

# **Betriebswirtschaftslehre I für Nebenfachstudenten**

**Sommersemester 2015**

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner – Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance

Prof. Dr. Gunther Friedl – Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Controlling

Prof. Dr. Christoph Kaserer – Department of Financial Management and Capital Markets

Prof. Dr. Isabell M. Welpé – Lehrstuhl für Strategie und Organisation

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften – Technische Universität München

**Teil 1 & 5 (Veranstaltung 1, 12 & 13):**  
**Unternehmen und Umwelt /**  
**Finanzierung**

LS für Entrepreneurial Finance  
 Prof. Dr. Ann-Kristin Achleitner  
 Dr. Svenja Jarchow



**Teil 2 (Veranstaltung 2-4):**  
**Int. & ext.**  
**Rechnungswesen**

LS für Controlling  
 Prof. Dr. Gunther Friedl  
 Dipl.-Hdl. Andrea Greilinger



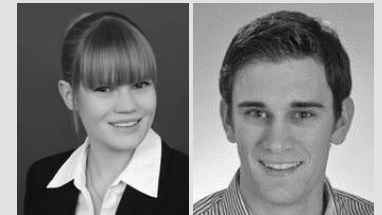
**Teil 3 (Veranstaltung 6-8):**  
**Inv. & Unternehmensbewertung**

LS für Finanzmanagement  
 und Kapitalmärkte  
 Prof. Dr. Christoph Kaserer  
 Daniel Urban, M.Sc.



**Teil 4 (Veranstaltung 9-11):**  
**Organisation und**  
**Personal**


LS für Strategie und  
 Organisation  
 Prof. Dr. Isabell M. Welp  
 Patrick Oehler, M.Sc.; Wiebke Wendler, M.Sc.






















**Später**


- **Entscheidungstheorie**
- **Forschung und Entwicklung**
- **Marketing**
- **Produktion und Supply Chain Mgmt. Management**























# 0000000793 Betriebswirtschaftslehre 1 -Grundlagen (Nebenfach) (Innenstadt) (2SWS VO, SS 2014/15)

Gruppe 

Tag	Datum  	von  	bis 	Ort  	Ereignis	Terminotyp	Info 	Anmerkung	ZT
<b>Standardgruppe</b>									
Mo	<a href="#">13.04.2015</a>	15:00	16:30	<a href="#">N 1179, Wilhelm-Nusselt-Hörsaal (0101.01.179)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">20.04.2015</a>	15:00	16:30	<a href="#">N 1179, Wilhelm-Nusselt-Hörsaal (0101.01.179)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">27.04.2015</a>	15:00	16:30	<a href="#">N 1179, Wilhelm-Nusselt-Hörsaal (0101.01.179)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">04.05.2015</a>	15:00	16:30	<a href="#">N 1179, Wilhelm-Nusselt-Hörsaal (0101.01.179)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">11.05.2015</a>	15:00	16:30	<a href="#">N 1179, Wilhelm-Nusselt-Hörsaal (0101.01.179)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">18.05.2015</a>	15:00	16:30	<a href="#">N 1179, Wilhelm-Nusselt-Hörsaal (0101.01.179)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">01.06.2015</a>	15:00	16:30	<a href="#">N 1179, Wilhelm-Nusselt-Hörsaal (0101.01.179)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">08.06.2015</a>	15:00	16:30	<a href="#">N 1179, Wilhelm-Nusselt-Hörsaal (0101.01.179)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">15.06.2015</a>	15:00	16:30	<a href="#">N 1179, Wilhelm-Nusselt-Hörsaal (0101.01.179)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">22.06.2015</a>	15:00	16:30	<a href="#">N 1179, Wilhelm-Nusselt-Hörsaal (0101.01.179)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">29.06.2015</a>	15:00	16:30	<a href="#">N 1179, Wilhelm-Nusselt-Hörsaal (0101.01.179)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">06.07.2015</a>	15:00	16:30	<a href="#">N 1179, Wilhelm-Nusselt-Hörsaal (0101.01.179)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">13.07.2015</a>	15:00	16:30	<a href="#">N 1179, Wilhelm-Nusselt-Hörsaal (0101.01.179)</a>	Abhaltung	fix			Ja

## 240913300 Betriebswirtschaftslehre 1 -Grundlagen (Nebenfach ) (Garching) (2SWS VO, SS 2014/15)

Gruppe 

Tag	Datum  	von  	bis 	Ort  	Ereignis	Terminotyp	Info 	Anmerkung	ZT 
<b>Standardgruppe</b>									
Mo	<a href="#">13.04.2015</a>	18:00	19:30	<a href="#">MW 2001, Rudolf-Diesel-Hörsaal (5510.02.001)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">20.04.2015</a>	18:00	19:30	<a href="#">MW 2001, Rudolf-Diesel-Hörsaal (5510.02.001)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">27.04.2015</a>	18:00	19:30	<a href="#">MW 2001, Rudolf-Diesel-Hörsaal (5510.02.001)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">04.05.2015</a>	18:00	19:30	<a href="#">MW 2001, Rudolf-Diesel-Hörsaal (5510.02.001)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">11.05.2015</a>	18:00	19:30	<a href="#">MW 2001, Rudolf-Diesel-Hörsaal (5510.02.001)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">18.05.2015</a>	18:00	19:30	<a href="#">MW 2001, Rudolf-Diesel-Hörsaal (5510.02.001)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">01.06.2015</a>	18:00	19:30	<a href="#">MW 2001, Rudolf-Diesel-Hörsaal (5510.02.001)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">08.06.2015</a>	18:00	19:30	<a href="#">MW 2001, Rudolf-Diesel-Hörsaal (5510.02.001)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">15.06.2015</a>	18:00	19:30	<a href="#">MW 2001, Rudolf-Diesel-Hörsaal (5510.02.001)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">22.06.2015</a>	18:00	19:30	<a href="#">MW 2001, Rudolf-Diesel-Hörsaal (5510.02.001)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">29.06.2015</a>	18:00	19:30	<a href="#">MW 2001, Rudolf-Diesel-Hörsaal (5510.02.001)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">06.07.2015</a>	18:00	19:30	<a href="#">MW 2001, Rudolf-Diesel-Hörsaal (5510.02.001)</a>	Abhaltung	fix			Ja
Mo	<a href="#">13.07.2015</a>	18:00	19:30	<a href="#">MW 2001, Rudolf-Diesel-Hörsaal (5510.02.001)</a>	Abhaltung	fix			Ja

