

Übungsaufgabe

Existenz von Unternehmen: Märkte,
Organisationen und Zweck

Universität: Technische Universität Berlin
Kurs/Modul: Organisation und Innovationsmanagement
Erstellungsdatum: September 6, 2025



Zielorientierte Lerninhalte, kostenlos!
Entdecke zugeschnittene Materialien für deine Kurse:

<https://study.AllWeCanLearn.com>

Organisation und Innovationsmanagement

Aufgabe 1: Existenz von Unternehmen – Märkte, Organisationen und Zweck

In diesem Teilabschnitt wird der Fokus auf Ursprung, Begriffe und Zweck von Unternehmen gelegt. Beachten Sie die Wechselwirkungen zwischen Märkten, Organisationen und dem Unternehmenszweck.

a) Nennen Sie drei zentrale Gründe, warum Unternehmen überhaupt existieren. Diskutieren Sie kurz, wie Transaktionskosten, Governance-Mechanismen und Informationsasymmetrien dabei eine Rolle spielen.

b) Beschreiben Sie in eigenen Worten die Grundidee der Transaktionskostentheorie (Make-or-Buy-Entscheidung) und wie sie die Grenzen von Unternehmen gegenüber Märkten beeinflusst.

c) Eine einfache Make-or-Buy-Entscheidung: Gegeben seien jährliche Nachfrage N Einheiten. Interne Herstellung hat fixe Kosten F_{in} und variable Kosten v_{in} pro Einheit. Aus externen Quellen werden pro Einheit p_{ex} bezahlt, zusätzlich fallen jährliche Koordinationskosten K_{co} an. Formeln:

$$\text{Kosten intern} = F_{\text{in}} + v_{\text{in}} N, \quad \text{Kosten extern} = p_{\text{ex}} N + K_{\text{co}}.$$

Berechnen Sie den kritischen Jahresbedarf N^* , bei dem die beiden Optionen gleich teuer sind:

$$F_{\text{in}} + v_{\text{in}} N^* = p_{\text{ex}} N^* + K_{\text{co}} \quad \Rightarrow \quad N^* = \frac{K_{\text{co}} - F_{\text{in}}}{v_{\text{in}} - p_{\text{ex}}}.$$

Diskutieren Sie anschließend qualitativ, unter welchen Bedingungen Outsourcing wirtschaftlicher bzw. innerbetriebliche Produktion wirtschaftlicher ist, basierend auf N^* .

Aufgabe 2: Aufbau- und Ablauforganisation im Existenzkontext

Betrachten Sie Aufbau- und Ablauforganisation als sorte von Konstrukten, die den Zweck des Unternehmens durch Ziele, Strukturen und Prozesse verwirklichen. Beziehen Sie sich auf die dargestellten Zusammenhänge zwischen Märkten, Organisationen und Zweck.

- a) Erklären Sie den Unterschied zwischen Aufbauorganisation (z. B. Hierarchie, Stellen, Abteilungen) und Ablauforganisation (Geschäftsprozesse, Aufgabenfolgen). Geben Sie jeweils zwei konkrete Beispiele aus praktischer Sicht an.
- b) Welche Rolle spielen Zielbildung, Führung und Anreizsysteme bei der Umsetzung des Unternehmenszwecks? Diskutieren Sie, wie sich unterschiedliche Stakeholder-Pellets in der Organisationsgestaltung widerspiegeln können (z. B. Eigentümer, Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten).
- c) Welche Herausforderungen ergeben sich aus der Verbindung von Aufbau- und Ablauforganisation im Kontext von Märkten und Zwecken? Beschreiben Sie kurz, wie eine organisationspezifische Kultur und Governance-Strukturen zur Existenz des Unternehmens beitragen können.

