

# Wichtige Modelle der Organisationstheorie (Version 2)

## I. Verrechnungspreismodelle & interne Markt-Preis-Beziehungen

**Grundidee: Koordination unternehmensinterner Leistungsabhängigkeiten und -verflechtungen durch marktähnliche Mechanismen (Vertrags-/Preisbeziehungen)**

### Hauptfunktionen hierbei:

- Bereichsübergreifende Abstimmung
- Entscheidungsdezentralisierung
- Ermöglichung einer org. Teilung in kleinere Einheiten
- Erfolgsermittlung/-zurechnung zu den Bereichen
- Übergreifende Kalkulation

### (1) Hirschleifer Modell

#### (a) Struktur & Annahmen:

- Firma besteht aus zwei Abteilungen sowie Zentrale
- beide Bereiche maximieren ihren Gewinn
- eine Zeitperiode, keine Investitionsentscheidungen, keine Kapazitätsbeschränkungen, keine Informationsasymmetrien
- Abteilung 1 beliefert Abteilung 2 zum Verrechnungspreis  $t$ , mit Zwischenproduktmarkt kann das Produkt auch dort verkauft werden

#### (b) Erste Erkenntnisse:

- Die Zentrale muss bei Modellierung ohne Zwischenproduktmarkt die optimale Produktionsmenge  $q^*$  sowie  $K1'(q^*)$  kennen, da sonst bei Vorgabe irgendeines Grenzkostensatzes sich der nachfragende Bereich durch monopolistisches Verhalten besser stellen könnte
- Eine Modellierung mit Zwischenproduktmarkt führt auf abteilungsspezifische Optimierungsprobleme. **Es stellt sich hier der Marktpreis als interner optimaler Preis heraus**

#### (c) Gestaltung der Transaktionskostenbasis:

	Marktpreise	Verhandlungspreise	Kostenorientierte Preise
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- transparent,</li> <li>- einfach,</li> <li>- kostengünstig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beide Bereiche empfinden ihn als fair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voll- &amp; Grenzkostenorientiert</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- evtl. beschränkter Marktzugang</li> <li>- evtl. Intransparenz</li> <li>- evtl. keine Vergleichbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- evtl. ungleiche Verhandlungsmacht</li> <li>- u. U. langwieriger Prozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vollkosten: Preise zu hoch, geringe Abnahme &amp; Produktion</li> <li>- Grenzkosten: Tendenz zu geringen Kapazitäten und Investitionen in Ausbau</li> </ul>

#### (d) Grenzen des Ansatzes:

- Existiert kein vollkommener Zwischenproduktmarkt wird eine optimale Koordination nur durch die Zentrale (Optimierungsrechnung) möglich
- echte Dezentralisierung damit nicht möglich!
- Dezentralisierung als Ziel des Modells steht im Widerspruch zu optimalen Verrechnungspreisen (Dilemma der Organisationstheorie)

## II. Gestaltung & Koordinationsmodelle (ohne Zielkonflikte)

### (2) Teamtheorie

#### (a) Annahmen

- i. Keine Zielkonflikte, keine Informationsasymmetrien
- ii. Informationen über mehrere Mitarbeiter des Unternehmens verteilt
- iii. Kommunikation der Bereiche/Mitarbeiter durch Kosten belegt
- iv. alle verfolgen gleiches Interesse (Gewinnmaximierung des Unternehmens)
- v. Mitarbeiter handeln risikoneutral

#### (b) Aufbau & Struktur: Die Zentrale kann zwischen zwei Entscheidungssystemen wählen:

- vi. Zentralisierte Entscheidung (hohe Kommunikation)
- vii. Dezentralisierte Entscheidung (Vorgabe expl. Verhaltensregeln)

#### (c) Beschränkungen: Der Einsatz wird durch Umweltbedingungen eingeschränkt:

- i. Teamtheorie durch Vorgabe expliziter Verhaltensregeln unflexibel und träge
- ii. Komplexität einer Real-World-Situation führt zu schwierigen Optimierungsproblemen

#### (d) Fazit:

**Suboptimale Entscheidungen sind aus Gesamtperspektive manchmal die bessere Alternative gegenüber Kosten verursachendem Informationsaustausch**

### (3) Optimale Leistungsspanne

**(a) Definition:** Anzahl der Mitarbeiter, über die ein Vorgesetzter direkte Autorität, Verantwortung und Kontrolle hat

#### (b) Struktur und Annahmen

- i. Mikroebene: Wie viele Mitarbeiter pro Manager (Führungsoptimale LS)
- ii. Mesoebene: Frage nach Hierarchiestruktur (flach, steil)

