

INHALTSVERZEICHNIS

I.	Dezentralisierung in Handelsunternehmungen als Möglichkeit zur konsequenten Marktorientierung	3
1.	Aktueller Hintergrund	3
2.	Das Schaufensterbeispiel von Eugen Schmalenbach als Anregung für die Dezentralisierung.....	7
3.	Vorschläge zur dezentralen Organisations-Gestaltung aus der Literatur: Ein Überblick	10
4.	"Abteilungen mit Unternehmersinn (AmU)" im Vergleich zu konventionellen Abteilungen.....	13
II.	Die Behandlung von Profit-Center-Konzeptionen und -Ideen in der Literatur	17
1.	Die pretiale Wirtschaftslenkung nach Eugen Schmalenbach.....	17
1.1.	Die optimale Geltungszahl	19
1.2.	Abteilungen mit Unternehmersinn.....	23
2.	Grundzüge Profit-Center-orientierter Organisationsstrukturen.....	27
2.1.	Historische Entwicklung profit-center-orientierter Organisationsstrukturen in der Praxis.....	30
2.2.	Profit-center-orientierte Konzeptionen in der Literatur.....	36
2.2.1.	"Management mit Profit Centers" nach Friedrich Wille (1970).....	37
2.2.2.	"Grundlagen der Divisionalisierung" nach Aloys Gälweiler (1971)	38
2.2.3.	"Profit Centers im Verkauf" nach Erich Körlin (1972)	41
2.2.4.	"Die Profit Center Konzeption" nach Wolf-Dieter Menz (1973)	43
2.2.5.	"Profit Center Organisation" nach Martin K. Welge (1975)	46
2.2.6.	"Profit Center" nach Richard Köhler (1978)	51
3.	Kritische Betrachtung der in der Literatur dokumentierten Konzeptionen.....	53
3.1.	Vergleich der vorgestellten Konzeptionen.....	54

3.2.	Beurteilung der vorgestellten Konzeptionen	60
3.2.1.	Das fehlende sprachliche Fundament	60
3.2.1.1.	Exkurs: Grundlagen eines systemisch-evolutionären Sprachfundaments	61
3.2.1.2.	Die Unvollständigkeit der Konzeptionen	64
3.2.1.3.	Die Unvergleichbarkeit der Konzeptionen	67
3.2.1.4.	Die mechanistische Prägung der Konzeptionen	67
3.2.2.	Die in den Konzeptionen zum Tragen kommende teleologische Grundhaltung	70
3.2.2.1.	Die Teleologie im Allgemeinen	70
3.2.2.2.	Die spezielle Problematik der teleologisch-angelegten Konzeptionen	72
3.2.3.	Zur Dekomposition von Zielen	74
3.2.4.	Der Universalitätsanspruch und seine Problematik	77
3.2.4.1.	Grundlagen zur situativen Denkweise	78
3.2.4.2.	Der Universalitätsanspruch im Lichte wissenschaftstheoretischer bzw. philosophischer Betrachtungen	80
3.2.4.3.	Schlußfolgerung	82
III.	Die AmU-Konzeption für den Handel	83
1.	Beschreibung der AmU-Konzeption	86
1.1.	Inhaltliche Darstellung der AmU-Konzeption auf der Grundlage eines evolutionär-systemischen Sprachfundaments	88
1.1.1.	Begriff und Wesen der AmU	88
1.1.2.	Die Bildung der AmU	91
1.1.3.	Die Beziehungen in AmU	96
1.1.4.	Die Beziehungen zu anderen AmU	103
1.1.5.	Zur Frage von Funktionsübertragungen	105
1.1.5.1.	Stellung und Aufgaben des Meta-Managements (Unternehmens- bzw. Geschäftsleitung)	106
1.1.5.2.	Das mögliche Entstehen von AmU ohne Markt-kontakt	122
1.1.5.3.	Funktionsübertragungen auf unternehmungsexterne Institutionen	124

1.2.	Die Finanzierung einer auf der Grundlage von AmU organisierten Handelsunternehmung	126
1.2.1.	Grundzüge des Einsatzes von Kapital und dessen Verwendung in AmU-Organisationen	127
1.2.1.1.	Grundannahmen über Kapitalgeber und Kapitalnehmer	127
1.2.1.2.	Die Stellung des Meta-Managements	128
1.2.1.3.	Kapitalverwendung in den AmU	130
1.2.1.4.	Kapitalerhöhung und Kapitalherabsetzung	131
1.2.2.	Reale Möglichkeiten des Einsatzes von Kapital und dessen Verwendung in AmU-Organisationen	132
1.2.2.1.	Finanzierungsbedingte Probleme als Folge der Unterstellung idealisierter Kapitalmarktbedingungen	132
1.2.2.2.	Eine Finanzierungs-Konzeption für AmU-Organisationen (Lösungsvorschlag)	138
1.2.2.3.	Beurteilung der Finanzierungs-konzeption aus Sicht der beteiligten Kapitalgeber und -nehmer	143
1.2.2.4.	Offene Gestaltungsprobleme	145
1.3.	Zwischenergebnis: Zusammenfassende Darstellung der AmU-Konzeption und des zugehörigen Finanzierungsvorschlages	148
1.4.	Ergänzung der AmU-Konzeption um sozio-kulturelle Aspekte	151
1.4.1.	Konzeptionelle Schwächen auf der Subsystemebene	153
1.4.2.	Ansätze zur Entwicklung sozio-kultureller Leitsätze	157
1.4.2.1.	Sozio-kulturelle Leitsätze im allgemeinen	159
1.4.2.2.	Sozio-kulturelle Leitsätze einer AmU-Organisation	161
1.5.	Identifikation möglicher Probleme bei der Durchsetzung und Erhaltung der AmU-Konzeption	162
1.5.1.	Traditionsgeprägte Interessengegensätze auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite	163
1.5.2.	Ausgewählte Detailprobleme bei der Durchführung der AmU-Konzeption	166
2.	Abgrenzung der AmU-Konzeption gegenüber intentionsähnlichen Organisations-Konzeptionen	175
2.1.	Vorgehensweise	175
2.2.	AmU-Konzeption versus Franchise-Konzeption	177
2.2.1.	Franchising	177

