

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS . . . . .</b>	<b>vii</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS . . . . .</b>	<b>ix</b>
<b>I. Teil: EINLEITUNG . . . . .</b>	<b>1</b>
1. Problemstellung und Zielsetzung . . . . .	1
2. Überblick . . . . .	3
<b>→ II. Teil: DAS PROFIT-CENTER-KONZEPT . . . . .</b>	<b>4</b>
1. Die Anfänge der Profit-Center-Konzeption . . . . .	4
2. Grundgedanke und Voraussetzung der Profit-Center-Bildung .	8
2.1. Grundgedanke und Stärken der Profit-Center-Organisation	8
2.1.1. Der Grundgedanke . . . . .	8
2.1.2. Die Stärken der kleinen Unternehmungseinheiten . . . .	9
2.1.2.1. Erhöhung der Flexibilität und Verbesserung der Ko- ordination . . . . .	9
2.1.2.2. Motivation . . . . .	11
2.1.2.3. Gewinnorientierung . . . . .	12
2.1.3. Die Vorteile der Grossunternehmung . . . . .	13
2.2. Voraussetzungen für die Bildung von Profit Centern . . .	14
2.2.1. Strukturelle Voraussetzungen . . . . .	14
2.2.2. Operationelle Unabhängigkeit . . . . .	17
2.2.3. Freier Zugang zu den Marktpartnern . . . . .	18
2.2.4. Rechnerische Verselbständigung . . . . .	18
2.3. Erweiterte Begriffsbestimmung - die klassische Profit- Center-Konzeption . . . . .	19

3. Begriffsabgrenzung . . . . .	20
3.1. Das Expense Center . . . . .	21
3.2. Cost und Revenue Center . . . . .	21
3.3. Das Profit Center . . . . .	23
3.4. Das Investment Center . . . . .	24
3.5. Problematische Unterscheidung . . . . .	25
4. Die organisatorische Eingliederung der Profit Center in die Gesamtunternehmung . . . . .	26
4.1. Die Bildung von Profit Centern bei verrichtungsorientier- ter Organisation . . . . .	26
4.2. Die Bildung von Profit Centern bei objektorientierter Organisation . . . . .	29
4.3. Die Bildung von Profit Centern in Matrixorganisationen .	32
4.4. Die juristische Eingliederung der Profit-Center . . . .	34
5. Stand der Profit-Center-Konzeption in Praxis und Literatur	35
5.1. Einsatz der Profit Center in der Praxis . . . . .	35
5.1.1. Modifizierung der Organisationsstruktur . . . . .	35
5.1.2. Die Erfahrungen der Praxis . . . . .	41
5.2. Stand und Würdigung der Literatur . . . . .	42
6. Profit-Center-Idee versus klassisches Profit-Center-Konzept	44
6.1. Ansatz einer neuen Begriffsbestimmung . . . . .	45
6.2. Unterschiede zum klassischen Konzept . . . . .	46
6.2.1. Management by Objectives (MbO) . . . . .	46
6.2.2. Teilautonomie . . . . .	47
6.2.3. Erweiterte Anwendbarkeit . . . . .	48
<b>III. Teil: DAS CONTROLLING-SYSTEM . . . . .</b>	<b>49</b>
1. Entwicklungsgeschichte . . . . .	49
2. Das St. Galler Management-Modell . . . . .	51

3. Begriffliche Grundlagen: Controlling als Führungsaufgabe und Fachfunktion . . . . .	57
4. Ziele des Controllings . . . . .	60
5. Die Aufgaben des Controllers . . . . .	63
6. Objekte des Controllings - das Controllingssystem . . . . .	66
6.1. Das Planungs- und Kontrollsystem . . . . .	67
6.1.1. Zweck von Planung und Kontrolle und Notwendigkeit ihrer Systematisierung . . . . .	67
6.1.2. Die Grundelemente des Planungs- und Kontrollsystems . . . . .	69
6.1.2.1. Die Planung . . . . .	69
6.1.2.2. Die Kontrolle . . . . .	72
6.1.3. Das System . . . . .	77
6.1.3.1. Strategisches und operatives Controlling - die Planungsstufen . . . . .	77
6.1.3.2. Der vertikale Ablauf der Planung . . . . .	83
6.1.3.3. Der horizontale Ablauf der Planung . . . . .	84
6.1.4. Budgets als Instrument von Planung und Kontrolle . . . . .	85
6.2. Das Informationssystem . . . . .	87
6.2.1. Information als Grundlage von Planung und Kontrolle . . . . .	87
6.2.2. Das System . . . . .	88
6.2.2.1. Systemaufbau und -ablauf . . . . .	89
6.2.2.2. Das führungsorientierte Rechnungswesen . . . . .	91
6.3. Die Aufgaben des Controllers als eine das Controlling der Führungsverantwortlichen unterstützende Fachstelle . . . . .	96
6.3.1. Der Controller als betriebswirtschaftliches Gewissen der Unternehmung . . . . .	97
6.3.2. Die Aufgaben des Controllers im Rahmen des Planungs- und Kontrollsystems . . . . .	98
6.3.3. Die Aufgaben des Controllers im Rahmen des Informationssystems . . . . .	101
7. Die Organisation des Controllerbereichs . . . . .	103
7.1. Der Controllerbereich als Stabs- oder Linienstelle . . . . .	103
7.2. Die hierarchische Einstufung des Controllers . . . . .	105
7.3. Die interne Organisation des Controllerbereichs . . . . .	106
7.3.1. Vom Controllerbereich wahrzunehmende Funktionen . . . . .	106
7.3.1.1. Eingliederung des Rechnungswesen . . . . .	108
7.3.1.2. Eingliederung der strategischen Unternehmensplanung . . . . .	110
7.3.1.3. Einordnung der EDV . . . . .	111
7.3.1.4. Einordnung der internen Revision . . . . .	111
7.3.2. Dezentrale Controllerbereiche . . . . .	113
8. Instrumente des Controlling . . . . .	114

