

## 2 Wissenschaftstheoretische Grundlagen

Dieses Kapitel widmet sich den wissenschaftstheoretischen Grundlagen, auf denen diese Arbeit basiert. Sie bilden das Fundament für die Erarbeitung des Modells und stützen es wissenschaftlich ab. Eingegangen wird dabei auf die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre, die Systemtheorie, die Modelltheorie sowie die Prinzipal-Agent-Theorie.

### 2.1 Entscheidungsorientierte BWL

Ziel der betriebswirtschaftlichen Forschung ist, den Menschen Hilfestellungen bei der Lösung von ökonomischen Problemen zu geben. Der Entscheidungsträger soll – neben der Fähigkeit, neue Handlungsweisen zu entwickeln und deren Auswirkungen abzuschätzen – in der Lage sein, die für die gewünschte Zielsetzung passendste Alternative auszuwählen. Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre ist ein eigenständiger Forschungsansatz, der versucht, die Tatbestände der Praxis mittels Entscheidungen zu systematisieren, zu erklären sowie zu gestalten. Er beschränkt sich nicht nur auf die direkte Entscheidung, sondern bezieht alle damit verbundenen Aktivitäten – von der Problemauswahl über die Erarbeitung von Alternativen bis hin zur Umsetzung und Kontrolle – mit ein.<sup>53</sup>

#### 2.1.1 Entscheidungstheorie

Basis der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre ist die Entscheidungstheorie. Bei dieser wird zwischen dem präskriptiven und dem deskriptiven Ansatz unterschieden.<sup>54</sup> Beide werden nachfolgend kurz erläutert.

##### *Präskriptive Entscheidungstheorie*

Die präskriptive oder normative Entscheidungstheorie beschäftigt sich mit der Formulierung von Postulaten über das Entscheidungsverhalten des Individuums. Dem Entscheidungsträger schreibt man vor, wie er sich verhalten sollte.<sup>55</sup> Dabei wird der Faktor Mensch ausgeklammert und das handelnde Individuum als „Homo economicus“ gesehen. Diesem Menschenbild zufolge agieren Individuen vollkommen

---

<sup>53</sup> Vgl. Heinen, E. (1991), S. 12

<sup>54</sup> Vgl. Heinen, E. (1991), S. 26

<sup>55</sup> Vgl. Meyer, R. (2000), S. 2

rational und verfügen über unbegrenzte logische Fähigkeiten sowie Verarbeitungskapazitäten.<sup>56</sup> Marktteilnehmer bewerten die Handlungsmöglichkeiten nach einem Kosten-Nutzen-Kalkül und verhalten sich gemäß dem Prinzip der Nutzenmaximierung. Die dafür notwendigen Informationen stehen vollständig und kostenlos zur Verfügung.<sup>57</sup> Das Modell der präskriptiven Entscheidungstheorie setzt sich aus dem Entscheidungsfeld und den Zielen des Entscheidungsträgers zusammen. Das Entscheidungsfeld umfasst die Handlungsmöglichkeiten des Entscheiders sowie die von ihm nicht beeinflussbaren Umweltbedingungen. Es werden nur Umweltbedingungen berücksichtigt, die einen Einfluss auf das Ergebnis haben. Die Herausforderung liegt in der Ermittlung der Ergebnisse unter unterschiedlichen Umweltbedingungen. Die Bewertung der Ergebnisse, basierend auf ihrer Zielerreichung, bildet die Entscheidungsgrundlage.<sup>58</sup>

### *Deskriptive Entscheidungstheorie*

Der deskriptive Ansatz versucht, das Entscheidungsverhalten eines Individuums anhand seines Verhaltens in vergangenen Entscheidungssituationen zu prognostizieren.<sup>59</sup> Er beschäftigt sich somit mit dem tatsächlichen Entscheidungsverhalten des Menschen. Dabei gibt es zahlreiche systematische Fehler, denen menschliche Entscheidungen immer wieder unterliegen.<sup>60</sup> In der deskriptiven Entscheidungstheorie wird das Entscheidungsverhalten des Individuums in seine einzelnen Bestandteile zerlegt. Mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse wird dann auf den mehrpersonalen Entscheidungsprozess geschlossen. Die Hauptbestandteile des Entscheidungsprozesses sind die Willensbildung und die Willensdurchsetzung. Die Willensbildung erstreckt sich von der Wahrnehmung des Problems über die Erarbeitung von Handlungsalternativen bis hin zur Auswahl der besten Alternative. Bei der Willensdurchsetzung werden die Entscheidungen realisiert und die Umsetzung wird kontrolliert. Bei mehrpersonalen Entscheidungen hat die Gruppenstruktur einen wesentlichen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten.<sup>61</sup>

#### *2.1.2 Forschungsansatz der entscheidungsorientierten BWL*

Der Forschungsansatz der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre wurde von HEINEN begründet. Der Ansatz gibt nicht nur eine Hilfestellung bei betriebswissenschaftlichen Entscheidungen, sondern versucht vielmehr, auf Basis

---

<sup>56</sup> Vgl. Menges, G. (1974), S. 87

<sup>57</sup> Vgl. Kräkel, M. (2010), S. 6

<sup>58</sup> Vgl. Engel, F. (1981), S. 19 ff.; Heinen, E. (1991), S. 26 ff.

<sup>59</sup> Vgl. Meyer, R. (2000), S. 2

<sup>60</sup> Vgl. Eisenführ, F.; Weber, M. (2003), S. 2

<sup>61</sup> Vgl. Heinen, E. (1991), S. 35 f.

der deskriptiven Entscheidungstheorie den Ablauf von Entscheidungsprozessen in Unternehmen zu erklären und den Entscheidungsträgern Verhaltensempfehlungen zu geben. Dabei stehen der Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsprozess im Vordergrund. Somit überschreitet die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre die Grenzen der klassischen Betriebswirtschaftslehre. Sie ist interdisziplinär aufgeschlossen und weist Verknüpfungen mit Nachbarwissenschaften auf. Abb. 5 gibt den Grundgedanken des entscheidungsorientierten Ansatzes wieder. Das große obere Rechteck stellt den Zuständigkeitsbereich der traditionellen Betriebswirtschaftslehre dar und das große untere Rechteck deutet die Verknüpfung mit anderen Wissenschaftsgebieten an.<sup>62</sup> Die einzelnen Bausteine werden nachfolgend erläutert.