2.2.2.	Die Franchise-Konzeption als Alternative zur AmU-Konzeption aus der Sicht der Unternehmensleitung.....	179
2.2.3.	AmU-Mitglied versus Franchise-Nehmer.....	185
2.3.	AmU-Konzeption versus (teil-) autonome Gruppen	186
2.3.1.	Problemkomplex: Lohnsystem	188
2.3.2.	Problemkomplex: Sozialstruktur der Gruppe.....	188
2.3.3.	Problemkomplex: Führung und Hierarchie	189
3.	Ansätze zur Beurteilung der AmU-Konzeption	191
3.1.	Empirische Befunde zum situationsgerechten Einsatz der AmU-Konzeption	192
3.1.1.	Aufbau der empirischen Untersuchung.....	193
3.1.1.1.	Die Stichprobe.....	193
3.1.1.2.	Der Befragungsinhalt.....	195
3.1.2.	Auswertung der Expertenbefragung.....	199
3.1.2.1.	Die zentralen Ergebnisse	199
3.1.2.2.	Interpretation	202
3.1.2.3.	Kommentare der Experten zur "AmU-Konzeption für den Handel"	204
3.2.	Die AmU-Konzeption aus arbeitswissenschaftlicher Sicht	206
3.2.1.	Arbeitswissenschaftliche Grundlagen.....	207
3.2.2.	Die Beurteilung der AmU-Konzeption anhand evolutorsch-systemisch ausgerichteter Überlegungen mit arbeitswissenschaftlichem Bezug.....	211
3.2.2.1.	Differenzierung von Systemebenen.....	212
3.2.2.2.	Die Beziehung zwischen Handlung und Kontext.....	214
3.3.	Möglichkeiten und Grenzen der Behebung latenter, handelstypischer Probleme durch die AmU-Konzeption (ausgewählte Beispiele).....	217
3.3.1.	Die relativ späte Übernahme von Innovationen im Handel -dargestellt am Beispiel computergestützter Warenwirtschaftssysteme	218
3.3.2.	Entstehung neuer Betriebsformen im Handel -dargestellt am Beispiel des Handels mit Sonderposten.....	223
3.3.3.	Chronische Unterbezahlung im Handel.....	226
3.4.	Die AmU-Konzeption im Spannungsfeld kosten- und nutzentheoretischer Betrachtungen.....	228
3.4.1.	Gang der Untersuchung.....	229

XIII

3.4.2.	Analyse einer konventionellen Organisation	231
3.4.3.	Analyse der AmU-Organisation.....	239
3.4.4.	Zusammenfassende Gegenüberstellung	243
3.4.5.	Exkurs: Betrachtung expandierender Handelsunter- nehmungen.....	245

IV.	Schlußbetrachtung	248
-----	-------------------------	-----

Literaturverzeichnis

Anhang

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Wesentliche Organisationsformen der dezentralen Führung und Instrumente zur Leistungsbeurteilung (Quelle Weilenmann)	11
Abb. 2: Die Beziehungen zwischen den Abteilungen einer konventionellen, hierarchischen Handelsorganisation.....	15
Abb. 3: Die Beziehungen zwischen den Abteilungen einer AmU-strukturierten Handelsunternehmung.....	16
Abb. 4: Divisionalisierungsprofile (Quelle: Gälweiler)	40
Abb. 5: Die Problematik der Bestimmung von Verrechnungspreisen (Quelle: Menz).....	45
Abb. 6: Übersicht zur Beurteilung der Profit-Center-Organisation (Quelle: Welge)	50
Abb. 7: Schema einer mehrstufigen Profit-Center-Deckungsbeitragsrechnung (Quelle: Köhler)	53
Abb. 8: Einordnung der vorgestellten Konzeptionen hinsichtlich Inhalt und Herkunft	55
Abb. 9a: Unternehmungsziel als formale Folge des Abteilungszieles (bzw. umgekehrt)	75
Abb. 9b: Das Unternehmungsziel als formale Folge von Zielen unterschiedlicher Abteilungen (bzw. umgekehrt).....	75
Abb. 10: Einschätzung von Koordinationsmechanismen hinsichtlich ausgewählter Kriterien nach Staehle.....	112
Abb. 11: Die finanziellen Beziehungen zwischen AmU, Meta-Management, Kapitaleignern, Kreditinstituten und Arbeitnehmern.....	150
Abb. 12: Der Expertenkreis im Rahmen der Befragung zur AmU-Konzeption	194
Abb. 13: Profile AmU-tauglicher und AmU-untauglicher Handelsunternehmungen auf der Basis von Durchschnittswerten.....	200
Abb. 14: Scannerläden im internationalen Vergleich.....	219

Abb. 15: Die Scannerinstallationen im internationalen Vergleich auf Basis der Lebenszyklushypothese	220
Abb. 16: Die Gewinnsituation bei der Praktizierung eines autokratischen Führungsstils in einer zweistufigen Organisation.....	246
Abb. 17: Entwicklungslinien im Tierreich.....	250
Abb. 18: Duale Differenzierung des Einzelhandels nach Algermissen (in leichter Abwandlung).....	254