

Arnold Picof/Helmut Dietl/Egon Franck/Marina Fiedler/Susanne Royer

Organisation

Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht

8., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur achten Auflage	7
Vorwort zur ersten Auflage.....	9
Vorwort zum Nachdruck.....	11
Vorwort zur zweiten Auflage.....	12
Vorwort zur dritten Auflage.....	13
Vorwort zur vierten Auflage	14
Vorwort zur fünften Auflage	15
Vorwort zur sechsten Auflage.....	16
Vorwort zur siebten Auflage.....	18
Abbildungsverzeichnis.....	25
Tabellenverzeichnis.....	29
1 Zur Entstehung und Lösung des Organisationsproblems	31
1.1 Knaptheit	32
1.2 Wirtschaften	32
1.2.1 Arbeitsteilung und Spezialisierung.....	32
1.2.2 Tausch und Abstimmung.....	33
1.3 Mängel im Prozess des Wirtschaftens.....	34
1.4 Das Organisationsproblem: Mängelbeseitigung durch Koordination und Motivation	36
15 Institutionen als Koordinations- und Motivationsinstrumente.....	39
15.1 Fundamentale Institutionen.....	41
15.2 Abgeleitete Institutionen.....	43
15.2.1 Gesetze	43
15.2.2 Verträge.....	46
15.2.3 Organisatorische Regelungen.....	47
15.3 Konstitutionelle Institutionen	47
15.4 Substitute.....	49
1.6 Zur Lösung des Organisationsproblems.....	51
1.7 Der Bezugsrahmen für das weitere Vorgehen	54
1.7.1 Organisationsbegriff: Organisation als Organisationsstruktur bzw. Institutionensystem	54
1.7.2 Erklärung und Gestaltung als Erkenntnisziel einer angewandten Organisationslehre.....	55
1.7.3 ökonomische Theorien als Erkenntnisinstrumente.....	57
1.7.4 Drei Organisationsebenen als Erkenntnisgegenstand	62

Inhaltsverzeichnis

2	ökonomische Organisationstheorien.....	65
2.1	Grundlagen	66
2.1.1	Die gemeinsame Basis ökonomischer Theorien	66
2.1.2	Der Scheidepunkt ökonomischer Teiltheorien: Die Rationalitätsfrage.....	68
2.1.3	Zur weiteren Vorgehensweise	69
2.2	Neoklassische Ansätze	70
22.1	Grundzüge derTheorie	70
22.2	Ein vielschichtiges Effizienzmaß als Vorteilhaftigkeitskriterium	71
22.3	Annahmen und Bedingungen.....	72
22.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge.....	73
22.4.1	Die unsichtbare Hand bei vollkommenem Wettbewerb.....	73
22.4.2	Das Monopol.....	75
22.4.3	Abhängigkeit von der Betrachtungsperspektive	79
2.3	Institutionenökonomische Ansätze.....	80
23.1	Property-Rights-Theorie	80
23.1.1	Grundzüge derTheorie	80
23.1.2	Wohlfahrtsverluste aufgrund externer Effekte und Transaktionskosten als Vorteilhaftigkeitskriterium.....	82
23.1.3	Annahmen und Bedingungen.....	85
23.1.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge.....	88
23.2	Transaktionskostentheorie.....	91
2.32.1	Grundzüge derTheorie	91
2.32.2	Transaktionskosten alsVorteilhaftigkeitskriterium.....	91
2.32.3	Annahmen und Bedingungen.....	92
2.32.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge.....	96
23.3	Principal-Agent-Theorie.....	106
23.3.1	Grundzüge derTheorie	106
23.3.2	Agency-Kosten als Vorteilhaftigkeitskriterium	106
23.3.3	Annahmen und Bedingungen.....	108
23.3.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge.....	110
2.3.4	Vergleichende Zusammenfassung Institutionenökonomischer Ansätze ...	114
2.4	Relevante verhaltenswissenschaftliche Aspekte zur Erklärung vonMotivation	116
2.4.1	Klassische Motivationstheorien.....	117
2.4.1.1	Maslow'sche Bedürfnispyramide.....	117
2.4.1.2	McGregors X-Y-Theorie.....	118
2.4.1.3	Herzbergs Zwiel-Faktoren-Theorie.....	119
2.4.1.4	ERG-Theorie	120
2.4.1.5	McClellands Bedürfnistheorie	121
2.4.2	Neue verhaltenswissenschaftliche Ansätze.....	122
2.42.1	Kognitive Evaluationstheorie.....	122
2.4.2.2	Selbstbestimmungstheorie.....	124
2.42.3	Zieltheorie.....	125

