

# Inhaltsübersicht

<b>1</b>	<b>Zur Entstehung des Organisationsproblems</b> .....	1
1.1	Knappheit .....	1
1.2	Wirtschaften .....	1
1.3	Mängel im Prozeß des Wirtschaftens .....	3
1.4	Das Organisationsproblem: Mängelbeseitigung durch Koordination und Motivation .....	5
1.5	Institutionen als Koordinations- und Motivations- instrumente .....	10
<b>2</b>	<b>Zur Lösung des Organisationsproblems</b> .....	27
2.1	Sichtweisen der Organisation .....	27
2.2	Der Bezugsrahmen für das weitere Vorgehen .....	31
<b>3</b>	<b>Ökonomische Organisationstheorien</b> .....	37
3.1	Grundlagen .....	37
3.2	Neoklassische Ansätze .....	42
3.3	Neoinstitutionalistische Ansätze .....	54
<b>4</b>	<b>Die Organisation der wettbewerblichen Rahmenbedingungen</b> ....	135
4.1	Zur Entstehung der marktstituierenden Institutionen ...	135
4.2	Grundsatzentscheidungen .....	136
<b>5</b>	<b>Die Organisation der zwischenbetrieblichen Beziehungen</b> .....	163
5.1	Marktmachtorientierte Kooperationsformen: Kartelle .....	164
5.2	Effizienzorientierte Kooperationsformen .....	169
5.3	Sowohl unter Marktmacht- als auch unter Effizienzaspekten interpretierbare Kooperationsformen: Ligen im professionellen Teamsport .....	199
<b>6</b>	<b>Die Organisation des Binnenbereichs der Unternehmung</b> .....	213
6.1	Grundlagen der Unternehmensorganisation .....	213
6.2	Formen der Unternehmensverfassung .....	238
6.3	Formen der Makroorganisation .....	263
6.4	Formen der Mikroorganisation / Organisation der Produktion	316

<b>7 Reorganisation</b> .....	379
7.1 Reorganisationsursachen .....	379
7.2 Reorganisationskosten .....	391
Literaturverzeichnis .....	401
Stichwortverzeichnis .....	421

# Inhalt

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis.....	XX
<b>1 Zur Entstehung des Organisationsproblems .....</b>	<b>1</b>
1.1 Knappheit.....	1
1.2 Wirtschaften .....	1
1.2.1 Arbeitsteilung und Spezialisierung .....	1
1.2.2 Tausch und Abstimmung.....	2
1.3 Mängel im Prozeß des Wirtschaftens.....	3
1.4 Das Organisationsproblem: Mängelbeseitigung durch Koordination und Motivation .....	5
1.5 Institutionen als Koordinations- und Motivations- instrumente .....	10
1.5.1 Fundamentale Institutionen .....	13
1.5.2 Abgeleitete Institutionen .....	15
1.5.3 Konstitutionelle Institutionen.....	20
1.5.4 Substitute .....	23
<b>2 Zur Lösung des Organisationsproblems .....</b>	<b>27</b>
2.1 Sichtweisen der Organisation.....	27
2.1.1 Organisationstheorien .....	28
2.1.2 Organisationsbegriffe .....	28
2.1.3 Zur Problematik des traditionellen betriebswirt- schaftlichen Organisationsverständnisses .....	29
2.2 Der Bezugsrahmen für das weitere Vorgehen .....	31
2.2.1 Organisationsbegriff: Organisation als Organisations- struktur bzw. Institutionensystem .....	31
2.2.2 Erklärung und Gestaltung als Erkenntnisziel einer angewandten Organisationslehre .....	32
2.2.3 Ökonomische Theorien als Erkenntnisinstrumente ....	34
2.2.4 Drei Organisationsebenen als Erkenntnisgegenstand ...	34