#### (c) Einflüsse der Führungssituation auf führungsoptimale LS

- i. Aufgabe:
  1. Gleichartigkeit
  2. Veränderlichkeit
  3. Schwierigkeit
  4. Koordinationsmechanismen
  5. Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters
- ii. Person:
  1. Führungsstil
  2. Persönlichkeitseigenarten
  3. Fähigkeiten
- iii. Unstützungsmittel
  1. Stäbe und Assistenzen
  2. Sachmittel (IT)

#### (d) Ansatz 1: Scoring

- i. Phasen (und Nachteile):
  1. Bestimmung Einflussfaktoren (unzulänglich)
  2. Gewichtung (theoretisch)
  3. Skalierung (subjektiv)
  4. Gewichtet addiert
  5. Zuordnung zu Norm-LS (willkürlich, unanalytisch)

**(e) Vor und Nachteile: Je größer die LS, desto...**

- i. geringer die Anzahl der Manager
- ii. mehr Mitarbeiter pro Manager (Langsamkeit)
- iii. schneller die Entscheidungen
- iv. weniger Informationsverlust
- v. weniger Differenzierungsmöglichkeiten für Mitarbeiter
- vi. flacher die Hierarchie, desto kürzer Karrierepfade

**(f) Ansatz 2: Keren Levhari: Anzahl Manager und Planungsgeschwindigkeit als Faktoren für optimale LS. Ergebnisse:**

- i. Optimale LS auf allen Ebenen gleich (uniform)
- ii. Festes Verhältnis zwischen Höhe der Hierarchie, Anzahl produktiver Einheiten und LS
- iii. LS abhängig von Anzahl der Prozessoren

**(g) Grenzen des Modells:**

- i. Vereinfachende Modellannahmen
- ii. Zielkonflikte nicht betrachtet
- iii. ausgegangen von einem stabilen Modell – in der Praxis implizieren sich verändernde Aufgaben unterschiedliche LS (Dilemma)

**(4) Malone-Modell****(a) Annahmen & Struktur**

- i. Vier organisationale Strukturalternativen
  - 1. Produktorientierte Hierarchie (divisional)
  - 2. Funktionale Hierarchie
  - 3. Zentraler Markt (vertikale Differenzierung)
  - 4. Dezentraler Markt/Netz (alle mit jedem verbunden)
- ii. Untersucht auf Flexibilität und Effizienz unter Beachtung von Ressourcen und Umweltzuständen
- iii. Spezialisten sind auf Funktion spezialisiert, eintreffende Aufträge werden von allen bearbeitet
- iv. Spezialisten werden von Maklern/Produktmanagern koordiniert
- v. Umweltzustände bedingen den Ausfall von Akteuren
- vi. Zielkonflikte vernachlässigt

**(b) Kostenstruktur**

- i. Produktionskosten:
  - 1. fixe Kosten
  - 2. Warte / Verzögerungskosten
- ii. Kommunikationskosten
  - 1. Fixe Kosten für Bereitstellung
  - 2. variable Kosten als Zeitkosten für Besprechungen
- iii. Ausfallkosten
  - 1. Weiterleitungskosten
  - 2. Produktionsausfallkosten
  - 3. Produktausfallkosten

**(c) Spannungsverhältnisse:**

- i. Produktions- und Kommunikationskosten: Skalenvorteile durch Koordination von Spezialisten-Pools aber höhere Kommunikationskosten durch Zwischenstufe
- ii. Struktur und Flexibilität: Modell verlangt Trennung zwischen langfristiger Anpassung und kurzfristiger Reaktion auf Ereignisse
- iii. Hierarchie und Markt: Wahl der Strukturalternative wird durch Spannungsverhältnis zwischen Produktions- und Kommunikationskosten bestimmt.

**(d) Grenzen:**

- i. Stark vereinfachende Struktur-, Verhaltens-, Kostenannahmen
- ii. kein Zusammenhang zur Strategie
- iii. Dilemma der OT
- iv. Schwierigkeit zur Schätzung der Parameter (Kosten, Wahrscheinlichkeiten)
- v. keine Berücksichtigung von Zielkonflikten
- vi. kurzfristige, operative Betrachtung
- vii. keine Abbildung von Mischformen
- viii. keine Abbildung von Stäben und zentralen Einheiten
- ix. keine Möglichkeit zu Strukturveränderungen auf verändernde Umweltzustände hin

**(5) Delegations(wert)modell****(a) Richtungen der Dezentralisierung:**

- i. Vertikal: Verbreitung von Machtbefugnissen in der Hierarchie von oben nach unten (Organisationsteams) (**Organisation der Delegation**)
- ii. Horizontal: Inwieweit werden sind Organisationsmitglieder (Expertenteam, Mitarbeiter) ohne Machtbefugnis am Entscheidungsprozess beteiligt (**Organisation der Partizipation**)

**(b).Vergleich der Payoffs**

- i. In vielen Fällen scheint Delegation von Vorteil aufgrund der begrenzten Rationalität des Managers und des besseren Informationsstandes des potentiellen Mitarbeiters
- ii. Aber: ein anderer Entscheider könnte eigene Interessen verfolgen oder ist evtl. gar nicht Fähig, die Lage zu mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zu erkennen.