- Diese Veranstaltung richtet sich an Studierende mit BWL im **Nebenfach**.
- Die Vorlesung findet parallel am Stammgelände und in Garching statt.
  - Stammgelände: montags von 15:00-16:30 Uhr im Raum N 1179
  - Garching: montags von 18:00-19:30 Uhr im Raum MW2001
- Unterrichtssprache: deutsch  
Unterrichtsstunden: 2 SWS
- Die **Klausur** findet am Dienstag, den **21. Juli 2015, 15.30-16.30 Uhr** statt.  
**An- und Abmeldeperiode** werden noch bekannt gegeben.
- **Inhalt:** Der Kurs gibt einen Überblick über betriebswirtschaftliche Grundlagen. Teilaspekte davon sind Unternehmen und Umwelt, internes und externes Rechnungswesen, Investition und Unternehmensbewertung, Finanzierung, Organisation und Personal. Vorkenntnisse werden nicht vorausgesetzt.
- **Kontaktperson (Organisation):** [patrick.oehler@tum.de](mailto:patrick.oehler@tum.de)



## Basisliteratur:

- **Thommen, J., Achleitner, A.-K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Gabler, 7., vollst. überarb. Auflage, Wiesbaden 2012**

## Ergänzende Literatur:

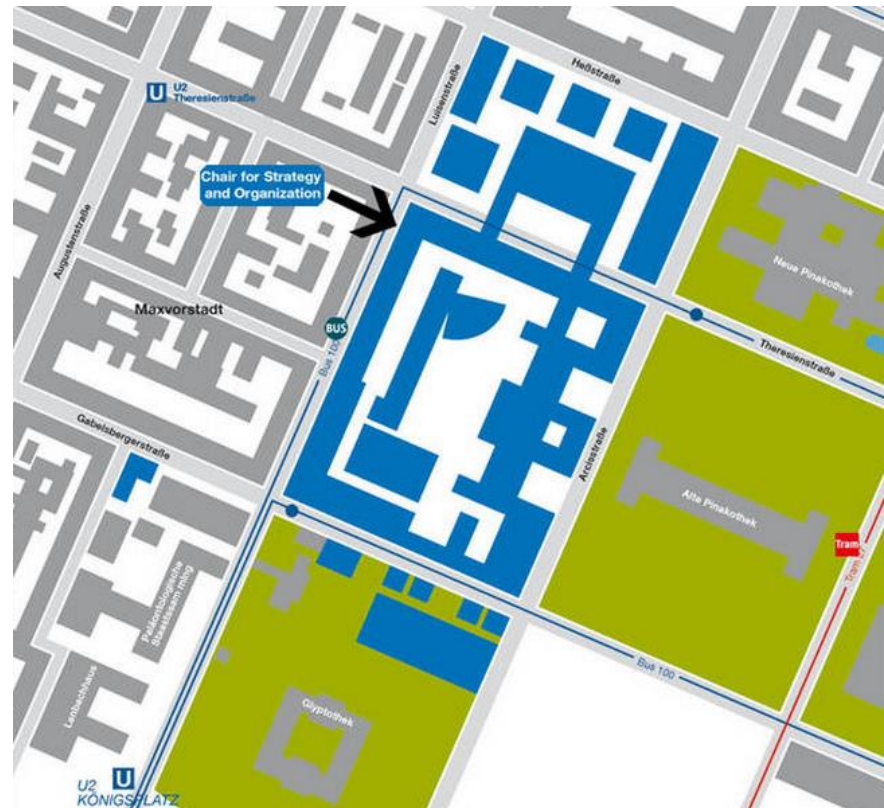
- Thommen, J., Achleitner, A.-K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Arbeitsbuch, Gabler, 6., vollst. Überarb. Auflage, Wiesbaden 2009
- Vahs, D., Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Poeschel, 5. Auflage, 2007
- Schmalen, H., Pechtl, H.: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, Schäffer-Poeschel, 14. Auflage, 2009

## Vorlesungsskript:

- Online unter:  
[www.moodle.tum.de](http://www.moodle.tum.de)  
Anmeldung zunächst auf TUMonline, dadurch Freischaltung für Moodle

# Lehrstuhl für BWL – Strategie und Organisation

- Dozent:
  - Patrick Oehler, M.Sc
  - Wiebke Wendler, M.Sc.
  
- Kontakt:
  - [Patrick.oehler@tum.de](mailto:Patrick.oehler@tum.de)
  - Stammgelände
  - Gebäude 0505, 2ter Stock
  - Sprechzeiten nach Vereinbarung



**Teil 5 –  
Organisation**

5.1 Grundlagen

5.2 Organisationstheoretische Ansätze

5.3 Organisationsformen

5.4 Organisation als geplanter organisatorischer Wandel



**Teil 5 –  
Organisation**

**5.1 Grundlagen**

5.2 Organisationstheoretische Ansätze

5.3 Organisationsformen

5.4 Organisation als geplanter organisatorischer Wandel

## Begriff Organisation

„Die Organisation (1) einer Organisation (3) führt zu ihrer Organisation (2)“

- ☐ (1) Gestalterischer Aspekt: „Das Unternehmen wird organisiert.“
  - Problemlösungsprozess der Organisation
  - Organisationsentwicklung
  
- ☐ (2) Instrumentaler Aspekt: „Das Unternehmen hat eine Organisation.“
  - Ordnungsfunktion, die zur Zielerreichung bewusst Strukturen (Aufbauorganisation) und Prozesse (Ablauforganisation) schafft.
  
- ☐ (3) Institutionaler Aspekt: „Das Unternehmen ist eine Organisation.“
  - Welche Gebilde treten in der Realität auf?  
Haushalte, private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung,...