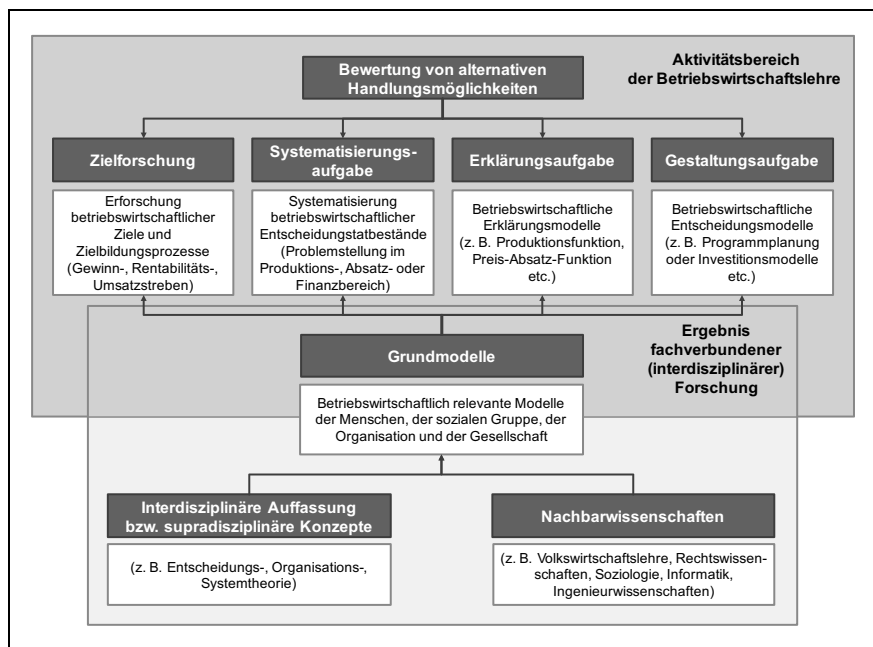


Abb. 5: Konzept der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Vgl. Heinen, E. (1971), S. 430

<sup>63</sup> Quelle: Heinen, E. (1985), S. 259 (leicht modifiziert)

### *Zielforschung*

Betriebswirtschaftliche Ziele sind die gewünschten Zustände des Entscheidungsprozesses. Sie ermöglichen es, die unterschiedlichen Alternativen zu bewerten und diese nach dem Grad der Zielerreichung zu reihen. Es werden meist mehrere Ziele verfolgt, die gemeinsam ein Zielsystem bilden. Zentraler Bestandteil der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaft ist die Präzisierung dieses Zielsystems und die Analyse der Zielbeziehungen.<sup>64</sup>

### *Systematisierungsaufgabe*

Aufgabe der Systematisierung ist, den komplexen Objektbereich analytisch in einzelne Elemente aufzugliedern. Dies kann anhand unterschiedlichster Kriterien geschehen und erleichtert die Analyse. Es ist beispielsweise möglich, die betriebswirtschaftlichen Entscheidungstatbestände anhand der Problemstellung in die Bereiche Beschaffung, Produktion, Absatz und Finanzen einzuteilen. Dies hilft, die Komplexität auf ein für den Menschen handhabbares Niveau zu reduzieren. Die Aufgabe der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre besteht darin, die in der Praxis angetroffenen Entscheidungstatbestände abzugrenzen und eine angemessene Einteilung zu finden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Problemstellung nicht auf unpassende Weise vereinfacht wird und die Gestaltungsempfehlungen den Anforderungen der Praxis gerecht werden.<sup>65</sup>

### *Erklärungsaufgabe*

Hier werden Modelle entwickelt, die betriebswirtschaftliche Zusammenhänge erklären. Diese sogenannten Erklärungsmodelle (siehe Abschnitt 2.3.1) zeigen, welche Folgen eine alternative Festlegung von Entscheidungsvariablen auf die Zielerreichung hat. Sie beschreiben die betriebliche Realität und können genutzt werden, um unzutreffende bzw. vernachlässigte Zusammenhänge aufzuzeigen.<sup>66</sup>

### *Gestaltungsaufgabe*

Erklärungsmodelle eignen sich in der Regel nicht dafür, die beste Alternative im Hinblick auf die Zielstellung zu bestimmen. Dazu ist es notwendig, Erklärungsmodelle um Ziele bzw. Entscheidungskriterien sowie Nebenbedingungen zu erwei-

---

<sup>64</sup> Vgl. Heinen, E. (1971), S. 431

<sup>65</sup> Vgl. Heinen, E. (1991), S. 21

<sup>66</sup> Vgl. Heinen, E. (1991), S. 21

tern. Das Ergebnis sind Entscheidungsmodelle (siehe Abschnitt 2.3.1), die entweder auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse formuliert werden oder in der Praxis gängiges Entscheidungsverhalten rekonstruieren.<sup>67</sup>

### *Grundmodelle*

Die Grundmodelle der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre gehen auf die allgemeine Systemtheorie (siehe Abschnitt 2.2) zurück. Dabei werden die Systeme Individuum, Gruppe, Organisation und Gesellschaft als wirtschaftlich relevant erachtet. Grundmodelle stellen die Schnittstelle zu anderen Wissenschaftsdisziplinen der Betriebswirtschaftslehre dar und erlauben es, die Erkenntnisse der Nachbardisziplinen nutzbar zu machen. Der entscheidungsorientierte Ansatz strebt einen stärkeren Realitätsbezug an. Menschen beabsichtigen, rational zu handeln, was aber aufgrund einer unsicheren Zukunft sowie psychologischer, physiologischer und machtbefördernder Faktoren nicht immer möglich ist. Im entscheidungsorientierten Ansatz wird das Grundmodell der Betriebswirtschaft als Organisation mit den Strukturmerkmalen Arbeitsteilung, Machtbeziehungen und Kommunikationskanälen gesehen. Die wichtigsten Prozesse sind Informations-, Geld- und Gütertransformationsprozesse. Die Haltung der Interessengruppen wirkt sich auf das Entscheidungsverhalten aus, da Entscheidungen machtpolitischen Einflüssen unterliegen.<sup>68</sup>

## **2.2 Systemtheorie**

Der Begriff Systemtheorie wurde erstmals von dem österreichischen Biologen VAN BERTALANFFY verwendet. Er forderte einen neuen Wissenschaftszweig mit der Bezeichnung „Allgemeine Systemtheorie“, als er erkannte, dass es allgemeine Modelle, Prinzipien und Gesetze gibt, die unabhängig von der Art der Systeme gelten.<sup>69</sup> Die Systemtheorie ist somit nicht an ein bestimmtes Wissenschaftsgebiet gebunden, sondern vielmehr ein interdisziplinärer Ansatz und mit unterschiedlichsten Konzeptionen vereinbar. Ihr liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die Problemstellungen verschiedener wissenschaftlicher Fachbereiche, trotz aller Unterschiedlichkeiten, in abstrahierter Form Ähnlichkeiten aufweisen.<sup>70</sup> Die dank des Systemansatzes geschaffene gemeinsame Terminologie erlaubt den Zugang zu unterschiedlichsten Disziplinen und ist damit Ausgangspunkt für verschiedene Betrachtungsweisen. Im Fokus stehen hierbei die Beziehungen und Wirkzusammenhänge sowohl innerhalb

---

<sup>67</sup> Vgl. Heinen, E. (1971), S. 433; Heinen, E. (1991), S. 21 f.

<sup>68</sup> Vgl. Heinen, E. (1971), S. 432 ff.

<sup>69</sup> Vgl. Bertalanffy, L. von (1972), S. 21

<sup>70</sup> Vgl. Ulrich, H. (2001), S. 25 f.

eines Systems als auch in Bezug zur Umwelt.<sup>71</sup> In den letzten Jahren hat sich der Systemansatz zum vorherrschenden methodischen Werkzeug der Organisationslehre entwickelt. Dieser Ansatz bietet vor allem als Vorteile:<sup>72</sup>

- einen formallogischen Rahmen sowie ein Begriffsinstrumentarium für die Forschung;
- die Beschreibung und Gestaltung komplexer Sachverhalte;
- ein problemgerechtes und didaktisch vorteilhaftes Konzept für die Praxis.

