

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Band 113

**Organisationstheoretische Untersuchung
der Rückversicherungsunternehmung**

Ein entscheidungslogisch orientierter Ansatz

Von

Matthias Graumann



Duncker & Humblot · Berlin

MATTHIAS GRAUMANN

Organisationstheoretische Untersuchung
der Rückversicherungsunternehmung

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Begründet von

Prof. Dr. Dres. h. c. Erich Kosiol †

Fortgeführt von

Prof. Dr. Dr. h. c. Knut Bleicher, Prof. Dr. Klaus Chmielewicz, Prof. Dr. Günter Dlugos,
Prof. Dr. Dres. h. c. Erwin Grochla, Prof. Dr. Heinrich Kloidt, Prof. Dr. Heinz Langen,
Prof. Dr. Siegfried Menrad, Prof. Dr. Ulrich Pleiß, Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt,
Prof. Dr. Werner Vollrodt, Prof. Dr. Dres. h.c. Eberhard Witte

Herausgegeben von

Prof. Dr. Marcell Schweitzer

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

in Gemeinschaft mit

Prof. Dr. Franz Xaver Bea

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Erich Frese

Universität zu Köln

Prof. Dr. Oskar Grün

Wirtschaftsuniversität Wien

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Hauschildt

Christian-Albrechts-Universität Kiel

Prof. Dr. Wilfried Krüger

Justus-Liebig-Universität Gießen

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper

Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Dieter Pohmer

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Henner Schierenbeck

Universität Basel

Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski

Universität zu Köln

Prof. Dr. Ernst Troßmann

Universität Hohenheim

Prof. Dr. Dr. h. c. Rütger Wossidlo

Universität Bayreuth

Band 113

Organisationstheoretische Untersuchung der Rückversicherungsunternehmung

Ein entscheidungslogisch orientierter Ansatz

Von

Matthias Graumann



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Graumann, Matthias:

Organisationstheoretische Untersuchung der
Rückversicherungsunternehmung : ein entscheidungslogisch
orientierter Ansatz / von Matthias Graumann. – Berlin :

Duncker und Humblot, 1999

(Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse ; Bd. 113)

Zugl.: Köln, Univ., Diss., 1997

ISBN 3-428-09620-7

Alle Rechte vorbehalten

© 1999 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0523-1027

ISBN 3-428-09620-7

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 

Geleitwort

Die Arbeit meines Mitarbeiters Dr. Matthias Graumann untersucht das Problem der Entscheidung über zweckmäßige Organisationsstrukturen in Rückversicherungsunternehmungen. Wie in jedem Modell der präskriptiven Entscheidungstheorie stehen die Handlungsvariablen - in diesem Fall die Auswahl unter alternativen Möglichkeiten, die Organisationsstruktur zu gestalten - im Mittelpunkt der Untersuchung. Die organisatorischen Gestaltungsentscheidungen hängen von den jeweils gegebenen Bedingungen und den verfolgten Zielen ab. Die Bedingungsvariablen werden insbesondere von der Wettbewerbsstrategie bestimmt. Der Verfasser entwickelt eine sehr überzeugende Typologie der Wettbewerbsstrategie für Rückversicherungsunternehmungen. Es handelt sich dabei mit der Orientierung an den beiden Strategiedimensionen „Wettbewerbschwerpunkt“ und „Kundennähe der Leistung“ um eine sehr eigenständige Anwendung neuerer Strategiekonzepte auf den Markt für Rückversicherungen. Die Ableitung der organisatorisch relevanten Zielvariablen geht von der unternehmungspolitischen Zielsetzung der Rückversicherungsunternehmung aus, für die der Erwartungswert des Gewinns und die durch eine Höchstgrenze spezifizierte Ruinwahrscheinlichkeit bestimmend sind. Den Kern der Arbeit bildet der entscheidungstheoretische Tatbestand, daß unter Beachtung der gegebenen Bedingungen alternative Gestaltungsentscheidungen zu unterschiedlichen Konsequenzen hinsichtlich der Realisationsgrade der Ziele führen können. Die Arbeit führt den überzeugenden Nachweis, daß das entwickelte entscheidungstheoretische Konzept die aus der Arbeitsteilung resultierenden Interdependenz- und Potentialeffekte sowie die Folgen der hierarchischen Aufspaltung von Entscheidungen erfassen und Gestaltungsaussagen ableiten kann. Unter Ausblendung der Motivationsproblematik werden zwei empirisch zu fundierende Wirkungshypothesen eingeführt (Kommunikations- und Größeneffekte) und bei der organisatorischen Berücksichtigung von Interdependenzen und Potentialtrennungen angewendet.