## Organisation als Managementaufgabe (Gestaltung)

- Organisation bedeutet
  - die Gesamtaufgabe des Unternehmens, die von Menschen und Maschinen arbeitsteilig erfüllt werden muss
  - sinnvoll in Teilaufgaben zu gliedern und diese zueinander in Beziehung zu setzen
  - damit die Ziele des Unternehmens erfüllt werden



© AIRBUS S.A.S. 2010 - COMPUTER RENDERING BY FIXION - GWLNSD

**Entscheidend: Arbeitsteilung!**

## Organisation als Managementaufgabe (Gestaltung)



### Konsequenzen der Arbeitsteilung

- Zunahme der Abhängigkeiten
- Zunahme der Komplexität der Organisation

## Organisation als Managementaufgabe (Gestaltung)



- Grenzen der Arbeitsteilung
  - Koordinationskosten überkompensieren die Erträge aus Spezialisierung
  - Technologische Begebenheiten ermöglichen/verhindern weitere Arbeitsteilung
  - Monotonie der Arbeit hat negative Auswirkungen auf Menschen und somit auf das Unternehmen

**BORING**

## Begriff Organisation

„Die Organisation (1) einer Organisation (3) führt zu ihrer Organisation (2)“

- ☐ (1) Gestalterischer Aspekt: „Das Unternehmen wird organisiert.“
  - Problemlösungsprozess der Organisation
  - Organisationsentwicklung
  
- ☐ (2) Instrumentaler Aspekt: „Das Unternehmen hat eine Organisation.“
  - Ordnungsfunktion, die zur Zielerreichung bewusst Strukturen (Aufbauorganisation) und Prozesse (Ablauforganisation) schafft.
  
- ☐ (3) Institutionaler Aspekt: „Das Unternehmen ist eine Organisation.“
  - Welche Gebilde treten in der Realität auf?  
Haushalte, private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung,...

## Formale Elemente der Organisation (Instrumentaler Aspekt): Aufgabe

- ☐ Unter einer Aufgabe ist bei statischer Betrachtung eine bestimmte Soll-Leistung zu verstehen. Bei einer dynamischen Sichtweise werden zusätzlich die Aktivitäten einbezogen, die zur Erfüllung dieser Soll-Leistung durchgeführt werden.
- ☐ Kriterien, anhand derer sich Aufgaben abgrenzen lassen:
  - Verrichtungen (F&E, Marketing,...), Objekt (Rohstoffe, Endprodukte,...), Sachmittel
  - Rang des Führungsprozesses, Phase des Führungsprozesses
  - Zweckbeziehung (Primär- oder Sekundäraufgaben, bspw. Produktion oder Verwaltung)
  - Ort, Zeit
  - Person (die Aufgaben übertragen bekommt)
- ☐ Diese Merkmale bilden die Grundlage der Aufbau- und Ablauforganisation

## Formale Elemente der Organisation (Instrumentaler Aspekt): Stelle

- Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens. Sie setzt sich aus verschiedenen Teilaufgaben zusammen, die einen bestimmten Aufgabenkomplex bilden. Man unterscheidet zwischen:
  - ausführenden Stellen
    - sind einer oder mehrerer Instanzen unterstellt
    - haben keine Weisungsbefugnis
  - Instanzen (Leitungsstellen)
    - sind gewissen Stellen hierarchisch übergeordnet
    - können hierarchisch höher gestellten Instanzen unterstellt sein
  - Stabstellen
    - haben beratende und unterstützende Funktion für Instanzen
    - haben keine Anordnungsbefugnis gegenüber Linienstellen
  - Zentralstellen
    - für fachlich zentralisierbare Aufgaben für über- und untergeordnete Instanzen
    - haben fachliche Weisungsbefugnis

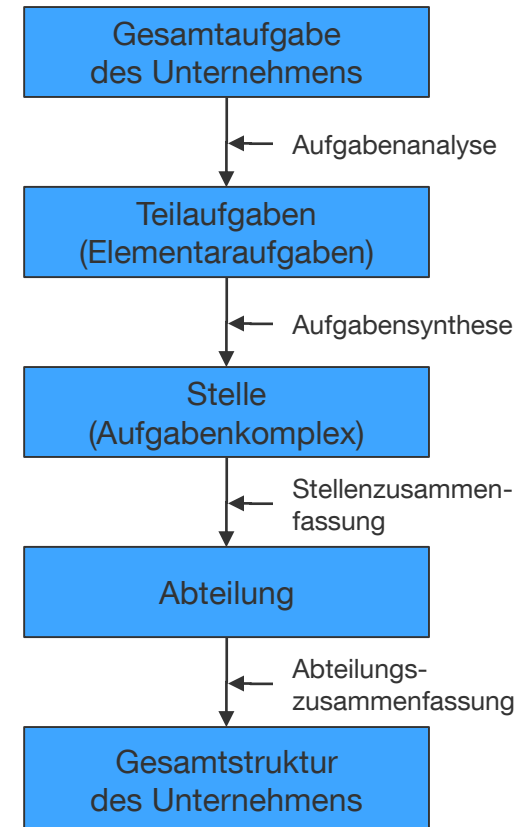
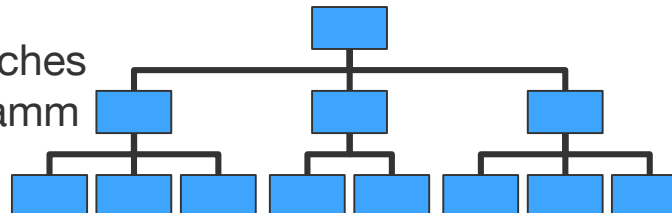


## Aufbauorganisation (Instrumentaler Aspekt)

- Die Aufbauorganisation beschäftigt sich mit der Strukturierung der Gesamtaufgabe des Unternehmens zu organisatorischen Einheiten:

- **Aufgabenanalyse:**  
Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben
- **Aufgabensynthese:**  
Bündeln von Teilaufgaben zu Aufgabenkomplexen und Zuordnung dieser zu einer Stelle
- **Stellenzusammenfassung:**  
Bündeln von Stellen zu Abteilungen
- **Abteilungszusammenfassung:**  
Bündeln von Abteilungen zur Gesamtstruktur

