

**Arnold Picot / Helmut Dietl / Egon Franck
Marina Fiedler / Susanne Royer**

Organisation

Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht

6. Auflage



eBook

**SCHÄFFER
POESCHEL**



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie
das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf
folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und
komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte
Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und
im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw.
Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü
»Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt
ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

Ergänzende Unterlagen zum Buch bieten wir Ihnen unter **www.schaeffer-poeschel.de/webcode** zum Download an. Für den Zugriff auf die Daten fordern Sie bitte mit Ihrer E-Mail-Adresse und dem nachfolgenden Webcode Ihr persönliches Passwort an. Bitte achten Sie bei der Eingabe des Webcodes auf eine korrekte Groß- und Kleinschreibung.

Webcode 6606-MMtiA

**Arnold Picot / Helmut Dietl / Egon Franck /
Marina Fiedler / Susanne Royer**

Organisation

Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht

6., völlig überarbeitete Auflage

2012
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Dozenten finden weitere Lehrmaterialien unter www.sp-dozenten.de/3137
(Registrierung erforderlich).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

e-Book ISBN 978-3-7992-6606-2

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2012 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Melanie Frasch (Abbildung: Shutterstock, Inc.TM)

Layout: Ingrid Gnoth | GD 90, 79256 Buchenbach
Satz: Johanna Boy, Brennbach

Februar 2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort zur sechsten Auflage

Für die sechste Auflage wurde nicht nur das Autorenteam erweitert, sondern es liegt mit der sechsten Auflage ein vollständig überarbeitetes Lehrbuch vor, welches erstmals auch als E-Book erhältlich ist. Den vorgenommenen Veränderungen entsprechend wurde auch der Titel präzisiert und das Buch heißt nun »Organisation – Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht«. Dieser neue Titel dokumentiert, dass das Buch um weitere Praxisbeispiele und Fallstudien ergänzt wurde und der Anwendungsbezug durchgehend verdeutlicht wird, und zwar auf der Basis eines klaren theoretischen Fundaments. Dieses theoretische Fundament ist weiterhin ökonomischer Natur. Die ökonomische Perspektive wird in der neuen Auflage allerdings – dort wo es zielführend erscheint – um verhaltenswissenschaftliche Aspekte ergänzt, gerade auch, um das komplexe und für ökonomische Betrachtungen so wichtige Phänomen der Motivation noch besser zu durchdringen. Zusätzlich wurde diese Auflage didaktisch neu aufbereitet und beispielsweise um Lernziele zu Beginn jedes Kapitels erweitert, um den Wissenstransfer zu verbessern.

Im Detail sind für die sechste Auflage insbesondere die folgenden wesentlichen Änderungen und Ergänzungen hervorzuheben:

- ▶ Die ursprünglichen Kapitel 1 und 2 sind zu einem Kapitel vereint, welches sich in kompakter Weise mit der Entstehung und der Lösung des Organisationsproblems befasst.
- ▶ In Kapitel 2 sind in Ergänzung zu den ökonomischen Theorien verhaltenswissenschaftliche Ansätze mit aufgenommen worden. Während die Erkenntnisse der institutionsökonomischen Organisationsforschung genutzt werden können, um institutionelle Arrangements abzuleiten, die ökonomisch effizientes Verhalten beeinflussen, liefert die Verhaltenswissenschaft Einsichten zum Entscheidungsprozess sowie dem Verhalten und Wohlbefinden von Menschen, und zwar verstärkt sozusagen aus dessen Innensicht. Die Ergänzung um verhaltenswissenschaftliche Aspekte wird dem wichtigen Themenkomplex Motivation insofern vertiefend gerecht. Die Leserinnen und Leser werden zudem dafür sensibilisiert, inwieweit Individuen sich von den ökonomischen Verhaltensannahmen unterscheiden können. Verhaltenswissenschaftliche und ökonomische Sichtweise werden hier als komplementär betrachtet und ermöglichen in Kombination eine umfassendere Untersuchung von Organisation.
- ▶ Kapitel 3 ist neu zugeschnitten und enthält nun die formal-mathematischen Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge der institutionenökonomischen Ansätze in gebündelter Form.
- ▶ Kapitel 4 skizziert in bewährter Form die wettbewerblichen Rahmenbedingungen. Das Kapitel setzt sich in der neuen Fassung intensiver mit den wirtschaftspolitischen Grundsatzentscheidungen der (De-)Regulierung sowie Privatisierung bzw. Verstaatlichung auseinander und setzt diese in Bezug zu aktuellen Entwicklungen im Zuge der jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrise.

- ▶ Kapitel 5 wurde insbesondere im Hinblick auf neue wettbewerbsrechtliche Entwicklungen aktualisiert. Die Auseinandersetzung mit den marktmacht- und effizienzorientierten Kooperationsformen wurde zudem gestrafft und durch aktuelle Beispiele anschaulicher gemacht.
- ▶ Kapitel 6 beschäftigt sich weiterhin in ausführlicher Weise mit dem Binnenbereich der Organisation, wurde jedoch aktualisiert und etwas gekürzt.
- ▶ Kapitel 7 und Kapitel 8 sind vollständig neu konzipiert. In Kapitel 7 geht es um die Organisation von Innovationen. Hierzu werden die unterschiedlichen Arten von Innovation charakterisiert und innovationsfreundliche Organisationsdesigns sowie Schutzmaßnahmen erörtert. Kapitel 8 thematisiert Reorganisationsursachen, Reorganisationskosten und Change-Management-Maßnahmen und -Instrumente.
- ▶ Zu allen Kapiteln liegen elektronische Lehrmaterialien für Dozenten beim Schäffer-Poeschel Verlag vor (vgl. www.sp-dozenten.de/3137).
- ▶ Die Lösungen zu allen Übungsfragen stehen zum Download bereit. Der zum Abruf der Daten notwendige Webcode ist auf der ersten Seite des Buches zu finden.

Wir danken insbesondere Herrn Marcel Allscher und Frau Charlotte Steffen für die intensive und sehr engagierte Unterstützung bei der Vorbereitung dieser Auflage. Zudem danken wir Frau Antonia Augenstein, Frau Caroline Baethge, Herrn Oke Chr. Beckmann, Frau Franziska Brendel, Frau Dr. Miriam Flickinger, Frau Dr. Tina Gruber-Mücke, Frau Christina Gutjar, Herrn Stephan Rohde und Herrn Dr. Uwe Stratmann sowie allen Lesern und Studierenden, die durch ihre Rückmeldungen zur Weiterentwicklung des Buches beigetragen haben. Bei Frau Prof. Dr. Carolin Häussler bedanken wir uns herzlich für ihre Anregungen bezüglich Kapitel 7. Herrn Stefan Brückner und Frau Claudia Dreiseitel vom Schäffer-Poeschel Verlag möchten wir für die angenehme und konstruktive Zusammenarbeit danken.