Der Verfasser setzt sich mit den erkannten Fragen in einem dichten Argumentationsstil und mit der Konzentration auf das Wesentliche auseinander. Die Antworten, die präsentiert werden, weisen Herrn Graumann als einen scharfsinnigen Denker aus, der mit konzeptioneller Phantasie und großer methodischer Disziplin einen bemerkenswerten Beitrag zur Weiterentwicklung der Entscheidungs- und Organisationstheorie leistet. Die Arbeit ist insbesondere aus zwei Gründen für die Betriebswirtschaftslehre bedeutsam.

Die entscheidungstheoretische Aufarbeitung und konzeptionelle Integration der Erscheinungsformen und Konsequenzen arbeitsteiliger Entscheidungs- und Informationsprozesse bilden die Grundlage einer modellkonformen Umsetzung organisatorischer Tatbestände in die Theorie der Entscheidung. Das Ergebnis ist auch deshalb so bemerkenswert, weil es über eine gemeinsame Sprache das Interesse der primär an individuellen Wahlakten interessierten Entscheidungstheoretiker für die organisatorische Dimension steigern könnte. Es bedarf keiner näheren Begründung, daß eine auf die Integration organisatorischer Phänomene in die Entscheidungstheorie ausgerichtete Aufgabenstellung ohne vereinfachende Annahmen nicht auskommt. Die Ausblendung der Motivationsdimension ist eine solche (legitime) Vereinfachung.

Mit der Rückversicherungsunternehmung wählt der Verfasser einen Unternehmungstyp, der bisher kaum Gegenstand einer Entscheidungs- und Organisationstheorie vereinenden Analyse war. Die Rückversicherungsunternehmung eignet sich für eine solche Studie bei aller Komplexität des zugrundeliegenden Versicherungsgeschäfts in besonderem Maße. Allein die Tatsache, daß in dieser Branche der Absatzmarkt schon aufgrund der begrenzten Zahl potentieller Kunden relativ transparent ist, die Möglichkeiten der strategischen Differenzierung begrenzt sind und die besonderen Transaktionsbedingungen für Dienstleistungen die Koordinationsanforderungen reduzieren, erlaubt Aussagen mit einem hohen Grad an Allgemeingültigkeit. Daß dabei auch die tiefen theoretischen und praktischen Kenntnisse des Verfassers über Versicherungsunternehmungen voll zum Tragen kommen, sei nur am Rande vermerkt. Das Ergebnis ist bei aller Abstraktheit der Modellkonstruktion ein Bündel von Gestaltungsaussagen, dem auch praktische Relevanz zugesprochen werden kann.

Köln, Oktober 1998

Erich Frese

Vorwort

Die vorliegende Untersuchung wurde von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln als Dissertation angenommen. Sie entstand während meiner Tätigkeit als Mitarbeiter der Kölnische Rückversicherungs-Gesellschaft AG in Köln.

Ich danke Herrn Prof. Dr. Erich Frese sehr herzlich für seine wissenschaftliche Betreuung und sein Interesse an dieser Untersuchung. Gleiches gilt für Herrn Prof. Dr. Dieter Farny, der das Korreferat übernommen hat und die Untersuchung von Anfang an unterstützend begleitete.

Mein Dank geht auch an die Herren Direktoren Dieter Siekmann und Rudolf Rehr, die es mir ermöglicht haben, meine wissenschaftliche Arbeit flexibel mit meiner Tätigkeit im Haus der Kölnischen Rück abzustimmen. Schließlich geht mein Dank an meine Mutter, die das Projekt die ganze Zeit über durch finanzielle Transfers gefördert hat.

