

# Inhalt - Kurzfassung

Teil A: Die Grundlagen der Geschäftsbereichsstruktur .....	21
Kapitel I: Einleitung .....	23
Kapitel II: Ziele, Restriktionen und Entscheidungsfreiheit .....	44
Kapitel III: Die Organisation der Unternehmung unter der Geschäftsbereichsstruktur .....	62
Kapitel IV: Empirische Untersuchungen zur gegenwärtigen Praxis .....	101
Kapitel V: Eigenschaften, Auswahl und Motivation der Geschäftsbereichsleiter .....	125
Teil B: Das System zur Planung und Kontrolle, Leistungsbewertung und Motivierung .....	181
Kapitel VI: Die Aufgaben des Systems - Problematik und Zusammenhang	183
Kapitel VII: Der für die Rechnungslegung geeignete Gewinnbegriff .....	195
Kapitel VIII: Die Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung .....	222
Kapitel IX: Der Kontrollprozeß und die Vergleichsbasis für das Urteil ...	247
Kapitel X: Das Vermögen in der Einflußsphäre der Geschäftsbereiche	
Teil 1: Das Anlagevermögen .....	278
Kapitel XI: Das Vermögen in der Einflußsphäre des Geschäftsbereichs	
Teil 2: Übrige Positionen und Schluß .....	352
Kapitel XII: Kurze Sicht und lange Frist - Zentralproblem der Geschäftsbereichsstruktur .....	398
Kapitel XIII: Die Beziehungen zwischen den Geschäftsbereichen (ohne Lieferbeziehungen) .....	423
Kapitel XIV: Die Lieferbeziehungen zwischen den Geschäftsbereichen .....	457

Teil C: Sonderfragen und Schluß .....	539
Kapitel XV: Die formalen Grundsätze der Rechnungslegung des Geschäftsbereichs – Eine Diskussion an Hand der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung .....	541
Kapitel XVI: Die Mitteilung von Informationen über die Geschäftsbereiche nach außen .....	560
Kapitel XVII: Schluß .....	584
Verzeichnis der Übersichten, Tabellen und Abbildungen .....	593
Literaturverzeichnis .....	597
Namenverzeichnis .....	619
Sachverzeichnis .....	623

# Inhalt

Vorwort .....	19
Teil A: Die Grundlagen der Geschäftsbereichsstruktur .....	21
Kapitel I: Einleitung .....	23
1. Aufgabenteilung und Organisationsstruktur .....	23
1.1 Entscheidungsaufgaben .....	25
1.2 Informations- und Kommunikationsaufgaben .....	25
1.3 Lernaufgaben .....	25
1.4 Motivierungsaufgaben .....	26
1.5 Die Durchführung der Aufgabe .....	27
2. Die Aufgabenteilung bei der Geschäftsbereichsstruktur .....	28
2.1 Erster Begriff: Der Erfolgsbereich (profit center) .....	28
2.2 Zweiter Begriff: Der Kapitalbereich (investment center) .....	29
2.3 Funktionale und Geschäftsbereichsstruktur in den Organisations- plänen .....	29
2.4 Die Organisation unterhalb der Geschäftsbereiche .....	32
2.5 Geschäftsbereichsstruktur und Entscheidungsdezentralisation ....	35
2.6 Geschäftsbereichsstruktur und Stab-Linien-System .....	36
3. Die Abgrenzung der Geschäftsbereichsstruktur gegenüber Projekt-, Produkt- und Matrixmanagement .....	38
3.1 Projektmanagement .....	39
3.2 Produktmanagement .....	41
3.3 Matrixmanagement .....	42
Kapitel II: Ziele, Restriktionen und Entscheidungsfreiheit .....	44
1. Zum Unternehmensziel .....	44
2. Die Rolle der multiplen Ziele in der Unternehmensstruktur .....	47

