

Hans Meissner

Center-Konzepte

**Ein integrierter
theoretischer Bezugsrahmen**

**Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Klaus Bellmann**

C

Deutscher Universitäts-Verlag

3	Koordination und Motivation als Gestaltungsdimensionen	52
3.1	Begriffliche Einordnung	52
3.2	Koordination	53
3.2.1	Entscheidung und Arbeitsteilung	53
3.2.2	Interdependenzen zwischen Entscheidungen	60
3.2.3	Instrumente zur Koordination von Entscheidungen	65
3.3	Motivation	72
3.3.1	Inhalts- und Prozeßtheorien der Motivation	72
3.3.2	Implikationen für die Gestaltung der Arbeit	77
3.3.2.1	Zwei-Faktoren-Theorie und Arbeitsgestaltung	77
3.3.2.2	Job Characteristics Model und Arbeitsgestaltung	81
3.3.3	Vereinfachende Verhaltensannahmen als Gestaltungshilfe	88
3.3.4	Bestimmung geeigneter Leistungsmerkmale	90
3.3.4.1	Vorüberlegungen	90
3.3.4.2	Planerfolg	92
3.3.4.3	Markterfolg	97
3.3.5	Bildung von Centern als Motivationskonzept der Unternehmungspraxis	104
3.3.5.1	Abrechnungseinheit und Verantwortungsbereich	104
3.3.5.2	Wichtige Gestaltungsansätze im einzelnen	106
3.4	Fazit und weitere Vorgehensweise	114
4	Dezentrale Koordination von Unternehmungsteilbereichen durch Verrechnungspreise	116
4.1	Begriff der Verrechnungspreise	116
4.2	Verrechnungspreise als Mittel der Übertragung marktlicher Koordinations- und Motivationsprinzipien auf die Unternehmung	118
4.2.1	Verrechnungspreise und Koordination	118
4.2.2	Verrechnungspreise und Motivation	121
4.3	Weitere Aufgaben von Verrechnungspreisen	122

4.3.1	Allgemeine Kostenrechnungsfunktionen	122
4.3.2	Erfolgsverlagerungsfunktion zwischen rechtlich selbständigen Einheiten einer Unternehmung	124
4.4	Beurteilung verschiedener Arten von Verrechnungspreisen im Hinblick auf die Problematik ihrer Mehrfachzielsetzung	129
4.4.1	Ein Beispiel	129
4.4.2	Zu den relevanten Verrechnungspreisarten im einzelnen	133
4.4.2.1	Marktpreise als Verrechnungspreise	133
4.4.2.2	Grenzkosten als Verrechnungspreise	139
4.4.2.3	Knappheitspreise als Verrechnungspreise	143
4.4.3	Konsequenzen für die dezentrale Unternehmungskoordination durch Preise	148
5	Entflechtung organisatorischer Einheiten	153
5.1	Segmentierungskonzepte und Interdependenzstruktur	153
5.1.1	Eindimensionale Segmentierungskonzepte und Interdependenzstruktur	153
5.1.2	Mehrdimensionale Segmentierungskonzepte und Interdependenzstruktur	161
5.1.3	Spezialisierungsgrad und Interdependenzstruktur	173
5.1.4	Segmentierung und Interdependenzstruktur – eine abschließende Betrachtung	176
5.2	Aufhebung von Interdependenzen im Spannungsfeld organisatorischer Subziele	179
5.2.1	Gestaltungsansätze zur Aufhebung von Interdependenzen	179
5.2.2	Interdependenzarme Strukturen und Koordinationseffizienz	185
5.2.2.1	Ableitung von Kriterien der Koordinationseffizienz	185
5.2.2.2	Beurteilung interdependenzarmer Strukturen hinsichtlich der Kriterien der Koordinationseffizienz	193
5.2.2.3	Relevanz der Effizienzkriterien in Abhängigkeit der Strategie	199

6	Förderung unternehmerischen Handelns im Rahmen einer umfassenden bereichsübergreifenden Koordination	210
6.1	Vorüberlegungen	210
6.2	Bestimmung geeigneter Leistungsmaßstäbe	212
6.2.1	Fiktiver Erfolg	212
6.2.1.1	Zum Gedanken verrechnungspreisinduzierter Scheinautonomie	212
6.2.1.2	Mögliche Wertansätze zur Generierung fiktiver Erfolge	215
6.2.1.2.1	Verrechnungspreise auf der Grundlage von Vollkosten	215
6.2.1.2.2	Marktorientierte Verrechnungspreise	217
6.2.1.2.3	Ausgehandelte Verrechnungspreise	219
6.2.2	Überbetriebliche Vergleichsdaten	221
6.3	Ausgestaltung eines planorientierten Anreizkonzepts auf der Grundlage des Management by Objectives	223
7	Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	.232
	Literaturverzeichnis	243
	Materialien	297
	Stichwortverzeichnis	301