Köln, Oktober 1998

Matthias Graumann

Inhaltsverzeichnis

Erstes Kapitel

| | |
|-------------------|----|
| Einleitung | 19 |
|-------------------|----|

Zweites Kapitel

| | |
|-------------------|----|
| Grundlagen | 24 |
|-------------------|----|

| | |
|--|----|
| A. Rückversicherung und Rückversicherungsunternehmung | 24 |
| B. Handlungen von Individuen im entscheidungslogischen Modell..... | 25 |
| I. Handlungen und Kontextvariablen..... | 28 |
| II. Information | 33 |
| 1. Informationsarten | 34 |
| a) Modelle | 34 |
| b) Methoden | 47 |
| c) Daten | 47 |
| 2. Informationsphasen | 48 |
| III. Entscheidung | 51 |
| 1. Entscheidungsprozeß..... | 51 |
| a) Phasen | 52 |
| b) Arten | 54 |
| c) Inhalt | 54 |
| d) Spielraum | 55 |
| 2. Entscheidungsergebnis | 56 |
| a) Formale Merkmale von Entscheidungsergebnissen | 56 |
| b) Inhaltliche Merkmale von Entscheidungsergebnissen | 62 |
| IV. Vereinfachungen von Entscheidungshandlungen | 62 |
| C. Untersuchte Entscheidungsprobleme der Rückversicherungsunternehmung | 69 |
| I. Unternehmungspolitisches Entscheidungsproblem | 69 |

| | |
|---|----|
| II. Zusammenhang zwischen strategischem Entscheidungsproblem und organisatorischem Entscheidungsproblem | 78 |
| III. Organisatorisches Entscheidungsproblem | 79 |

Drittes Kapitel

| | |
|---|-----------|
| Strukturierung des organisatorischen Entscheidungsproblems der Rückversicherungsunternehmung | 83 |
| A. Organisatorische Bedingungskomponente | 84 |
| I. Entscheidungshandlungen von Entscheidungsträgern in der Rückversicherungsunternehmung | 84 |
| II. Strategien der Rückversicherungsunternehmung | 84 |
| 1. Strategische Teilentscheidungsprobleme der Rückversicherungsunternehmung | 86 |
| 2. Die potentiellen Absatzmärkte als strategisches Teilentscheidungsproblem der Rückversicherungsunternehmung | 89 |
| 3. Die Wettbewerbsstrategie als strategisches Teilentscheidungsproblem der Rückversicherungsunternehmung | 93 |
| a) Teilentscheidungsproblem der Wettbewerbs-Grundstrategie | 93 |
| aa) Zielkomponente | 93 |
| bb) Handlungskomponente | 100 |
| (1) Grundlegende strategische Handlungsvariablen | 100 |
| (a) Exogene grundlegende Handlungsvariablen | 101 |
| (b) Endogene grundlegende Handlungsvariablen | 106 |
| (2) Grundlegende strategische Handlungsalternativen | 109 |
| b) Teilentscheidungsproblem der Wettbewerbs-Konkretisierungsstrategie | 111 |
| aa) Wettbewerbsstrategie a: Vertragsführung und Leistungsführerschaft | 119 |
| bb) Wettbewerbsstrategie b: Vertragsführung und Preisführerschaft .. | 123 |
| cc) Wettbewerbsstrategie f: Mitzeichnung und Betriebskostenführerschaft | 126 |
| B. Organisatorische Zielkomponente | 128 |
| I. Allgemeiner Ansatz | 128 |

