

Dr. Martin K. Welge

# Profit-Center-Organisation

Organisatorische Analyse von Strukturbewertungsproblemen  
in funktionalen und profit-center-orientierten Organisationen

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inventar-Nr. :	15.242
Abstell-Nr. :	A 15/488
Sachgebiete :	1.3.3.2.2.



# Inhaltsverzeichnis

	Seite
A. Einführung und Problemstellung . . . . .	1
B. Die Struktur des Entscheidungsvektors: ein Vergleich funktionaler und profit-center-orientierter Strukturen . . . . .	21
I. Der Entscheidungsvektor der Unternehmensleitung . . . . .	21
II. Die Struktur des Entscheidungsvektors der zweiten hierarchischen Ebene . . . . .	22
a) Bei einer funktionalen Organisationsstruktur . . . . .	23
1. Die Feldkomponente . . . . .	24
2. Die Zielkomponente . . . . .	26
3. Die Transformationskomponente . . . . .	26
b) Bei einer als Profit-Center strukturierten Organisation . . . . .	28
1. Die Feldkomponente . . . . .	29
2. Die Zielkomponente . . . . .	30
III. Divisional versus Funktional: Ein Vergleich auf der Grundlage der Struktur des Entscheidungsvektors . . . . .	31
C. Die Bewertung von funktionalen und divisionalen Organisations- strukturen an Hand ausgewählter Beurteilungskriterien . . . . .	34
I. Zur Problematik der Bewertung verschiedener Organisations- strukturen . . . . .	34
II. Die Gegenüberstellung von funktionalen und divisionalen Organisationsformen . . . . .	36
a) Die funktionale Organisationsstruktur . . . . .	36
1. Die Koordination . . . . .	36
1.1 Einflußfaktoren auf die Koordination . . . . .	36
1.2 Koordinationsmechanismen . . . . .	39
1.3 Die Bewertung an Hand des Koordinationskriteriums . . . . .	40
2. Der Synergievorteil . . . . .	44
3. Der Nachteil einer höheren Konfliktwahrscheinlichkeit . . . . .	48

	Seite
3.1 Die Gründe für eine höhere Konfliktwahrscheinlichkeit auf der zweiten hierarchischen Ebene . . . . .	48
3.11 Die Unterschiede in den spezifischen Zielorientierungen . . . . .	49
3.12 Die unterschiedliche Zeitorientierung der Abteilungsleiter . . . . .	51
3.13 Die interpersonalen Orientierungen . . . . .	52
3.14 Der unterschiedliche Strukturierungsgrad der nach dem Funktionsprinzip gegliederten Abteilungen . . . . .	56
3.2 Das Problem der Konfliktlösung zwischen den Abteilungen . . . . .	59
b) Die profit-center-orientierte Struktur . . . . .	65
1. Der Vorteil einer geringeren Konfliktwahrscheinlichkeit . . . . .	65
2. Die Preisgabe des Synergievorteils . . . . .	67
3. Die Slack-Ausdehnung als integrativer Bestandteil der profit-center-orientierten Struktur . . . . .	72
4. Der Vorteil einer strukturinhärenten Ausbildung von Führungskräften . . . . .	77
 D. Die Ausprägung der Koordinationsproblematik im Profit-Center-Konzept . . . . .	 80
I. Die Koordination über die Zielkomponente . . . . .	84
a) Die Darstellung alternativer <u>Zielsysteme</u> . . . . .	85
1. Die Vorgabe von Gewinnzielen . . . . .	85
2. Das Return-on-Investment-Prinzip . . . . .	94
2.1 Die Definition und die Darstellung des Return-on-Investment-Prinzips . . . . .	95
2.2 Das Problem der Bewertung der Bestimmungsgrößen des Return-on-Investment-Koeffizienten . . . . .	100
2.3 Eine kritische Stellungnahme zum Return-on-Investment-Konzept . . . . .	109
3. Das Residualeinkommensprinzip . . . . .	113
4. Die Zielprogrammierung bei vorgegebener Mindestrentabilität . . . . .	118
b) Eine kritische Auseinandersetzung mit den dargestellten Zielsystemen . . . . .	123
II. Die Koordination durch die Feldkomponente . . . . .	125
a) Die Interdependenz der Entscheidungsfelder der Teilbereiche . . . . .	125

	Seite
b) Transferpreise als Koordinationsinstrument für interdependente Entscheidungsfelder . . . . .	131
1. Die theoretische Konzeption eines Transferpreissystems . . . . .	131
1.1 Die Betriebswertrechnung Schmalenbachs . . . . .	131
1.2 Das Dualkonzept der mathematischen Programmierung . . . . .	134
2. Die praktische Bestimmung von Transferpreisen . . . . .	140
2.1 Markt- und kostenorientierte Preise als Transferpreise . . . . .	140
2.2 Iterative Verfahren auf der Basis des Dekompositionsprinzips . . . . .	149
2.21 Der Ansatz von Zschau . . . . .	155
2.22 Das Allgemeine Zieldekompositionsmodell von Ruefli . . . . .	166
2.3 Ein multidimensionaler Industrial Dynamics-Ansatz . . . . .	175
c) Kritische Auseinandersetzung mit den dargestellten Ansätzen . . . . .	181
 III. Die Koordination durch die Motivationskomponente . . . . .	 185
a) Die Interdependenz der Koordinationskomponenten . . . . .	187
b) Ein komplexes Motivationsmodell . . . . .	189
1. Die Darstellung des Modells . . . . .	189
1.1 Die Motivation . . . . .	189
1.2 Die Leistung . . . . .	194
1.3 Die Belohnungen . . . . .	196
1.4 Die Zufriedenheit . . . . .	198
2. Der Aussagewert des Modells für das Profit-Center-Konzept . . . . .	199
2.1 Organisationsstruktur und Rollenperzeption . . . . .	200
2.2 Organisationsstruktur und intrinsische Belohnungen . . . . .	202
2.3 Der Einfluß der Organisationsstruktur auf den Grad der Eindeutigkeit der Beziehung zwischen Leistung und extrinsischen Belohnungen . . . . .	204
c) Die kritische Beurteilung der These von der motivationssteigernden Wirkung von Profit-Center-Strukturen . . . . .	205
 E. Die Innovation . . . . .	 208
I. Grundlegende Merkmale der Innovation . . . . .	208

	Seite
II. Die explanatorische Funktion des Motivationsmodells für das Innovationsverhalten . . . . .	210
III. Organisationsstruktur und Innovation . . . . .	214
a) Die Rolle der Organisationsstruktur in der Phase der Initiierung von Innovationen . . . . .	214
b) Die Bedeutung der Organisationsstruktur in der Phase der Durchsetzung von Innovationen . . . . .	217
F. Zusammenfassung der Ergebnisse . . . . .	221
Literaturverzeichnis . . . . .	225