

Betriebswirtschaftliche Organisationslehre

Von

Dr.RolfBühner

o. Professor der Betriebswirtschaftslehre

10., bearbeitete Auflage

R.Oldenbourg Verlag München Wien

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	XI
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XVI
Teil I: Einführung	1
<i>Erstes Kapitel: Begriff und Entwicklungen der Organisation.</i>	<i>1</i>
1. Das Unternehmen als organisationsloses Gebilde	1
2. Das Unternehmen hat eine Organisation.	1
3. Das Unternehmen ist eine Organisation	4
<i>Zweites Kapitel: Organisation und Koordination.</i>	<i>5</i>
1. Formale und informale Organisation.	6
2. Arten formaler Regelungen.	8
3. Bestimmung des Organisationsgrades.	9
4. Kosten und Leistung der Organisation	12
Teil II: Organisationstechnik	17
<i>Erstes Kapitel: Organisationsmethodik</i>	<i>17</i>
<i>Zweites Kapitel: Analysetechniken.</i>	<i>20</i>
1. Aufgabenanalyse	20
2. Analyse der Arbeitszeit	27
2.1 Gliederung der Ablaufarten.	28
2.2 Gliederung der Vorgabezeiten	29
2.3 Methoden der Zeiterfassung	30
<i>Drittes Kapitel: Erhebungstechniken.</i>	<i>35</i>
1. Befragung	35
2. Beobachtung	38
3. Selbstaufschreibung	39
<i>Viertes Kapitel: Darstellungstechnik.</i>	<i>41</i>
1. Organisationsschaubild	42
2. Stellenbeschreibung	45
3. Kommunikationsdiagramm	49
4. Funktionendiagramm	50
5. Entscheidungstabelle	53
6. Netzplantechnik	55
Teil III: Aufbauorganisation.	61
<i>Erstes Kapitel: Organisationseinheiten</i>	<i>61</i>
1. Stelle und Arbeitsplatz.	61
2. Stellenarten	63
3. Stellenbildung	69
3.1 Aufgabenbezogene Stellenbildung	70
3.2 Aufgabenträgerbezogene Stellenbildung	71
3.3 Interdependenzbezogene Stellenbildung	71

3.4	Gesetzlich vorgeschriebene Stellenbildung	73
4.	Stellenbesetzung	74
5.	Stellenmehrheiten	82
6.	Delegation und Führung im Mitarbeiterverhältnis	86
7.	Mitarbeiterziele und -motivation	92
	<i>Zweites Kapitel: Organisationstheorien</i>	103
1.	Rationalisierungstheorien	103
1.1	Die Bürokratieanalyse nach Max Weber	103
1.2	Managementlehre: Scientific Management	104
2.	Verhaltensorientierte Ansätze	106
2.1	Human Relations-Ansatz	106
2.2	Behaviorismus	106
3.	Situativer Ansatz	107
4.	Kybernetische Modelle und Systemtheorie	109
4.1	Systemtheorie	109
4.2	Evolutionstheoretische Ansätze	110
5.	Ansätze der Neuen Institutionenökonomie	112
5.1	Theorie der Verfügungsrechte - Property Rights	112
5.2	Agency-Theorie	113
5.3	Transaktionskostentheorie	116
	<i>Drittes Kapitel: Organisationsformen</i>	119
1.	Aufbauprinzipien	119
2.	Funktionale Organisation	127
2.1	Strukturmerkmale	128
2.2	Bedingungen und Vorteile	130
2.3	Lenkung durch Budgets	132
3.	Stab-Linien-Organisation	133
3.1	Strukturmerkmale und Formen	134
3.2	Bedingungen erfolgreicher Stabsarbeit	137
3.3	Kritik am Stab-Linien Konzept	138
4.	Geschäftsbereichsorganisation	141
4.1	Strukturmerkmale	141
4.2	Bedingungen und Vorteile	148
4.3	Gewinnorientierte Geschäftsbereichsbeurteilung	151
4.4	Wertorientierte Geschäftsbereichsbeurteilung	157
5.	Matrix-Organisation	163
5.1	Strukturmerkmale	163
5.2	Formen der Matrix-Organisation	165
5.3	Anwendungsbedingungen	168
6.	Organisation des Auslandsgeschäfts	171
6.1	Bildung von Koordinationsstellen	172
6.2	Bildung eines internationalen Geschäftsbereichs	172
6.3	Internationale Organisationsstrukturen	173
7.	Strategische Allianzen und Netzwerke	176
8.	Beispiele von Strategie- und Strukturentwicklung: DaimlerChrysler, RWE und Siemens	181
9.	Lenkung durch Verrechnungspreise	189
9.1	Arten von Verrechnungspreisen	190
9.2	Internationale Verrechnungspreise	194