<b>3</b>	<b>Ökonomische Organisationstheorien</b> .....	37
3.1	Grundlagen .....	37
3.1.1	Die gemeinsame Basis ökonomischer Theorien .....	37
3.1.2	Der Scheidepunkt ökonomischer Teiltheorien: Die Rationalitätsfrage .....	39
3.1.3	Zur weiteren Vorgehensweise .....	41
3.2	Neoklassische Ansätze .....	42
3.2.1	Grundzüge der Theorie .....	42
3.2.2	Ein vielschichtiges Effizienzmaß als Vorteilhaftig- keitskriterium .....	43
3.2.3	Annahmen und Bedingungen .....	45
3.2.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge .....	46
3.3	Neoinstitutionalistische Ansätze .....	54
3.3.1	Property-Rights-Theorie .....	55
3.3.1.1	Grundzüge der Theorie .....	55
3.3.1.2	Wohlfahrtsverluste aufgrund externer Effekte und Transaktionskosten als Vorteilhaftig- keitskriterium .....	57
3.3.1.3	Annahmen und Bedingungen .....	60
3.3.1.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge .....	62
3.3.2	Transaktionskostentheorie .....	66
3.3.2.1	Grundzüge der Theorie .....	66
3.3.2.2	Transaktionskosten als Vorteilhaftigkeits- kriterium .....	67
3.3.2.3	Annahmen und Bedingungen .....	68
3.3.2.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge .....	73
3.3.2.5	Meßkostenansatz .....	83
3.3.3	Principal-Agent-Theorie .....	85
3.3.3.1	Grundzüge der Theorie .....	85
3.3.3.2	Agency-Kosten als Vorteilhaftigkeitskriterium .	85
3.3.3.3	Annahmen und Bedingungen .....	87
3.3.3.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge .....	90
3.3.3.5	Formal-mathematische Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge .....	95
3.3.3.5.1	Adverse selection .....	95
3.3.3.5.2	Moral hazard .....	104
3.3.3.5.3	Hold up .....	123
3.3.4	Vergleichende Zusammenfassung neoinstitutiona- listischer Ansätze der Organisation .....	130
	Fragen zu Kapitel 3 .....	132

<b>4 Die Organisation der wettbewerblichen Rahmenbedingungen</b> .....	135
4.1 Zur Entstehung der marktkonstituierenden Institutionen ...	135
4.2 Grundsatzentscheidungen .....	136
4.2.1 Aktive versus passive Wettbewerbspolitik .....	139
4.2.2 Deregulierung versus Regulierung .....	145
4.2.3 Privatisierung versus Verstaatlichung .....	155
Fragen zu Kapitel 4 .....	161
<b>5 Die Organisation der zwischenbetrieblichen Beziehungen</b> ..	163
5.1 Marktmachtorientierte Kooperationsformen: Kartelle .....	164
5.1.1 Anmeldekartelle .....	165
5.1.2 Widerspruchskartelle .....	167
5.1.3 Erlaubniskartelle .....	167
5.2 Effizienzorientierte Kooperationsformen .....	169
5.2.1 Auswahl einfacher effizienzorientierter Kooperationsformen .....	172
5.2.1.1 Lizenzierung .....	174
5.2.1.2 Joint Venture .....	175
5.2.1.3 Konsortium .....	176
5.2.1.4 Kapitalbeteiligungen .....	176
5.2.1.5 Langfristige Lieferverträge mit Dual-sourcing-Option .....	177
5.2.2 Komplexere effizienzorientierte Kooperationsformen ..	180
5.2.2.1 Genossenschaften .....	180
5.2.2.2 Franchise-Organisationen .....	182
5.2.2.3 Dynamische Netzwerke .....	186
5.2.2.4 Keiretsu .....	192
5.2.2.5 Leveraged-Buyout-Gesellschaft (LBO) .....	195
5.3 Sowohl unter Marktmacht- als auch unter Effizienzaspekten interpretierbare Kooperationsformen: Ligen im professionellen Team sport .....	199
5.3.1 Die Grundelemente der Organisationsstruktur von Ligen .....	200
5.3.2 Marktmachteffekte ausgewählter Regeln der Ligaorganisation .....	203
5.3.3 Effizienzeffekte der ausgewählten Regeln der Ligaorganisation .....	206
Fragen zu Kapitel 5 .....	210