**(c). Der Wert der Delegation ergibt sich aus der Differenz zwischen erwartetem Payoff aus Delegation und erwarteten Payoff ohne Delegation****(d).Drei Determinanten des Delegationswertmodells**

- i. **Die Verteilung der Payoffs zwischen den Zuständen:** Je höher die Spanne der nicht kovariierenden Payoffs, desto höher der WD
- ii. **Die a-priori-Wahrscheinlichkeiten des Managers für die Zustände:** Je weniger die WK des Managers variieren, desto höher der WD
- iii. **Matrix der Delegationswahrscheinlichkeiten:** Zeichen für die Qualifikation des Entscheiders

**(e). Beschränkungen**

- i. Permanente vs. Delegation für jede Einzelentscheidung
- ii. Mehrere Ebenen der Delegation
- iii. Eingeschränkte Flexibilität aufgrund von Beschränkungen organisatorischer Entscheidungen und Strukturen

**(f). Positive und negative Effekte**

	<b>Anreizkompatibilität</b>	<b>Anforderungskompatibilität</b>	<b>Koordinations-effizienz</b>
<b>Positive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klares Verhältnis zwischen Teilziel/Gesamtziel</li> <li>- Positive Implikationen für Motivation, Identifikation und Eigenverantwortung</li> <li>- Entscheidungen werden da getroffen, wo die Implikationen am unmittelbarsten sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die übergeordnete Position wird entlastet</li> <li>- Nutzung lokaler Funktionen</li> <li>- Ziele und Beiträge der untergeordneten Funktion werden klarer</li> <li>- Aufgabenstellung wird objektiver</li> <li>- Leistungsbewertung wird klarer</li> <li>- Schnelle hochqualitative Entscheidungen werden klarer, da relevante Informationen vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinierte Eingriffe nur in Ausnahmen nötig</li> </ul>
<b>Negative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Position und Macht des Vorgesetzten stehen auf dem Spiel</li> <li>- Gefahr, dass Ziele des Untergebenen wichtiger werden</li> <li>- Gefahr der Diffusion von Verantwortung</li> <li>- Mögliche Divergenz von Aufgabe und Ziel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Möglicher Verlust der Entscheidungsautonomie des Delegierenden</li> <li>- Zusätzlicher Kontrollbedarf führt zu Belastung</li> <li>- Überlastung, Anspannung und Stress beim Untergebenen durch überhöhte Ansprüche</li> <li>- Untergebene noch nicht an Situation gewohnt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gefahr abnehmender Umsetzung wegen fehlender Möglichkeit durchzugreifen</li> <li>- Teure Koordination bei Ergebnisabstimmung und verbundenes Konfliktpotential</li> <li>- Implementierung aus untergeordneten Position heraus schwierig</li> </ul>

**III. Wie wird gemanagt?**

		<b>Management</b>	
		<b>Aktivitäten und Ressourcen</b>	<b>Beziehungen und Abhängigkeiten</b>
<b>Effizienz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Optimierung bestehender Aktivitäten und Beziehungen</b></li> <li>• <b>Input-Fokus bei gegebenem Output</b></li> </ul>	<p><b><u>Skalen und Verbundeffekte</u></b></p> <p><b>Ziel:</b> Bestehende Aktivitäten kostenoptimal durchführen</p> <p>(horizontal &amp; vertikal)</p>	<p><b><u>Transaktionskosten</u></b></p> <p><b>Ziel:</b> Beziehungen und Abhängigkeiten kostenoptimal managen</p> <p>(vertikal)</p>
<b>Effektivität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aufbau und Nutzung wertschaffender Aktivitäten und Beziehungen</b></li> <li>• <b>Output-Fokus: Thematisierung von Zielen und grundsätzlicher Wirksamkeit</b></li> </ul>	<p><b><u>Kernfähigkeiten/-kompetenzen:</u></b></p> <p><b>Ziel:</b> Erfolgspotentiale aufbauen und nutzen</p> <p>(horizontal &amp; vertikal)</p>	<p><b><u>Marktmacht</u></b></p> <p><b>Ziel:</b> Beziehungen und Abhängigkeiten optimal managen</p> <p>(horizontal &amp; vertikal)</p>