| | |
|--|-----|
| II. Rückversicherungsspezifischer Ansatz | 132 |
| C. Organisatorische Handlungskomponente | 142 |
| I. Handlungsvariablen | 142 |
| 1. Verteilung von Entscheidungskompetenzen | 143 |
| a) Handlungsvariable der Segmentierung | 144 |
| b) Handlungsvariable der Strukturierung | 145 |
| 2. Verteilung von Informationskompetenzen | 148 |
| II. Handlungsalternativen: Organisationsstrukturen der Rückversicherungsunternehmung | 148 |
| 1. Entscheidungsempirische Merkmalsvariablen | 153 |
| a) Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit | 153 |
| b) Größe von Entscheidungseinheiten | 154 |
| 2. Entscheidungslogische Merkmalsvariablen | 155 |
| a) Interdependenzen | 155 |
| aa) Interne Leistungsverflechtungen | 160 |
| bb) Globalumweltinterdependenzen | 167 |
| cc) Absatzmarktinterdependenzen | 170 |
| (1) Absatzmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation ... | 170 |
| (2) Absatzmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation | 176 |
| dd) Beschaffungsmarktinterdependenzen | 179 |
| (1) Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation | 180 |
| (2) Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation | 186 |
| ee) Ressourceninterdependenzen | 189 |
| (1) Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation | 189 |
| (2) Ressourceninterdependenzen in einer Synergiesituation | 195 |
| b) Trennung von Bedingungsvariablen | 198 |
| aa) Trennung von Ressourcen | 200 |
| (1) Trennung von Gesamtbestand und Sicherheitskapital | 200 |
| (2) Trennung von Retrozessionsschutz | 203 |

| | |
|---|-----|
| (3) Trennung von Informationsarten | 206 |
| bb) Trennung von Umwelten | 210 |
| (1) Trennung von Institutionen in der Globalumwelt | 210 |
| (2) Trennung von Kunden..... | 212 |
| (3) Trennung von Lieferanten | 214 |
| c) Grad der Zentralisation von Entscheidungskompetenzen | 221 |

Viertes Kapitel

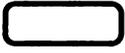
| | |
|-------------------------------------|-----|
| Zusammenfassung und Ausblick | 230 |
| Literaturverzeichnis | 235 |
| Sachwortregister | 255 |

Abbildungsverzeichnis

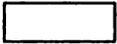
| | | |
|----------|--|-----|
| Abb. 1: | Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems | 20 |
| Abb. 2: | Entscheidungshandlungen | 33 |
| Abb. 3: | Entscheidungsmodell 1 | 35 |
| Abb. 4: | Entscheidungsmodell 2 | 40 |
| Abb. 5: | Beziehungen der RVU zu ihren Kunden | 43 |
| Abb. 6: | Beziehungen zwischen der RVU und ihren Kunden | 44 |
| Abb. 7: | Aufbau einer Handlungsalternative | 46 |
| Abb. 8: | Sicherheit oder Unsicherheit bezüglich der Kontextvariablen | 50 |
| Abb. 9: | Entscheidung 1 | 52 |
| Abb. 10: | Entscheidung 2 | 61 |
| Abb. 11: | Konsequenzen von Vereinfachungen der Entscheidungsträger in der RVU | 67 |
| Abb. 12: | Konsequenzen von Vereinfachungen des Verfassers | 68 |
| Abb. 13: | Entscheidungsvariablen im organisatorischen Entscheidungsmodell | 81 |
| Abb. 14: | Kumularten | 96 |
| Abb. 15: | Grundlegende exogene Handlungsvariablen | 101 |
| Abb. 16: | Aufgabenelemente _r im Leistungserstellungsprozeß für Rückversiche- rungsschutz | 104 |
| Abb. 17: | Potentielle Wettbewerbs-Grundstrategien der RVU | 110 |
| Abb. 18: | Informationsleistungen | 113 |
| Abb. 19: | Beeinflussung der Zielvariablen der Rückversicherungsnahme | 114 |
| Abb. 20: | Sortiment bei Wettbewerbsstrategie a | 120 |
| Abb. 21: | Sortiment bei Wettbewerbsstrategie b | 123 |
| Abb. 22: | Sortiment bei Wettbewerbsstrategie f | 126 |
| Abb. 23: | Entscheidungsvariablen der RVU bei Verhandlungen mit Kunden | 135 |
| Abb. 24: | Organisatorische Zielvariablen der RVU | 141 |

| | | |
|----------|--|-----|
| Abb. 25: | Konkretisierung der Handlungsvariable der Strukturierung | 147 |
| Abb. 26: | Konsequenzen aus Organisationsstrukturen | 149 |
| Abb. 27: | Arten von Interdependenzen | 158 |
| Abb. 28: | Kritische entscheidungslogische Merkmalsvariablen der RVU | 232 |
| Abb. 29: | Organisatorische Teilentscheidungsprobleme _m * der RVU..... | 234 |

Verzeichnis der Symbole in den Abbildungen¹



Fundamentale Zielvariable



Handlungsvariable (Die Ausprägungen einer Handlungsvariablen werden als Handlungsalternativen bezeichnet.)