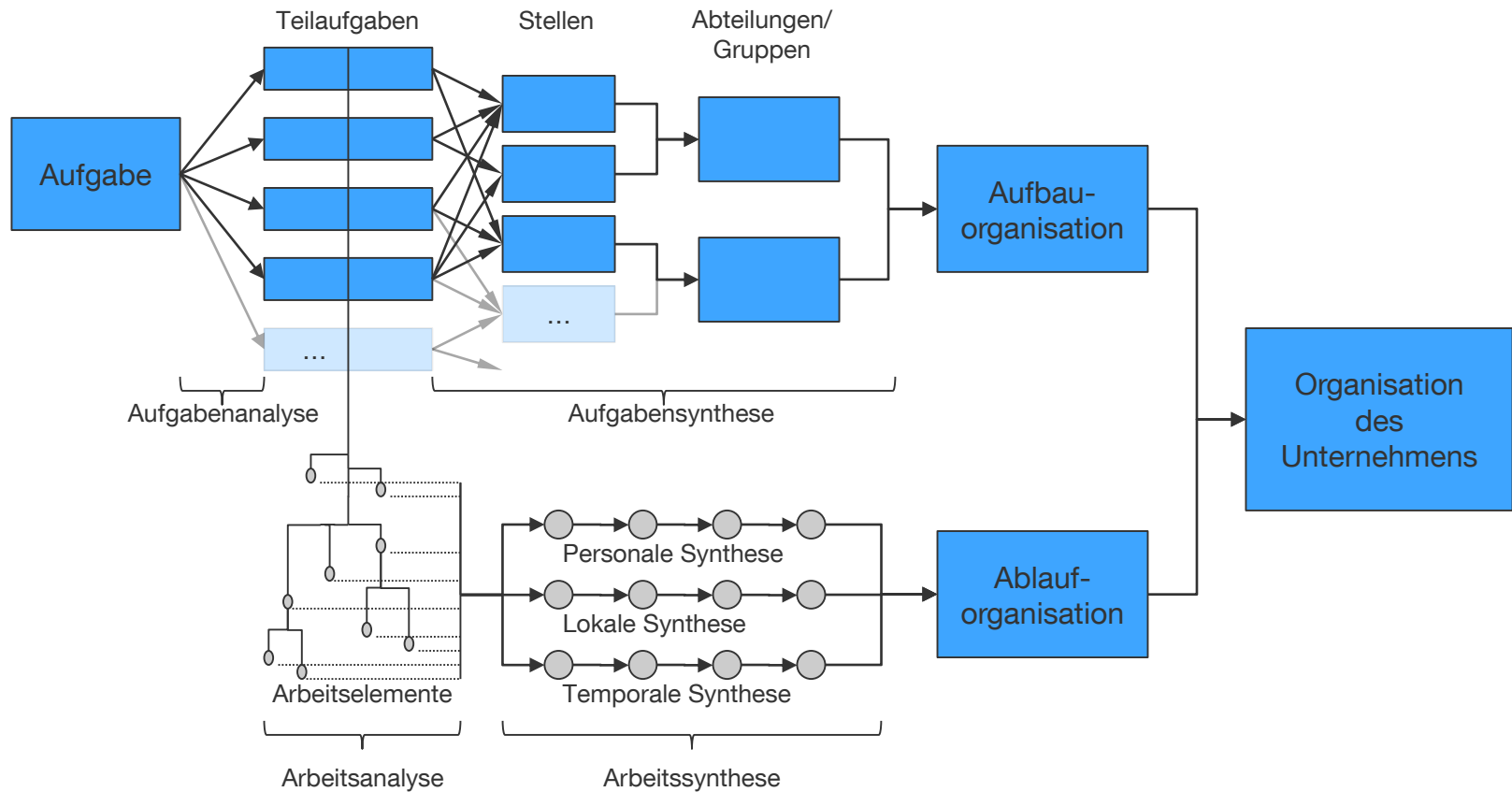
- Ergebnis ist ein hierarchisches Gefüge, das als Organigramm dargestellt werden kann.



## Ablauforganisation (Instrumentaler Aspekt)

- Die Ablauforganisation beschäftigt sich mit der Festlegung der Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen.
- Ausgangspunkt sind die Elementaraufgaben aus der Aufgabenanalyse. Sie bilden die Grundlage für die
  - **Arbeitsanalyse:**  
Elementaraufgaben werden in weitere Arbeitselemente (Tätigkeiten zur Erfüllung der Aufgabe) zerteilt.
  - **Arbeitssynthese:**  
Arbeitselemente werden i. A. der Arbeitsträger (Person, Sachmittel), Raum und Zeit zu Arbeitsgängen zusammengesetzt. Man unterscheidet zwischen drei Stufen:
    - Arbeitsverteilung (personale Arbeitssynthese)
    - Arbeitsvereinigung (temporale Arbeitssynthese)
    - Raumgestaltung (lokale Arbeitssynthese)

# Zusammenhang zwischen Aufbau- und Ablauforganisation



## Zusammenfassung

- ☐ Aufbau- und Ablauforganisation hängen eng miteinander zusammen
  - Beide betrachten das gleiche Objekt, jedoch unter verschiedenen Aspekten
  - Beide bauen gegenseitig aufeinander auf
  
- ☐ Klassische Organisationslehre vs. Business Reengineering
  - Klassische Organisationslehre
    - Ausgangspunkt für Prozesse ist die Aufbauorganisation
    - Daraus folgt Dominanz der Strukturen über die Prozesse
  
  - Business Reengineering
    - Ablauforganisation steht im Vordergrund
    - Zu Vermeidung von Schnittstellenproblemen muss sich die Aufbauorganisation anpassen.