### 2.2.1 Bestandteile und Aufbau von Systemen

Im allgemeinen Sprachgebrauch ist das Wort „System“ in einer Vielzahl von Begrifflichkeiten enthalten (z. B. IT-Systeme, Managementsysteme, Ökosysteme, Kennzahlensysteme). Diese unterschiedlichen Erscheinungsformen von Systemen weisen Gemeinsamkeiten auf.<sup>73</sup> ULRICH definiert Systeme als „eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können.“<sup>74</sup> Abb. 6 zeigt die Grundbegriffe eines Systems und stellt deren Beziehungen untereinander dar.

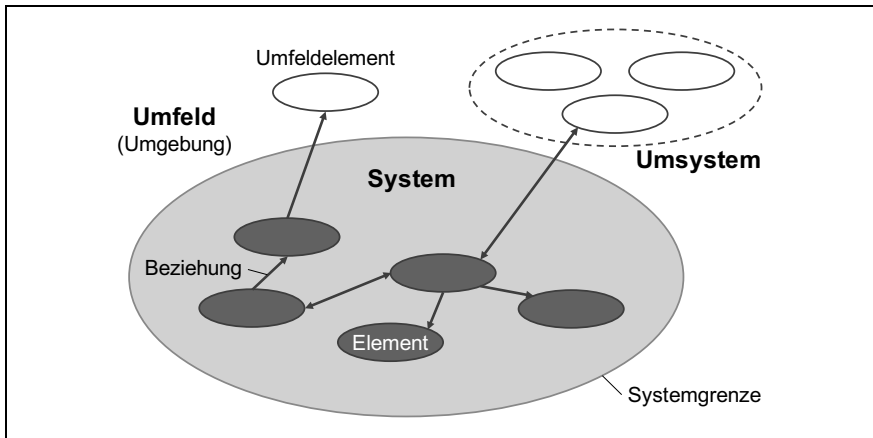


Abb. 6: Grundbegriffe eines Systems<sup>75</sup>

<sup>71</sup> Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 135 f.

<sup>72</sup> Vgl. Horváth, P. (2012), S. 86 f.

<sup>73</sup> Vgl. Züst, R. (2004), S. 22; Haberfellner, R. et al. (2012), S. 34

<sup>74</sup> Ulrich, H. (1970), S. 105

<sup>75</sup> Quelle: Haberfellner, R. et al. (2012), S. 34 (leicht modifiziert)

Die Bausteine eines Systems werden Elemente genannt und verfügen über unterschiedliche Eigenschaften und Funktionen. Sie weisen einseitige oder wechselseitige Beziehungen untereinander auf und werden als Blackbox betrachtet. Beispiele für solche Zusammenhänge sind Informationsflussbeziehungen, Materialflussbeziehungen, Lagebeziehungen oder Wirkzusammenhänge. Das Gefüge von Beziehungen und Systemelementen wird als Struktur bezeichnet. Diese hat eine Ordnung und bildet gewisse Muster. Beispiele für Systemstrukturen sind hierarchische Strukturen, Netzwerkstrukturen, Sternstrukturen oder geschichtete Strukturen. Es ist möglich, Elemente selbst als Systeme zu betrachten.<sup>76</sup>

Die Systemgrenze trennt ein System von seinem Umfeld ab. Eine Festlegung dieser Grenze erfolgt unter Berücksichtigung des Untersuchungszwecks bzw. der Gestaltungsabsicht. Dabei wird zwischen offenen und geschlossenen Systemen unterschieden. Offene Systeme weisen Beziehungen zur Umwelt auf, geschlossene nicht. In der Regel sind reale Systeme offen, der Grad der Offenheit kann jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt sein.<sup>77</sup> Außerhalb der Systemgrenzen befinden sich andere Systeme bzw. weitere Elemente. Diese werden als Umsysteme bzw. Umfeldelemente bezeichnet. Grundsätzlich herrscht innerhalb des Systems ein höheres Maß an Wechselwirkungen als zwischen einem System und seiner Umwelt. Systemgrenzen müssen nicht physisch erkennbar sein. Sie können rein gedanklicher Natur sein und je nach Betrachtungsfall unterschiedlich festgelegt werden.<sup>78</sup>

Sieht man ein Systemelement selbst als System, so wird dieses als Unter- bzw. Subsystem bezeichnet. Im Umkehrschluss ist es möglich, mehrere Systeme zu einem umfassenderen Übersystem zusammenzufassen. Betrachtet man beispielsweise einen Industriebetrieb als System, so besteht er aus mehreren Abteilungen, die Untersysteme darstellen. Des Weiteren können mehrere Industriebetriebe zum Übersystem „Konzern“ zusammengefasst werden. Durch die Untergliederung eines Systems in mehrere Stufen ergibt sich eine Systemhierarchie. Je nach Aggregationsgrad der Betrachtungsweise kann ein System somit zahlreiche Ebenen aufweisen. Man unterscheidet dabei drei Betrachtungsweisen, die sich in der Betrachtungstiefe unterscheiden, nämlich Blackbox, Whitebox und Greybox. Bei einer Blackbox-Betrachtung wird der innere Aufbau eines Systems nicht im Detail angeschaut, sondern nur Input, Output sowie die Transformationsfunktion. Wird der Zusammenhang zwischen Input und Output eines Systems detailliert analysiert, handelt es sich um eine Whitebox-Betrachtung. Greybox bedeutet, dass eine

---

<sup>76</sup> Vgl. Hassenstein, B. (1972), S. 29 ff.; Haberfellner, R. et al. (2012), S. 34 ff.

<sup>77</sup> Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 107 ff.

<sup>78</sup> Vgl. Haberfellner, R. et al. (2012), S. S. 35.

Betrachtung der groben Struktur stattfindet. Der Detaillierungsgrad innerhalb der Struktur kann dabei unterschiedlich hoch sein.<sup>79</sup>

### 2.2.2 Systemdenken

Eine systemische Denkweise hilft, komplexe Erscheinungen zu verstehen und zu gestalten. Sie ermöglicht es, die Realität aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.<sup>80</sup> Übergeordnete Muster werden erkannt und verstanden.<sup>81</sup> Dazu ist es notwendig, die zu analysierenden Sachverhalte als Systeme zu sehen. Diese beinhalten unterschiedliche Elemente und wechselwirken mit der Umwelt. Systemgrenzen, Abstraktionsgrad sowie relevante Umsysteme bzw. Umfeldelemente werden nach Bedarf festgelegt. Ein solches Systemdenken erlaubt es, unwesentliche Dinge auszublenden und den Gesamtzusammenhang herzustellen.<sup>82</sup> Modelle helfen, Systeme und komplexe Zusammenhänge abzubilden (siehe Abschnitt 2.3). Doch entsteht bei der Modellbildung Unschärfe. Es ist daher zu prüfen, ob die Modelle im Hinblick auf die Problemstellung zweckmäßig und aussagekräftig sind.<sup>83</sup> Bei den Denkansätzen zur Systembetrachtung kann zwischen verschiedenen Betrachtungsweisen unterschieden werden. Nachfolgend erfolgt eine Vorstellung der Betrachtungsmöglichkeiten.

