

---

Arnold Picot/Helmut Dietl/Egon Franck

# Organisation

Eine ökonomische Perspektive

5., aktualisierte und überarbeitete Auflage

2008

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# 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 Motivationsinstrumente	9
<b>2</b>	<b>Zur Lösung des Organisationsproblems</b>	23
2.1	Sichtweisen der Organisation	23
2.2	Der Bezugsrahmen für das weitere Vorgehen.	26
<b>3</b>	<b>Ökonomische Organisationstheorien</b>	31
3.1	Grundlagen	31
3.2	Neoklassische Ansätze	35
3.3	Institutionenökonomische Ansätze	45
<b>4</b>	<b>Die Organisation der wettbewerblichen Rahmenbedingungen</b>	149
4.1	Zur Entstehung der marktconstituierenden Institutionen	149
4.2	Grundsatzentscheidungen	150
<b>5</b>	<b>Die Organisation der zwischenbetrieblichen Beziehungen</b>	173
5.1	Marktmachtorientierte Kooperationsformen	173
5.2	Effizienzorientierte Kooperationsformen	177
5.3	Sowohl unter Marktmacht- als auch unter Effizienzaspekten interpretierbare Kooperationsformen: Ligen im professionellen Team sport	215
<b>6</b>	<b>Die Organisation des Binnenbereichs der Unternehmung</b>	239
6.1	Grundlagen der Unternehmensorganisation	239
6.2	Unternehmensverfassung/Governance-Strukturen	260
6.3	Formen der Makroorganisation.	293
6.4	Formen der Mikroorganisation/Organisation der Produktion.	336

<b>7</b>	<b>Reorganisation</b> .....	397
7.1	Reorganisationsursachen.....	397
7.2	Reorganisationskosten .....	407
<b>8</b>	<b>Die Organisation von Innovationen</b> .....	417
8.1	Zur Ausgestaltung von Intellectual Property Rights .....	419
8.2	Die Aneignung von Erträgen aus Innovationen .....	427
	Literaturverzeichnis .....	439
	Register .....	463

# Inhalt

Vorwort .....	V
Vorwort zum Nachdruck .....	VI
Vorwort zur zweiten Auflage .....	VII
Vorwort zur dritten Auflage .....	VIII
Vorwort zur vierten Auflage .....	IX
Vorwort zur fünften Auflage .....	X
Inhaltsübersicht .....	XI
Abbildungsverzeichnis .....	XIX
Tabellenverzeichnis .....	XXIII
<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 Motivationsinstrumente .....	9
1.5.1 Fundamentale Institutionen .....	10
1.5.2 Abgeleitete Institutionen .....	13
1.5.3 Konstitutionelle Institutionen .....	18
1.5.4 Substitute .....	20
<b>2 Zur Lösung des Organisationsproblems .....</b>	<b>23</b>
2.1 Sichtweisen der Organisation .....	23
2.1.1 Organisationstheorien .....	24
2.1.2 Organisationsbegriffe .....	24
2.1.3 Zur Problematik des traditionellen betriebswirtschaftlichen Organisationsverständnisses .....	25
2.2 Der Bezugsrahmen für das weitere Vorgehen .....	26
2.2.1 Organisationsbegriff: Organisation als Organisationsstruktur bzw. Institutionensystem .....	26

