

# Inhaltsverzeichnis

## Vorwort

Von Horst Albach

|   |    |
|---|----|
| <b>A. Einleitung</b>  | 17 |
| <b>B. Ein Überblick über die Entwicklung der Organisationstheorie</b> | 18 |
| I. Taylors Theorie der rationalen Organisation des Betriebes          | 18 |
| II. Marschaks Team-Theorie  | 19 |
| III. Simons Theorie der beschränkten Rationalität in der Organisation | 20 |
| IV. Die Transaktionskosten der Organisation                           | 22 |
| <b>C. Der Aufbau des Buches</b>                                       | 23 |

## Erster Teil

### Die Effizienz hierarchischer Unternehmensorganisation

Erstes Kapitel

#### Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen

Von Horst Albach

|  |    |
|--|----|
| <b>A. Problemstellung</b>  | 27 |
| <b>B. Entwicklungstendenzen im betrieblichen Rechnungswesen</b>                      | 28 |
| I. Die Entwicklung des betrieblichen Rechnungswesens in den<br>vergangenen 25 Jahren | 28 |
| 1. Kostenverursachung nach Maßgabe der Produktionsfunktion                           | 29 |
| 2. Kostenverursachung nach Maßgabe von Entscheidungen der<br>Unternehmensführung     | 30 |
| 3. Kostenverursachung nach Maßgabe der Unternehmensziele                             | 30 |
| II. Zukunftsaufgaben des betrieblichen Rechnungswesens                               | 31 |
| 1. Die Produktionskostenrechnung   | 32 |
| a) Das Problem der Einkommenseffekte von Löhnen                                      | 33 |
| b) Das Problem der Produktsicherheit   | 35 |
| 2. Die Transaktionskostenrechnung  | 36 |
| 3. Die Koordinationskostenrechnung   | 41 |

Zweites Kapitel

**Hierarchische Effizienz durch Substitution organisatorischer Regelungen**

Von Theodor Weimer

- A. Gutenbergs Substitutionsgesetz und organisatorische Regulationsstrukturen 43
  - I. Gutenbergs Substitutionsgesetz und die Effizienz organisatorischer Strukturen ..... 43
  - II. Organisatorische Regelungen und organisatorische Strukturen ..... 45
    - 1. Charakterisierung organisatorischer Regelungen ..... 45
    - 2. Charakterisierung organisatorischer Strukturen ..... 47
    - 3. Charakterisierung fallweiser und genereller Regelungen ..... 55
- B. Modell zur Bestimmung der optimalen Substitution organisatorischer Regelungen ..... 56
  - I. Modell zur Bestimmung der optimalen Regelung bei einmaliger Regelungsanwendung ..... 56
    - 1. Das Entscheidungsproblem: optimale Regelung und optimale Delegation ..... 56
    - 2. Das Modell bei einmaliger Regelungsanwendung ..... 57
      - a) Modellierung der Ertragsseite ..... 58
      - b) Modellierung der Kostenseite ..... 62
      - c) Entscheidungsregel zur optimalen Regelungsauswahl ..... 65
  - II. Modell zur Bestimmung der optimalen Regelung bei mehrmaliger Regelungsanwendung ..... 66
    - 1. Modellierung der Ertragsseite ..... 66
    - 2. Modellierung der Kostenseite ..... 70
    - 3. Entscheidungsregel zur optimalen Substitution ..... 72
- C. Numerische Überprüfung des Modells ..... 73
  - I. Konzeptionelle Vorbemerkungen ..... 73
  - II. Die Referenzsituation ..... 74
    - 1. Die Ausgangsdaten ..... 74
    - 2. Die Ergebnisse ..... 76
  - III. Die Sensitivität der optimalen Lösung ..... 80