#### *Umfeldorientierte Betrachtung*

Im Mittelpunkt der umfeldorientierten Betrachtung stehen die Beziehungen zwischen dem System und seiner Umwelt. Dabei wird das System als Blackbox angesehen. Bestimmt werden relevante externe Faktoren, wobei zwischen Umsystemen und Beziehungen zum betrachteten System unterschieden wird. Ein Unternehmen wird beispielsweise von unterschiedlichen Stakeholdern, wie Kunden, Lieferanten, Konkurrenz, Gesellschaft, usw., beeinflusst.<sup>84</sup>

#### *Wirkungsorientierte Betrachtung*

Im Fokus der wirkungsorientierten Betrachtung steht die Input-Output-Beziehung des Systems. Es wird analysiert, welche Eingangsgrößen in Kombination mit den Verhaltensmöglichkeiten des Systems zu welchen Ausgangsgrößen führen. Sind die Gesetzmäßigkeiten zwischen Input und Output mathematisch beschreibbar,

---

<sup>79</sup> Vgl. Haberfellner, R. et al. (2012), S. 38 f.

<sup>80</sup> Vgl. Züst, R. (2004), S. 25

<sup>81</sup> Vgl. Senge, P. M. (2008), S. 15

<sup>82</sup> Vgl. Ulrich, H. (2001), S. 45 ff.

<sup>83</sup> Vgl. Haberfellner, R. et al. (2012), S. 41

<sup>84</sup> Vgl. Haberfellner, R. et al. (2012), S. 42



spricht man von einer Übergangsfunktion. Eine Betrachtung der eigentlichen Wirkzusammenhänge innerhalb des Systems erfolgt nicht. Es handelt sich in der Regel um eine Blackbox- bzw. Greybox-Betrachtung. Beispiele für diese Betrachtungsweise sind Energie-, Material- und Schadstoffbilanzen sowie jede Art von Produktivitätskennziffern. Die wirkungsorientierte Betrachtung ist ein Hilfsmittel, um die Qualität eines Systems zu beurteilen.<sup>85</sup> So dienen beispielsweise Kennzahlensysteme zur Analyse von Unternehmen.

### *Strukturorientierte Betrachtung*

Die strukturorientierte Betrachtung stellt auf die Elemente eines Systems sowie deren Beziehungen untereinander ab. Im Vordergrund stehen der strukturelle Aufbau sowie die Zusammenhänge innerhalb des Systems. Dabei wird die Fragestellung beantwortet, wie der Output aus dem Input entsteht. Hierfür stellt man beispielsweise Flussstrukturen, Prozessstrukturen und Wirkzusammenhänge dar.<sup>86</sup>

## **2.3 Modelltheorie**

Modelle sind in der Betriebswirtschaftslehre wichtige Instrumente der Erkenntnisgewinnung und -überprüfung. Sie bilden bestimmte Betrachtungsgegenstände ab und erlauben es, Aussagen zu treffen.<sup>87</sup> SCHWEITZER und KRAUSE definieren ein Modell als *„eine isomorphe (homomorphe) Abbildung eines Teilzusammenhangs aus einem (realen) Betrachtungsgegenstand“*.<sup>88</sup>

Zentrale Aufgabe eines Modells ist, reale Phänomene bzw. Systeme in vereinfachter Form darzustellen. Dies hilft, sie zu verstehen, und erleichtert deren Handhabbarkeit.<sup>89</sup> In Bezug auf die Ähnlichkeit zwischen Modell und Originalsystem wird zwischen Isomorphie und Homomorphie unterschieden. Isomorphie verlangt eine eindeutige Beziehung in beide Richtungen zwischen den Elementen des Originalsystems und denen des Modells. Somit müssen beide die gleiche Struktur aufweisen. Dies erschwert eine Vereinfachung des Originals und läuft der Zielsetzung von Modellen entgegen. Homomorphe Systeme reduzieren die Komplexität, da sie nur

---

<sup>85</sup> Vgl. Vetter, M. (1994), S. 49 f.; Habermellner, R. et al. (2012), S. 42 f.

<sup>86</sup> Vgl. Habermellner, R. et al. (2012), S. 43

<sup>87</sup> Vgl. Schweitzer, M.; Krause, H.-U. (1997), S. 1 f.

<sup>88</sup> Schweitzer, M.; Krause, H.-U. (1997), S. 2

<sup>89</sup> Vgl. Bandow, G.; Holzmüller, H. H. (2010), S. VII

strukturähnlich sind.<sup>90</sup> Weniger wichtige Elemente und Beziehungen des Originalsystems werden abstrahiert oder sogar vernachlässigt. Dies hilft, das System zu verstehen, kann jedoch zu Fehlschlüssen führen.<sup>91</sup>

STACHOWIAK, einer der führenden Vertreter der Modelltheorie,<sup>92</sup> sieht das Denken in Modellen als Grundlage für den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn.<sup>93</sup> Modelle helfen, Zusammenhänge transparent zu machen, allgemeine Prinzipien zu erkennen, Komplexität zu reduzieren und die Kommunikation zu erleichtern.<sup>94</sup> Hinter der Modellerstellung können unterschiedliche Zielsetzungen stehen. Daher ist es möglich, dass sich Modelle in wesentlichen Merkmalen unterscheiden. Sie weisen dennoch grundlegende Gemeinsamkeiten auf (siehe Abb. 7).<sup>95</sup>

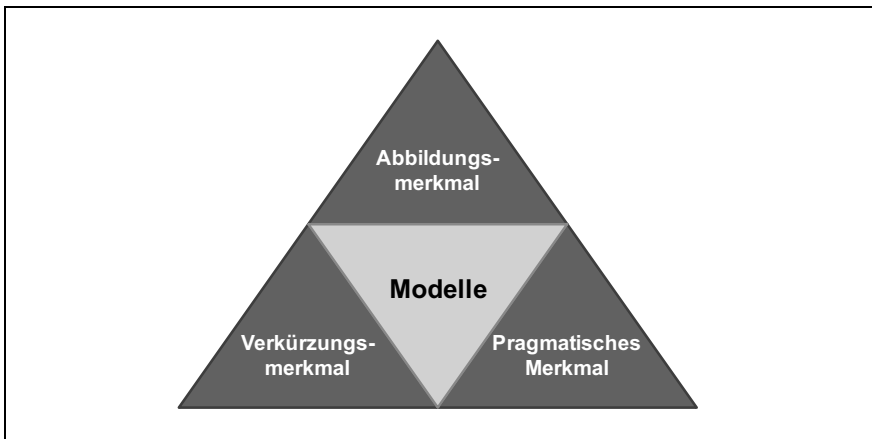


Abb. 7: Allgemeine Merkmale von Modellen<sup>96</sup>

Bei Modellen handelt es sich um Abbilder bzw. Repräsentationen von Originalen, die selbst auch Modelle sein können. Dies bezeichnet man als Abbildungsmerkmal. Das Verkürzungsmerkmal beschreibt, dass nicht alle Attribute des Originalsystems abgebildet werden, sondern nur jene, die relevant erscheinen. Um diese Vereinfachung durchführen zu können, müssen alle Attribute des Originalsystems bekannt

<sup>90</sup> Vgl. Schweitzer, M.; Krause, H.-U. (1997), S. 2; Homburg, C. (1998), S. 31 f.