<b>IV. Teil: FÜHRUNGSAUFGABEN DER UNTERNEHMUNGSLEITUNG IN NACH DEM PROFIT-CENTER-KONZEPT ORGANISIERTEN UNTERNEHMEN . . . . .</b>	<b>117</b>
1. Wichtigkeit der korrekten Aufgabenteilung zwischen Unternehmungsleitung und Profit Centern . . . . .	118
2. Determinanten der Aufgabenteilung und Zuweisung der Entscheidungskompetenzen . . . . .	120
2.1. Situative Faktoren . . . . .	122
2.2. Unternehmungspolitische Faktoren . . . . .	126
3. Die Aufgaben im Einzelnen . . . . .	128
3.1. Repetitive Aufgaben . . . . .	129
3.2. Innovative Aufgaben . . . . .	131
3.2.1. Unternehmungspolitik . . . . .	132
3.2.2. Bildung von Profit Centern . . . . .	133
3.2.3. Auflösung von Profit Centern - Spin-Offs . . . . .	138
3.2.4. Turnaround von Profit Centern . . . . .	138
4. Controlling als Hilfsmittel der Führung in Profit-Center-Organisationen . . . . .	141
<b>V. Teil: CONTROLLING IN PROFIT-CENTER-ORGANISATIONEN . . . . .</b>	<b>144</b>
1. Determinanten für die Ausgestaltung des Controlling . . . . .	144
2. Der Planungsprozess . . . . .	147
2.1. Strategische Planung . . . . .	147
2.1.1. Zentrale strategische Planung . . . . .	148
2.1.2. Dezentrale strategische Planung . . . . .	149
2.1.3. Bizentrale strategische Planung . . . . .	150
2.2. Operative Planung . . . . .	156
2.2.1. Mehrjahresplanung . . . . .	156
2.2.2. Einjahresplanung . . . . .	157

3. Organisation der zentralen und dezentralen Controllerebereiche . . . . .	166
3.1. Die hierarchische Eingliederung der Profit-Center-Controller . . . . .	167
3.2. Aufgaben des zentralen Controllerebereichs . . . . .	174
3.2.1. Repetitive Aufgaben . . . . .	174
3.2.2. Innovative Aufgaben . . . . .	176
3.3. Aufgaben der dezentralen Controllerebereiche . . . . .	177
4. Aufbau und Anforderungen an das Kontrollsystem . . . . .	179
4.1. Die Ziele als Basis des Beurteilungssystems . . . . .	180
4.2. Anforderungen an das Zielsystem . . . . .	185
5. Auf dem Gewinn aufbauende finanzielle Erfolgsgrößen . . . . .	189
5.1. Deckungsbeiträge - der Profit-Center-Erfolg als absolute Gewinnkennzahl . . . . .	189
5.2. Kapitalrenditen - der Profit-Center-Erfolg als relative Gewinnkennzahl . . . . .	198
5.2.1. Return on Equity . . . . .	199
5.2.2. Return on Investment und verwandte Kapitalrenditen . . . . .	200
5.2.2.1. Verbreitung in der Praxis . . . . .	200
5.2.2.2. Berechnungsweise . . . . .	202
5.2.2.3. Zielwert der Leistungsbeurteilung . . . . .	208
5.2.2.4. Unzulänglichkeiten . . . . .	211
5.2.2.4.1. Fehlerhafte Investitionslenkung . . . . .	212
5.2.2.4.2. Manipulative Resultatkosmetik . . . . .	217
5.2.2.4.3. Kurzfristorientierung . . . . .	219
5.2.2.4.4. Keine umfassende Beeinflussbarkeit der Erfolgsgrößen . . . . .	221
5.2.2.5. Würdigung . . . . .	224
5.2.3. Residual Income . . . . .	226
5.2.4. Eignung von Kapitalrenditen zur Lenkung der Teilbereiche . . . . .	231
6. Auf dem Cash-flow aufbauende finanzielle Erfolgsgrößen . . . . .	232
6.1. Konzept einer cash-flow-orientierten Leistungsbeurteilung . . . . .	232
6.1.1. Berechnungsweise und Darstellung . . . . .	232
6.1.2. Der Beurteilungsprozess . . . . .	235
6.2. Würdigung einer cash-flow-orientierten Leistungsbeurteilung . . . . .	238