<i>Viertes Kapitel: Organisation und Innovation.</i>	196
1. Produkt- und Prozessinnovation	196
2. Kollegien-Organisation	198
2.1 Kollegienarten	198
2.2 Formen der Kollegien-Organisation	199
2.3 Führen mit Kollegien	200
3. Produktmanagement-Organisation	202
3.1 Kompetenz im Produktmanagement	203
3.2 Formen und Bedingungen von Produktmanagement-Organisationen	203
3.3 Organisatorische Eingliederung	206
4. Strategische Geschäftseinheiten	208
4.1 Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten	209
4.2 Organisation und Führung	213
5. Projektgruppenorganisation	215
5.1 Art der Projektaufgabe	216
5.2 Formen der Projektorganisation	217
5.3 Interne Projektgruppenorganisation (mit Lenkungsausschuss)	222
5.4 Vor- und Nachteile der Projektgruppenorganisation	229
6. Teamworkorganisation	230
6.1 Interne Teamworkorganisation	233
6.2 Durchsetzung von Teamlösungen	234
Teil IV: Ablauforganisation	237
<i>Erstes Kapitel: Organisation der Fertigung.</i>	237
1. Werkstattfertigung	238
1.1 Dilemma der Ablaufplanung	238
1.2 Belastungsorientierte Auftragsfreigabe	240
2. Fließfertigung	251
2.1 Zeitliche Synthese des Arbeitsprozesses	251
2.2 Fortschrittszahlenkonzept	254
3. Produktionsplanung und -Steuerung (PPS)	258
3.1 Grundfunktion von PPS	258
3.2 Arten von PPS-Systemen	260
4. Arbeitsgruppen in der Fertigung	269
4.1 Teilautonome Arbeitsgruppen	269
4.2 Fertigungsinseln	275
4.3 Weitere Arbeitsgruppen in der Praxis	282
5. Qualitätsmanagement	287
6. Flexible Fertigungskonzepte	300
7. CIM - Computerintegrierte Fertigung	310
<i>Zweites Kapitel: Materialwirtschaft und Logistik.</i>	318
1. Organisation von Materialwirtschaft und Logistik	319
2. Beschaffungspolitik	322
2.1 Koordination der Zulieferbetriebe	322
2.2 Wertzuwachskurven	324
3. Just-in-time Produktion	325
4. Logistik-Controlling	331
<i>Drittes Kapitel: Ablauforganisation im Büro.</i>	335
1. Hilfsmittel	335

2.	Dezentralisation	337
2.1	Dezentralisation von Arbeitsplätzen	337
2.2	Entscheidungsdezentralisation	340
3.	Wirtschaftlichkeitsaspekte neuer Informations- und Kommunikations- techniken	342
	<i>Viertes Kapitel: Techniken zur Kostensenkung (Produktivitätssteigerung) bei Arbeitsabläufen.</i>	345
1.	Wertanalyse	345
1.1	Vorgehensweise	345
1.2	Beurteilung	347
2.	Zero-Base Budgetierung	348
2.1	Vorgehensweise	348
2.2	Beurteilung	350
3.	Gemeinkostenwertanalyse	350
3.1	Vorgehensweise	350
3.2	Beurteilung	352
4.	Computergestützte Kommunikationsanalyse	353
4.1	Vorgehensweise	353
4.2	Beurteilung	354
	Teil V: Organisation und Recht	357
	<i>Erstes Kapitel: Unternehmensverfassung.</i>	357
1.	Personengesellschaften	358
2.	Kapitalgesellschaften	360
3.	Organisation der Unternehmensleitung	367
3.1	Alternativen der Vorstandsorganisation	367
3.2	Board-Verfassung	372
4.	Europäische Unternehmensaktivitäten	376
4.1	Grenzüberschreitende Zusammenschlüsse	376
4.2	Europäische Rechtsformen	377
	<i>Zweites Kapitel: Organisation und Mitbestimmung.</i>	384
1.	Mitbestimmung durch den Betriebsrat	384
2.	Mitbestimmung durch den Sprecherausschuss	389
3.	Mitbestimmung durch den Aufsichtsrat	391
4.	Mitbestimmung im Konzern	394
	<i>Drittes Kapitel: Organisatorische und rechtliche Verselbständigung von Unternehmensteilbereichen.</i>	398
1.	Vorteile rechtlicher und organisatorischer Selbständigkeit	398
1.1	Flexibilität	398
1.2	Innovationskraft und Motivation	401
1.3	Transparenz und Koordination	402
1.4	Finanzwirtschaftliche und Risikoaspekte	402
1.5	Mitbestimmung	404
1.6	Konzentration von Forschung und Entwicklung	404
2.	Verselbständigung von Unternehmensbereichen durch Unterneh- mensspaltung	405
2.1	Formen der Unternehmensspaltung	405
2.2	Steuerrecht und Spaltung	408

2.3 Mitbestimmung und Spaltung	408
3. Unternehmenskäufe.	409
3.1 Formen von Unternehmenskäufen	409
3.2 Unternehmenskauf und Mitbestimmung	414
4. Unternehmensverkäufe.	415
4.1 Formen von Unternehmensverkäufen	415
5. Führung rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmens- teilbereiche.	420
5.1 Aufbauorganisatorischer Rahmen - Die Management-Holding	420
5.2 Rechtlicher Rahmen und Gestaltungsmöglichkeiten	421
Literaturverzeichnis.	427
Stichwortverzeichnis.	449