Aufgabe 3: Fallstudie – Organisationsformen und Zweck im Praxisbezug

Betrachten Sie eine fiktive Firma, die vor der Entscheidung steht, ihr Geschäftsmodell und ihre Organisationsstruktur an veränderte Marktbedingungen anzupassen. Untersuchen Sie, wie der Zweck des Unternehmens, die Organisation und die Marktbeziehungen zusammenwirken.

a) Szenario: Unternehmen A produziert mechanische Bauteile für die Automobilbranche und muss entscheiden, ob bestimmte Bauteile intern gefertigt oder an externe Zulieferer ausgelagert werden sollen. Die jährliche Nachfrage beträgt N Einheiten. Interne Kosten: Fixkosten F_{in} und variable Kosten v_{in} pro Einheit. Externe Beschaffung: Preis p_{ex} pro Einheit, zuzüglich jährlicher Koordinationskosten K_{co} .

$$\text{Kosten intern} = F_{\text{in}} + v_{\text{in}} N, \quad \text{Kosten extern} = p_{\text{ex}} N + K_{\text{co}}.$$

Berechnen Sie den Break-even-Wert N^* (wie in Aufgabe 1c) und diskutieren Sie die betriebswirtschaftliche Begründung für Ihre Entscheidung, unter Berücksichtigung der Unternehmenszwecke (Wertschöpfung, Stabilität, Qualität, Partnerschaften).

b) Nennen Sie drei qualitative Faktoren, die bei der Entscheidung neben den Kosten eine Rolle spielen (z. B. Qualität, Zuverlässigkeit, strategische Abhängigkeiten). Erläutern Sie, wie diese Faktoren mit dem Unternehmenszweck in Einklang gebracht werden könnten.

c) Welche Auswirkungen hat die gewählte Lösung auf Aufbau- und Ablauforganisation? Skizzieren Sie drei mögliche organisatorische Änderungen (z. B. neue Schnittstellen, Verantwortlichkeiten, Governance) und erläutern Sie kurz, wie Führungsteams damit umgehen sollten, um den Zweck des Unternehmens zu fördern.

Lösungen

Lösung zu Aufgabe 1: Existenz von Unternehmen – Märkte, Organisationen und Zweck

a) Drei zentrale Gründe, warum Unternehmen existieren, und Rolle von Transaktionskosten, Governance-Mechanismen sowie Informationsasymmetrien

- **Risikominimierung und Vertrauensbildung:** Unternehmen bündeln spezifizierte Investitionen und schaffen interne Governance-Mechanismen, um transaktionale Unsicherheiten zu reduzieren. Damit sinken Such- und Verhandlungskosten sowie Kosten der Vertragserfüllung, da klare Hierarchien und Festlegungen vorliegen. Informationsasymmetrien (z. B. Moral Hazard, adverse Selektion) lassen sich durch interne Anreizsysteme und transparente Kommunikation besser handhaben.
- **Koordination und Skaleneffekte:** Innerhalb einer Organisation lassen sich mehrere Teildisziplinen (Forschung, Produktion, Vertrieb) besser koordinieren, wodurch Koordinations- und Kooperationskosten reduziert werden. Zentralisierung ermöglicht effizientere Ressourcennutzung, Wissensaustausch und Spezialisierung, die über Marktlösungen schwer zu realisieren wären.
- **Asset-Spezifität und Investitionssicherheit:** Spezifische Vermögenswerte (z. B. maßgeschneiderte Maschinen, langfristige Lieferverträge) erfordern stabile, unverwechselbare Beziehungen. Die interne Ausführung senkt das Risiko von Nachteiligkeiten (Hold-up) und steigert die Investitionssicherheit, da Governance-Mechanismen verlässlich implementiert werden können.

Die Transaktionskostentheorie (Make-or-Buy) argumentiert, dass die Grenzziehung zwischen Marktfunktionen und Unternehmensfunktionen dort liegt, wo die Gesamtkosten der Koordination am kleinsten sind. Governance-Mechanismen innerhalb eines Unternehmens (Hierarchie, vertragliche oder hybride Formen) ersetzen oder ergänzen Marktdurchsetzungsmechanismen dort, wo Informationsasymmetrien und opportunistisches Verhalten die Transaktionskosten erhöhen.

b) Grundidee der Transaktionskostentheorie (Make-or-Buy) und Auswirkungen auf Unternehmensgrenzen