## **Zweiter Teil**

### **Die optimale hierarchische Organisation**

#### **Drittes Kapitel**

##### **Die optimale hierarchische Organisation bei exogener Lohnstruktur**

Von Bernd Franke und Ralph Ristau

|  |     |
|--|-----|
| A. Einführung .....  | 85  |
| B. Die optimale Kontrollspanne .....   | 86  |
| I. Determinanten der Kontrollspanne .....  | 86  |
| II. Ein Modell zur Bestimmung der optimalen Kontrollspanne .....   | 87  |
| C. Die Ableitung einer optimalen Unternehmensgröße .....   | 95  |
| I. Vorbemerkungen .....  | 95  |
| II. Begründung einer endlichen optimalen Unternehmensgröße durch Informationsverlust .....   | 96  |
| III. Begründung einer endlichen optimalen Unternehmensgröße durch einen spezifischen Kontrollprozeß und opportunistisches Verhalten .. | 98  |
| IV. Unternehmensgröße und Management-Produktionsfunktion .....   | 101 |
| Anhang .....   | 107 |

#### **Viertes Kapitel**

##### **Das Delegationsproblem zwischen Prinzipalen und Agenten**

Von Thomas Petersen

|   |     |
|---|-----|
| A. Problemstellung .....  | 109 |
| B. Unsicherheit und Moral Hazard .....  | 110 |
| C. Ein Prinzipal-Agenten-Modell mit reiner Ergebniskontrolle .....                | 112 |
| D. Optimale Anreizsysteme bei reiner Ergebniskontrolle .....                      | 118 |
| E. Dynamische Ergebnis- und Verhaltenskontrolle:<br>Die Rolle der Loyalität ..... | 122 |
| Anhang .....  | 129 |

## Fünftes Kapitel Die optimale Eigentümerstruktur

Von Rudolf Schmitz

|   |     |
|---|-----|
| A. Problemstellung .....                                    | 133 |
| B. Die Modellierung des Kontrollproblems .....              | 133 |
| C. Kontrollmacht und Unternehmensentwicklung .....          | 138 |
| D. Eigentümerkontrolle und optimale Unternehmensgröße ..... | 150 |
| E. Schlußfolgerungen .....                                  | 152 |

## Sechstes Kapitel Verrechnungspreise zur Optimierung des Kreditportefeuilles bei dezentraler Vergabeentscheidung

Von Arno Gerken

|  |     |
|--|-----|
| A. Problemstellung .....   | 155 |
| B. Organisatorische Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Portfolio-Gedankens in der Kreditvergabe und Alternativlösungen .....  | 156 |
| C. Verrechnungszinsen zur Steuerung der Kreditvergabeentscheidung im Sinne des Gesamtportefeuilles bei Sicherheit über alle Verhaltensfunktionen .....                       | 157 |
| I. Verhaltensfunktionen von Zentrale und Filiale .....   | 158 |
| II. Konvexität der Funktionen .....  | 159 |
| III. Verrechnungszinsen bei Vorliegen einer Kreditmengenobergrenze ...   | 159 |
| D. Verrechnungszinsen zur Steuerung der Kreditvergabeentscheidung im Sinne des Gesamtportefeuilles unter partieller Unsicherheit der Zentrale über die Kreditnachfrage ..... | 161 |
| I. Verrechnungspreise bei Einhaltung der Teambedingung .....   | 161 |
| 1. Verrechnungszinsen zur Steuerung eine Filiale .....   | 161 |
| 2. Probleme beim Führen mehrerer Filialen und Ansätze für deren Lösung .....   | 162 |
| II. Verrechnungspreise in der Koalition .....  | 165 |
| 1. Schummeln zur Maximierung der vorgegebenen Zielfunktion ...   | 165 |
| a) Suboptimalität des Verfahrens durch Schummeln bei Einhaltung der vorgegebenen Zielfunktion .....  | 165 |

|   |     |
|---|-----|
| b) Anreize zur Vermeidung von Schummeln, solange die vorgegebene Zielfunktion anerkannt wird .....              | 166 |
| 2. Koalitionskonflikte bei grundlegend von der zentralen Vorgabe abweichenden Zielfunktionen der Filialen ..... | 167 |
| E. Würdigung .....  | 168 |