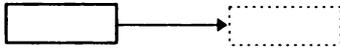
Bedingungsvariable (Bedingungsvariablen werden auch als instrumentale Zielvariablen interpretiert.)



Stochastische oder kausale Abhängigkeit zwischen Variablen



Bei der Auswahl einer Handlungsalternative ist bekannt, welche Ausprägung der Bedingungsvariable existiert.



Die Ausprägungen der Bedingungsvariable hängen ab von den Ausprägungen der Handlungsvariable.



Zwischen den Ausprägungen der Bedingungsvariable x und den Ausprägungen der Bedingungsvariable y existiert eine stochastische oder kausale Abhängigkeit.



Die Ausprägungen der Zielvariable hängen ab von den Ausprägungen der Handlungsvariable.



Die Ausprägungen der Zielvariable hängen ab von den Ausprägungen der Bedingungsvariable.



Konkretisierung von Variablen

¹ Vgl. Eisenführ, F. / Weber, M.: Entscheiden (1993), S. 42 ff., Goodwin, P. / Wright, G.: Decision Analysis (1991), S. 118 f. und Oliver, R.M. / Smith, J.Q.: Influence Diagrams (1990), S. 6 ff.

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------------|---|
| AG | Aktiengesellschaft |
| Aufl. | Auflage |
| Bd. | Band |
| Best/ Prop | Best's Review, Property/ Casualty Insurance Edition |
| BFuP | Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis |
| BGHZ | Entscheidungen des Bundesgerichtshofes in Zivilsachen |
| DBW | Die Betriebswirtschaft |
| GP | The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice |
| HA | (vor-)ausgewählte Handlungsalternative |
| HdV | Handwörterbuch der Versicherung, hrsg. von D. Farny u. a., Karlsruhe 1988 |
| hrsg. von | herausgegeben von |
| HWB | Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von E. Grochla u. a., 4. Aufl., Stuttgart 1974/ 76 |
| | Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von W. Wittmann u. a., 5. Aufl., Stuttgart 1993 |
| HWO | Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, 2. Aufl., Stuttgart 1980 |
| | Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992 |
| Jg. | Jahrgang |
| Max. | Maximierung |
| Min. | Minimierung |
| N.J. | New Jersey |
| RV. | Rückversicherungs-, rückversicherungs- |
| RVU | Rückversicherungsunternehmung |
| S. | Seite |
| SchweizVZ | Schweizerische Versicherungs-Zeitschrift |

| | |
|------------|---|
| Sp. | Spalte |
| u. a. | und andere(n) |
| vb | versicherungsbetriebe |
| vgl. | vergleiche |
| Vol. | Volume |
| VRundschau | Die Versicherungsrundschau |
| VW | Versicherungswirtschaft |
| WiSt | Wirtschaftswissenschaftliches Studium |
| WISU | Das Wirtschaftsstudium |
| ZfB | Zeitschrift für Betriebswirtschaft |
| ZfbF | Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung |
| ZfO | Zeitschrift für Organisation |
| ZfV | Zeitschrift für Versicherungswesen |
| ZVersWiss | Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft |

Erstes Kapitel

Einleitung

Diese Einleitung soll die vorliegende Untersuchung und die hiermit verbundenen Handlungen des Verfassers für den Leser nachvollziehbar machen. Die Nachvollziehbarkeit wird dann erreicht, wenn die Handlungen des Verfassers einem Modell folgen, das dem Leser bekannt ist. In dieser Untersuchung folgen die Handlungen des Verfassers dem entscheidungslogischen Modell der Handlungen von Individuen, das im 2. Kapitel unter Gliederungspunkt B. dargestellt wird. Ohne dem entscheidungslogischen Modell vorgreifen zu wollen, kann die Untersuchung für den Leser aber bereits an dieser Stelle nachvollziehbarer gemacht werden, wenn zwei Entscheidungsprobleme erläutert werden, die sich dem Verfasser stellen.¹