- Die Firma exists to minimize die Summe aus Transaktionskosten und Produktionskosten; Entscheidungen bezüglich Make oder Buy basieren auf dem Vergleich der Kosten einer internen Ausführung versus externer Beschaffung.
- Wichtige Einflussfaktoren: Asset-Spezifität (hoch $\rightarrow$ eher intern), Wiederholungsfrequenz der Transaktion, Unsicherheit und Opportunismusrisiken.
- Governance-Alternativen: Marktverträge, Hierarchie innerhalb des Unternehmens, oder Hybridformen (z. B. Joint Ventures, Langzeitverträge). Je höher die Transaktionskosten extern (Vertragsverhandlungen, Durchsetzung, Informationsasymmetrien), desto eher tendiert die Grenze in Richtung vertical Integration; bei geringen externen Transaktionskosten kann der Markt die effizientere Governance bieten.

c) Break-even-Entscheidung (Make-or-Buy) und Diskussion

Gegeben seien jährliche Nachfrage N Einheiten. Interne Herstellung hat fixe Kosten F_{in} und variable Kosten v_{in} pro Einheit. Externe Beschaffung kostet pro Einheit p_{ex} und es fallen jährliche Koordinationskosten K_{co} an.

$$\text{Kosten intern} = F_{\text{in}} + v_{\text{in}} N, \quad \text{Kosten extern} = p_{\text{ex}} N + K_{\text{co}}.$$

Der Break-even-Wert ergibt sich aus

$$F_{\text{in}} + v_{\text{in}} N^* = p_{\text{ex}} N^* + K_{\text{co}} \quad \Rightarrow \quad N^* = \frac{K_{\text{co}} - F_{\text{in}}}{v_{\text{in}} - p_{\text{ex}}}.$$

Interpretation (Sollbruchstelle):

- **Wenn** $v_{\text{in}} < p_{\text{ex}}$ (intern günstiger pro Einheit) und $K_{\text{co}} \leq F_{\text{in}}$, ist $N^* \leq 0$. Damit ist intern durchgängig kostengünstiger; Outsourcing lohnt sich praktisch nicht.
- **Wenn** $v_{\text{in}} < p_{\text{ex}}$ und $K_{\text{co}} > F_{\text{in}}$, ist $N^* > 0$. Bei kleinen N bleibt internal günstiger; ab N^* wird Outsourcing wirtschaftlicher. **Wenn** $v_{\text{in}} > p_{\text{ex}}$ (extern günstiger pro Einheit) und $K_{\text{co}} \leq F_{\text{in}}$, ist $N^* \leq 0$. Outsourcing ist dann generell kostengünstiger.
- **Wenn** $v_{\text{in}} > p_{\text{ex}}$ und $K_{\text{co}} > F_{\text{in}}$, ist $N^* > 0$. Es gibt eine Trennschwelle: Für $N \leq N^*$ intern, für $N \geq N^*$ extern.

Qualitative Faustregel: Je höher die asset-specificity, je höher die wiederkehrende Transaktionsfrequenz und je größer die Unsicherheit bzw. Opportunismusgefahr, desto eher verschiebt sich die Grenze zugunsten einer internen Ausführung (Unternehmensgrenze wird nach innen gezogen). Je größer dagegen die externen Transaktionskosten (hohe Koordinationskosten, schwer verhandelbare Verträge) oder je geringer die Asset-Spezifität, desto eher Outsourcing.

Lösung zu Aufgabe 2: Aufbau- und Ablauforganisation im Existenzkontext

a) Unterschied zwischen Aufbauorganisation und Ablauforganisation; je zwei Beispiele

- **Aufbauorganisation:** Strukturen, Hierarchien, Stellen, Abteilungen, Organisationsformen.
 - Beispiel 1: Funktionale Organisation (Marketing, Produktion, Finanzen).
 - Beispiel 2: Matrixorganisation (funktionale Kräfte über Projektdimension hinweg koordiniert).
- **Ablauforganisation:** Prozesse, Aufgabenfolgen, Arbeitsabläufe, Prozessketten.
 - Beispiel 1: Beschaffungsprozess (Beschaffung – Prüfung – Bestellung – Wareneingang – Zahlung).
 - Beispiel 2: Order-to-Cash-Prozess (Auftragseingang – Auftragsabwicklung – Lieferung – Fakturierung – Zahlungseingang).