**Teil 5 –  
Organisation**

5.1 Grundlagen

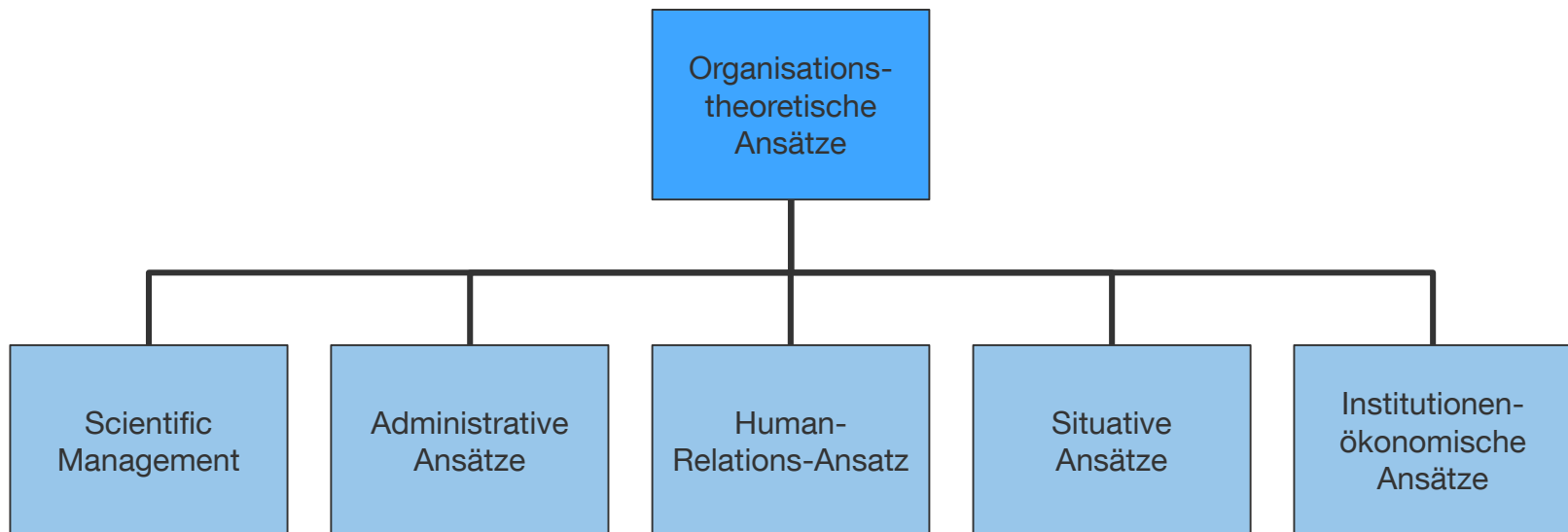
**5.2 Organisationstheoretische Ansätze**

5.3 Organisationsformen

5.4 Organisation als geplanter organisatorischer Wandel

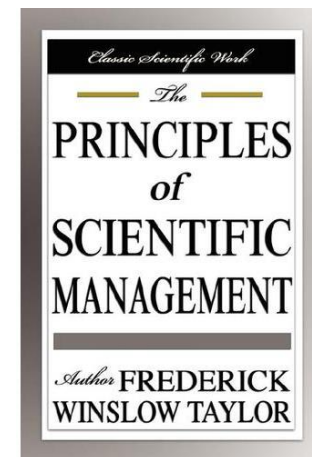
## Organisationstheoretische Ansätze

- Aufgrund der historischen Entwicklung der Organisationslehre können fünf bedeutende Ansätze unterschieden werden.



## Scientific Management

- Begründer des Scientific Management ist der Ingenieur Frederick W. Taylor.  
→ Taylorismus
- „The Principles of Scientific Management“ (Taylor, 1911)  
Dieses Buch legte die Grundlage für die Betrachtung des Menschen als Produktionsfaktor durch das Management.



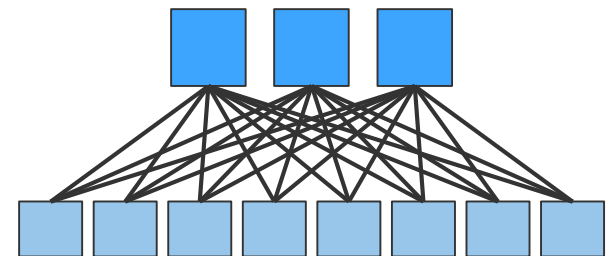
## Scientific Management

- Taylors Aussagen beruhen auf der Hypothese, dass
  - eine auf den Ingenieurwissenschaften basierende Spezialisierung
  - und eine Entlohnung nach dem Leistungsprinzip
  - eine maximale Produktivität mit sich bringt.
  
- Die Annahmen Taylors führten zu folgenden Prinzipien der Betriebsführung
  - auf Bewegungs- und Zeitstudien beruhende Arbeitsmethoden
  - starke Spezialisierung auf einzelne Verrichtungen
  - Trennung von Führungs- und Ausführungsfunktionen
  - starke Betonung der Kontrolle
  - Prinzip des Leistungslohnes
  - Ausrichtung nach dem Maximalprinzip:  
Mit den gegebenen Mitteln (Input) soll ein möglichst hohes Ergebnis (Output) erreicht werden.



## Scientific Management

- ☐ Als organisatorische Konsequenz ergibt sich das Funktionsmeistersystem.
- ☐ Taylor unterscheidet zwischen zwei hierarchischen Ebenen:
  - Führungsebene mit Funktionsmeistern
  - Ausführungsebene mit Arbeitern
- ☐ Die Funktionsmeister werden in zwei Gruppen eingeteilt
  - Meister des Arbeitsbüros (Arbeitsverteiler, Aufsichtsbeamter,...)
  - Ausführungsmeister (Verrichtungsmeister, Prüfmeister,...)
- ☐ Da sowohl jeder Arbeiter als auch jeder Meister auf eine bestimmte Tätigkeit spezialisiert ist, müssen alle Arbeiter jedem Funktionsmeister unterstellt sein. Es ergibt sich dadurch ein Mehrliniensystem.



## Scientific Management

### □ Fazit

#### Vorteile

- kurze Mitteilungs- und Entscheidungswege
- Einsatz von Spezialwissen durch starke Spezialisierung

#### Nachteile

- Weisungskonflikte
- hoher Koordinationsaufwand
- Gefahr der Arbeitsmonotonie

### □ Anwendung

- Henry Ford setzte Taylors Ideen und Grundsätze im Hinblick auf die Rationalisierung handwerklicher Arbeit um.
- Ergebnis war die Massenproduktion von Automobilen durch eine optimale Anordnung von Mensch und Maschine in einer Fließbandfertigung.



