

Arnold Picot | Helmut Dietl | Egon Franck
Marina Fiedler | Susanne Royer

Organisation

Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht

8. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL



Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Organisation

Arnold Picot[†]/Helmut Dietl/Egon Franck/Marina Fiedler/Susanne Royer

Organisation

Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht

8., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Dozenten finden weitere Lehrmaterialien unter
www.sp-dozenten.de (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.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4708-9 Bestell-Nr. 20465-0003
ePub: ISBN 978-3-7910-4709-6 Bestell-Nr. 20465-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-4710-2 Bestell-Nr. 20465-0152

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

Organisation

8., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Oktober 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © alice-photo, shutterstock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

SCHÄFFER
POESCHEL

myBook

Exklusiv für Buchkäufer: Kostenloses Zusatzmaterial zum Download

- Musterlösungen zu allen Fragen und Übungsaufgaben im Buch
- Mit ausführlichen Antworten, Lösungshilfen und Erläuterungen
- Kapitel 3 aus der 7. Auflage dieses Lehrbuches

So funktioniert Ihr Zugang

- Gehen Sie auf das Portal »SP myBook«, indem Sie die unten genannte URL und den Buchcode eingeben, oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet
- Wählen Sie auf der Internetseite zum Buch die benötigten Musterlösungen aus



SP myBook:

www.sp-mybook.de

Buchcode: 4708-orga

<http://sp-mybook.de/code/4708-orga>

Vorwort zur achten Auflage

Leider müssen wir dieses Vorwort mit einer traurigen Nachricht beginnen. Am 9. Juli 2017 ist unser akademischer Lehrer und Mentor Arnold Picot für uns alle völlig unerwartet verstorben. Wir haben ihm alle sehr viel zu verdanken. Ohne seine Initiative, integrative Art und zukunftsorientierte Sichtweise gäbe es dieses Lehrbuch nicht.

Die vorliegende achte Auflage unseres Organisationslehrbuchs ist das Ergebnis einer vollständigen und umfassenden Überarbeitung, im Zuge derer einige Teile gestrafft und andere neu hinzugefügt wurden. Außerdem haben wir die Inhalte des Buches, wo notwendig, aktualisiert. Es ist so eine kompakte neue Auflage entstanden.

Kapitel 1 legt das Fundament in Bezug auf das im Mittelpunkt unseres Buches stehende Organisationsproblem, welches sich idealtypisch aus einem Koordinations- und einem Motivationsproblem zusammensetzt. Das theoretische Fundament wird im zweiten Kapitel gelegt. Dazu werden ökonomische Organisationstheorien als unsere maßgeblichen »Taschenlampen« zur Ausleuchtung der Koordinations- und Motivationsprobleme ökonomischer Akteure vorgestellt. Um das Motivationsproblem noch differenzierter betrachten zu können, werden zusätzlich ausgewählte verhaltenswissenschaftliche Ansätze skizziert. Alle folgenden Kapitel nutzen die theoretischen Überlegungen aus dem zweiten Kapitel und fußen auf den begrifflichen Abgrenzungen des ersten Kapitels.

Das erste pragmatische Anwendungsfeld, das auf unserem deskriptiven und theoretischen Fundament fußt, findet sich im dritten Kapitel. Hier erfolgt eine Auseinandersetzung mit wettbewerblichen Rahmenbedingungen unternehmerischer Tätigkeit. Es geht darum, die Einbettung unternehmerischer Aktivitäten in ein institutionelles Gefüge mit Inhalten zu füllen und für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu illustrieren. Implikationen wirtschaftspolitischer Grundsatzentscheidungen im Bereich der Wettbewerbspolitik, der Regulierung und Deregulierung sowie im Spannungsfeld zwischen Verstaatlichung und Privatisierung werden dabei aus einer (institutionen-)ökonomischen Perspektive beleuchtet.

Entsprechend dem Grundgedanken dieses Lehrbuches, dass Organisation(sgestaltung) nicht an Unternehmensgrenzen haltmacht, findet im vierten Kapitel eine Auseinandersetzung mit marktmacht- und effizienzorientierten Elementen kooperativer Aktivitäten statt. Aufbauend auf einem ressourcenbasierten Verständnis von Kooperationen zeigen wir grundlegende Kooperationsformen auf und beleuchten diese aus einer ökonomischen Perspektive bezüglich ihrer Vor- und Nachteile. Anhand kleinerer Fallbeispiele illustrieren wir die Ausgestaltung im Einzelfall.