2.2.2	Erklärung und Gestaltung als Erkenntnisziel einer angewandten Organisationslehre . . . . .	27
2.2.3	Ökonomische Theorien als Erkenntnisinstrumente . . . . .	29
2.2.4	Drei Organisationsebenen als Erkenntnisgegenstand. . . . .	29
<b>3</b>	<b>Ökonomische Organisationstheorien . . . . .</b>	<b>31</b>
3.1	Grundlagen . . . . .	31
3.1.1	Die gemeinsame Basis ökonomischer Theorien. . . . .	31
3.1.2	Der Scheidepunkt ökonomischer Teiltheorien: Die Rationalitätsfrage . . . . .	32
3.1.3	Zur weiteren Vorgehensweise . . . . .	34
3.2	Neoklassische Ansätze . . . . .	35
3.2.1	Grundzüge der Theorie . . . . .	35
3.2.2	Ein vielschichtiges Effizienzmaß als Vorteilhaftigkeitskriterium . . . .	36
3.2.3	Annahmen und Bedingungen . . . . .	38
3.2.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge . . . . .	39
3.3	Institutionenökonomische Ansätze . . . . .	45
3.3.1	Property-Rights-Theorie . . . . .	46
3.3.1.1	Grundzüge der Theorie . . . . .	46
3.3.1.2	Wohlfahrtsverluste aufgrund externer Effekte und Transaktionskosten als Vorteilhaftigkeits- kriterium. . . . .	47
3.3.1.3	Annahmen und Bedingungen. . . . .	50
3.3.1.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge. . . . .	53
3.3.2	Transaktionskostentheorie . . . . .	56
3.3.2.1	Grundzüge der Theorie . . . . .	56
3.3.2.2	Transaktionskosten als Vorteilhaftigkeitskriterium . . . .	57
3.3.2.3	Annahmen und Bedingungen. . . . .	58
3.3.2.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge. . . . .	62
3.3.3	Principal-Agent-Theorie. . . . .	72
3.3.3.1	Grundzüge der Theorie . . . . .	72
3.3.3.2	Agency-Kosten als Vorteilhaftigkeitskriterium . . . . .	72
3.3.3.3	Annahmen und Bedingungen. . . . .	74
3.3.3.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge . . . . .	76
3.3.4	Formal-mathematische Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge . . . .	80
3.3.4.1	Adverse Selection . . . . .	80
3.3.4.1.1	Signalling . . . . .	82
3.3.4.1.2	Screening . . . . .	83
3.3.4.1.3	Selbstauswahl (Self Selection). . . . .	85
3.3.4.2	Moral Hazard . . . . .	88
3.3.4.2.1	Diskreter Fall . . . . .	88
3.3.4.2.2	Stetiger Fall. . . . .	94
3.3.4.3	Hold-up . . . . .	118
3.3.4.3.1	Modellbeispiel I . . . . .	118
3.3.4.3.2	Modellbeispiel II. . . . .	125

3.3.4.4	Relationale Verträge . . . . .	127
3.3.4.4.1	Informelle Autorität . . . . .	130
3.3.4.4.2	Subjektive Beurteilungskriterien . . . . .	135
3.3.4.4.3	Relationale Verträge und Hold-up . . . . .	140
3.3.5	Vergleichende Zusammenfassung neoinstitutionalistischer Ansätze der Organisation . . . . .	141
Fragen zu Kapitel 3 . . . . .		143
<b>4</b>	<b>Die Organisation der wettbewerblichen Rahmenbedingungen</b>	<b>149</b>
4.1	Zur Entstehung der marktstituierenden Institutionen . . . . .	149
4.2	Grundsatzentscheidungen . . . . .	150
4.2.1	Aktive versus passive Wettbewerbspolitik . . . . .	152
4.2.2	Deregulierung versus Regulierung . . . . .	158
4.2.3	Privatisierung versus Verstaatlichung . . . . .	165
Fragen zu Kapitel 4 . . . . .		171
<b>5</b>	<b>Die Organisation der zwischenbetrieblichen Beziehungen</b>	<b>173</b>
5.1	Marktmachtorientierte Kooperationsformen . . . . .	173
5.1.1	Kartelle . . . . .	174
5.1.2	Vertikale Bindungen . . . . .	175
5.2	Effizienzorientierte Kooperationsformen . . . . .	177
5.2.1	Auswahl einfacher effizienzorientierter Kooperationsformen . . . . .	179
5.2.1.1	Lizenzierung . . . . .	179
5.2.1.2	Joint Venture . . . . .	181
5.2.1.3	Konsortium . . . . .	182
5.2.1.4	Kapitalbeteiligungen . . . . .	183
5.2.1.5	Langfristige Lieferverträge mit Dual-Sourcing-Option . . . . .	183
5.2.2	Komplexere effizienzorientierte Kooperationsformen . . . . .	185
5.2.2.1	Genossenschaften . . . . .	185
5.2.2.2	Franchise-Organisationen . . . . .	187
5.2.2.3	Dynamische Netzwerke . . . . .	191
5.2.2.4	Keiretsu . . . . .	196
5.2.2.5	Leveraged-Buyout-Gesellschaft (LBO) . . . . .	199
5.2.2.6	Wertschöpfungsorganisation in zwei- und mehreseitigen Dienstleistungsmärkten . . . . .	202
5.2.2.6.1	Ökonomische Besonderheiten von Dienstleistungen . . . . .	202
5.2.2.6.2	Zwei- und mehrseitige Dienstleistungen . . . . .	206
5.2.2.6.3	Wertschöpfungsorganisation und Wettbewerbsfähigkeit . . . . .	208
5.3	Sowohl unter Marktmacht- als auch unter Effizienzaspekten interpretierbare Kooperationsformen: Ligen im professionellen Teamsport . . . . .	215
5.3.1	Die Grundelemente der Organisationsstruktur von Ligen . . . . .	216