Wir würden uns freuen, wenn dieses Lehrbuch weiterhin interessierte Aufnahme findet, und sind für Anregungen aller Art stets offen und dankbar.

München / Zürich / Passau und Flensburg im Januar 2012

Arnold Picot, Helmut Dietl, Egon Franck, Marina Fiedler und Susanne Royer

Vorwort zur ersten Auflage

Organisation begegnet uns überall. Gestaltung der Arbeitsteilung innerhalb und zwischen Unternehmen ist treibende Kraft der Produktivitätssteigerung und des effizienzorientierten Wettbewerbs. Es überrascht daher nicht, dass das Themenfeld der Organisation seit langem Kern der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und Vertiefungsgegenstand spezieller Betriebswirtschaftslehren ist und sich viele angrenzende Disziplinen wie Volkswirtschaftslehre, Soziologie, Ingenieurwissenschaften und Psychologie verstärkt mit Organisationsfragen befassen.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten sind im deutschsprachigen Bereich mehrere gute Organisationslehrbücher erschienen, die durchweg erfreuliche Resonanzen bei Lernenden und Lehrenden hervorgerufen und z.T. beachtliche Auflagenzahlen erreicht haben. Warum dann ein weiteres Lehrbuch zur Organisation? Die folgenden drei Gründe haben uns dazu veranlasst:

1. Kein deutschsprachiges betriebswirtschaftliches Organisationslehrbuch stützt sich bisher explizit auf die jüngeren institutionenökonomischen Theorieentwicklungen, die seit knapp zwei Jahrzehnten die internationale Organisationsdiskussion in Theorie und Praxis erheblich prägen. Ziel unseres Vorhabens ist es, eine betriebswirtschaftliche Organisationslehre vorzulegen, die sich ausdrücklich auf diese theoretische Grundlage bezieht. Wir sind der Meinung, dass damit nicht nur eine wichtige Komplettierung der Fachdiskussion auf der Ebene der Lehrbücher ermöglicht wird, sondern insbesondere auch gezeigt werden kann, wie fruchtbar und allgemeingültig dieser ökonomische Denkansatz für die Positionierung und Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ist. Daher auch der Untertitel des Buches: *Eine ökonomische Perspektive*.
2. Der Organisationsbegriff, der den meisten betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern zugrunde liegt, erscheint uns als zu eng, weil er sich in der Regel auf die Binnenorganisation des Unternehmens beschränkt. Entwicklungen in der Praxis und theoretische Überlegungen zeigen aber, dass gerade die Organisation des Unternehmensumfeldes (z.B. Wettbewerbspolitik, Gesellschaftsrecht) und die Organisation an den Grenzen der Unternehmung (z.B. Outsourcing, Kooperationen, Netzwerke) erhebliche Bedeutung für den Erfolg und die Ausgestaltung von Unternehmensstrukturen haben. Ein erweitertes, unternehmensübergreifendes Verständnis von Organisation im Sinne der Institutionen, die der Beherrschung arbeitsteiliger Wertschöpfungsketten dienen, ist für die theoretische Durchdringung der Unternehmensorganisation und für deren praktische Gestaltung von zentraler Bedeutung.
3. Nicht zuletzt wollen wir in dieses Lehrbuch unsere Erfahrungen aus vielfältigen Lehrveranstaltungen und Forschungsvorhaben einbringen, die wir in den vergangenen Jahren zu theoretischen und praktischen Fragen der Organisation teils gemeinsam, teils getrennt, aber getragen von einer gemeinsamen Sichtweise, durchgeführt haben.

Das Lehrbuch richtet sich in erster Linie an Studentinnen und Studenten im Grund- und Hauptstudium wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge, aber auch an interessierte Praktiker und Wissenschaftler. Wir haben uns bemüht, die inhaltlichen Grundfragen, die theoretischen Grundlagen und die verschiedenen Gestaltungsebenen der Organisation so abzufassen, dass wissenschaftliche Argumentation und anwendungsbezogene Veranschaulichung eine günstige Verbindung eingehen. Zugleich lag uns daran, im Rahmen eines überschaubaren Gesamtvolumens einiges von der großen Breite und Vielfalt organisatorischer Probleme und ihrer institutionellen Lösungen zu vermitteln.

Unser ganz besonderer Dank gebührt Herrn Dipl.-Kfm. Sven Scheuble, der mit außergewöhnlichem Engagement, großer Sachkenntnis und viel Geschick die Endredaktion des Buches übernommen und sämtliche Korrekturarbeiten koordiniert hat. Frau Dipl.-Kffr. Carola Jungwirth hat den Text in seinem Entstehungszyklus wiederholt Korrektur gelesen und vielfältige Verbesserungsvorschläge gemacht, wofür wir ihr herzlich danken. Für das sicherlich nicht immer einfache Tippen der ersten Fassung des Manuskriptes bedanken wir uns bei Frau Dipl.-Kfm. Claudia Wieland. Frau Dr. Andrea Schwartz sowie die Herren Dipl.-Volksw. Heino Freudenberg, Dipl.-Kfm. Winfried Gaßner und Dipl.-Kfm. Florian Pfingsten haben wichtige Hinweise gegeben, wofür wir ihnen danken. Frau Dipl.-Kfm. Tatiana Jahl hat das Literaturverzeichnis erstellt; die Erstellung der Abbildungen lag in den Händen der Herren Dipl.-Kfm. Martin Sadler und cand. oec. publ. Guido Amendt. Auch ihnen sind wir zu Dank verpflichtet.

Des Weiteren bedanken wir uns bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Lehrstühle in München und Freiberg für die intensive Unterstützung bei der Fehlersuche. Herrn Dipl.-Kfm. Dabelstein vom Schäffer-Poeschel-Verlag danken wir für die angenehme und konstruktive Zusammenarbeit.

Selbstverständlich liegt die Verantwortung für den Inhalt und eventuell verbleibende Fehler allein bei uns.