## **Dritter Teil**

### **Die empirische Untersuchung von Organisation**

#### Siebttes Kapitel

#### **Zur Erfolgsrelevanz der internen Organisation börsennotierter Industrieaktiengesellschaften**

Von Rudolf Schmitz

|   |     |
|---|-----|
| A. Problemstellung .....  | 173 |
| B. Empirische Analyse der Vorteilhaftigkeit von Organisationsformen (Bonner Stichprobe) ..... | 174 |
| I. Zur Erhebung von Organisationsdaten aus den Geschäftsberichten ..                          | 174 |
| II. Typisierung der Organisationsformen .....   | 177 |
| C. Zur Organisation deutscher Industrieaktiengesellschaften .....                             | 182 |
| D. Zur empirischen Relevanz der Organisationsstruktur .....                                   | 185 |
| I. Die Sechseckkriterien in Abhängigkeit von der Organisationsstruktur                        | 185 |
| II. Die Interaktion zwischen Organisationsstruktur und Unternehmensumwelt .....               | 188 |
| E. Die interne Organisation der „Besten“ und der „Schlechtesten“ .....                        | 194 |
| I. Loglineare Analyse der Organisation der „Besten“ und der „Schlechtesten“ .....             | 194 |
| II. Logit-Analyse .....   | 198 |
| Anhang .....  | 199 |

## Achtes Kapitel

### **Der Einfluß von Reorganisationen auf die Unternehmensentwicklung: Eine ökonometrische Analyse**

Von Tomoki Waragai

|  |     |
|--|-----|
| A. Fragestellung .....   | 209 |
| B. Das zugrundeliegende Modell .....                                       | 210 |
| I. Das Basismodell .....   | 210 |
| II. Modellvariante 1: Ein Strukturbruch .....                              | 211 |
| III. Modellvariante 2: Zwei Strukturbrüche .....                           | 212 |
| C. Strukturbruchanalyse für die einzelnen Firmen (Berechnungsergebnisse) . | 214 |
| I. Bayer AG .....  | 215 |
| 1. Ergebnisse .....  | 215 |
| a) Umsatzindizes und Index Personalaufwand .....                           | 215 |
| b) Gewinnindizes .....   | 216 |
| 2. Erläuterung der Ergebnisse für die Bayer AG .....                       | 218 |
| II. BASF AG .....  | 220 |
| 1. Ergebnisse .....  | 220 |
| 2. Erläuterung der Ergebnisse für die BASF AG .....                        | 223 |
| III. Hoechst AG .....  | 223 |
| 1. Ergebnisse .....  | 223 |
| 2. Erläuterung der Ergebnisse für die Hoechst AG .....                     | 224 |
| D. Reorganisation und Unternehmensentwicklung .....                        | 224 |
| I. Gewinnindizes .....   | 225 |
| II. Umsatzindizes .....  | 227 |
| E. Zusammenfassendes Ergebnis .....  | 227 |

## **Vierter Teil Anwendungen**

### Neuntes Kapitel

#### **Die Reorganisation des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB)**

Von Horst Albach

|   |     |
|---|-----|
| A. Problemstellung .....  | 231 |
| B. Das Konsensprinzip als „Prisoner’s Dilemma“ .....            | 232 |
| C. Eine informelle Lösung .....                                 | 234 |
| D. Eine formale Lösung: Ein Vorstand als Loyalitätsfilter ..... | 235 |
| E. Schlußbemerkung .....  | 237 |

### Zehntes Kapitel

#### **Zur Tarifgestaltung für urheberrechtlich geschützte Darbietungen**

Von Horst Albach

|   |     |
|---|-----|
| A. Problemstellung .....  | 239 |
| B. Der Markt für musikalische Darbietungen .....  | 240 |
| I. Zur ökonomischen Begründung von Urheberrechten an Werken der Musik .....   | 240 |
| II. Die Organisation des Marktes für Ausführungsrechte als Institution zur Senkung von Transaktionskosten .....       | 241 |
| 1. Die Transaktionen .....  | 242 |
| 2. Die Organisation des Angebots .....  | 242 |
| 3. Die Organisation der Nachfrage .....   | 243 |
| III. Die Organisation der Preisfindung für Ausführungsrechte als Institution zur Senkung von Transaktionskosten ..... | 246 |
| 1. Auf den Ist-Umsatz bezogene Tarife .....   | 246 |
| a) Geldwerter Vorteil und Ist-Umsatz .....  | 246 |
| b) Die Verursachung des Umsatzes durch die Aufführung .....   | 248 |
| c) Kontrollkosten und Umsatz .....  | 249 |
| 2. Auf den Soll-Umsatz bezogene Tarife .....  | 250 |
| a) Geldwerter Vorteil und Soll-Umsatz .....   | 251 |
| b) Kontrollkosten und Soll-Umsatz .....   | 253 |
| c) Unternehmensgröße und Soll-Umsatz .....  | 254 |