## 6 Die Organisation des Binnenbereichs der Unternehmung . 213

6.1 Grundlagen der Unternehmensorganisation . . . . .	213
6.1.1 Aufgabenmerkmale als Bedingungsrahmen der Organisationsstruktur . . . . .	213
6.1.2 Variablen der Organisationsstruktur . . . . .	216
6.1.2.1 Aufgabenverteilung . . . . .	217
6.1.2.2 Verteilung von Entscheidungsrechten . . . . .	223
6.1.2.3 Verteilung von Weisungsrechten . . . . .	225
6.1.2.4 Programmierung . . . . .	234
6.1.3 Drei Beschreibungsebenen der internen Organisations- struktur: Unternehmensverfassung, Makroorganisation und Mikroorganisation . . . . .	237
6.2 Formen der Unternehmensverfassung . . . . .	238
6.2.1 Einzelunternehmung . . . . .	238
6.2.2 Personengesellschaften . . . . .	242
6.2.2.1 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts . . . . .	242
6.2.2.2 Offene Handelsgesellschaft . . . . .	243
6.2.2.3 Kommanditgesellschaft . . . . .	243
6.2.2.4 Stille Gesellschaft . . . . .	244
6.2.3 Kapitalgesellschaften . . . . .	245
6.2.3.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung . . . . .	245
6.2.3.2 Aktiengesellschaft . . . . .	247
6.2.3.3 Kommanditgesellschaft auf Aktien . . . . .	250
6.2.3.4 GmbH & Co. KG . . . . .	251
6.2.4 Eingetragene Genossenschaft . . . . .	252
6.2.5 Rechtsfähige Stiftung . . . . .	254
6.2.6 Eingetragener Verein . . . . .	256
6.2.7 Arbeitnehmermitbestimmte Unternehmung . . . . .	258
6.2.8 Öffentliche Unternehmung . . . . .	259
6.3 Formen der Makroorganisation . . . . .	263
6.3.1 Organisation einzelner Geschäftseinheiten . . . . .	263
6.3.1.1 Funktionsbereichsorganisation . . . . .	263
6.3.1.2 Prozeßorganisation . . . . .	269
6.3.1.3 Projektorganisation . . . . .	284
6.3.2 Organisation von Unternehmen mit mehreren Geschäftseinheiten . . . . .	288
6.3.2.1 Geschäftsbereichsorganisation . . . . .	288
6.3.2.2 Holding-Organisation . . . . .	310
6.3.2.3 Konzern . . . . .	314
6.4 Formen der Mikroorganisation/Organisation der Produktion .	316
6.4.1 Traditionelle Formen der Fertigungsorganisation . . . . .	319
6.4.1.1 Werkstattfertigung . . . . .	319
6.4.1.2 Fließfertigung . . . . .	325

6.4.2	Änderung der Aufgabenbedingungen und Reaktionsmöglichkeiten der Unternehmen .....	332
6.4.3	Wesentliche Aspekte der neuen Formen der Fertigungsorganisation .....	337
6.4.4	Lean Production .....	363
6.4.5	Mikroorganisation in anderen Bereichen .....	375
	Fragen zu Kapitel 6 .....	376
<b>7</b>	<b>Reorganisation</b> .....	<b>379</b>
7.1	Reorganisationsursachen .....	379
7.1.1	Entwicklung neuer Organisationsformen .....	381
7.1.2	Veränderung relevanter Situationsmerkmale .....	386
7.1.2.1	Veränderte Knappheiten/Präferenzen .....	386
7.1.2.2	Neue Technologien .....	387
7.1.2.3	Fundamentale Transformation .....	389
7.1.3	Entwicklung besserer Theorien .....	390
7.2	Reorganisationskosten .....	391
7.2.1	Rent Seeking .....	391
7.2.2	Beeinflussungsaktivitäten und Beeinflussungskosten ..	394
7.2.3	Gestaltungsempfehlungen .....	395
7.2.3.1	Eingrenzung der Partizipationsmöglichkeiten .	395
7.2.3.2	Begrenzung von Verteilungswirkungen .....	396
	Fragen zu Kapitel 7 .....	398
	Literaturverzeichnis .....	401
	Stichwortverzeichnis .....	421