München/Unterhaching/Freiberg im Januar 1997

*Arnold Picot,
Helmut Dietl, Egon Franck*

Vorwort zum Nachdruck

Nach einem Jahr wurde aufgrund der erfreulichen Marktresonanz ein Nachdruck des Lehrbuches erforderlich. In der Kürze der Zeit haben wir uns auf die Korrektur von Druckfehlern und anderen kleineren Unzulänglichkeiten beschränkt, um die Verfügbarkeit des Buches am Markt nicht zu unterbrechen. Wir danken allen Leserinnen und Lesern für die freundliche Aufnahme und die zahlreichen anregenden Rückmeldungen, die uns zu unserem Buch erreicht haben. Auf weitere Hinweise und Kommentare freuen wir uns.

München/Paderborn/Freiberg im März 1998

*Arnold Picot,
Helmut Dietl, Egon Franck*

Vorwort zur zweiten Auflage

Die Vorbereitung der zweiten Auflage bot uns die Möglichkeit zu einer intensiven Überarbeitung und Ergänzung des gesamten Manuskripts. Von den vielfältigen Änderungen wollen wir die folgenden hervorheben:

- ▶ Die Kapitel 3 bis 7 wurden um Fragen und Aufgaben zur Verständnis- und Lernkontrolle ergänzt.
- ▶ Kapitel 3 ›Ökonomische Organisationstheorien‹ wurde durch formale Analysen zur Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie erweitert und vertieft.
- ▶ Kapitel 5 ›Die Organisation der zwischenbetrieblichen Beziehungen‹ wurde umgestaltet. Mit der Ligaorganisation im Profisport wird jetzt in dem neu aufgenommenen Abschnitt 5.3 eine Kooperationsform vorgestellt, die sowohl unter Marktmacht- als auch unter Effizienzaspekten interpretierbar ist.

Darüber hinaus wurden viele Abschnitte und Teilkapitel neu formuliert sowie zahlreiche Ergänzungen und Verbesserungen vorgenommen, die nicht zuletzt auf die hilfreichen Hinweise und Anregungen unserer Leserinnen und Leser zurückgehen. Dafür bedanken wir uns an dieser Stelle herzlich.

Für wertvolle Hinweise danken wir unseren Kollegen Akihiro Koyama, Toru Miyagi, Kengo Sakakibara, Katsuki Tagawa, Yasuharu Tanzawa und Toshio Watanabe, die unser Lehrbuch ins Japanische übersetzt haben.

Die Redaktion der Neuauflage wurde von Frau Dr. Carola Jungwirth kenntnisreich und engagiert vorangetrieben und koordiniert. Dafür gebührt ihr unser ganz besonderer Dank. Dipl.-Kfm. Berthold H. Hass, Dipl.-Hdl. Markus Pauli, Dipl.-Kff. Susanne Royer, Dr. Sven Scheuble und Dr. Claudia Werker unterstützten uns ebenfalls sehr wirkungsvoll, wofür wir herzlich danken.

München/Paderborn/Freiburg im Mai 1999

*Arnold Picot,
Helmut Dietl, Egon Franck*

Vorwort zur dritten Auflage

Die zweite, überarbeitete Auflage dieses Lehrbuchs war nach relativ kurzer Zeit wieder vergriffen. Wir haben die Neuauflage zum Anlass genommen, den Text zu überarbeiten und zu ergänzen, ohne jedoch den Grundaufbau des Buches zu verändern. Neben kleineren Korrekturen und formalen Verbesserungen sind vor allem die folgenden inhaltlichen Veränderungen und Ergänzungen hervorzuheben:

In Kapitel 6 (Organisation des Binnenbereichs der Unternehmung) haben wir den Teil zu Unternehmensverfassungen ersetzt durch eine Darlegung von Governance-Strukturen unter Rückgriff auf die theoretischen Grundlagen des Buches. Die Ausführungen zur Geschäftsbereichsorganisation wurden um Überlegungen zur marktwertorientierten Unternehmensführung ergänzt. Zudem ist der Abschnitt über die Organisation der Produktion um die Perspektive der Produktion von Dienstleistungen erweitert worden.

In Kapitel 5 (Organisation zwischenbetrieblicher Beziehungen) haben wir das Kapitel über Kartelle ersetzt durch ein Kapitel über Systeme vertikaler Bindungen.

Die formal mathematischen Betrachtungen zur ökonomischen Organisationstheorie in Kapitel 3 haben wir um Abschnitte über Moral hazard in Teams, über Leistungsturniere und über Leistungsindikatoren beim Multitasking erweitert.

Schließlich sind in Kapitel 7 (Reorganisation) ergänzende Überlegungen zur Anreizproblematik und zu Beeinflussungsaktivitäten im Zusammenhang mit organisatorischen Veränderungen eingeflossen.

Wir hoffen damit, die fachliche Aktualität und den theoretischen Rahmen des Buches fortgeschrieben zu haben, und würden uns freuen, wenn wir weiterhin aus unserer Leserschaft kritisch-konstruktive Rückmeldungen erhalten könnten.

Frau Dr. Susanne Schuller hat die diversen Aktivitäten der Überarbeitung für die dritte Auflage engagiert und umsichtig koordiniert, wofür wir ihr vielmals danken. Die engagierte Unterstützung der Endredaktion hat freundlicherweise Herr Dr. Michael Thiel übernommen. Ferner bedanken wir uns für Anregungen und Hinweise bei Frau Dr. Carola Jungwirth, Dipl.-Kfm. Torsten Pudack, lic.oec.publ. Men-Andri Benz sowie bei Frau Dr. Susanne Royer und Herrn Dipl.-Kfm. Remco van der Velden, M.A. Int. Economics.

München/Paderborn/Zürich im Juni 2002

*Arnold Picot,
Helmut Dietl, Egon Franck*

Vorwort zur vierten Auflage

Aufgrund der freundlichen Aufnahme der erweiterten 3. Auflage wurde bereits nach relativ kurzer Zeit eine Neuauflage erforderlich. Diese Gelegenheit haben wir genutzt, um zwei größere Ergänzungen einzufügen. In Kapitel 3 werden die theoretische Analyse sowie die beispielhafte Modellierung von vertikaler Integration, relationalen Verträgen und Vertrauen erweitert und vertieft; am Ende von Kapitel 5 bieten wir eine vertiefte Durchdringung von Überinvestitionsphänomenen bei sog. Rattenrennen am (durchaus aktuellen) Beispiel des Ligasports an. Daneben haben wir natürlich uns bekannt gewordene Fehler korrigiert und kleinere Verbesserungen vorgenommen.

Für die Unterstützung bei der Vorbereitung dieser Auflage bedanken wir uns bei Frau Debora Steiner.

Wir würden uns sehr freuen, von unseren Lesern weiterhin Hinweise und Anregungen zur Weiterentwicklung unseres Lehrbuches zu erhalten.