|  |     |
|--|-----|
| 3. Auf den hypothetischen Umsatz bezogene Tarife .....               | 254 |
| 4. Auf den Faktoreinsatz bezogene Tarife .....                       | 256 |
| IV. Die Höhe der Vergütungssätze als Ergebnis der Preisfindung ..... | 257 |
| C. Zusammenfassung .....   | 259 |
| <br>   |     |
| Elftes Kapitel   |     |
| <b>Eigentümerkontrolle in der KGaA</b>                               |     |
| Von Birgit Oder  |     |
| A. Einleitung .....  | 261 |
| B. Prinzipal-Agenten-Theorie .....                                   | 262 |
| I. Das Agency-Verhältnis .....                                       | 262 |
| II. Das Problem des Prinzipals .....                                 | 262 |
| 1. Ergebniskontrolle .....   | 263 |
| a) Risikoneutraler Agent .....                                       | 265 |
| b) Risikoaverser Agent .....   | 265 |
| c) Annäherung an die firstbest Lösung .....                          | 266 |
| 2. Ergebnis- und Verhaltenskontrolle .....                           | 266 |
| a) Risikoneutraler Agent .....                                       | 268 |
| b) Risikoaverser Agent .....   | 268 |
| III. Marktmäßige Kontrolle .....                                     | 269 |
| 1. Managermarkt .....  | 270 |
| 2. Kapitalmarkt .....  | 272 |
| C. Prinzipal-Agenten-Theorie und KGaA .....                          | 273 |
| I. Identifizierung .....   | 273 |
| 1. FAG Kugelfischer .....  | 274 |
| 2. Klöckner .....  | 274 |
| 3. Euro-Kai .....  | 275 |
| II. Opportunismus in der KGaA .....                                  | 276 |
| 1. Ergebniskontrolle bei risikoaverm Agenten .....                   | 276 |
| a) FAG Kugelfischer .....  | 277 |
| b) Klöckner .....  | 277 |
| c) Euro-Kai .....  | 277 |
| 2. Ergebnis- und Verhaltenskontrolle bei risikoaverm Agenten ...     | 278 |
| a) FAG Kugelfischer .....  | 280 |
| b) Klöckner .....  | 280 |
| c) Euro-Kai .....  | 280 |

|   |     |
|---|-----|
| 3. Risikoteilung .....                    | 280 |
| a) FAG Kugelfischer .....                 | 281 |
| b) Klöckner .....                         | 281 |
| c) Euro-Kai .....                         | 282 |
| 4. Kontrolle durch Marktmechanismen ..... | 282 |
| a) Managermarkt .....                     | 282 |
| (1) FAG Kugelfischer .....                | 283 |
| (2) Klöckner .....                        | 283 |
| (3) Euro-Kai .....                        | 283 |
| b) Kapitalmarkt .....                     | 283 |
| (1) FAG Kugelfischer .....                | 284 |
| (2) Klöckner .....                        | 284 |
| (3) Euro-Kai .....                        | 284 |
| III. Weitere Überlegungen .....           | 285 |
| 1. FAG Kugelfischer .....                 | 285 |
| 2. Klöckner .....                         | 285 |
| 3. Euro-Kai .....                         | 285 |
| D. Fazit .....                            | 286 |