Das fünfte Kapitel befasst sich mit den klassischen Fragen der Organisation des Binnenbereichs der Unternehmung. Dieses Kapitel war über die letzten Auflagen hinweg immer länger geworden, sodass wir uns in dieser Auflage bemüht haben, zu straffen und gleichermaßen zu aktualisieren.

Mit dem neuen Kapitel 6 »Organisation und Management von (Service-)Plattformen« tragen wir der zunehmenden Bedeutung sogenannter Plattformmärkte Rechnung. In diesen Märkten spielen Netzwerkeffekte bzw. nachfrageseitige Größenvorteile eine bedeutende Rolle und es geht darum, marktmachtorientierte und effizienzorientierte Vorteile zu identifizieren und zu verstehen. Damit baut das neue sechste Kapitel auf den vorangehenden Kapiteln auf und erweitert gleichermaßen die Perspektive auf die zunehmende Bedeutung zwei- und mehrseitiger Märkte, insbesondere im Bereich der Dienstleistungen. So betreiben viele der weltgrößten Unternehmen Service-Plattformen, z. B. Alibaba, Alphabet (Google), Apple, Baidu, Facebook, Microsoft, Tencent, Twitter, Rakuten, Softbank, SAP und Oracle.

Kapitel 7 adressiert in aktualisierter Form die »Organisation von Innovationen« als eine relevante Schnittstelle zwischen Organisation und Strategie.

Schließlich geht es im letzten Kapitel um die Änderung von Organisation und die damit einhergehenden Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten. Auch dieses Kapitel haben wir aktualisiert.

Wir haben uns von Kapitel 3 aus der siebten Auflage getrennt, das den Fokus auf formal-mathematische Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge der institutionenökonomischen Ansätze legt. Dieses Kapitel steht für Interessierte aber weiterhin online über das Portal »SP myBook« zur Verfügung, wo sich auch weitere Hinweise und ergänzende Lehrmaterialien finden.

Wir bedanken uns für die Anregungen und Hinweise zur Überarbeitung bei Frau Michaela Obermeier, Frau Maike Simon und Frau Johanna Stempf sowie allen Leserinnen und Lesern, studentischen Hilfskräften und Studierenden, die durch ihre Rückmeldungen zur Weiterentwicklung des Buches beigetragen haben. Herrn Dr. Frank Baumgärtner und Frau Claudia Dreiseitel vom Schäffer-Poeschel Verlag danken wir für die angenehme und konstruktive Zusammenarbeit.

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

Zürich, Passau und Flensburg im Juni 2020

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 Pfungsten 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/Freiberg 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 dritten 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, sodass 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 Wertschöpfungsorganisationsformen mit Netzwerkeffekten auftreten und die für zahlreiche Unternehmen und Unternehmensverbände 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 gerichteteres 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*

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 institutionenökonomischen 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 Sichtweisen 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 siebten Auflage

Nachdem die sechste Auflage unseres Organisationslehrbuchs Ergebnis einer vollständigen und umfassenden Überarbeitung war, ging es bei der Erstellung der siebten Auflage darum, aktuellen Entwicklungen aus Theorie und Praxis Rechnung zu tragen. Der Titel wurde bereits in der letzten Auflage in »Organisation – Theorie und Praxis« aus ökonomischer Sicht präzisiert. Entsprechend diesem Titel haben wir das Buch insbesondere um weitere Praxisbeispiele und Fallstudien sowie um eine umfassende Darstellung von relevanten Change-Management-Instrumenten ergänzt und die vorhandenen Inhalte, wo notwendig, aktualisiert.