7. Verrechnungspreise als Erfolgsausgleich bei innerbetrieblichem Leistungsaustausch . . . . .	244
7.1. Begriff . . . . .	244
7.2. Problematik . . . . .	245
7.3. Aufgaben der Verrechnungspreise . . . . .	246
7.4. Verrechnungspreisarten . . . . .	250
7.4.1. Unterscheidung nach der Wertorientierung . . . . .	250
7.4.1.1. Marktpreisorientierte Verrechnungspreise . . . . .	250
7.4.1.2. Kostenorientierte Verrechnungspreise . . . . .	252
7.4.1.3. Nulltarif-Verrechnungspreise . . . . .	257
7.4.1.4. Nutzenorientierte Verrechnungspreise . . . . .	258
7.4.1.5. Zwei-Preis-Verrechnungssysteme . . . . .	260
7.4.2. Unterscheidung nach der Festlegungsautonomie der Profit Center . . . . .	262
7.4.3. Die Anwendung von Verrechnungspreisen in der Praxis . . . . .	264
7.5. Schlussbetrachtung - Ansatz eines controllinggerechten Verrechnungspreises . . . . .	265
<b>VI. Teil: SCHLUSSBEMERKUNGEN . . . . .</b>	<b>273</b>
<b>ANHÄNGE . . . . .</b>	<b>277</b>
Anh. 1: Aufgaben im Financial Management . . . . .	278
Anh. 2: Schema zur Cash-flow-Planung . . . . .	279
Anh. 3: Schema zur Kapitalflussplanung in Profit-Center-Organisationen . . . . .	280
Anh. 4: Cash-flow-orientierte Erfolgsübersicht der Gesamtunternehmung . . . . .	281
Anh. 5: Cash-flow-Überwachung pro Produktgruppe im Profit Center . . . . .	282
Anh. 6: Cash-flow-orientierte Erfolgsübersicht im Profit Center . . . . .	283
Anh. 7: Berechnung der Kapazitätsauslastung eines Profit Centers . . . . .	284
<b>LITERATURVERZEICHNIS . . . . .</b>	<b>285</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS . . . . .</b>	<b>311</b>

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abb. 1: Verlauf der Koordinationskosten in Abhängigkeit der Unternehmensstruktur und des Autonomiegrades der Teilbereiche . . . . .	15
Abb. 2: Verlauf der Autonomiekosten in Abhängigkeit des Selbstbestimmungsgrades der Teilbereiche . . . . .	16
Abb. 3: Verlauf der Koordinationskosten, der Autonomiekosten, sowie der Gesamtkosten . . . . .	16
Abb. 4: Funktionale Organisation mit Profit-Center-Charakter	27
Abb. 5: Divisionale Organisation mit Profit-Center-Charakter	30
Abb. 6: Profit-Center-Einsatz bei mehrdimensionaler Organisationsstruktur . . . . .	33
Abb. 7: Einteilung der Zentralbereiche. . . . .	36
Abb. 8: Struktur der Profit-Center-Organisation mit Zentralbereichen . . . . .	38
Abb. 9: Führung als Informationsverarbeitung . . . . .	53
Abb. 10: Der Führungswürfel . . . . .	54
Abb. 11: Struktur eines integrierten Führungssystems . . . . .	55
Abb. 12: Die Führungsfunktionen . . . . .	56
Abb. 13: Merkmale des strategischen und operativen Controlling im Vergleich. . . . .	78
Abb. 14: Die Struktur der Pläne . . . . .	81
Abb. 15: Integriertes Ziel- und Budgetsystem . . . . .	86
Abb. 16: Aufbau des Informationssystems . . . . .	89
Abb. 17: Kooperation zwischen Führungskräften und Controllern . . . . .	97
Abb. 18: Aufbauorganisation des Finanzbereichs . . . . .	107
Abb. 19: Einteilung der Planungs- und Kontrollmethoden . . . . .	115
Abb. 20: Bestimmungsfaktoren der Entscheidungsdezentralisation . . . . .	121
Abb. 21: Zusammenhang zwischen Sanierung und Turnaround . . . . .	139

Abb. 22: Turnaround-Massnahmen in Abhängigkeit der operativen und strategischen Situation des Objektes . . . .	140
Abb. 23: Planungsablauf in Profit-Center-Organisationen . . .	152
Abb. 24: Planungsaufgaben der Unternehmungsleitung in nach Profit Centern organisierten Unternehmungen . . . .	163
Abb. 25: Möglichkeiten der disziplinarischen und fachlichen Unterstellung der Profit-Center-Controller . . . . .	167
Abb. 26: Einflussfaktoren der hierarchischen Eingliederung der Profit-Center-Controller . . . . .	172
Abb. 27: ROI-System zur Planung und Kontrolle von Profit-Centern . . . . .	205
Abb. 28: Read-Diagramm. . . . .	206
Abb. 29: RI-System zur Planung und Kontrolle von Profit-Centern . . . . .	227
Abb. 30: Aufbau einer cash-flow-orientierten, kurzfristigen Erfolgsrechnung . . . . .	234