## Zwölftes Kapitel

### **Die Organisation von Innovationen:**

### **Die Anwendung des Dekompositionsprinzips von Williamson**

Von Diana de Pay

|   |     |
|---|-----|
| A. Problemstellung .....                            | 289 |
| B. Das Dekompositionsprinzip von Williamson .....   | 291 |
| C. Innovationsstrategien .....                      | 291 |
| D. Überprüfung .....                                | 293 |
| I. Vorgehensweise .....                             | 293 |
| II. Auswertung der Koordinationsprofile .....       | 295 |
| III. Vergleich der Koordinationskosten .....        | 298 |
| IV. Auswertung der Interviews .....                 | 302 |
| 1. Organisation der Forschung und Entwicklung ..... | 302 |
| 2. Organisation der Produktentwicklung .....        | 303 |
| a) Positionierung .....                             | 303 |
| b) Externe Informationsquellen .....                | 304 |
| c) Transfer vom Zentral- zum Spartenlabor .....     | 304 |
| d) Eigen- vs. Fremdfertigung .....                  | 305 |

|   |     |
|---|-----|
| 3. Organisation der Verfahrensentwicklung .....         | 305 |
| 4. Koordination des Innovationsprozesses .....          | 305 |
| 5. Innovationswiderstände .....                         | 306 |
| V. Innovationsstrategien .....                          | 307 |
| 1. Zentrale Innovationsstrategie .....                  | 307 |
| 2. Dezentrale Innovationsstrategie .....                | 307 |
| E. Innovationsstrategien multinationaler Konzerne ..... | 307 |
| I. Strategien für neue Produkte .....                   | 309 |
| II. Strategien für verbesserte Produkte .....           | 310 |
| III. Strategien für neue Verfahren .....                | 310 |
| IV. Modifikationen .....                                | 311 |
| 1. Global-for-global .....                              | 311 |
| 2. Local-for-global .....                               | 312 |
| F. Schlußbemerkung .....                                | 312 |
| Anhang .....  | 314 |

### Dreizehntes Kapitel

## **Über Effizienz und Loyalität von Regierungsmannschaften**

Von Horst Albach

|  |     |
|--|-----|
| A. Problemstellung .....   | 321 |
| I. Unregierbarkeit der Stadtstaaten .....                              | 321 |
| II. Management eines komplexen Systems .....                           | 321 |
| III. Organisationsmängel versus Autoritätsschwäche .....               | 322 |
| B. Die Ist-Situation in den Stadtstaaten .....                         | 323 |
| I. Zielformulierung .....  | 323 |
| II. Arbeitsteilung .....   | 325 |
| 1. Arbeitsteilung zwischen Parlament und Senat .....                   | 325 |
| 2. Arbeitsteilung zwischen Senat und Bezirksverwaltungen .....         | 325 |
| 3. Arbeitsteilung zwischen Verwaltung und ehrenamtlichen Gremien ..... | 326 |
| III. Delegation .....  | 326 |
| 1. Das Evokationsrecht .....   | 327 |
| 2. Die Rückdelegation .....  | 327 |

|   |            |
|---|------------|
| IV. Koordination .....  | 328        |
| V. Konfliktregelung .....   | 330        |
| C. Lösungsmöglichkeiten .....   | 330        |
| I. Beschreibung der Ist-Situation als Prinzipal-Agent-Problem .....       | 330        |
| II. Die Lösung mit einem Prinzipal .....                                  | 332        |
| III. Die Lösung mit einem Agenten .....                                   | 333        |
| 1. Der Senat als Agent .....  | 333        |
| 2. Der Regierende Bürgermeister als Agent .....                           | 333        |
| D. Schluß .....   | 335        |
| <br>  |            |
| Vierzehntes Kapitel   |            |
| <b>Organisatorische Regelungen zur Bewältigung von Führungskrisen und</b> |            |
| <b>Finanzierungskrisen</b>  |            |
| <b>– Zur Reform der Aktiengesetzes –</b>                                  |            |
| Von Horst Albach  |            |
| A. Problemstellung .....  | 337        |
| B. Lösungsvorschlag: Novellierung des Aktiengesetzes .....                | 338        |
| I. Lösung der Führungskrise durch die private Aktiengesellschaft .....    | 338        |
| II. Lösung der Finanzierungskrise .....                                   | 339        |
| 1. Risikoscheuer Prinzipal: Die offene Aktiengesellschaft .....           | 339        |
| 2. Risikoscheuer Prinzipal: Die Publikumsaktiengesellschaft .....         | 341        |
| C. Zusammenfassung .....  | 341        |
| <br>  |            |
| <b>Gesamtliteraturverzeichnis .....</b>                                   | <b>343</b> |