3. Die Rolle der Restriktionen .....	49
4. Die Bewältigung der Interdependenzen .....	50
5. Die Zielsetzung der Geschäftsbereichsstruktur .....	53
5.1 Die Operationalität der Ziele .....	54
5.2 Die Gewichtung der Ziele .....	56
5.3 Die Auswirkung des Bereichserfolges auf den Unternehmenserfolg ..	57
6. Die Entscheidungsfreiheit im Geschäftsbereich .....	58
 Kapitel III: Die Organisation der Unternehmung unter der Geschäftsbereichs- struktur .....	 62
1. Die Stadien der Unternehmensentwicklung nach Chandler .....	62
2. Die Rolle der Geschäftsbereichsstruktur bei der Entwicklung von Instru- menten für Planung und Kontrolle .....	69
3. Die Aufteilung der Aufgaben auf Zentrale und Geschäftsbereiche .....	70
3.1 Die Aufgaben der Geschäftsbereichsleitung .....	70
3.2 Der Aufgabenbereich der Zentrale .....	72
3.2.1 Leitung und Ausführung von der Zentrale vorbehaltenen Funk- tionen und Aufgaben .....	73
3.2.2 Kommunikation mit den Geschäftsbereichen .....	74
3.2.3 Langfristige Aufgaben .....	76
4. Der Zusammenhang von Zentrale und Geschäftsbereichen .....	80
5. Die Struktur der Unternehmensleitung .....	83
5.1 Die obersten Positionen in der Unternehmensleitung .....	83
5.2 Die übrigen Positionen in der Gesamtleitung des Unternehmens ..	84
5.3 Die ständigen Gremien der Unternehmensleitung .....	88
6. Das Bildungskriterium für den Geschäftsbereich: Markt oder Technik ...	92
7. Größe und Zahl der Geschäftsbereiche .....	93
8. Aufwand und Dauer der Umstellung .....	95
9. Aufwand der Geschäftsbereichsorganisation .....	95
10. Juristische Selbständigkeit von Geschäftsbereichen .....	96
10.1 Die Tochtergesellschaft im vollständigen Besitz der Mutter .....	96
10.2 Die Tochtergesellschaft mit Minderheitsaktionären .....	97

Kapitel IV: Empirische Untersuchungen zur gegenwärtigen Praxis .....	101
1. Amerikanische Untersuchungen .....	101
1.1 Die Untersuchungen von Mauriel und Anthony .....	101
1.2 Ein amerikanisch-europäischer Vergleich .....	110
2. Deutsche Untersuchungen .....	110
2.1 Eine eigene Untersuchung der Jahresberichte deutscher Unternehmen	111
2.1.1 Ergebnisse zur Größenklasse 1 (sehr große Unternehmen) .....	111
2.1.2 Ergebnisse zur Größenklasse 2 (große Unternehmen) .....	118
2.2 Nebenergebnisse einer Untersuchung von Drumm .....	119
3. Die Unterschiede zwischen der amerikanischen und der deutschen Gestaltung der Geschäftsbereichsstruktur .....	119
Kapitel V: Eigenschaften, Auswahl und Motivation der Geschäftsbereichsleiter	125
1. Einleitung .....	125
2. Organisationsziele und persönliche Ziele .....	125
3. Die Auswahl von neuen Mitgliedern: Eigenschaften (außer überdauernder Motivation) .....	131
3.1 Verfahren .....	131
3.1.1 Die Einstellung auf Probe .....	134
3.1.2 Die Auswahl nach bisheriger Leistung .....	134
3.1.3 Die Auswahl nach Eigenschaften .....	134
3.2 Die Eigenschaften leitender Angestellter nach Ghiselli .....	139
4. Die Rolle der Motivation .....	143
4.1 Motivation und Leistungserfolg .....	143
4.2 Die Feststellung des Leistungsbedürfnisses (n Ach Test) .....	144
4.3 Weitere Ergebnisse von Motivationsstudien .....	146
4.3.1 Die Bestimmungsgrößen der überdauernden Motivation .....	146
4.3.2 Die Richtung und das Ziel der Motivation .....	149
4.3.3 Die Aktualisierung der Motivation .....	149
5. Schlüsse für die Organisationsstruktur (insbesondere für die Geschäftsbereichsstruktur), die Gestaltung von Aufgaben und Anreizen .....	153
5.1 Die Folgerungen für Hochmotivierte .....	153
5.2 Das Anreizsystem und Nicht-Hochmotivierte .....	156
6. Motivation und Budget .....	157
6.1 Ein Aufgabenkatalog für das Budget .....	157
6.2 Die Aufgaben im Konflikt mit der Motivation .....	160
6.3 Motivation, Partizipation und Schwierigkeitsgrad des Budgets ...	163