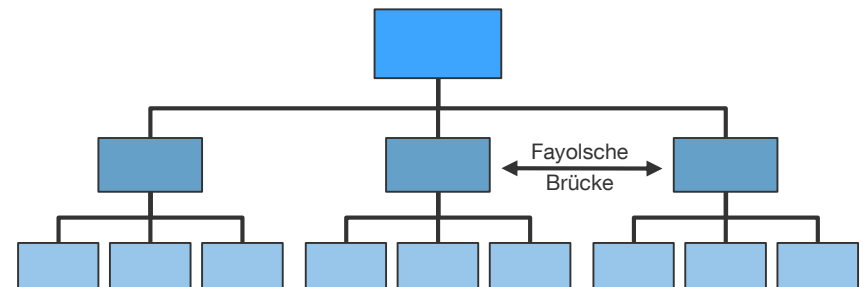
## Administrative Ansätze



- ☐ Administrative Ansätze betrachten die organisatorische Gestaltung des Gesamtunternehmens und beschränken sich dabei nicht auf Industrieunternehmen.
- ☐ Wichtigster Vertreter: Henri Fayol „Administration industrielle et générale“ (1916)
- ☐ Fayol ging von der Hypothese aus, dass
  - eine optimale Organisation dann erreicht ist, wenn
  - übersichtliche und eindeutige Beziehungen zwischen den Elementen bestehen.
- ☐ Im Vordergrund stehen folgende Grundprinzipien
  - Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung bzw. des Auftragsempfängers (Jede Person soll nur von einem Vorgesetzten Anordnungen erhalten.)
  - Prinzip der optimalen Kontrollspanne (Kein Vorgesetzter soll mehr Untergebene haben, als er selbst überwachen kann.)

## Administrative Ansätze

- Organisatorische Konsequenz: Einliniensystem (s. Abb.)
  - Kommunikationswege verlaufen grundsätzlich vertikal
  - In Ausnahmefällen direkte horizontale Kommunikation, sog. Fayolsche Brücke.
- Der hohe Formalisierungsgrad des Organisationssystems führt zu eindeutigen Beziehungen zwischen den Organisationsteilnehmern
  - klare Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
  - klare Kommunikationswege
  - kaum Weisungskonflikte
- Nachteile der Organisationsform
  - starre Organisationsform
  - lange und umständliche Mitteilungs- und Entscheidungswege



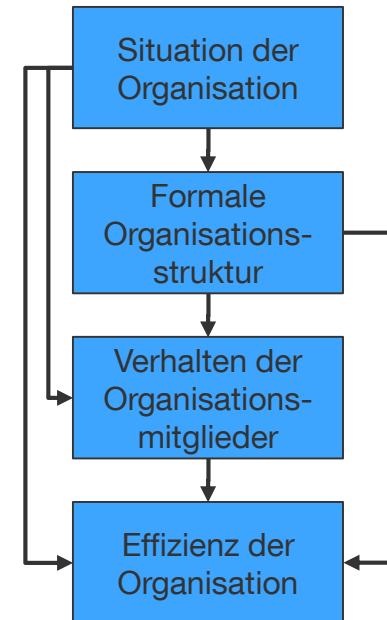


## Human-Relations-Ansatz

- ☐ Begründer der Human-Relations-Bewegung sind Elton Mayo und William Roethlisberger.
  
- ☐ Durchführung von Experimenten in den Hawthorne-Werken von General Electric.
  
- ☐ Der Human-Relations-Ansatz geht von der Hypothese aus, dass
  - die Produktivität des Menschen nicht nur von den physikalischen Arbeitsbedingungen,
  - sondern auch von seiner Behandlung (Aufmerksamkeit und Interesse, das man ihm entgegenbringt), seiner Gruppenzugehörigkeit und den Gruppennormen abhängt.

## Situativer Ansatz (Contingency Approach)

- ☐ Situative Ansätze versuchen Zusammenhänge zwischen Organisationsformen und Umweltsituation aufzuzeigen.
- ☐ Die Strukturvariablen der Organisation stellen dabei die abhängigen, die Situationsvariablen der Umwelt die unabhängigen Variablen dar.  
D.h. die Organisation ist eine Funktion der Umwelt.
- ☐ Ausgangspunkt sind folgende Hypothesen
  - Es gibt keine beste Organisationsmethode.
  - Nicht jede Organisationsmethode ist gleich effizient (situationsabhängig).
  - Die Wahl der Organisationsmethode ist von der für das Unternehmen relevanten Umwelt abhängig.
- ☐ Aufgabe: Finden der richtigen Organisationsform i.A. der Ziele und der Umwelt.



## Situativer Ansatz (Contingency Approach)

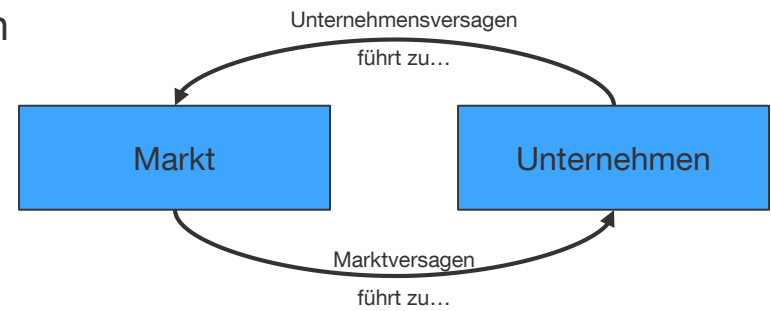
### Technologie als Situationsvariable (Woodward, Perrow)

- Unter Einbezug der Technologie formuliert Woodward die Hypothese (1958), dass
  - unterschiedliche Technologien auch
  - unterschiedliche Anforderungen an die Mitarbeiter und die Organisation eines Unternehmens stellen.
- Aufbauend auf Woodwards Arbeiten charakterisierte Perrow den Einflussfaktor Technologie auf den Transformationsprozess von Produktionsfaktoren in Güter.
- Perrow charakterisierte Unternehmen anhand von zwei Dimensionen
  - **Varietät** des Transformationsprozesses  
Wie häufig müssen erwartete und unerwartete Probleme gelöst werden?
  - **Zerlegbarkeit** des Transformationsprozesses  
Wie stark ist der Transformationsprozess zerlegbar?