Wir bedanken uns für die Anregungen und Hinweise zur Überarbeitung bei Herrn Marcel Allscher, Herrn Oke Chr. Beckmann, Frau Grit Müller sowie allen Lesern, studentischen Hilfskräften und Studierenden, die durch ihre Rückmeldungen zur Weiterentwicklung des Buches beigetragen haben. Herrn Martin Bergmann 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 August 2015

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

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 Knappheit	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
1.5 Institutionen als Koordinations- und Motivationsinstrumente	39
1.5.1 Fundamentale Institutionen	41
1.5.2 Abgeleitete Institutionen	43
1.5.2.1 Gesetze	43
1.5.2.2 Verträge	46
1.5.2.3 Organisatorische Regelungen	47
1.5.3 Konstitutionelle Institutionen	47
1.5.4 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

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
2.2.1	Grundzüge der Theorie	70
2.2.2	Ein vielschichtiges Effizienzmaß als Vorteilhaftigkeitskriterium	71
2.2.3	Annahmen und Bedingungen	72
2.2.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge	73
2.2.4.1	Die unsichtbare Hand bei vollkommenem Wettbewerb	73
2.2.4.2	Das Monopol	75
2.2.4.3	Abhängigkeit von der Betrachtungsperspektive	79
2.3	Institutionenökonomische Ansätze	80
2.3.1	Property-Rights-Theorie	80
2.3.1.1	Grundzüge der Theorie	80
2.3.1.2	Wohlfahrtsverluste aufgrund externer Effekte und Transaktionskosten als Vorteilhaftigkeitskriterium	82
2.3.1.3	Annahmen und Bedingungen	85
2.3.1.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge	88
2.3.2	Transaktionskostentheorie	91
2.3.2.1	Grundzüge der Theorie	91
2.3.2.2	Transaktionskosten als Vorteilhaftigkeitskriterium	91
2.3.2.3	Annahmen und Bedingungen	92
2.3.2.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge	96
2.3.3	Principal-Agent-Theorie	106
2.3.3.1	Grundzüge der Theorie	106
2.3.3.2	Agency-Kosten als Vorteilhaftigkeitskriterium	106
2.3.3.3	Annahmen und Bedingungen	108
2.3.3.4	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge	110
2.3.4	Vergleichende Zusammenfassung institutionenökonomischer Ansätze	114
2.4	Relevante verhaltenswissenschaftliche Aspekte zur Erklärung von Motivation	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 Zwei-Faktoren-Theorie	119
2.4.1.4	ERG-Theorie	120
2.4.1.5	McClellands Bedürfnistheorie	121
2.4.2	Neue verhaltenswissenschaftliche Ansätze	122
2.4.2.1	Kognitive Evaluationstheorie	122
2.4.2.2	Selbstbestimmungstheorie	124
2.4.2.3	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
3.2	Wirtschaftspolitische Grundsatzentscheidungen	144
3.2.1	Aktive versus passive Wettbewerbspolitik	147
3.2.1.1	Wettbewerbspolitische Behandlung von Unternehmenszusammenschlüssen	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	Erreichung sozialer 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	Joint Venture	192
4.2.2.3	Konsortium	193

4.2.2.4	Kapitalbeteiligungen	194
4.2.2.5	Langfristige Lieferverträge mit Dual-Sourcing-Option	195
4.2.3	Komplexere effizienzorientierte Kooperationsformen	197
4.2.3.1	Genossenschaften	197
4.2.3.2	Franchiseorganisationen	200
4.2.3.3	Dynamische Netzwerke	207
4.3	Sowohl unter Marktmacht- als auch unter Effizienzaspekten interpretierbare Kooperationsformen: Ligen im professionellen Teamsport	211
4.3.1	Die Grundelemente der Organisationsstruktur von Ligen	211
4.3.2	Marktmachteffekte ausgewählter Regeln der Ligaorganisation	214
4.3.3	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	Variablen der Organisationsstruktur	228
5.1.2.1	Aufgabenverteilung	229
5.1.2.2	Verteilung von Entscheidungsrechten	234
5.1.2.3	Verteilung von Weisungsrechten	236
5.1.2.4	Programmierung	242
5.2	Unternehmensverfassung	245
5.2.1	Die Publikumsaktiengesellschaft (»modern corporation«)	246
5.2.1.1	Die wesentliche Schwäche der Publikumsaktiengesellschaft: Managementanreize	247
5.2.1.2	Die wesentliche Stärke der Publikumsgesellschaft: Risikohandhabung	265
5.2.1.3	»Störfaktor« für scharfe 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	Aufgabenverteilung in der Geschäftsbereichsorganisation	303