<sup>91</sup> Vgl. Domschke, W.; Scholl, A. (2005), S. 30

<sup>92</sup> Vgl. Töllner, A. et al. (2010), S. 6

<sup>93</sup> Vgl. Stachowiak, H. (1980), S. 53

<sup>94</sup> Vgl. Schmidt, R. H.; Schor, G. (1987), S. 27

<sup>95</sup> Vgl. Töllner, A. et al. (2010), S. 9

<sup>96</sup> Quelle: Töllner, A. et al. (2010), S. 9 (leicht modifiziert)

sein.<sup>97</sup> Die Festlegung der Relevanz erfolgt auf Basis der Zielsetzung bzw. des Zwecks des Modells. Daher ist die Verbindung zwischen dem Original und dem Modell zweckgebundener Natur (pragmatisches Merkmal). Ein Modell ist dem Originalsystem nicht eindeutig zugeordnet und dient nur als Ersatz für ein begrenztes Zeitintervall oder eine bestimmte Personengruppe und ist auf ausgewählte Operationen beschränkt. Damit Personen das Modell nutzen können, müssen diese entweder bei der Erstellung beteiligt gewesen sein oder bereits mit der Handhabung solcher Modelle vertraut sein.<sup>98</sup>

### 2.3.1 *Klassifikation betriebswirtschaftlicher Modelle*

Modelle können aufgrund unterschiedlichster Kriterien kategorisiert werden. In der Literatur finden sich zahlreiche allgemeine sowie fachspezifische Klassifikationsvorschläge.<sup>99</sup> Ökonomische Modelle werden beispielsweise anhand folgender Merkmale charakterisiert:

- Materialisation (real/ideell);
- Symbolisierung (verbal/mathematisch);
- Determiniertheit (deterministisch/stochastisch);
- Zeitbezug (statisch/dynamisch);
- Abbildungsumfang (total/partiell);
- Zielsetzung (deskriptiv, erklärend/prognostizierend bzw. entscheidungsorientiert).

In der Betriebswirtschaft erfolgt die Einteilung oftmals anhand des Einsatzzwecks in die drei Modellklassen Beschreibungs-, Erklärungs-/Prognose- und Entscheidungsmodelle (siehe Tab. 1).<sup>100</sup> Diese werden nachfolgend näher beschrieben.

---

<sup>97</sup> Vgl. Stachowiak, H. (1973), S. 131 f.

<sup>98</sup> Vgl. Jockisch, M.; Rosendahl, J. (2010), S. 25 f.; Töllner, A. et al. (2010), S. 9

<sup>99</sup> Vgl. Domschke, W.; Scholl, A. (2005), S. 30

<sup>100</sup> Vgl. Schweitzer, M.; Krause, H.-U. (1997), S. 5; Homburg, C. (1998), S. 34; Domschke, W.; Scholl, A. (2005), S. 31; Jockisch, M.; Rosendahl, J. (2010), S. 31

Tab. 1: Klassifikation ökonomischer Modelle anhand der Zielsetzung<sup>101</sup>

Zielsetzung	Modellbezeichnung	Merkmale
Geordnete Beschreibung von Elementen und ihren Beziehungen in realen Systemen	Beschreibungsmodelle (Ermittlungsmodelle, Erfassungsmodelle)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enthalten keine Hypothese</li> <li>• Transformieren Daten in verständlicher Form</li> <li>• Verwenden Definitionsgleichungen, die auf einfachen arithmetischen Operationen beruhen</li> </ul>
Beitrag zum Verstehen eines Problems	Erklärungsmodelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulieren Aussagen über Gesetzmäßigkeiten in realen Systemen</li> <li>• Beanspruchen empirische Geltung der gemachten Aussagen</li> </ul>
	Prognosemodelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamische Modelle</li> <li>• Prognostizieren zukünftige Entwicklungen</li> </ul>
Beitrag zum Lösen eines Problems	Entscheidungsmodelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerten Handlungsalternativen</li> <li>• Ermitteln Handlungsalternativen</li> </ul>

### *Beschreibungsmodelle*

Beschreibungsmodelle, auch deskriptive Modelle genannt, dienen der Darstellung von Systemen samt ihren Elementen und Beziehungen. Sie enthalten keine Hypothesen und erlauben auch keine Erklärung oder Prognose.<sup>102</sup> Beschreibungsmodelle werden vor allem im Rechnungswesen eingesetzt. Dabei werden quantitative Größen erfasst und in andere Größen transformiert.<sup>103</sup> Ein Beispiel ist die Finanzbuchhaltung. Hier findet eine Darstellung von Beständen und der Veränderung von Gütern sowie Finanzmitteln mittels Konten und Buchungssätzen statt.<sup>104</sup>

### *Erklärungs-/Prognosemodelle*

Erklärungsmodelle helfen, Problemstellungen besser zu verstehen. Basis hierfür sind Hypothesen, die das Systemverhalten erklären. Diese sollen so präzise formuliert sein, dass sie mithilfe der Praxis validiert bzw. falsifiziert werden können.<sup>105</sup> Mit Erklärungsmodellen werden die Wirkzusammenhänge zwischen Parametern

<sup>101</sup> Quelle: Homburg, C. (1998), S. 34

<sup>102</sup> Vgl. Domschke, W.; Scholl, A. (2005), S. 31

<sup>103</sup> Vgl. Homburg, C. (1998), S. 34

<sup>104</sup> Vgl. Domschke, W.; Scholl, A. (2005), S. 31

<sup>105</sup> Vgl. Homburg, C. (1998), S. 34

und davon unabhängigen Variablen untersucht, um das Systemverhalten zu verstehen. Gutenbergs betriebliche Produktions- und Kostentheorie ist ein klassisches Beispiel für diese Art von Modell.<sup>106</sup>

Prognosemodelle zählen im weitesten Sinne auch zu den Erklärungsmodellen. Sie erklären zukünftige Gegebenheiten und erlauben somit die Vorhersage von Entwicklungen.<sup>107</sup>

### *Entscheidungsmodelle*

Entscheidungsmodelle gehen über Erklärungsmodelle hinaus und erlauben die Bewertung und Auswahl von Alternativen, basierend auf einer gewünschten Zielsetzung. Sie erlauben es, die zur Zielerreichung beste Handlungsmöglichkeit zu bestimmen.<sup>108</sup> Grundlage für die Bewertung sind eine oder mehrere Zielsetzungen, die durch den Entscheidungsträger definiert werden. Die konkreten Rahmen- bzw. Umweltbedingungen sowie die vorhandenen Handlungsmöglichkeiten dienen als Input für die Bewertung. Entscheidungsmodelle beinhalten beschreibende und erklärende Elemente.<sup>109</sup> Bekannte Beispiele stammen aus den Bereichen Operations Research oder Investitions- und Finanzrechnung.<sup>110</sup>

### *2.3.2 Prozess der Modellierung*

Bei der Modellentwicklung und Modellierung handelt es sich um einen mehrstufigen Prozess, dessen exakte Ausgestaltung von den Rahmenbedingungen der konkreten Anwendung abhängig ist.<sup>111</sup> Abb. 8 zeigt einen allgemeinen Prozess, der als Richtlinie für die Vorgehensweise dient.

