

Hans Meissner

Center-Konzepte

**Ein integrierter
theoretischer Bezugsrahmen**

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

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 Unter- nehmungspraxis.....	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 Koor- dinations- 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