5.3.2.2	Verteilung der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse in der Geschäftsbereichsorganisation	305
5.3.2.3	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
5.4.1.2	Fließfertigung	327
5.4.2	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
6.4.2	Senkung der Nutzungskosten	376
6.4.3	Subventionen	377
6.5	Plattformorganisation	381
6.6	Plattformwettbewerbsstrategien	387
6.6.1	Lizenzierungspolitik	387
6.6.2	Kompatibilitätsstrategie	388
6.6.3	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
7.3	Quellen von Innovationen	415
7.3.1	Interne organisationale Integration von F&E	417
7.3.2	Innovationen aus Interaktion mit Kunden und Nutzern	420
7.3.3	Innovation aus Interaktion mit Wettbewerbern	422

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	Virtualisierung	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

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Trade-off zwischen Arbeitsteilung/Spezialisierung und Tausch/Abstimmung	36
Abb. 2: Das Organisationsproblem	39
Abb. 3: Institutionenhierarchie	41
Abb. 4: Kooperationsspiel – Entstehung sich selbst erhaltender Gesetze	44
Abb. 5: Spielmatrix eines Gefangenendilemmas (ohne Sanktionen)	44
Abb. 6: Modifizierte Spielmatrix (mit Sanktion)	45
Abb. 7: Klassifizierung von Vertragsformen	47
Abb. 8: Konstitutionelle Institutionen	49
Abb. 9: Der Burrell-Morgan-Bezugsrahmen	58
Abb. 10: Grundlegende Annahmen der Subjektiv-Objektiv-Debatte in den Sozialwissenschaften.	60
Abb. 11: Preisbildung bei vollkommenem Wettbewerb	74
Abb. 12: Preisbildung im (Angebots-)Monopol	76
Abb. 13: Zwei Dimensionen der Verdünnung von Property Rights	81
Abb. 14: Trade-off-Beziehung zwischen Wohlfahrtsverlusten durch externe Effekte und Transaktionskosten	84
Abb. 15: Effizienz von Unternehmensstrukturen durch Gestaltung der Property-Rights-Struktur und Nutzung transaktionskostensenkender Institutionen	87
Abb. 16: Einflussgrößen auf die Transaktionskosten.	92
Abb. 17: Drei Typen spezifischer Aufgaben	99
Abb. 18: Anteil der Transaktionskosten am Bruttosozialprodukt der Vereinigten Staaten von Amerika	101
Abb. 19: Beispiele für Entscheidungsalternativen der Fertigungstiefenoptimierung	103
Abb. 20: Zusammenhang zwischen Transaktionskosten, Spezifitätsgrad und Integrationsform	104
Abb. 21: Gestaltungsempfehlungen der Principal-Agent-Theorie	111
Abb. 22: Property-Rights-, Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie im Vergleich	115
Abb. 23: Die drei Erwartungspaare der Erwartungstheorie	130
Abb. 24: Ökonomische Analyse der (Preis-)Regulierung eines natürlichen Monopols	160
Abb. 25: Marktmacht- und effizienzorientierte Kooperationsformen im Überblick	181
Abb. 26: Einfache effizienzorientierte Kooperationsformen	190
Abb. 27: Elemente von Franchisebeziehungen	204
Abb. 28: Anzahl der Kooperationsbeziehungen ohne (a) und mit (b) zentraler Koordinationsstelle	209
Abb. 29: Aufgabenanalyse nach drei Kriterien.	230
Abb. 30: Verschiedene Grade der Partizipation.	235
Abb. 31: Einliniensystem	237