Zu Beginn der Modellentwicklung erfolgen die Identifikation des Problems und die Eingrenzung des betrachteten Realitätsabschnitts. Da Probleme in der Praxis meist komplexe Formen annehmen, muss zuerst der Systemkomplex entwirrt werden, um eine Formulierung des Problems zu erlauben. Im zweiten Schritt wird der gewählte Realitätsschnitt analysiert und möglichst präzise beschrieben. Dazu sind die Systemelemente, ihre relevanten Attribute und die vorhandenen Beziehungen festzulegen. Der dritte Schritt beinhaltet die eigentliche Konstruktion des Modells. Hier erfolgt die Definition der Modellprämissen sowie der Elemente und

---

<sup>106</sup> Vgl. Domschke, W.; Scholl, A. (2005), S. 31

<sup>107</sup> Vgl. Homburg, C. (1998), S. 35; Jockisch, M.; Rosendahl, J. (2010), S. 32

<sup>108</sup> Vgl. Domschke, W.; Scholl, A. (2005), S. 31

<sup>109</sup> Vgl. Gal, T.; Gehring, H. (1981), S. 21

<sup>110</sup> Vgl. Jockisch, M.; Rosendahl, J. (2010), S. 32

<sup>111</sup> Vgl. Homburg, C. (1998), S. 36

ihrer Beziehungen zueinander. Ferner werden die Entscheidungsvariablen explizit angegeben und die Zielsetzung bzw. die Zielfunktion des Modells vorgegeben.<sup>112</sup>

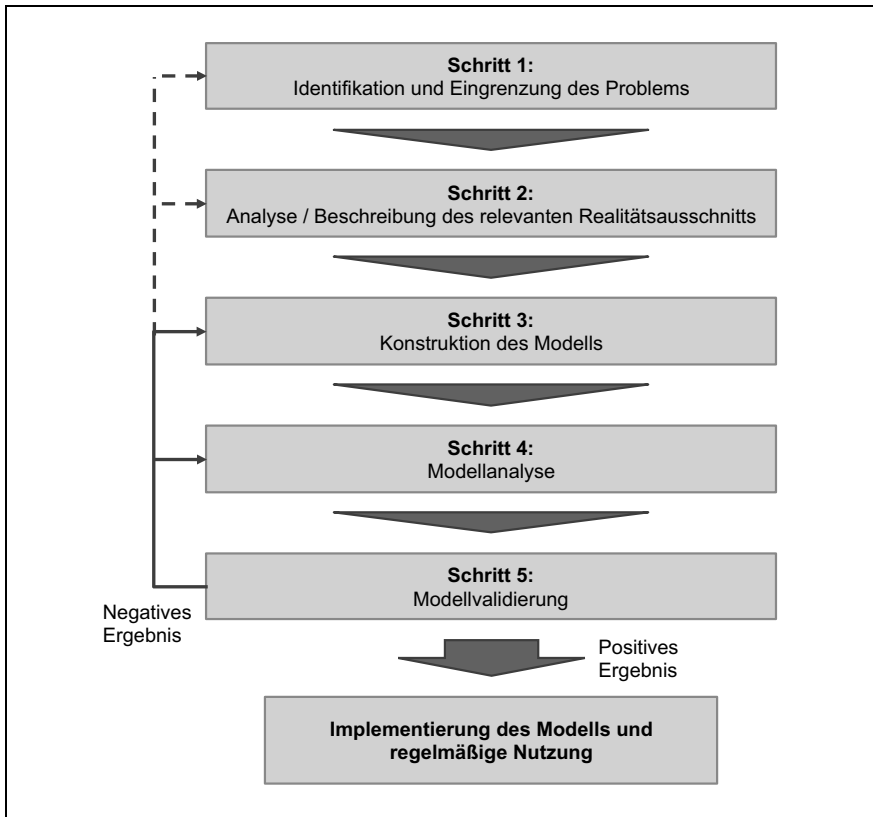


Abb. 8: Prozess der Modellentwicklung und -analyse<sup>113</sup>

Im Schritt der Modellanalyse wird die Lösungsmethode ausgewählt und entwickelt. Es erfolgt die Beschaffung der notwendigen Daten sowie die Durchführung der Modellrechnung. In der Regel müssen die Daten aufbereitet werden, bevor sie im Modell zu nutzen sind. In der Praxis ist es meist mit einem hohen Aufwand verbunden,

<sup>112</sup> Vgl. Gal, T.; Gehring, H. (1981), S. 23 f.; Homburg, C. (1998), S. 37 ff.

<sup>113</sup> Quelle: in Anlehnung an Homburg, C. (1998), S. 37

die Daten, die aus internen oder externen Quellen stammen können, in der benötigten Qualität zu erhalten. Im letzten Schritt wird das entwickelte Modell validiert. Hier prüft man, ob es für den ausgewählten Realitätsausschnitt geeignet ist und zur Lösung des identifizierten Problems herangezogen werden kann bzw. ob Adaptionen erforderlich sind. Nach der Validierung sind eine Implementierung des Modells im Regelbetrieb und eine laufende Anwendung möglich.<sup>114</sup>

## 2.4 Prinzipal-Agent-Theorie

Die Prinzipal-Agent-Theorie ist ein Ansatz der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ), die seit den 1970er-Jahren eine eigene Forschungsrichtung der Volkswirtschaftslehre ist.<sup>115</sup> Der Begriff „Neue Institutionenökonomik“ wurde das erste Mal im Jahr 1975 von WILLIAMSON benutzt.<sup>116</sup> Als Ausgangspunkt für die NIÖ gilt der 1937 erschienene Aufsatz „The Nature of the Firm“ von COASE.<sup>117</sup> Er wendet sich darin gegen die Vorstellung, dass der Markt kostenlos funktioniert, und verlässt die Prämissen der Neoklassischen Theorie.<sup>118</sup> Die NIÖ beschäftigt sich mit der Frage, warum Institutionen in der realen Welt auftreten. Sie basiert auf realistischeren Annahmen als die Neoklassik. Die Anschauungen der neoklassischen Welt werden nicht völlig abgelehnt, sondern es wird versucht, einen Teil ihrer Lücken zu schließen.<sup>119</sup>

Die NIÖ besteht aus einer Ansammlung verschiedener Theorieansätze (siehe Abb. 9). Für das Performance Measurement und Management spielt vor allem die Prinzipal-Agent-Theorie eine wichtige Rolle. Daher erfolgt eine nähere Betrachtung.

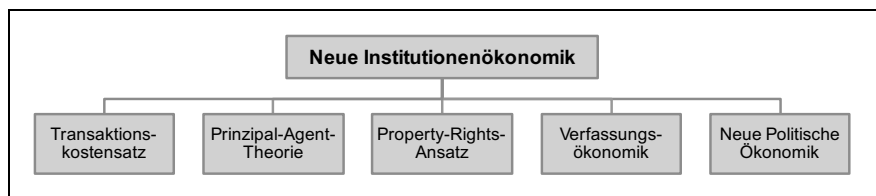


Abb. 9: Zentrale Ansätze der Neuen Institutionenökonomik<sup>120</sup>

<sup>114</sup> Vgl. Gal, T.; Gehring, H. (1981), S. 23 f.; Homburg, C. (1998), S. 37 ff.