Das erste Entscheidungsproblem des Verfassers ist das *Objektentscheidungsproblem*. Es besteht in der Frage, welcher empirische Erfahrungsbereich zur Untersuchung ausgewählt werden soll.² Manche Verfasser bemühen sich bei ihrer Auswahl um eine Rechtfertigung, indem sie einen Bedarf für eine wissenschaftliche Untersuchung aus einem vorgelagerten Tatbestand ableiten.³ Ein solches Vorgehen erfolgt hier nicht, weil hier die Auffassung vertreten wird, daß die Auswahl eines Untersuchungsobjektes überhaupt keiner Begründungsnotwendigkeit unterliegt, außer es handelt sich um einen Auftrag, den Dritte finanzieren, aber dies ist hier nicht der Fall. Somit interessiert hier nicht die Begründung der Auswahl, sondern nur die Auswahl selbst. Ausgewählt worden ist hier zur Untersuchung der folgende empirische Erfahrungsbereich: Untersucht werden die Institution 'Rückversicherungsunternehmung' und ihr organisatorisches Entscheidungsproblem. Das organisatorische Entscheidungsproblem der Rückversicherungsunternehmung besteht darin, die geeignete Organisationsstruktur auszuwählen.⁴

Das zweite Entscheidungsproblem des Verfassers ist das *Metaentscheidungsproblem*. Es besteht in der Frage, wie die Untersuchung des ausgewählten empirischen Erfahrungsbereichs erfolgen soll. Die Beantwortung dieser Frage

¹ Siehe hierzu *Mitroff, I.I. / Betz, F.: Decision (1973), S. 11 f.*

² Vgl. *Raffée, H.: Gegenstand (1984), S. 5* und *Wöhe, G.: Einführung (1986), S. 4.*

³ Siehe z. B. *Carl, U.: Probleme (1990), S. 3.*

⁴ Zu Einzelheiten siehe 2. Kapitel C.III.

führt zu den Zielen des Verfassers und zu den Handlungen des Verfassers. Die Ziele - genauer gesagt die 'Zielvariablen' - des Verfassers sind in der folgenden Abbildung dargestellt. Es wird betont, daß es sich bei diesen Zielvariablen um Werturteile handelt.⁵

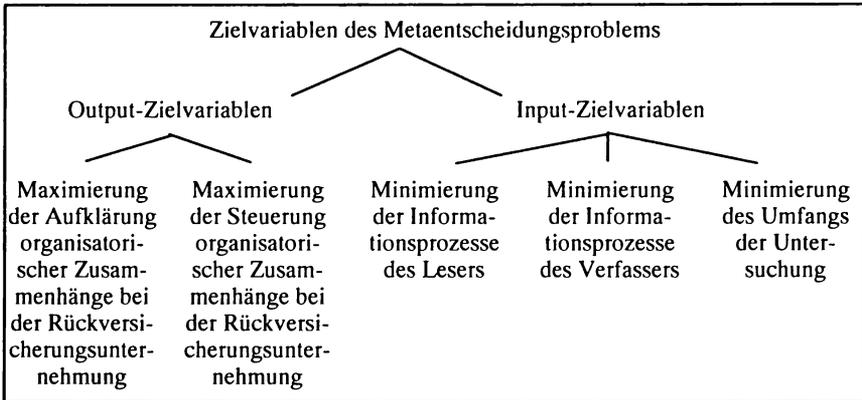


Abb. 1: Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems

Die Unterteilung der Zielvariablen in Output-Zielvariablen und in Input-Zielvariablen erfolgt in Anlehnung an *Simon*.⁶ Die Output-Zielvariablen orientieren sich an einem Werturteil von *Raffée*, das sich auf die Betriebswirtschaftslehre insgesamt bezieht. Für *Raffée* ist die „Hilfe zur menschlichen Daseinsbewältigung“⁷ allgemeines Ziel der Betriebswirtschaftslehre. Dieses Werturteil wird von vielen Autoren in der Literatur geteilt.⁸ Insgesamt geht es um eine „für die Lösung praktischer Probleme anwendbare Erkenntnis“⁹. Diese praktischen Probleme betreffen hier die organisatorischen Zusammenhänge bei der Rückversicherungsunternehmung und können in Anlehnung an *Albert* in 'Aufklärung' und 'Steuerung' unterschieden werden.¹⁰