2.4.2.4	Verstärkungstheorie.....	127
2.4.2.5	Gleichheitstheorie.....	128
2.4.2.6	Erwartungstheorie	130
2.4.2.7	Theorie der Selbstwirksamkeit	131
2.4.2.8	Optimismus	133
2.4.2.9	Hoffnung.....	134
2.4.2.10	Resilienz.....	136
2.5	Vergleichende Zusammenfassung der Organisationsansätze.....	137
3	Organisation wettbewerblicher Rahmenbedingungen	141
3.1	Zur Entstehung marktkonstituierender Institutionen.....	143
32	Wirtschaftspolitische Grundsatzentscheidungen.....	144'
3.2.1	Aktive versus passive Wettbewerbspolitik.....	147
3.2.1.1	Wettbewerbspolitische Behandlung von Untermehrmenszusammenschlüssen.....	149
3.2.1.2	Maßnahmen gegen Preisabsprachen.....	153
3.2.2	Deregulierung versus Regulierung	155
3.2.2.1	Häufige Begründungen für Regulierung.....	157
3.2.2.2	Beurteilung der Regulierung aus Sicht der Principal-Agent-Theorie.....	161
3.2.2.3	Regulierung als ein Spezialfall der vertikalen Integration	164
3.2.2.4	Deregulierung und soziotechnischer Wandel.....	165
3.2.3	Privatisierung versus Verstaatlichung	169
3.2.3.1	Trend zur Privatisierung.....	169
3.2.3.2	Principal-agent-theoretische Beurteilung der Verstaatlichung im Vergleich zur Regulierung	171
3.2.3.3	Erreichungsozialer oder politischer Ziele, die privat nicht erfüllbar sind.....	172
3.2.3.4	Kalibrierungsprobleme öffentlicher Subventionen.....	174
3.2.3.5	Privatisierung als »simples« Make-or-Buy-Problem	175
4	Organisation zwischenbetrieblicher Beziehungen	179
4.1	Marktmachtorientierte Kooperationsformen	182
4.1.1	Kartelle	182
4.1.2	Vertikale Bindungen.....	184
4.2	Effizienzorientierte Kooperationsformen.....	186
4.2.1	Gründe für Kooperationen	187
4.2.2	Auswahl einfacher effizienzorientierter Kooperationsformen	189
4.2.2.1	Lizenzierung.....	190
4.2.2.2	Jointventure	192
4.2.2.3	Konsortium.....	193

Inhaltsverzeichnis

4.2.2.4	Kapitalbeteiligungen	194
4.2.23	Langfristige Lieferverträge mit Dual-Sourcing-Option	195
4.23	Komplexere effizienzorientierte Kooperationsformen.....	197
4.23.1	Genossenschaften.....	197
4.23.2	Franchiseorganisationen.....	200
4.2.33	Dynamische Netzwerke.....	207
43	Sowohl unter Marktmacht- als auch unter Effizienzaspekten interpretierbare Kooperationsformen: Ligen im professionellen Teamsport	211
43.1	Die Grundelemente der Organisationsstruktur von Ligen.....	211
4.32	Marktmachteeffekte ausgewählter Regeln der Ligaorganisation.....	214
4.33	Effizienzeffekte der ausgewählten Regeln der Ligaorganisation	217
5	Organisation des Binnenbereichs der Unternehmung.....	225
5.1	Grundlagen der Unternehmensorganisation.....	226
5.1.1	Aufgabenmerkmale als Bedingungsrahmen.....	227
5.1.2	Variablender Organisationsstruktur.....	228
5.1.2.1	Aufgabenverteilung.....	229
5.122	Verteilung von Entscheidungsrechten	234
5.123	Verteilung von Weisungsrechten.....	236
5.1.2.4	Programmierung.....	242
52	Unternehmensverfassung.....	245
5.2.1	Die Publikumsaktiengesellschaft (»modern Corporation«)	246
5.2.1.1	Die wesentliche Schwäche der Publlkumsaktiengesellschaft: Managementanreize.....	247
5.2.12	Die wesentliche Stärke der Publikumsgesellschaft: Risikohandhabung	265
5.2.13	»Störfaktor« fürscharfe Rollenabgrenzungen: Spezifisches Humankapital und Stakeholder	268
5.2.1.4	Weitere Stärken der Publikumsgesellschaft	272
5.2.2	Die Eigentümer-Unternehmung.....	274
5.2.3	Die Partnerschaft.....	275
5.2.4	Mutuals	278
5.2.5	Nonprofits.....	279
5.3	Formen der Makroorganisation	281
5.3.1	Organisation einzelner Geschäftseinheiten	282
5.3.1.1	Funktionsbereichsorganisation.....	282
5.3.1.2	Prozessorganisation.....	287
5.3.1.3	Projektorganisation	298
5.3.2	Organisation von Unternehmen mit mehreren Geschäftseinheiten - die Geschäftsbereichsorganisation.....	302
5.3.2.1	Aufgabenverteilungin der Geschäftsbereichsorganisation.....	303