<sup>115</sup> Vgl. Peukert, H., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1470/neue-institutionenoeconomik-v12.html> (Zugriff: 22.06.2015)

<sup>116</sup> Vgl. Ménard, C.; Shirley, M. M. (2005), S. 2

<sup>117</sup> Vgl. Pfaffenzeller, H. (2003), S. 7; Bardmann, M. (2014), S. 383

<sup>118</sup> Vgl. Coase, R. H. (1937), S. 390

<sup>119</sup> Vgl. Erlei, M. et al. (1999), S. 49 ff.

<sup>120</sup> Quelle: in Anlehnung an Meyer zum Alten Borgloh, C. (2013), S. 15

Die Prinzipal-Agent-Theorie beschäftigt sich mit der Leistungsbeziehung zwischen Auftraggebern (Prinzipals) und Auftragnehmern (Agents). Der Prinzipal überträgt einem Agenten Aufgaben sowie Rechte und erwartet im Gegenzug eine bestimmte Leistung. Dabei muss situationsbezogen ermittelt werden, welche Funktion ein Akteur einnimmt. Der Aufsichtsrat eines Unternehmens ist beispielsweise gegenüber dem Vorstand ein Prinzipal und gegenüber den Aktionären ein Agent.<sup>121</sup> Folgende Punkte charakterisieren die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent:<sup>122</sup>

- Die Akteure wollen ihren Nutzen maximieren und handeln opportunistisch.
- Auftraggeber und Auftragnehmer verfügen über eine unterschiedliche Nutzensvorstellung, woraus sich Zielkonflikte ergeben.
- Zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer herrscht Informationsasymmetrie.

Der Auftragnehmer ist grundsätzlich besser über die auszuführenden Tätigkeiten informiert als der Auftraggeber. Er kann dieses Defizit nutzen, um sich Vorteile auf Kosten des Auftraggebers zu erwirtschaften.<sup>123</sup>

#### 2.4.1 Informationsprobleme

Aufgrund der asymmetrischen Informationsverteilung ergeben sich drei Typen von Informationsproblemen: Adverse Selection, Moral Hazard und Hold-up (siehe Abb. 10). Diese werden nachfolgend näher beschrieben.

##### *Adverse Selection*

Der Prinzipal kann vor Vertragsbeginn (ex ante) die Eigenschaften des Agenten oder der angebotenen Leistung nicht genau beurteilen. Diese erfährt er erst nach Vertragsabschluss. Der Auftragnehmer wird versuchen, sich in bestmöglichem Licht zu präsentieren und schlechte bzw. unvorteilhafte Eigenschaften zu verheimlichen. Es besteht somit das Risiko einer schlechten Auswahl des Vertragspartners.<sup>124</sup>

---

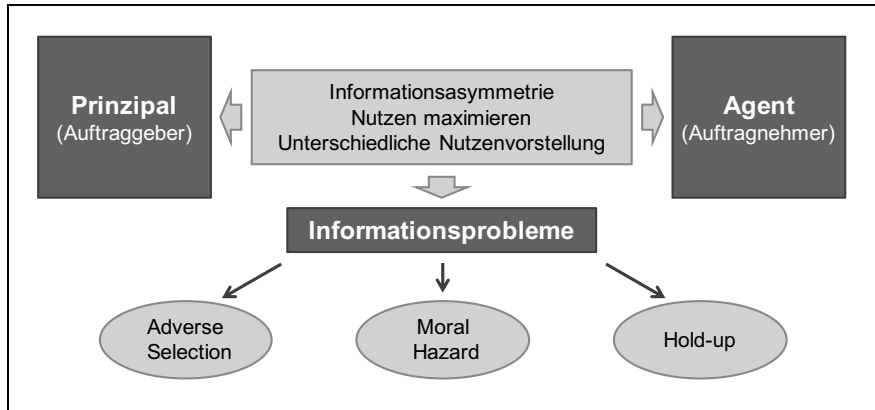
<sup>121</sup> Vgl. Göbel, E. (2002), S. 62, 98; Picot, A. et al. (2012), S. 89 f.

<sup>122</sup> Vgl. Göbel, E. (2002), S. 100; Bardmann, M. (2014), S. 394f.

<sup>123</sup> Vgl. Bardmann, M. (2014), S. 395

<sup>124</sup> Vgl. Göbel, E. (2002), S. 101; Picot, A. et al. (2012), S. 92



Abb. 10: Prinzipal-Agent-Problematik<sup>125</sup>

### *Moral Hazard*

Moral Hazard tritt bei Informationsasymmetrien während der Prinzipal-Agent-Beziehung auf.<sup>126</sup> Benannt wird damit die Gefahr, dass der Agent sich opportunistisch verhält und Informationsdefizite des Auftraggebers zu seinem Vorteil ausnützt. Man unterscheidet dabei grundsätzlich zwei Situationstypen:<sup>127</sup>

- Verstecktes Handeln (Hidden Action): Der Auftragnehmer verfügt über Handlungsmöglichkeiten, die der Auftraggeber nicht beobachten kann.
- Versteckte Information (Hidden Information): Der Auftragnehmer macht Beobachtungen, die der Auftraggeber nicht gemacht hat.

Das Handeln des Auftragnehmers wird darüber hinaus durch weitere Faktoren beeinflusst. So ist es dem Agenten möglich, ein unbefriedigendes Ergebnis auf Umstände zurückzuführen, die er nicht beeinflussen konnte.<sup>128</sup> In der Praxis gibt es zahlreiche Beispiele für solche Situationen. ARROW nennt als typische versteckte Handlung den Arbeitsaufwand, den ein Agent in die Erfüllung der Tätigkeit steckt. Ein hoher Arbeitsaufwand ist nachteilig für den Auftraggeber, aber wünschenswert für den Auftragnehmer. Ein Arbeitnehmer könnte beispielsweise ausnützen, dass

<sup>125</sup> Quelle: eigene Darstellung

<sup>126</sup> Vgl. Picot, A. et al. (2012), S. 93

<sup>127</sup> Vgl. Arrow, K. J. (1984), S. 3 ff.

<sup>128</sup> Vgl. Richter, R.; Furubotn, E. G. (2010), S. 173 f.

sein Vorgesetzter ihn nicht lückenlos überwachen kann, und bewusst langsam arbeiten oder private Tätigkeiten während der Arbeitszeit durchführen. Im Fall von versteckter Information sind Prinzipals nicht in der Lage, zu beurteilen, ob der Agent die während des Handelns gewonnenen Informationen zu seinen Gunsten einsetzt. Als Beispiel erwähnt ARROW, dass die Produktionsstellen vor Ort Informationen zur erreichbaren Produktivität besitzen, die der zentralen Planungsstelle verborgen bleiben. Die Produktionsstellen haben den Anreiz, diese Information nicht weiterzugeben, damit sich geringere Leistungsanforderungen ergeben.<sup>129</sup>

### *Hold-up*

Bei einem Hold-up liegt das Informationsdefizit nicht zwischen den Vertragspartnern, sondern zwischen den Vertragspartnern und Dritten, wie beispielsweise Gerichten. Hier nutzen Vertragspartner die Spezifität der Investition aus. Das opportunistische Verhalten kann zwar vom anderen Akteur beobachtet, jedoch nicht verhindert werden.<sup>130</sup>

### 2.4.2 Problembewältigung

Durch entsprechende Vorkehrungen ist es dem Prinzipal möglich, das Risiko von opportunistischem Verhalten zu reduzieren. Dazu gehören:<sup>131</sup>

- die Verringerung des Informationsgefälles;
- der Aufbau von Informations- und Kontrollsystemen, um den Agenten zu überwachen;
- Anreiz- und Sanktionssysteme, die zu einer Interessenangleichung der Vertragspartner führen.