⁵ Siehe hierzu *Raffée*, H.: Grundprobleme (1974), S. 45 und S. 48 ff.

⁶ Vgl. *Simon*, H.A.: Behavior (1967), S. 173.

⁷ *Raffée*, H.: Gegenstand (1984), S. 3.

⁸ Siehe z. B. *Chmielewicz*, K.: Forschungskonzeptionen (1979), S. 17 f., *Lorenzen*, P.: Lehrbuch (1987), S. 9, *Schanz*, G.: Methodologie (1988), S. 82 ff., *Steinmann*, H. u. a.: Betriebswirtschaftslehre (1976), S. 51 ff. und *Ulrich*, P.: Transformation (1986), S. 21 ff., S. 173 ff. und S. 341 ff.

⁹ *Ruffner*, A.: Überlegungen (1972), S. 188.

¹⁰ Vgl. *Albert*, H.: Aufklärung (1976), S. 20 ff.

Die Input-Zielvariablen orientieren sich an einem Werturteil von *Kieser* und *Kubicek*: „Es geht nicht darum, die Realität in ihrer gesamten Vielfalt und Komplexität wiederzugeben, sondern das für die jeweils verfolgte Fragestellung Wesentliche soll in systematischer Weise herausgestellt werden.“¹¹

Die Handlungen des Verfassers, die sich auf die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems beziehen, werden hier in

- 1) Aussagen,
 - 2) Vereinfachungen,
 - 3) Visualisierungen und
 - 4) Vorgehen
- unterteilt.

Zu 1) Aussagen: In dieser Untersuchung finden sich deskriptive¹² und präskriptive Aussagen. Die Output-Zielvariable der Aufklärung macht deskriptive Aussagen notwendig. Die Output-Zielvariable der Steuerung macht präskriptive Aussagen notwendig.

Zu 2) Vereinfachungen: Es ist oben darauf hingewiesen worden, daß die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems das Vorgehen bei dieser Untersuchung determinieren. Das Vorgehen stellt immer eine Auswahl aus alternativen Vorgehensmöglichkeiten dar. Streng genommen müßte also jede Auswahl durch ihre Konsequenzen für die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems begründet werden. Dies würde jedoch unzweifelhaft zu nutzenreduzierenden Konsequenzen für die Input-Zielvariablen führen. Aus diesem Grund wird eine Auswahl nur dann durch ihre Konsequenzen für die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems begründet, wenn die betreffende Auswahl großen Einfluß für die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems hat.

Zu 3) Visualisierungen: Hinzuweisen ist auf die Bedeutung der Visualisierung von Entscheidungssituationen. Hier wird einem Werturteil von *Mintzberg* gefolgt: „Organizations are not linear, but words to describe them in a book must be. So it helps to rely on diagrams as much as possible.“¹³

Zu 4) Vorgehen: An diese Einleitung schließt sich ein Grundlagenteil an. Der Grundlagenteil ist weniger mit Genuß aber hoffentlich mit Gewinn zu lesen; auf ihn kann nicht verzichtet werden. Zuerst werden die Begriffe

¹¹ *Kieser, A. / Kubicek, H.*: Organisation (1992), S. 70 Zu ähnlichen Werturteilen siehe *Glaserfeld, E. von*: Gespräche (1988), S. 428 und *Stegmüller, W.*: Theorie (1970), S. 18.

¹² Explikative Aussagen werden hier als Teilmengen von deskriptiven Aussagen angesehen.

¹³ *Mintzberg, H.*: Mintzberg (1989), S. 97.