5.3.27	Verteilung der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse In der Geschäftsbereichsorganisation	305
5373	Ausprägungen der Geschäftsbereichsorganisation In der Praxis und Beurteilung.....	316
5.4	Formen der Mikroorganisation/Organisation der Produktion.....	320
5.4.1	Traditionelle Formen der Fertigungsorganisation.....	322
5.4.1.1	Werkstattfertigung	322
5.4.17	Fließfertigung.....	327
5.47	Änderung der Aufgabenbedingungen und Reaktionsmöglichkeiten	332
5.4.3	Wesentliche Aspekte der neuen Formen der Fertigungsorganisation	337
6	Organisation und Management von (Service-)Plattformen	361
6.1	ökonomische Besonderheiten von Dienstleistungen.....	363
6.2	(Service-)Plattformen.....	366
6.3	Netzwerkeffekte.....	369
6.4	Netzwerkmobilisierung	374
6.4.1	Erhöhung des Plattformnutzens.....	374
6.47	Senkung der Nutzungskosten.....	376
6.43	Subventionen.....	377
65	Plattformorganisation.....	381
6.6	Plattformwettbewerbsstrategien.....	387
6.6.1	Lizenzierungspolitik.....	387
6.67	Kompatibilitätsstrategie	388
6.63	Bündelungsstrategien	390
6.6.4	Genossenschaftliche Plattformorganisation.....	394
6.6.5	Desintermediatisierungsangriff.....	395
6.7	Möglichkeiten der Plattformorganisation mithilfe der Blockchain-Technologie.....	397
6.7.1	Grundlagen der Blockchain-Technologie.....	397
6.7.2	Blockchain-Anwendungen	401
6.7.2.1	Bitcoin	401
6.7.2.2	Ethereum.....	404
7	Organisation von Innovationen.....	411
7.1	Grundlagen der Innovationen.....	412
7.2	Der Innovationsprozess	414
73	Quellen von Innovationen	415
73.1	Interne organisationale Integration von F&E	417
73.2	Innovationen aus Interaktion mit Kunden und Nutzern.....	420
73.3	Innovation aus Interaktion mit Wettbewerbern.....	422

Inhaltsverzeichnis

7.4	Organisationsgestaltung zur Stärkung von Innovationen.....	422
7.4.1	Die ambidextre Organisation	422
7.4.2	Modularisierung und Innovationen.....	426
7.5	Das Promotorenmodell	427
7.6	Eigenschaften einer Innovationsbewussten Unternehmung.....	430
7.7	Schutz von Innovationen.....	434
8	Reorganisation.....	439
8.1	Reorganisationsursachen.....	441
8.1.1	Triebkräfte organisatorischen Wandels.....	441
8.1.2	Entwicklung neuer Organisationsformen	445
8.1.2.1	Modularisierung.....	445
8.1.2.2	Virtuallsierung.....	448
8.1.2.3	Agile Organisationsformen und Wandel von Organisationen.....	450
8.1.3	Veränderung relevanter Situationsmerkmale	452
8.1.3.1	Veränderte Knappheiten/Präferenzen	453
8.1.3.2	Neue Technologien.....	453
8.1.3.3	Fundamentale Transformation	455
8.2	Reorganisationskosten.....	456
8.2.1	Widerstände gegenüber Veränderungen.....	456
8.2.1.1	Arten und Ausdrucksformen des Widerstandes.....	457
8.2.1.2	Ursachen des Widerstandes.....	458
8.2.1.3	Umgang mit Widerständen.....	460
8.2.2	Rent Seeking.....	461
8.2.3	Beeinflussungsaktivitäten und Beeinflussungskosten.....	463
8.2.4	Möglichkeiten zur Begrenzung von Beeinflussungskosten	464
8.3	Change Management	467
8.3.1	Herausforderungen, Definitionen und Ziele des Change Managements.....	468
8.3.2	Ansätze und Instrumente im Change Management.....	469
8.3.2.1	Prozessorientierte Ansätze.....	469
8.3.2.2	Strukturorientierte Ansätze.....	473
8.3.2.3	Instrumente	482
	Literaturverzeichnis.....	501
	Stichwortverzeichnis.....	547