München und Zürich im Januar 2005

*Arnold Picot,
Helmut Dietl, Egon Franck*

Vorwort zur fünften Auflage

Die vierte Auflage mit ihren spezifischen Erweiterungen wurde gut aufgenommen, so dass wir uns schon bald mit der Vorbereitung der fünften Auflage befassen durften. Neben der Verbesserung kleinerer Fehler und anderer Präzisierungen enthält diese Neuauflage zwei wesentliche Ergänzungen:

- ▶ Die zunehmende Arbeitsteilung zwischen Unternehmen macht zwischenbetriebliche Organisationsformen (Kapitel 5) immer wichtiger. Dies gilt für Sach- und Dienstleistungsmärkte gleichermaßen. Die Unterlegung vieler Kooperations- und Marktbeziehungen durch das Internet und durch besondere Serviceplattformen unterstreicht diesen Trend. Wir haben daher in Kapitel 5 einen neuen Unterabschnitt 5.2.2.6 eingefügt, in dem wir die »Wertschöpfungsorganisation in zwei- und mehrseitigen Dienstleistungsmärkten« behandeln. Darin werden strategische und organisatorische Fragen erörtert, die in Wertschöpfungssystemen mit Netzwerkeffekten auftreten und die für zahlreiche Unternehmen und Unternehmensverbünde heute typisch sind.
- ▶ Institutionalisierte Regelwerke sollen letztlich das Verhalten der Akteure in eine gewünschte Richtung lenken helfen. Eine oftmals gewünschte Richtung ist die Innovation. Unter welchen Voraussetzungen fördert bzw. behindert welche Art von institutionellem Arrangement auf Kreativität und Innovation gerichtetes Verhalten? Diese Art von Fragestellung erlangt in jüngerer Zeit – nicht zuletzt auch unter dem Einfluss des Internet – wachsende Bedeutung. In einem neuen Kapitel 8 »Die Organisation von Innovationen« befassen wir uns daher u.a. mit der Frage, wie Property Rights zu gestalten sind, um innovative Leistungsbeiträge in und zwischen Organisationen wahrscheinlicher zu machen. Damit wird z.B. auch die Verbindung zur aktuellen Diskussion über Open Source und Open Innovation hergestellt.

Wir danken Frau Julia Hillebrandt und Herrn Volker Dabelstein für die Unterstützung bei der Vorbereitung dieser Auflage sowie allen Lesern und Studierenden, die durch ihre Rückmeldungen zur Weiterentwicklung des Buches beigetragen haben. Wir würden uns freuen, wenn dieses Lehrbuch weiterhin interessierte Aufnahme findet, und sind für Anregungen aller Art stets dankbar.

München und Zürich im Juni 2008

*Arnold Picot,
Helmut Dietl, Egon Franck*

Ergänzende Unterlagen zum Download

Für dieses Lehrbuch bieten wir die Antworten zu den Übungsfragen zum Download an. Den zum Abruf der Daten notwendigen Webcode finden Sie auf der ersten Seite des Buches. Mit diesem Webcode können Sie sich in Kombination mit Ihrer E-Mail-Adresse einloggen und die Daten abrufen.

Inhaltsübersicht

1	Zur Entstehung und Lösung des Organisationsproblems	1
1.1	Knappheit	2
1.2	Wirtschaften	2
1.3	Mängel im Prozess des Wirtschaftens	4
1.4	Das Organisationsproblem: Mängelbeseitigung durch Koordination und Motivation	6
1.5	Institutionen als Koordinations- und Motivationsinstrumente	11
1.6	Zur Lösung des Organisationsproblems	26
1.7	Der Bezugsrahmen für das weitere Vorgehen	30
2	Ökonomische Organisationstheorien	39
2.1	Grundlagen	40
2.2	Neoklassische Ansätze	45
2.3	Institutionenökonomische Ansätze	56
2.4	Relevante verhaltenswissenschaftliche Aspekte zur Erklärung von Motivation	101
2.5	Vergleichende Zusammenfassung der Organisationsansätze	124
3	Formal-mathematische Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge der institutionenökonomischen Ansätze	131
3.1	Adverse Selection	131
3.2	Moral Hazard	140
3.3	Hold-up	172
3.4	Relationale Verträge	182
4	Die Organisation der wettbewerblichen Rahmen- bedingungen	201
4.1	Zur Entstehung der marktkonstituierenden Institutionen	202
4.2	Wirtschaftspolitische Grundsatzentscheidungen	203
5	Die Organisation der zwischenbetrieblichen Beziehungen	239
5.1	Marktmachtorientierte Kooperationsformen	241
5.2	Effizienzorientierte Kooperationsformen	247
5.3	Sowohl unter Marktmacht- als auch unter Effizienzaspekten interpretierbare Kooperationsformen: Ligen im professionellen Teamsport	286
6	Die Organisation des Binnenbereichs der Unternehmung	301
6.1	Grundlagen der Unternehmensorganisation	303
6.2	Unternehmensverfassung/Governance-Strukturen	327
6.3	Formen der Makroorganisation	368
6.4	Formen der Mikroorganisation/Organisation der Produktion	417

7	Organisation von Innovationen	473
7.1	Grundlagen der Innovationen	474
7.2	Der Innovationsprozess	477
7.3	Quellen von Innovationen	480
7.4	Organisationsgestaltung zur Stärkung von Innovationen	489
7.5	Das Promotorenmodell	496
7.6	Eigenschaften einer innovationsbewussten Unternehmung	500
7.7	Schutz von Innovationen	505
<hr/>		
8	Reorganisation	513
8.1	Reorganisationsursachen	515
8.2	Reorganisationskosten	529
8.3	Change Management	545
	Literaturverzeichnis	575
	Sachregister	615

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur sechsten Auflage	V
Vorworte der Voraufagen	VII–XI
Ergänzende Unterlagen zum Download	XIII