		Varietät	
		niedrig	hoch
Zerlegbarkeit	niedrig	Handwerks-Technologie (z.B. Schuhmacher)	Nichtroutine-Technologie (z.B. Beratung)
	hoch	Routine-Technologie (z.B. Stahlwalzwerk)	Ingenieur-Technologie (z.B. Maschinenbau)

## Institutionenökonomik

- Begründer war Ronald Coase mit „The Nature of the Firm“ (1937)
- Coase ging von der Hypothese aus, dass sich
  - unter gewissen Umständen entweder
  - der Markt oder das Unternehmen
  - als geeignete Institution bzw. geeigneter Koordinationsmechanismus eignet.
- Die Ursachen für das Versagen einer Institution ergeben sich aus
  - der Art der zu koordinierenden Aktivitäten
  - sowie markt- und unternehmensbezogenen Konstellationen.



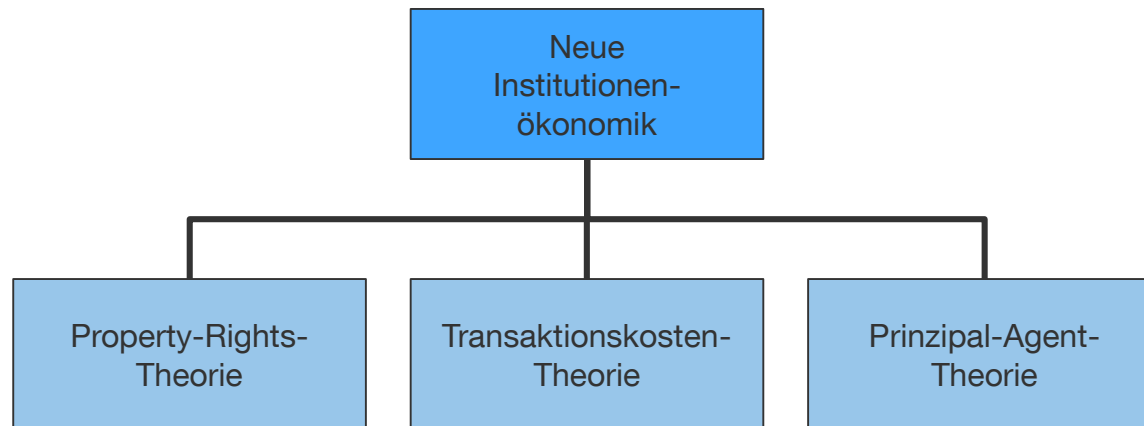


## Neue Institutionenökonomik

- 1960er: Entwicklung des Forschungsansatzes der Neuen Institutionenökonomik.
- Die Neue Institutionenökonomik untersucht die Institutionen unter folgenden Annahmen:
  - methodologischer Individualismus  
Im Zentrum der Analyse steht das einzelne Entscheidungsobjekt, d.h. Institutionen werden nicht als abstraktes Konstrukt untersucht, sondern die individuellen Verhaltensweisen der Mitglieder werden mit einbezogen.
  - individuelle Präferenzen  
Individuen versuchen konsequent ihre eigenen Nutzen zu maximieren.
  - beschränkte Rationalität  
Akteuren wird rationales Verhalten unterstellt. Jedoch ist ein vollständig rationales Verhalten aufgrund der beschränkten Aufnahme- und Verarbeitungskapazität von Informationen des Menschen nicht möglich.

## Neue Institutionenökonomik

- Die neue Institutionenökonomik ist kein einheitlicher Ansatz, sondern setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen, die jeweils unterschiedliche Aspekte institutionaler Arrangements betrachten.



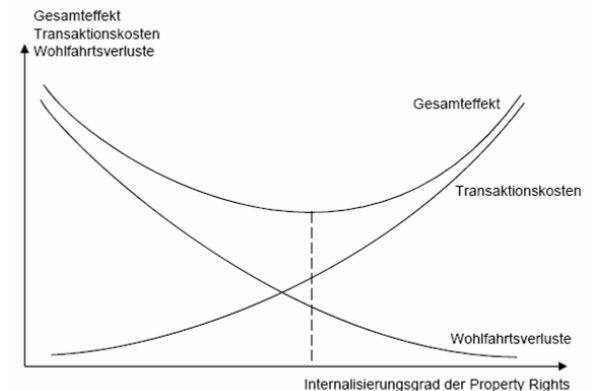
# Überblick über die Ansätze der neuen Institutionenökonomik

	Property-Rights-Theorie	Transaktionskosten-Theorie	Prinzipal-Agent-Theorie
Untersuchungs-gegenstand	Gestaltung der Verteilung von Verfügungsrechten	Transaktionsbeziehung	Prinzipal-Agenten-Beziehung
Untersuchungs-einheit	Individuum	Transaktion	Individuum
Verhaltens-annahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Nutzenmaximierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Nutzenmaximierung</li> <li>▪ Beschränkte Rationalität</li> <li>▪ Opportunismus</li> <li>▪ Risikoneutralität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Nutzenmaximierung</li> <li>▪ Beschränkte Rationalität</li> <li>▪ Risikobereitschaft/ Risikoaversion</li> </ul>
Gestaltungs-variable	Handlungs- und Verfügungsrechtssystem	Koordinationsmechanismus	Vertrag oder Vereinbarung
Beschreibung der Austausch-beziehung	Keine spezifische Beschreibung	Beschreibung mit Hinweis auf die Häufigkeit und Unsicherheit der Transaktion und auf Problematik transaktionsspezifischer Investitionen	Beschreibung mit Hinweis auf ungleiche Informationsverteilung, die Verteilung von Risiken und bestehenden Unsicherheiten