5.3.2	Marktmachteffekte ausgewählter Regeln der Ligaorganisation . . .	219
5.3.3	Effizienzeffekte der ausgewählten Regeln der Ligaorganisation .	222
	Fragen zu Kapitel 5 . . . . .	234
<b>6</b>	<b>Die Organisation des Binnenbereichs der Unternehmung . . . .</b>	<b>239</b>
6.1	Grundlagen der Unternehmensorganisation . . . . .	239
6.1.1	Aufgabenmerkmale als Bedingungsrahmen der Organisationsstruktur . . . . .	239
6.1.2	Variablen der Organisationsstruktur . . . . .	242
6.1.2.1	Aufgabenverteilung . . . . .	242
6.1.2.2	Verteilung von Entscheidungsrechten . . . . .	247
6.1.2.3	Verteilung von Weisungsrechten . . . . .	249
6.1.2.4	Programmierung . . . . .	257
6.1.3	Drei Beschreibungsebenen der internen Organisationsstruktur: Unternehmensverfassung, Makroorganisation und Mikroorganisation. . . . .	259
6.2	Unternehmensverfassung/Governance-Strukturen . . . . .	260
6.2.1	Property Rights und Residualansprüche. . . . .	260
6.2.2	Die Publikumsaktiengesellschaft (»modern corporation«) . . . .	262
6.2.2.1	Die wesentliche Schwäche der Publikumsgesellschaft: Managementanreize . . . . .	262
6.2.2.2	Die wesentliche Stärke der Publikumsgesellschaft: Risikohandhabung . . . . .	279
6.2.2.3	Ein »Störfaktor« für scharfe Rollenabgrenzungen: Spezifisches Humankapital und Stakeholder. . . . .	281
6.2.2.4	Weitere Stärken der Publikumsgesellschaft. . . . .	284
6.2.3	Die Eigentümer-Unternehmung . . . . .	287
6.2.4	Die Partnerschaft. . . . .	288
6.2.4.1	Dezentrale Projektarbeit und der Bedarf nach Monitoringanreizen vor Ort. . . . .	289
6.2.4.2	Qualitätssignalisierung durch Residualansprüche vor Ort und Peer-Kontrolle . . . . .	289
6.2.4.3	Ausschließliche Verwertung von Humankapital, zeitlich begrenzte Residualansprüche und flexible Teilungsregeln . . . . .	290
6.2.5	Mutuals . . . . .	290
6.2.6	Nonprofits . . . . .	291
6.3	Formen der Makroorganisation. . . . .	293
6.3.1	Organisation einzelner Geschäftseinheiten. . . . .	294
6.3.1.1	Funktionsbereichsorganisation. . . . .	294
6.3.1.2	Prozessorganisation . . . . .	299
6.3.1.3	Projektorganisation . . . . .	311
6.3.2	Organisation von Unternehmen mit mehreren Geschäftseinheiten – die Geschäftsbereichsorganisation. . . . .	315
6.4	Formen der Mikroorganisation/Organisation der Produktion . . . . .	336