1	Zur Entstehung und Lösung des Organisationsproblems	1
1.1	Knappheit	2
1.2	Wirtschaften	2
1.2.1	Arbeitsteilung und Spezialisierung	3
1.2.2	Tausch und Abstimmung	3
1.3	Mängel im Prozess des Wirtschaftens	4
1.4	Das Organisationsproblem: Mängelbeseitigung durch Koordination und Motivation	6
1.5	Institutionen als Koordinations- und Motivationsinstrumente	11
1.5.1	Fundamentale Institutionen	13
1.5.2	Abgeleitete Institutionen	15
1.5.2.1	Gesetze	16
1.5.2.2	Verträge	19
1.5.2.3	Organisatorische Regelungen	21
1.5.3	Konstitutionelle Institutionen	21
1.5.4	Substitute	23
1.6	Zur Lösung des Organisationsproblems	26
1.6.1	Organisationstheorien	26
1.6.2	Organisationsbegriffe	27
1.6.3	Zur Problematik des traditionellen betriebswirtschaftlichen Organisationsverständnisses	28
1.7	Der Bezugsrahmen für das weitere Vorgehen	30
1.7.1	Organisationsbegriff: Organisation als Organisationsstruktur bzw. Institutionensystem	30
1.7.2	Erklärung und Gestaltung als Erkenntnisziel einer angewandten Organisationslehre	31
1.7.3	Ökonomische Theorien als Erkenntnisinstrumente	32
1.7.4	Drei Organisationsebenen als Erkenntnisgegenstand	37
	Fragen zu Kapitel 1	38

2	Ökonomische Organisationstheorien	39
2.1	Grundlagen	40
2.1.1	Die gemeinsame Basis ökonomischer Theorien	40
2.1.2	Der Scheidepunkt ökonomischer Teiltheorien: Die Rationalitätsfrage	42
2.1.3	Zur weiteren Vorgehensweise	44
2.2	Neoklassische Ansätze	45
2.2.1	Grundzüge der Theorie	45

2.2.2	Ein vielschichtiges Effizienzmaß als Vorteilhaftigkeitskriterium...	46
2.2.2.1	Effizienz	46
2.2.3	Annahmen und Bedingungen	48
2.2.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge	49
2.2.4.1	Die unsichtbare Hand bei vollkommenem Wettbewerb	49
2.2.4.2	Das Monopol	51
2.2.4.3	Abhängigkeit von der Betrachtungsperspektive	56
2.3	Institutionenökonomische Ansätze	56
2.3.1	Property-Rights-Theorie	57
2.3.1.1	Grundzüge der Theorie	57
2.3.1.2	Wohlfahrtsverluste aufgrund externer Effekte und Transaktionskosten als Vorteilhaftigkeitskriterium	59
2.3.1.3	Annahmen und Bedingungen.....	62
2.3.1.3.1	Verhaltensannahmen.....	62
2.3.1.3.2	Umweltbedingungen	62
2.3.1.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge.....	66
2.3.1.4.1	Ausgestaltung alternativer Rechtsverteilungen	66
2.3.1.4.2	Modularisierung	67
2.3.1.4.3	Verdünnung von Property Rights im Falle prohibitiver Transaktionskosten	67
2.3.2	Transaktionskostentheorie.....	70
2.3.2.1	Grundzüge der Theorie	70
2.3.2.2	Transaktionskosten als Vorteilhaftigkeitskriterium	70
2.3.2.3	Annahmen und Bedingungen	71
2.3.2.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge	77
2.3.2.4.1	Beiträge zur »richtigen« Arbeitsteilung	78
2.3.2.4.2	Beiträge zur »richtigen« Spezialisierung am Beispiel unternehmensinterner Zentralisation/Dezentralisation von Teilaufgaben	79
2.3.2.4.3	Beiträge zur Optimierung von Tausch- und Abstimmungsprozessen	82
2.3.2.4.4	Beiträge zu einer Theorie der Unternehmung	82
2.3.2.4.5	Beiträge zu internen Arbeitsmärkten.....	88
2.3.3	Principal-Agent-Theorie	89
2.3.3.1	Grundzüge der Theorie	89
2.3.3.2	Agency-Kosten als Vorteilhaftigkeitskriterium	90
2.3.3.3	Annahmen und Bedingungen	91
2.3.3.3.1	Verhaltensannahmen	91
2.3.3.3.2	Umweltbedingungen	92
2.3.3.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge	94
2.3.4	Vergleichende Zusammenfassung institutionenökonomischer Ansätze	100
2.4	Relevante verhaltenswissenschaftliche Aspekte zur Erklärung von Motivation	101
2.4.1	Klassische Motivationstheorien	102

2.4.1.1	Maslowsche Bedürfnispyramide	102
2.4.1.2	McGregors X-Y-Theorie	103
2.4.1.3	Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	104
2.4.1.4	ERG-Theorie	105
2.4.1.5	McClellands Bedürfnistheorie	106
2.4.2	Neue verhaltenswissenschaftliche Ansätze	108
2.4.2.1	Kognitive Evaluationstheorie	108
2.4.2.2	Selbstbestimmungstheorie	109
2.4.2.3	Zieltheorie	111
2.4.2.4	Verstärkungstheorie	113
2.4.2.5	Gleichheitstheorie	114
2.4.2.6	Erwartungstheorie	116
2.4.2.7	Theorie der Selbstwirksamkeit	118
2.4.2.8	Optimismus	120
2.4.2.9	Hoffnung	122
2.4.2.10	Resilienz	123
2.5	Vergleichende Zusammenfassung der Organisationsansätze	124
	Fragen zu Kapitel 2	125

3	Formal-mathematische Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge der institutionenökonomischen Ansätze	131
3.1	Adverse Selection	131
3.1.1	Signalling	133
3.1.2	Screening	134
3.1.3	Selbstauswahl (Self Selection)	137
3.2	Moral Hazard	140
3.2.1	Diskreter Fall	140
3.2.1.1	Risikoneutraler Agent	141
3.2.1.2	Risikoaverser Agent	142
3.2.1.3	Allgemeines Lösungsmodell des Moral-Hazard-Problems	143
3.2.2	Stetiger Fall	146
3.2.2.1	Optimale Risikoteilung	147
3.2.2.2	Anreizeffekte	152
3.3	Hold-up	172
3.3.1	Modellbeispiel I	172
3.3.2	Modellbeispiel II	180
3.4	Relationale Verträge	182
3.4.1	Informelle Autorität	186
3.4.2	Referenzlösungen	188
3.4.3	Informelle Autorität mit einem informierten Chef	190
3.4.4	Informelle Autorität mit einem uninformierten Chef	191
3.4.5	Subjektive Beurteilungskriterien	192
3.4.6	Relationale Verträge und Hold-up	197
	Fragen zu Kapitel 3	198