## Property-Rights-Theorie

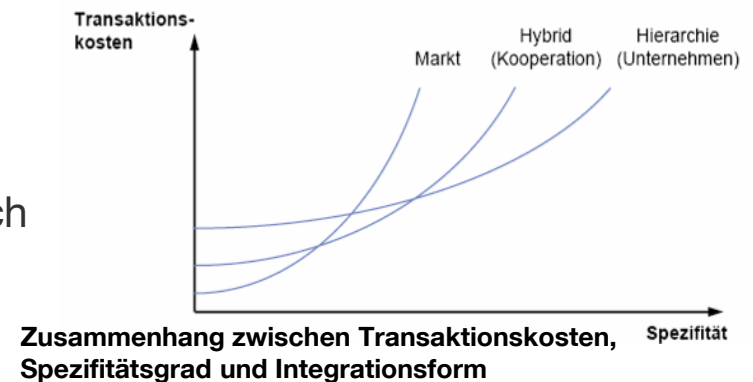
- Von Interesse sind die Verfügungsrechte einer Institution. Inhaber dieser Rechte
  - bestimmen über die Verwendung und den Einsatz des Gutes und
  - tragen die Residualansprüche und das unternehmerische Risiko.
- Ziel ist es, die Verfügungsrechte optimal auf an der Institution beteiligte Personen aufzuteilen. Die Verfügungsrechte können unterschiedlich stark verdünnt werden.
- Die optimale Verteilung der Verfügungsrechte wird anhand von Wohlfahrtsverlusten durch externe Effekte und Transaktionskosten bewertet.
- Ziel ist die optimale Lösung des Trade-Offs zwischen Wohlfahrtsverlusten und Transaktionskosten.

		Anzahl der Property-Rights-Träger	
		Niedrig	Hoch
Grad der Vollständigkeit der Property-Rights-Zuordnung	Hoch	<b>Konzentrierte Property-Rights-Struktur</b> Bsp.: Einzelunternehmung	<b>Verdünnte Property-Rights-Struktur</b> Bsp.: Publikumsaktiengesellschaft
	Niedrig	<b>Verdünnte Property-Rights-Struktur</b> Bsp.: Stiftung	<b>Stark verdünnte Property-Rights-Struktur</b> Bsp.: Großverein wie ADAC



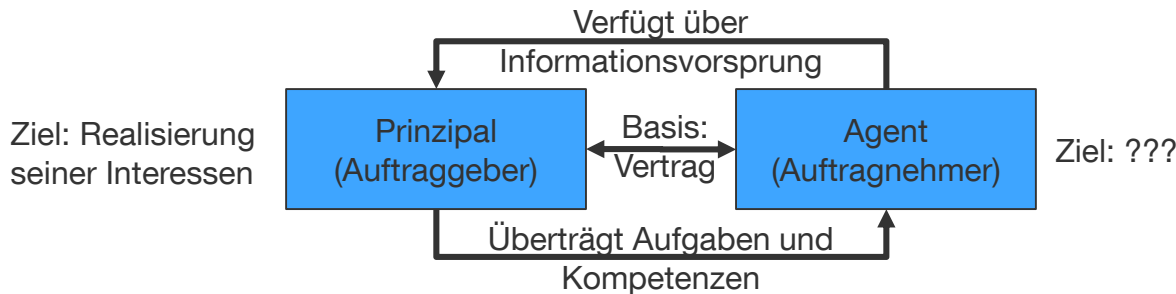
## Transaktionskosten-Theorie

- Gegenstand sind einzelne **Transaktionen**, die zwischen den spezialisierten Akteuren arbeitsteiliger Wirtschaftssysteme bestehen.
- Im Mittelpunkt steht dabei nicht der Güteraustausch an sich, sondern die davon logisch zu trennende Übertragung von Verfügungsrechten (= Transaktion).
- Jegliche Form von Aufwand/Nachteil, der bei Leistungsabstimmung und -tausch für die beteiligten Akteure entsteht, wird als Transaktionskosten bezeichnet.
- Umweltbedingungen und Einflussfaktoren auf die Höhe der Transaktionskosten.
- Die Wahl der Koordinationsform richtet sich nach
  - dem Grad der Spezifität und
  - den anfallenden Transaktionskosten



## Prinzipal-Agent-Theorie

- Gegenstand ist die Institution des Vertrages und seine Rolle in den Austauschbeziehungen zwischen Prinzipal und Agent.



- Arbeitsteilige Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen gekennzeichnet durch:
  - Asymmetrische und unvollständige Informationsverteilung
  - Unsicherheit bezüglich dem Eintritt von Umweltzuständen und dem Verhalten der Vertragspartner (Opportunismus/beschränkte Rationalität)
  - Unterschiedliche Risikoverteilungen und -neigungen

## Prinzipal-Agent-Theorie

Risiken für den Prinzipal	Lösungsmöglichkeiten	Beispiele
<b>Hidden characteristics</b> „adverse selection“  Ursache: Asymmetrische Information	1. Signalling/Screening 2. Self-Selection  3. Interessensangleichung	1. Qualitätssiegel, Zeugnisse 2. Differenzierte Vertragsangebote 3. Garantien, Kündigungsrecht
<b>Hidden intention</b> „hold up“  Ursache: Spezifische Leistungen	Interessensangleichung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abnahmegarantie (take-or-buy Klausel)</li> <li>▪ Sicherheiten</li> <li>▪ Vertikale Integration</li> </ul>
<b>Hidden action</b> „moral hazard“  Ursache: Asymmetrische Information	1. Interessensangleichung  2. Reduktion der Informationsasymmetrie (Monitoring)	1. Ergebnisbeteiligung  2. Berichtswesen, Planungs- und Kontrollsysteme

## Kritische Würdigung und Bedeutung der institutionenökonomischen Ansätze

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einfache und präzise Theoriekonstruktion ermöglicht Darstellung organisatorischer Regeln</li> <li>▪ Anwendung auf verschiedene organisatorische Problembereiche durch Aufteilung in die verschiedenen Theorien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Häufig Beschränkung auf den Einzelfall bei der Analyse bestimmter institutioneller Arrangements</li> <li>▪ Schwierigkeiten bei der Messung von Transaktionskosten bzw. der Festlegung von Zielen in der Prinzipal-Agenten-Beziehung</li> </ul>

### Bedeutung

- Property-Rights-Theorie: Vertragstheoretische Sicht auf das Unternehmen
  - Unternehmen ist Kooperation von Individuen mit kurzfristigen jederzeit kündbaren Verträgen über den Austausch von Property-Rights. Das Handeln der Organisation ist die Summe der Handlungen der Organisationsmitglieder.
- Transaktionskosten-Theorie:
  - Erklärung, wann sich bspw. Outsourcing lohnt (Notwendigkeit von spezifischem Know-How, seltene Notwendigkeit einer Leistung).
- Prinzipal-Agent-Theorie:
  - Bspw. Erklärung des Verhältnisses zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.