b) Rolle von Zielbildung, Führung und Anreizsystemen; Stakeholder-Pellets in der Organisationsgestaltung

- **Zielbildung:** Klare, messbare Ziele sichern Ausrichtung von Struktur und Prozessen auf den Unternehmenszweck (Wertschöpfung, Stabilität, Qualität, Partnerschaften). Ziele sollten SMART formuliert sein und sich auf Kernprozesse beziehen.
- **Führung:** Führungsstil(coaching, transformational, situativ) beeinflusst, wie Ziele kommuniziert, Ressourcen freigegeben und Teams motiviert werden. Führung prägt Kultur, Lernfähigkeit und Verantwortungsübernahme.
- **Anreizsysteme:** Vergütung, Beförderung, Anerkennung, Weiterbildung – diese steuern Motivation und Verhalten. Transparente, faire Anreize unterstützen die angestrebte Kultur.
- **Stakeholder-Pellets (Beispiele):**
 - *Eigentümer* (Shareholder): Fokus auf Rendite, langfristige Wertsteigerung; Governance wird darauf ausgerichtet.
 - *Mitarbeitende:* Karriereperspektiven, Jobsicherheit, faire Arbeitsbedingungen; Anreizsysteme, Partizipation und Weiterbildung.
 - *Kunden:* Produktqualität, Zuverlässigkeit, Kundenerlebnis; Zielsetzung und Prozesse auf Lieferfähigkeit und Service ausgerichtet.
 - *Lieferanten:* Verlässliche Partnerschaften, faire Rahmenverträge; Governance zur Ko-Kreation und Risikoteilung.

c) Herausforderungen bei der Verbindung von Aufbau- und Ablauforganisation; Rolle von Kultur und Governance

- **Herausforderungen:** Abstimmung zwischen Struktur (wer ist verantwortlich?) und Prozessen (wie arbeiten wir zusammen?), Konfliktpotenziale zwischen Zentralisierung vs. Dezentralisierung, Informations- und Kommunikationsverlust über Grenzziehungen hinweg, Komplexität in der Koordination von externen Partnern.

- **Kultur:** Eine organisationsspezifische Kultur, die Lernbereitschaft, Offenheit für Veränderung und Kooperation fördert, erleichtert die Implementierung neuer Abläufe und Strukturen; sie unterstützt Risikobereitschaft in Innovationen und sorgt für nachhaltige Anpassungsfähigkeit.
- **Governance-Strukturen:** Klare Entscheidungswege, Verantwortlichkeiten, Kontrollmechanismen, Audit-Funktionen und Cross-Functional-Gremien fördern die Implementierung von Zielbild und Prozessen. Governance sollte Flexibilität ermöglichen, ohne Stabilität zu gefährden (z. B. durch Governance Boards, Steering Committees, klare SLA- und KPI-Systeme).

Lösung zu Aufgabe 3: Fallstudie – Organisationsformen und Zweck im Praxisbezug

a) Szenario: Break-even-Bewertung und Begründung aus Unternehmenszweck

Gegeben seien jährliche Nachfrage N Einheiten. Interne Kosten: Fixkosten F_{in} und variable Kosten v_{in} pro Einheit. Externe Beschaffung: Preis p_{ex} pro Einheit, zuzüglich jährlicher Koordinationskosten K_{co} .

$$\text{Kosten intern} = F_{\text{in}} + v_{\text{in}} N, \quad \text{Kosten extern} = p_{\text{ex}} N + K_{\text{co}}.$$

Der Break-even-Wert ist

$$N^* = \frac{K_{\text{co}} - F_{\text{in}}}{v_{\text{in}} - p_{\text{ex}}}.$$

Begründung in Bezug auf Zweck, Wertschöpfung, Stabilität, Qualität und Partnerschaften:

- *Wertschöpfung:* Falls hohe interne Wertschöpfungspotenziale bestehen (z. B. spezifische Kompetenzen, Qualitätskenntnisse), kann eine interne Produktion trotz höherer Stückkosten sinnvoll sein, um Kernfunktionen zu sichern.
- *Stabilität und Kontinuität:* Interne Fertigung erhöht planbare Versorgungssicherheit und minimiert Abhängigkeiten von Dritten; besonders relevant bei kritischen Bauteilen.
- *Qualität:* Eigentum an Prozessen erlaubt stärkere Qualitätskontrollen; enge Abstimmung mit Entwicklung kann Qualitätsstandards besser sicherstellen.
- *Partnerschaften:* Outsourcing kann strategische Partnerschaften stärken, Skaleneffekte ermöglichen und Innovationspotenzial externalisieren; dies ist vorteilhaft, wenn der Zweck auf Zusammenarbeit, Marktdurchdringung oder Risikoteilung ausgerichtet ist.

Für eine konkrete Entscheidung ist neben der reinen Kostenbetrachtung eine ganzheitliche Würdigung des Zwecks erforderlich: Welche Kompetenzen sollen im Unternehmen bleiben? Welche Risiken sollen extern geteilt werden? Welche Qualität und Liefertreue wird benötigt; welche strategische Flexibilität ist nötig?

Hinweis: Die Formeln dienen der Orientierung. Die tatsächliche Entscheidung hängt von konkreten Werten ab; auch qualitative Effekte (Beziehungen zu wichtigen Kunden, Lieferanten, Markenwert) spielen eine zentrale Rolle.

b) Drei qualitative Faktoren jenseits der Kosten; Einklang mit dem Unternehmenszweck

1. *Qualität und Zuverlässigkeit:* Konsistenz der gelieferten Bauteile, Fehlerraten, Traceability; wichtig für stabile Produktion und Kundenzufriedenheit.
2. *Strategische Abhängigkeiten und Partnerschaften:* Langfristige Lieferantenbeziehungen, Ko-Innovationen, Abhängigkeiten bei Schlüsselkomponenten; Einfluss auf Verhandlungsposition und Innovationsfähigkeit.
3. *Flexibilität und Reaktionsfähigkeit:* Fähigkeit, auf Marktbedürfnisse schnell zu reagieren, Veränderungsprozesse zu unterstützen; relevant für Innovation, Marktdynamik und Krisenresilienz.

Diese Faktoren müssen mit dem Unternehmenszweck in Einklang gebracht werden, indem Zielgrößen in Aufbau- und Ablauforganisation integriert werden (z. B. Qualitäts-KPIs, Partnerschafts-Indikatoren, Flexibilitätmetriken). Mögliche Ausprägungen: Sicherung von Kernkompetenzen im Haus, Aufbau stabiler Lieferanten-Netzwerke, oder Entwicklung gemeinsamer Innovationsprojekte mit externen Partnern.

c) Auswirkungen der gewählten Lösung auf Aufbau- und Ablauforganisation; drei organisatorische Änderungen

1. *Neue Schnittstellen und Verantwortlichkeiten*: Einführung einer dedizierten Schnittstelle zwischen Entwicklung/Qualität und Beschaffung (z. B. Supplier Quality Development Manager) zur Koordination von Anforderungen, Qualitätsstandards und technischen Spezifikationen.
2. *Governance und Verträge*: Etablierung von Service-Level-Agreements (SLA) mit externen Zulieferern und Einrichtung eines gemeinsamen Governance-Boards (z. B. Buy-Partner-Board) zur regelmäßigen Abstimmung über Performance, Risiken und Innovation.
3. *Governance- und Organisationsstrukturen*: Schaffung cross-funktionaler Produkt- bzw. Beschaffungsteams; klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten (z. B. Entscheidungskompetenzen für Make-or-Buy-Entscheidungen, Eskalationswege); Einführung von Stage-Gate-Prozessen zur Produktentwicklung in Verbindung mit externen Partnern.

Führungssicht: Führungsteams sollten die Änderungen proaktiv begleiten, Transparenz schaffen, Lernprozesse unterstützen und eine Kultur der Zusammenarbeit mit externen Partnern fördern. Change-Management-Maßnahmen (Kommunikation, Schulungen, Pilotphasen) helfen, die Zweckorientierung über Strukturen und Prozesse hinweg sicherzustellen.