4	Die Organisation der wettbewerblichen Rahmenbedingungen	201
4.1	Zur Entstehung der marktkonstituierenden Institutionen	202
4.2	Wirtschaftspolitische Grundsatzentscheidungen	203
4.2.1	Aktive versus passive Wettbewerbspolitik	208
4.2.1.1	Wettbewerbspolitische Behandlung von Unternehmenszusammenschlüssen	209
4.2.1.1.1	Formen von Unternehmenszusammenschlüssen (Mergers)	209
4.2.1.1.2	Beurteilung vertikaler Mergers	210
4.2.1.2	Maßnahmen gegen Preisabsprachen	214
4.2.2	Deregulierung versus Regulierung	216
4.2.2.1	Häufige Begründungen für Regulierung	217
4.2.2.2	Beurteilung der Regulierung aus Sicht der Principal-Agent-Theorie	222
4.2.2.3	Regulierung als ein Spezialfall der vertikalen Integration	225
4.2.2.4	Deregulierung und sozio-technischer Wandel	226
4.2.3	Privatisierung versus Verstaatlichung	230
4.2.3.1	Trend zur Privatisierung	230
4.2.3.2	Principal-Agent-theoretische Beurteilung der Verstaatlichung im Vergleich zur Regulierung	232
4.2.3.3	Soziale oder politische Ziele, die privat nicht erfüllbar sind	234
4.2.3.4	Kalibrierungsprobleme öffentlicher Subventionen	236
4.2.3.5	Die pragmatische Sicht des Transaktionskostenvergleichs: Privatisierung als »simples« Make-or-Buy-Problem	237
	Fragen zu Kapitel 4	238
5	Die Organisation der zwischenbetrieblichen Beziehungen	239
5.1	Marktmachtorientierte Kooperationsformen	241
5.1.1	Kartelle	242
5.1.2	Vertikale Bindungen	245
5.2	Effizienzorientierte Kooperationsformen	247
5.2.1	Gründe für Kooperationen	247
5.2.2	Auswahl einfacher effizienzorientierter Kooperationsformen	250
5.2.2.1	Lizenzierung	251
5.2.2.2	Joint Venture	253
5.2.2.3	Konsortium	254
5.2.2.4	Kapitalbeteiligungen	255
5.2.2.5	Langfristige Lieferverträge mit Dual-Sourcing-Option	256
5.2.3	Komplexere effizienzorientierte Kooperationsformen	258
5.2.3.1	Genossenschaften	258
5.2.3.2	Franchiseorganisationen	260
5.2.3.3	Dynamische Netzwerke	267
5.2.3.4	Wertschöpfungsorganisation in zwei- und mehrseitigen Dienstleistungsmärkten	273
5.2.3.4.1	Ökonomische Besonderheiten von Dienstleistungen	274

5.2.3.4.2	Zwei- und mehrseitige Dienstleistungen.....	277
5.2.3.4.3	Wertschöpfungsorganisation und Wettbewerbsfähigkeit	278
5.3	Sowohl unter Marktmacht- als auch unter Effizienzaspekten interpretierbare Kooperationsformen: Ligen im professionellen Teamsport.....	286
5.3.1	Die Grundelemente der Organisationsstruktur von Ligen	286
5.3.2	Marktmachteffekte ausgewählter Regeln der Ligaorganisation	290
5.3.3	Effizienzeffekte der ausgewählten Regeln der Ligaorganisation....	293
	Fragen zu Kapitel 5	298
6	Die Organisation des Binnenbereichs der Unternehmung	301
6.1	Grundlagen der Unternehmensorganisation.....	303
6.1.1	Aufgabenmerkmale als Bedingungsrahmen der Organisations- struktur.....	303
6.1.2	Variablen der Organisationsstruktur.....	306
6.1.2.1	Aufgabenverteilung.....	306
6.1.2.2	Verteilung von Entscheidungsrechten	313
6.1.2.3	Verteilung von Weisungsrechten	315
6.1.2.3.1	Einliniensystem	315
6.1.2.3.2	Stabliniensystem.....	317
6.1.2.3.3	Mehrliniensystem	319
6.1.2.4	Programmierung.....	323
6.1.3	Drei Beschreibungsebenen der internen Organisationsstruktur: Unternehmensverfassung, Makroorganisation und Mikroorganisation	326
6.2	Unternehmensverfassung/Governance-Strukturen.....	327
6.2.1	Property Rights und Residualansprüche.....	328
6.2.2	Die Publikumsaktiengesellschaft (»modern corporation«)	329
6.2.2.1	Die wesentliche Schwäche der Publikumsaktiengesellschaft: Managementanreize	330
6.2.2.1.1	Das Principal-Agent-Problem durch getrennte Residual- ansprüche und Koordinationsrechte	330
6.2.2.1.2	Corporate Governance aus dieser Perspektive: »Verlängerter Arm« der Anteilseigner	333
6.2.2.1.3	Supervisor-Konzepte der Managementdisziplinierung.....	335
6.2.2.1.4	Wettbewerbskonzepte der Managementdisziplinierung	344
6.2.2.1.5	Systembetrachtung	351
6.2.2.2	Die wesentliche Stärke der Publikumsgesellschaft: Risikohandhabung	352
6.2.2.3	Ein »Störfaktor« für scharfe Rollenabgrenzungen: Spezifisches Humankapital und Stakeholder	355
6.2.2.4	Weitere Stärken der Publikumsgesellschaft.....	358
6.2.3	Die Eigentümer-Unternehmung.....	360
6.2.4	Die Partnerschaft	362
6.2.5	Mutuals	365

6.2.6	Nonprofits.....	366
6.3	Formen der Makroorganisation	368
6.3.1	Organisation einzelner Geschäftseinheiten	369
6.3.1.1	Funktionsbereichsorganisation.....	369
6.3.1.2	Prozessorganisation	375
6.3.1.3	Projektorganisation	389
6.3.2	Organisation von Unternehmen mit mehreren Geschäfts- einheiten – die Geschäftsbereichsorganisation.....	394
6.3.2.1	Aufgabenverteilung in der Geschäftsbereichsorganisation.....	395
6.3.2.2	Verteilung der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse in der Geschäftsbereichsorganisation	397
6.3.2.3	Ausprägungen der Geschäftsbereichsorganisation in der Praxis....	412
6.3.2.4	Beurteilung der Geschäftsbereichsorganisation.....	416
6.4	Formen der Mikroorganisation/Organisation der Produktion.....	417
6.4.1	Traditionelle Formen der Fertigungsorganisation.....	419
6.4.1.1	Werkstattfertigung.....	419
6.4.1.2	Fließfertigung	424
6.4.2	Änderung der Aufgabenbedingungen und Reaktions- möglichkeiten der Unternehmen	432
6.4.3	Wesentliche Aspekte der neuen Formen der Fertigungs- organisation	437
6.4.3.1	Aufgabenverteilung	438
6.4.3.2	Stärken und Schwächen der neuen Formen der Fertigungs- organisation.....	442
6.4.3.3	Eignungsbereich der neuen Formen der Fertigungsorganisation ...	444
6.4.3.4	Verteilung der Entscheidungsrechte in den neuen Formen der Fertigungsorganisation	445
6.4.3.5	Verteilung der Weisungsrechte in den neuen Formen der Fertigungsorganisation	452
6.4.3.6	Organisatorische Programmierung in den neuen Formen der Fertigungsorganisation	462
6.4.4	Mikroorganisation in der Dienstleistungsproduktion.....	463
6.4.4.1	Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs	463
6.4.4.2	Besonderheiten bei der Dienstleistungsproduktion und -steuerung	465
6.4.4.3	Gestaltungsempfehlungen für die Produktion von Dienstleistungen	467
	Fragen zu Kapitel 6	469
7	Organisation von Innovationen	473
7.1	Grundlagen der Innovationen.....	474
7.2	Der Innovationsprozess	477
7.3	Quellen von Innovationen	480
7.3.1	Interne organisationale Integration von F&E.....	482
7.3.2	Innovationen aus Interaktion mit Kunden und Nutzern.....	485