Abb. 32: Stabliniensystem	239
Abb. 33: Mehrliniensystem	240
Abb. 34: Funktionales Weisungsrecht in der Linienorganisation	241
Abb. 35: Matrixorganisation	242
Abb. 36: Funktionsbereichsorganisation	282
Abb. 37: Prozesstypen	288
Abb. 38: Dysfunktionalitäten der Funktionsbereichsorganisation	289
Abb. 39: Prozess- vs. Funktionsverantwortung	290
Abb. 40: Unternehmensübergreifende Perspektive der Prozessorganisation	290
Abb. 41: Vorgehensweise bei der Prozessorganisation	291
Abb. 42: Priorisierung von Funktion und Prozess	294
Abb. 43: Kontinuum von Gestaltungsalternativen zwischen Funktions- und Prozessspezialisierung	296
Abb. 44: Stabsprojektorganisation	299
Abb. 45: Matrixprojektorganisation	300
Abb. 46: Reine Projektorganisation	300
Abb. 47: Geschäftsbereichsorganisation	304
Abb. 48: Prinzip der Geschäftsbereichsgruppierung	307
Abb. 49: Schema situationsbedingter Verrechnungspreise	309
Abb. 50: Werkstattfertigung	323
Abb. 51: Fließfertigung	328
Abb. 52: Aufgabenverteilung bei neueren Formen der Fertigungsorganisation	337
Abb. 53: Layoutgestaltung bei Fertigungssegmentierung	338
Abb. 54: Vergleich alternativer Formen der Fertigungsorganisation bei unterschiedlicher Variabilität der Aufgabeninhalte	343
Abb. 55: Wertschöpfung und Wertaneignung	365
Abb. 56: (Service-)Plattform	366
Abb. 57: Plattformbeispiele	366
Abb. 58: Lineares Wertschöpfungsmodell	367
Abb. 59: Nachfragegesetz und Marktgleichgewicht	369
Abb. 60: Netzwerkeffekte	370
Abb. 61: Same-Side- und Cross-Side-Effekte	372
Abb. 62: Plattformnutzen	373
Abb. 63: Subventionierungsstrategien	378
Abb. 64: Organisation von Plattformeigentum und -betrieb	382
Abb. 65: Wettbewerbswirkungen horizontaler Kompatibilität	389
Abb. 66: Desintermediatisierungsangriff	396
Abb. 67: Innovationstypen nach Henderson/Clark	413
Abb. 68: Darstellung des Innovationsprozesses nach Hauschildt/Salomo	414
Abb. 69: Stage-Gate-Prozess von Robert Cooper	415
Abb. 70: Quellen der Innovation	416
Abb. 71: Zentralisierte F&E-Struktur	418

Abb. 72: Dezentralisierte F&E-Struktur	419
Abb. 73: Hybride F&E-Struktur	419
Abb. 74: Prozess zur Identifizierung und Einbindung von Lead-Usern	421
Abb. 75: Funktionales Design	423
Abb. 76: Unsupported Team	423
Abb. 77: Bereichsübergreifendes Team	424
Abb. 78: Ambidextre Organisation	424
Abb. 79: Das Troika-Modell	430
Abb. 80: Neue Organisationsformen als Auslöser von Reorganisationsprozessen	445
Abb. 81: Zunehmende Spezialisierung durch Modularisierung und Virtualisierung	449
Abb. 82: Vier-Felder-Matrix-Anreize	465
Abb. 83: Drei-Phasen-Modell nach Lewin	470
Abb. 84: Phasen von Veränderungsprozessen	471
Abb. 85: Phasen und Aufgaben des Change Managements nach Krüger	472
Abb. 86: IBM Change-Diamant	473
Abb. 87: Kontextanalyse	475
Abb. 88: Stakeholderanalyse	475
Abb. 89: Grundsatzempfehlungen zum Umgang mit Stakeholdern	476
Abb. 90: Grundmuster der Mitarbeiterbindung bei Reorganisationen	478
Abb. 91: Systematik zur effizienten Gestaltung von Anreizsystemen	479
Abb. 92: Timing einer Reorganisation im Überblick.....	481
Abb. 93: Übersicht phasenabhängiger Instrumente des Change Managements	483
Abb. 94: Ablauf der Stakeholderanalyse	486
Abb. 95: Betroffenheitsanalyse	487
Abb. 96: EiC-Matrix	488
Abb. 97: Beispielhafte Struktur eines Benefits Dependency Network	489
Abb. 98: Die fünf Entwicklungsstadien der »Organisational Maturity«-Bewertung	495
Abb. 99: Bestandteile der Organisationskultur	498