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Trade-off zwischen Arbeitsteilung/Spezialisierung und Tausch/Abstimmung . . . . .	6
Abbildung 2:	Das Organisationsproblem . . . . .	10
Abbildung 3:	Institutionenhierarchie (Quelle: Dietl 1993a, S. 74.) . . .	12
Abbildung 4:	Kooperationsspiel – Entstehung sich selbst erhaltender Gesetze . . . . .	16
Abbildung 5:	Spielmatrix eines Gefangenendilemmas (ohne Sanktion) .	17
Abbildung 6:	Modifizierte Spielmatrix (mit Sanktion) . . . . .	18
Abbildung 7:	Klassifizierung von Vertragsformen . . . . .	19
Abbildung 8:	Konstitutionelle Institutionen . . . . .	21
Abbildung 9:	Preisbildung im Polypol . . . . .	47
Abbildung 10:	Preisbildung im (Angebots-)Monopol . . . . .	50
Abbildung 11:	Zwei Dimensionen der Verdünnung von Property Rights . . . . .	56
Abbildung 12:	Trade-off-Beziehung zwischen Wohlfahrtsverlusten durch externe Effekte und Transaktionskosten . . . . .	59
Abbildung 13:	Einflußgrößen auf die Transaktionskosten (in Anlehnung an Williamson 1975, S. 40) . . . . .	68
Abbildung 14:	Drei Typen spezifischer Aufgaben . . . . .	76
Abbildung 15:	Anteil der Transaktionskosten am Bruttosozialprodukt der Vereinigten Staaten von Amerika (Quelle: Wallis/North 1986, S. 121) . . . . .	78
Abbildung 16:	Beispiele für Entscheidungsalternativen der Fertigungstiefenoptimierung (Quelle: Picot 1991b, S. 340) . . . . .	80
Abbildung 17:	Zusammenhang zwischen Transaktionskosten, Spezifitätsgrad und Integrationsform (in Anlehnung an Williamson 1991, S. 284) . . . . .	82
Abbildung 18:	Gestaltungsempfehlungen der Principal-Agent-Theorie . . . . .	91
Abbildung 19:	Graphische Lösung eines linearen Optimierungsproblems . . . . .	103
Abbildung 20:	Graphische Lösung des Minimierungsproblems . . . . .	108
Abbildung 21:	Property-Rights-, Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie im Vergleich . . . . .	131
Abbildung 22:	Ökonomische Analyse der (Preis-)Regulierung eines natürlichen Monopols . . . . .	148
Abbildung 23:	Zulässige Kartellarten . . . . .	165

Abbildung 24:	Einfache effizienzorientierte Kooperationsformen (Quelle: Leicht modifiziert nach Dietl 1995, S. 580) ..	173
Abbildung 25:	Elemente von Franchisebeziehungen (in Anlehnung an Picot/Wolff 1995, S. 234) .....	185
Abbildung 26:	Anzahl der Kooperationsbeziehungen ohne (a) und mit (b) zentraler Koordinationsstelle (Quelle: Dietl 1993a, S. 195) .....	189
Abbildung 27:	Keiretsu-Struktur der Mitsubishi-Gruppe (Quelle: Dodwell Marketing Consultants 1994) .....	194
Abbildung 28:	Aufbau einer LBO-Gesellschaft (Quelle: Jensen 1989, S. 69) .....	197
Abbildung 29:	Portfolio der Kohlberg Kravis Roberts & Co (KKR) ohne Minderheitsbeteiligung (Quelle: Anders 1992, S. 85) .....	198
Abbildung 30:	Merkmale der Strukturiertheit (Quelle: Picot 1999, S. 126) .....	215
Abbildung 31:	Vier Grundtypen von Aufgaben (Quelle: Picot 1999, S. 126) .....	215
Abbildung 32:	Aufgabenanalyse nach drei Kriterien .....	218
Abbildung 33:	Vertikale Aufgabenteilung und Abteilungsbildung ...	221
Abbildung 34:	Verschiedene Grade der Partizipation (in Anlehnung an Hill/Fehlbaum/Ulrich 1994, S. 259) .....	224
Abbildung 35:	Einliniensystem .....	226
Abbildung 36:	Stabliniensystem .....	228
Abbildung 37:	Mehrliniensystem .....	230
Abbildung 38:	Funktionales Weisungsrecht in der Linienorganisation	231
Abbildung 39:	Matrixorganisation .....	232
Abbildung 40:	Mehrfachunterstellung in der Matrixorganisation ...	233
Abbildung 41:	Rechtsformen im Überblick .....	239
Abbildung 42:	Funktionsbereichsorganisation .....	264
Abbildung 43:	Prozeßtypen .....	270
Abbildung 44:	Die Fremdrechnungsabwicklung bei Ford (in Anlehnung an Hammer 1990, S. 106) .....	271
Abbildung 45:	Die Fremdrechnungsabwicklung bei Ford nach der Reorganisation (in Anlehnung an Hammer 1990, S. 107) .....	272
Abbildung 46:	Dysfunktionalitäten der Funktionsbereichs- organisation .....	273
Abbildung 47:	Prozeß- vs. Funktionsverantwortung .....	274
Abbildung 48:	Unternehmensübergreifende Perspektive der Prozeß- organisation .....	274
Abbildung 49:	Vorgehensweise bei der Prozeßorganisation .....	275
Abbildung 50:	Priorisierung von Funktion und Prozeß .....	278
Abbildung 51:	Prozeßuntergliederung .....	279