7.3.3	Innovation aus Interaktion mit Wettbewerbern	488
7.4	Organisationsgestaltung zur Stärkung von Innovationen	489
7.4.1	Die ambidextre Organisation	489
7.4.2	Modularisierung und Innovationen	494
7.5	Das Promotorenmodell	496
7.6	Eigenschaften einer innovationsbewussten Unternehmung	500
7.7	Schutz von Innovationen	505
	Fragen zu Kapitel 7	510
8	Reorganisation	513
8.1	Reorganisationsursachen	515
8.1.1	Triebkräfte organisatorischen Wandels	516
8.1.2	Entwicklung neuer Organisationsformen	519
8.1.2.1	Modularisierung	519
8.1.2.2	Virtualisierung	523
8.1.3	Veränderung relevanter Situationsmerkmale	525
8.1.3.1	Veränderte Knappheiten/Präferenzen	526
8.1.3.2	Neue Technologien	527
8.1.3.3	Fundamentale Transformation	529
8.2	Reorganisationskosten	529
8.2.1	Widerstände gegenüber Veränderungen	530
8.2.1.1	Arten und Ausdrucksformen des Widerstandes	530
8.2.1.2	Ursachen des Widerstandes	532
8.2.1.3	Umgang mit Widerständen	535
8.2.2	Rent Seeking	536
8.2.3	Beeinflussungsaktivitäten und Beeinflussungskosten	539
8.2.3.1	Erläuterung der Begriffe	539
8.2.3.2	Beeinflussungsaktivitäten im Überblick	540
8.2.4	Möglichkeiten zur Begrenzung von Beeinflussungskosten	541
8.2.4.1	Eingrenzung der Partizipationsmöglichkeiten	543
8.2.4.2	Begrenzung von Verteilungswirkungen	544
8.3	Change Management	545
8.3.1	Ansätze und Instrumente im Change Management	546
8.3.2	Definition und Ziele des Change Managements	546
8.3.3	Ansätze und Instrumente im Change Management	548
8.3.3.1	Prozessorientierte Ansätze	548
8.3.3.2	Strukturorientierte Ansätze	552
8.3.3.3	Instrumente	564
	Fragen zu Kapitel 8	573
	Literaturverzeichnis	575
	Sachregister	615

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Trade-off zwischen Arbeitsteilung/Spezialisierung und Tausch/Abstimmung.....	7
Abb. 2	Das Organisationsproblem.....	10
Abb. 3	Institutionenhierarchie.....	13
Abb. 4	Kooperationsspiel – Entstehung sich selbst erhaltender Gesetze ..	17
Abb. 5	Spielmatrix eines Gefangenendilemmas (ohne Sanktionen).....	18
Abb. 6	Modifizierte Spielmatrix (mit Sanktion).....	18
Abb. 7	Klassifizierung von Vertragsformen.....	20
Abb. 8	Konstitutionelle Institutionen.....	23
Abb. 9	Der Burrell-Morgan-Bezugsrahmen.....	33
Abb. 10	Grundlegende Annahmen der Subjektiv-Objektiv Debatte in den Sozialwissenschaften.....	35
Abb. 11	Preisbildung bei vollkommenem Wettbewerb	50
Abb. 12	Preisbildung im (Angebots-)Monopol.....	52
Abb. 13	Zwei Dimensionen der Verdünnung von Property Rights.....	58
Abb. 14	Trade-off-Beziehung zwischen Wohlfahrtsverlusten durch externe Effekte und Transaktionskosten.....	61
Abb. 15	Effizienz von Unternehmensstrukturen durch Gestaltung der Property-Rights-Struktur und Nutzung transaktionskostenenkender Institutionen.....	65
Abb. 16	Einflussgrößen auf die Transaktionskosten	72
Abb. 17	Drei Typen spezifischer Aufgaben.....	81
Abb. 18	Anteil der Transaktionskosten am Bruttosozialprodukt der Vereinigten Staaten von Amerika	83
Abb. 19	Beispiele für Entscheidungsalternativen der Fertigungstiefenoptimierung.....	85
Abb. 20	Zusammenhang zwischen Transaktionskosten, Spezifitätsgrad und Integrationsform	87
Abb. 21	Gestaltungsempfehlungen der Principal-Agent-Theorie.....	95
Abb. 22	Property-Rights-, Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie im Vergleich	100
Abb. 23	Die drei Erwartungspaare der Erwartungstheorie	117
Abb. 24	Grafische Lösung eines linearen Optimierungsproblems.....	139
Abb. 25	Grafische Lösung des Minimierungsproblems.....	144
Abb. 26	Dichtefunktion.....	158
Abb. 27	Verteilungsfunktion.....	159
Abb. 28	Ermittlung der effizienten Anreizintensität bei imperfekten Leistungsindikatoren.....	168
Abb. 29	Grundstruktur des Modells.....	180
Abb. 30	Vertrauensspiel.....	183
Abb. 31	Kooperationskalkül.....	186