Das Informationsgefälle kann durch Signalling, Screening oder Self Selection reduziert werden. Beim Signalling weist der Auftragnehmer durch „Signale“ (z. B. Arbeitszeugnisse, Gütesiegel) vor, dass er die gewünschten Eigenschaften besitzt. Unter Screening versteht man alle Tätigkeiten, um sich nähere Informationen über die Merkmale eines Agenten zu beschaffen. Bei Self Selection gestaltet man Verträge so aus, dass sie nur bestimmte Auftragnehmer ansprechen (z. B. Selbstbehalt bei Versicherung).<sup>132</sup>

<sup>129</sup> Vgl. Arrow, K. J. (1984), S. 3 ff.; Göbel, E. (2002), S. 102

<sup>130</sup> Vgl. Göbel, E. (2002), S. 103; Picot, A. et al. (2012), S. 93 f.

<sup>131</sup> Vgl. Picot, A. et al. (2012), S. 96 ff.

<sup>132</sup> Vgl. Picot, A. et al. (2012), S. 96 f.

Die Probleme Hidden Action und Hidden Information können vor allem durch Motivations-, Informations- und Kontrollmechanismen reduziert werden.<sup>133</sup> Performance-Measurement- und -Management-Systeme helfen, Informationsasymmetrien abzubauen und opportunistisches Verhalten einzuschränken. Um dies zu gewährleisten ist die Prinzipal-Agent-Problematik bei der Konzeption des Systems zu berücksichtigen.<sup>134</sup>

## 2.5 Zusammenfassung und Relevanz für die Arbeit

In diesem Kapitel werden die wissenschaftstheoretischen Grundlagen für diese Dissertation umrissen. Die Arbeit greift eine Problemstellung aus der Praxis auf und stellt ein Modell vor, das in der Praxis angewendet werden soll. Sie ist der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre (BWL) zuzuordnen, die Tatbestände der Praxis mittels Entscheidungen zu systematisieren, zu erklären sowie zu gestalten versucht. Die entscheidungsorientierte BWL beinhaltet alle mit einer Entscheidung in Verbindung stehenden Aktivitäten. Das Konzept setzt sich aus den Bausteinen Zielforschung, Systematisierungsaufgabe, Erklärungsaufgabe, Gestaltungsaufgabe sowie Grundmodelle zusammen. Ziel dieser Arbeit ist, Vorgehensempfehlungen für die Einführung und Implementierung eines PMM-Systems zu geben und eine maßgeschneiderte Ausgestaltung des Systems zu unterstützen. PMM-Systeme dienen der Entscheidungsunterstützung und ermöglichen dem Management eine strategische Steuerung. Dies wird durch das Festlegen von Zielwerten unterstützt. Dabei handelt es sich um wesentliche Aspekte der entscheidungsorientierten BWL.

Dem in dieser Arbeit vorgestellten Modell liegt ein systemtheoretischer Zugang zugrunde. Die Systemtheorie schafft eine gemeinsame Terminologie, die den Zugang unterschiedlichster Disziplinen zur Problemlösung erlaubt. Ein System besteht aus mehreren Elementen die untereinander Beziehungen aufweisen. Das Denken in Systemen hilft, komplexe Erscheinungen besser zu verstehen. Dabei wird zwischen einer umfeldorientierten, der wirkungsorientierten und der strukturenorientierten Betrachtung unterschieden. Die Systemabgrenzung ist ein zentraler Bestandteil für die Entwicklung und Einführung eines PMM-Systems. Durch Systemdenken ist es möglich, das PMM-System einer Gesamtorganisation aus verschiedenen Subsystemen für die einzelnen Bereiche bzw. Ebenen aufzubauen. Diese zeigen die Unternehmensleistung aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Des Weiteren kann der Detaillierungsgrad variieren oder gewisse Aspekte – wie beispielsweise Risiko,

---

<sup>133</sup> Vgl. Günther, T. (1997), S. 48 zitiert nach Gleich, R. (2011), S. 34

<sup>134</sup> Vgl. Franco-Santos, M. et al. (2012), S. 97 f.

Nachhaltigkeit oder Innovation – können in den Vordergrund gestellt werden. Das erlaubt eine Reduktion der Komplexität für den Nutzer. Die strukturorientierte Betrachtung ist wesentlich für die Steuerung des Unternehmens. Analysiert werden dabei die Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen des PMM-Systems.

Einen weiteren wesentlichen Bestandteil für die wissenschaftstheoretischen Grundlagen der Arbeit liefert die Modelltheorie, da das Hauptziel der Arbeit die Entwicklung eines Modells ist. Modelle helfen, Systeme und komplexe Zusammenhänge abzubilden. Sie stellen die Realität verkürzt dar. Dies ermöglicht es, allgemeine Prinzipien zu erkennen, die Komplexität zu reduzieren, Zusammenhänge sichtbar zu machen und die Kommunikation zu erleichtern. Der Prozess der Modellbildung ist mehrstufig und von den Rahmenbedingungen der konkreten Anwendung abhängig. Bei dem in dieser Arbeit vorgestellten Modell handelt es sich um ein Inhalts- und Vorgehensmodell. Es werden inhaltliche Empfehlungen zur Ausgestaltung des PMM-Systems gegeben und das Vorgehen bei der Entwicklung sowie Implementierung beschrieben.

Die Prinzipal-Agent-Theorie zeigt die Notwendigkeit für Motivations-, Informations- und Kontrollmechanismen auf. Es handelt sich um einen Ansatz der Neuen Institutionenökonomik, die den Bedarf an PMM-Systemen unterstreicht. Zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent) herrscht eine Informationsasymmetrie. Ferner haben beide unterschiedliche Vorstellungen über den Nutzen und wollen jeweils ihren Nutzen maximieren. Dies führt zu den Informationsproblemen Adverse Selection, Moral Hazard und Hold-up. PMM-Systeme können Informationsasymmetrien reduzieren. Sie schaffen Leistungstransparenz im Unternehmen bzw. in den einzelnen Bereichen. Dadurch werden opportunistisches Verhalten sowie daraus resultierende Ineffizienzen verringert. Des Weiteren können PMM-Systeme helfen, die Interessen der Agenten und Prinzipale aufeinander abzustimmen und Ziele zu harmonisieren. Das Bereitstellen von Informationen ist nicht kostenneutral. Ein bedürfnisorientiert maßgeschneidertes PMM-System hilft, die Prinzipal-Agent-Problematik mithilfe eines angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnisses zu reduzieren.

Performance Measurement und Management  
Gestaltung und Einführung von Kennzahlen- und  
Steuerungssystemen

Kleindienst, B.

2017, XVIII, 234 S. 75 Abb., 10 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-19448-2