6.4.1	Traditionelle Formen der Fertigungsorganisation . . . . .	339
6.4.1.1	Werkstattfertigung . . . . .	339
6.4.1.2	Fließfertigung. . . . .	344
6.4.2	Änderung der Aufgabenbedingungen und Reaktionsmöglich- keiten der Unternehmen . . . . .	350
6.4.3	Wesentliche Aspekte der neuen Formen der Fertigungs- organisation. . . . .	354
6.4.4	Lean Production . . . . .	376
6.4.5	Mikroorganisation in der Dienstleistungsproduktion . . . . .	386
6.4.5.1	Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs . . . . .	387
6.4.5.2	Besonderheiten bei der Produktion von Dienst- leistungen . . . . .	388
6.4.5.3	Besonderheiten bei der Steuerung von Dienstleistungs- prozessen . . . . .	389
6.4.5.4	Gestaltungsempfehlungen für die Produktion von Dienstleistungen . . . . .	390
	Fragen zu Kapitel 6 . . . . .	392
<b>7</b>	<b>Reorganisation</b> . . . . .	<b>397</b>
7.1	Reorganisationsursachen. . . . .	397
7.1.1	Entwicklung neuer Organisationsformen . . . . .	398
7.1.2	Veränderung relevanter Situationsmerkmale . . . . .	403
7.1.2.1	Veränderte Knappheiten/Präferenzen. . . . .	403
7.1.2.2	Neue Technologien . . . . .	404
7.1.2.3	Fundamentale Transformation . . . . .	406
7.1.3	Entwicklung besserer Theorien . . . . .	406
7.2	Reorganisationskosten . . . . .	407
7.2.1	Rent Seeking. . . . .	407
7.2.2	Beeinflussungsaktivitäten und Beeinflussungskosten. . . . .	409
7.2.2.1	Erläuterung der Begriffe . . . . .	409
7.2.2.2	Beeinflussungsaktivitäten im Überblick . . . . .	410
7.2.3	Gestaltungsempfehlungen. . . . .	412
7.2.3.1	Eingrenzung der Partizipationsmöglichkeiten . . . . .	413
7.2.3.2	Begrenzung von Verteilungswirkungen. . . . .	414
	Fragen zu Kapitel 7 . . . . .	416
<b>8</b>	<b>Die Organisation von Innovationen</b> . . . . .	<b>417</b>
8.1	Zur Ausgestaltung von Intellectual Property Rights . . . . .	419
8.1.1	IPR im klassischen Trade-off zwischen Erfindungsanreizen und Verbreitungsnutzen . . . . .	419
8.1.2	Ein Einschränkungsgrund für IPR: Interaktive Umgebungen mit sequentieller Innovation . . . . .	421
8.1.3	Ein weiterer Einschränkungsgrund für IPR: Kumulative Systemtechnologien . . . . .	422



8.1.4	IPR und die Transaktionskosten auf Märkten für Technologien . . . . .	422
8.1.4.1	Transaktionskostensteigernde IPR und die »tragedy of the anticommons« . . . . .	423
8.1.4.2	Transaktionskostensenkende IPR und das Einfangen von Anreiz- und Spezialisierungsvorteilen durch Outsourcing . . . . .	425
8.1.5	Institutionelles Erfindertum gegen die »tragedy of the anticommons« . . . . .	426
8.2	Die Aneignung von Erträgen aus Innovationen . . . . .	427
8.2.1	Die klassische Diskussion: Direkte Aneignungsmechanismen für Innovationserträge . . . . .	428
8.2.2	Die erste Erweiterung der Diskussion: Verschenkte Erfindungen und indirekte Aneignungsmechanismen für Innovationserträge . . . . .	429
8.2.3	Die zweite Erweiterung der Diskussion: Die indirekten Aneignungsmechanismen »kleiner« Marktakteure in der Open-Source-Software-Entwicklung . . . . .	431
8.2.3.1	OSS-Entwicklung und verschenkte Erfindungen . . . . .	431
8.2.3.2	Umwegrenten für OSS-Programmierer . . . . .	432
8.2.3.3	Elemente einer Governance-Struktur am Beispiel der Signal-Umwegrentensucher . . . . .	433
8.2.3.4	Die Initiierungshürde der Umwegrentensucher und die Rolle echter OSS-Spender . . . . .	434
8.2.3.5	Eine Governance-Struktur für Spender: Lizenzen zur Blockierung zukünftiger IPR an der Software . . . . .	435
8.2.3.6	Zur Symbiose zwischen Umwegrentensuchern und Spendern . . . . .	436
	Literaturverzeichnis . . . . .	439
	Register . . . . .	463