Abb. 32	Ökonomische Analyse der (Preis-)Regulierung eines natürlichen Monopols	221
Abb. 33	Marktmacht- und effizienzorientierte Kooperationsformen im Überblick	242
Abb. 34	Einfache effizienzorientierte Kooperationsformen	251
Abb. 35	Elemente von Franchisebeziehungen	265
Abb. 36	Anzahl der Kooperationsbeziehungen ohne (a) und mit (b) zentraler Koordinationsstelle	269
Abb. 37	Wertschöpfung und Wertaneignung	276
Abb. 38	Skalierbarkeitskontinuum	279
Abb. 39	Horizontale Wertschöpfungsorganisation	280
Abb. 40	Vertikale Wertschöpfungsorganisation	283
Abb. 41	Laterale Wertschöpfungsorganisation	284
Abb. 42	Merkmale der Strukturiertheit	305
Abb. 43	Vier Grundtypen von Aufgaben	305
Abb. 44	Aufgabenanalyse nach drei Kriterien	308
Abb. 45	Vertikale Aufgabenteilung und Abteilungsbildung	311
Abb. 46	Verschiedene Grade der Partizipation	314
Abb. 47	Einliniensystem	316
Abb. 48	Stabliniensystem	318
Abb. 49	Mehrliniensystem	320
Abb. 50	Funktionales Weisungsrecht in der Linienorganisation	321
Abb. 51	Matrixorganisation	322
Abb. 52	Mehrfachunterstellung in der Matrixorganisation	322
Abb. 53	»Konsum« von Mitarbeitern durch Manager	332
Abb. 54	Funktionsbereichsorganisation	369
Abb. 55	Prozesstypen	376
Abb. 56	Die Fremdrechnungsabwicklung bei Ford	377
Abb. 57	Die Fremdrechnungsabwicklung bei Ford nach der Reorganisation	378
Abb. 58	Dysfunktionalitäten der Funktionsbereichsorganisation	379
Abb. 59	Prozess- vs. Funktionsverantwortung	379
Abb. 60	Unternehmensübergreifende Perspektive der Prozessorganisation	380
Abb. 61	Vorgehensweise bei der Prozessorganisation	381
Abb. 62	Priorisierung von Funktion und Prozess	384
Abb. 63	Prozessuntergliederung	385
Abb. 64	Kontinuum von Gestaltungsalternativen zwischen Funktions- und Prozessspezialisierung	387
Abb. 65	Stabsprojektorganisation	390
Abb. 66	Matrixprojektorganisation	391
Abb. 67	Reine Projektorganisation	391
Abb. 68	Geschäftsbereichsorganisation	395
Abb. 69	Bildung von Geschäftsbereichen	399
Abb. 70	Prinzip der Geschäftsbereichsgruppierung	401
Abb. 71	Schema situationsbedingter Verrechnungspreise	404

Abb. 72	Werkstattfertigung.....	420
Abb. 73	Fließfertigung.....	426
Abb. 74	Aufgabenverteilung bei neueren Formen der Fertigungs- organisation.....	438
Abb. 75	Layoutgestaltung bei Fertigungssegmentierung	439
Abb. 76	Vergleich alternativer Formen der Fertigungsorganisation bei unterschiedlicher Variabilität der Aufgabeninhalte.....	445
Abb. 77	Zentralisierungsgrad von Produktionsplanungsaufgaben.....	448
Abb. 78	Zentralisierungsgrad von Kontrollaufgaben.....	450
Abb. 79	Material- und Informationsfluss in einem Kanban-System.....	454
Abb. 80	Unterschiedliche Grade der Teamorganisation	457
Abb. 81	Typen von Dienstleistungen mit Beispielen	468
Abb. 82	Typen von Dienstleistungen und Produktionsverfahren.....	469
Abb. 83	Innovationstypen nach Henderson/Clark.....	475
Abb. 84	Darstellung des Innovationsprozesses nach Hauschildt/Salomo.....	477
Abb. 85	Stage-Gate-Prozess von Robert Cooper	479
Abb. 86	Quellen der Innovation	480
Abb. 87	Zentralisierte F&E-Struktur.....	483
Abb. 88	Dezentralisierte F&E-Struktur.....	484
Abb. 89	Hybride F&E-Struktur.....	485
Abb. 90	Prozess zur Identifizierung und Einbindung von Lead-Usern	487
Abb. 91	Funktionales Design	490
Abb. 92	Bereichsübergreifendes Team.....	490
Abb. 93	Unsupported Team.....	491
Abb. 94	Ambidextre Organisation.....	491
Abb. 95	Das Troika-Modell.....	499
Abb. 96	Neue Organisationsformen als Auslöser von Reorganisations- prozessen	519
Abb. 97	Ebenen der Modularisierung.....	521
Abb. 98	Drei-Phasen-Modell nach Lewin.....	548
Abb. 99	Phasen von Veränderungsprozessen	549
Abb. 100	Phasen und Aufgaben des Change Managements nach Krüger.....	551
Abb. 101	IBM Change-Diamant	553
Abb. 102	Kontext-Analyse.....	555
Abb. 103	Stakeholder-Analyse	555
Abb. 104	Grundsatzempfehlungen zum Umgang mit Stakeholdern	556
Abb. 105	Grundmuster der Mitarbeitereinbindung bei Reorganisationen.....	558
Abb. 106	Systematik zur effizienten Gestaltung von Anreizsystemen	560
Abb. 107	Timing einer Reorganisation im Überblick.....	563
Abb. 108	Übersicht phasenabhängiger Instrumente des Change Managements	565
Abb. 109	Ablauf der Stakeholderanalyse.....	567
Abb. 110	Betroffenheitsanalyse.....	569
Abb. 111	EiC-Matrix.....	570

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Wahrscheinlichkeitsverteilung der Testergebnisse in Abhängigkeit von den tatsächlichen Kandidateneigenschaften.....	135
Tab. 2	Erwarteter Gewinn in Abhängigkeit vom Anstrengungsniveau	140
Tab. 3	Ermittlung von Erwartungswert und Varianz.....	147
Tab. 4	Unternehmensgewinne, Erwartungswerte und Varianzen	149
Tab. 5	Privater Bruttonutzen des Druckerei- und des Verlagsmanagers....	174
Tab. 6	Privater Bruttonutzen unter Berücksichtigung der Transferzahlungen.....	177
Tab. 7	Investitionsentscheidung in Periode 0 unter Kenntnis der zukünftigen Verhandlungsposition.....	178
Tab. 8	Investitionsentscheidungen in Periode 0 unter modifizierten Bedingungen für den Druckereimanager.....	179
Tab. 9	Gewinnmaximierungsverhalten in einem zweistufigen Produktionsunternehmen aus Sicht des Gesamtunternehmens sowie der einzelnen Produktionsstufen	400
Tab. 10	Geschätzte Nettowertschöpfung zweier Produkte.....	405