Abbildung 52: Kontinuum von Gestaltungsalternativen zwischen Funktions- und Prozeßspezialisierung . . . . .	281
Abbildung 53: Stabsprojektorganisation . . . . .	284
Abbildung 54: Matrixprojektorganisation . . . . .	285
Abbildung 55: Reine Projektorganisation . . . . .	286
Abbildung 56: Geschäftsbereichsorganisation . . . . .	289
Abbildung 57: Bildung von Geschäftsbereichen (Quelle: Williamson 1975, S. 139) . . . . .	295
Abbildung 58: Prinzip der Geschäftsbereichsgruppierung (in Anlehnung an Milgrom/Roberts 1992, S. 548) . . . . .	298
Abbildung 59: Schema situationsbedingter Verrechnungspreise . . . . .	303
Abbildung 60: Geschätzte Nettowertschöpfung zweier Produkte . . . . .	304
Abbildung 61: Die VIAG AG als Beispiel einer Management-Holding (in Anlehnung an den Geschäftsbericht 1995) . . . . .	311
Abbildung 62: Struktur einer Finanz-Holding . . . . .	312
Abbildung 63: Vergleich Automation und Produktivität, Großserienhersteller 1989 (Quelle: Womack/Jones/Roos 1990, S. 95) . . . . .	317
Abbildung 64: Werkstattfertigung (Quelle: Reichwald/Dietel 1991, S. 433) . . . . .	320
Abbildung 65: Fließfertigung (Quelle: Reichwald/Dietel 1991, S. 435) . . . . .	326
Abbildung 66: Aufgabenverteilung bei neueren Formen der Fertigungsorganisation . . . . .	338
Abbildung 67: Layoutgestaltung bei Fertigungssegmentierung (Quelle: Wildemann 1995, S. 113) . . . . .	339
Abbildung 68: Vergleich alternativer Formen der Fertigungsorganisation bei unterschiedlicher Variabilität der Aufgabeninhalte . . . . .	344
Abbildung 69: Zentralisierungsgrad von Produktionsplanungsaufgaben . . . . .	348
Abbildung 70: Zentralisierungsgrad von Kontrollaufgaben . . . . .	349
Abbildung 71: Material- und Informationsfluß in einem Kanbansystem (Quelle: Küpper/Helber 1995, S. 293) . . . . .	354
Abbildung 72: Unterschiedliche Grade der Teamorganisation . . . . .	357

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Meßkostenvorteil bei vertikaler Integration . . . . .	84
Tabelle 2:	Wahrscheinlichkeitsverteilung der Testergebnisse in Abhängigkeit von den tatsächlichen Kandidaten- eigenschaften . . . . .	99
Tabelle 3:	Erwarteter Gewinn in Abhängigkeit vom Anstrengungs- niveau . . . . .	104
Tabelle 4:	Ermittlung von Erwartungswert und Varianz . . . . .	112
Tabelle 5:	Unternehmensgewinne, Erwartungswerte und Varianzen . . . . .	114
Tabelle 6:	Privater Bruttonutzen des Druckerei- und des Verlags- managers . . . . .	124
Tabelle 7:	Privater Bruttonutzen unter Berücksichtigung der Transferzahlungen . . . . .	128
Tabelle 8:	Investitionsentscheidung in Periode 0 unter Kenntnis der zukünftigen Verhandlungsposition . . . . .	128
Tabelle 9:	Investitionsentscheidungen in Periode 0 unter modifizierten Bedingungen für den Druckerei- manager . . . . .	129
Tabelle 10:	Gewinnmaximierungsverhalten in einem zweistufigen Produktionsunternehmen aus Sicht des Gesamt- unternehmens sowie der einzelnen Produktionsstufen . .	297