

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 Unternehmungsleitung	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. <u>Divisional versus Funktional: Ein Vergleich auf der Grundlage der Struktur des Entscheidungsvektors</u>	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 <u>Organisationsformen</u>	36
a) <u>Die funktionale Organisationsstruktur</u>	36
1. <u>Die Koordination</u>	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

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)	<u>Die profit-center-orientierte Struktur</u>	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.	<u>Die Koordination über die Zielkomponente</u>	84
a)	Die Darstellung alternativer Zielsysteme	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
<u>III. Die Koordination durch die Motivationskomponente</u>	<u>185</u>
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