7. Bedürfnisse und Anreize .....	168
7.1 Die Bedürfnisstruktur und ihre Implikation für nichtfinanzielle Anreize .....	168
7.2 Die Motivation und finanzielle Anreize .....	170
7.2.1 Gleiche oder differenzierte Behandlung der Geschäftsbereichsleiter ..	172
7.2.2 Die zu prämierende Leistungsgröße .....	173
7.2.3 Zusammenfassung .....	179
 Teil B: Das System zur Planung und Kontrolle, Leistungsbewertung und Motivierung .....	181
 Kapitel VI: Die Aufgaben des Systems – Problematik und Zusammenhang ..	183
1. Die Ziele des Informationssystems .....	183
2. Das Objekt des Informationssystems: Ein Katalog von Entscheidungsaufgaben .....	187
3. Einige Punkte zur Gestaltung der Berichte .....	190
4. Das Simonsche Schema .....	192
5. Schlußbemerkung .....	193
 Kapitel VII: Der für die Rechnungslegung geeignete Gewinnbegriff .....	195
1. Ursachen des Wertanstiegs .....	195
2. Gewinnkonzepte .....	200
2.1 Gewinn als Zuwachs im subjektiven Wert (Ertragswert) .....	201
2.2 Gewinn als Zuwachs im objektiven Wert .....	205
3. Der realisierbare Gewinn .....	206
4. Der Gewinn bei Benutzung von Wiederbeschaffungswerten für die Faktoreinsätze .....	213
5. Der historische Gewinn .....	220
 Kapitel VIII: Die Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung .....	222
1. Die vorgeschlagene Gliederung im Überblick .....	222
2. Die Positionen im einzelnen .....	228
2.1 Die vertriebsbezogenen Positionen .....	228
2.2 Fixe und variable Kosten .....	229
2.3 Kosten der Betriebsbereitschaft .....	235

2.4	Unmittelbar dispositionsbestimmte Kosten .....	236
2.5	Steuern .....	237
2.6	Exkurs: Liquide Mittel aus Betrieb .....	239
2.7	Die zurechenbaren Kosten .....	240
3.	Die Aufstellung des Unternehmensgewinns und weitere Übersichten .....	243
4.	Zusätzliche Informationen .....	243
Kapitel IX: Der Kontrollprozeß und die Vergleichsbasis für das Urteil .....		247
1.	Eine Entwicklung des Plan- und Prognoseinstrumentariums .....	249
1.1	Die qualitative Vorausschau .....	249
1.2	Die Prognose .....	250
1.3	Die Planung .....	252
1.4	Die Ausführung .....	253
2.	Das Vorjahr als Vergleichsbasis .....	256
3.	Der Vergleich mit ähnlichen Organisationen .....	258
4.	Kapitalkosten als Vergleichsbasis .....	260
Kapitel X: Das Vermögen in der Einflußsphäre der Geschäftsbereiche		
Teil 1: Das Anlagevermögen .....		278
1.	Einleitung .....	278
2.	Die Untergliederung der Bezugsbasis .....	280
3.	Der zu behandelnde Fragenkatalog .....	282
4.	Das Anlagevermögen: Wertansätze und ihre Probleme .....	285
5.	Die Eignung der Wertansätze zur Beurteilung von Geschäftsbereich und Geschäftsbereichsleiter .....	287
6.	Der Einfluß unterschiedlicher Bewertungsmethoden auf die Investitionsentscheidung .....	292
6.1	Die Kapitalwert- oder Annuitätenmethode als Maßstab .....	293
6.2	Die Entscheidung über eine Neuinvestition .....	296
6.3	Die Ersatzentscheidung .....	299
6.4	Die Stilllegungsentscheidung .....	304
6.5	Die Entscheidung über Standby-Anlagen .....	311
6.6	Überblick über die Ergebnisse .....	314
6.7	Die Rolle von Buchgewinn und Buchverlust in der Rechnungslegung des Geschäftsbereichs .....	316

7. Die Abschreibungsmethode .....	319
7.1 Die Frage der linearen oder degressiven Abschreibung .....	319
7.2 Einzel- oder Sammelabschreibung .....	321
7.3 Abschreibungsverfahren .....	325
7.3.1 Entscheidung über eine Neuinvestition .....	325
7.3.2 Die Ersatzentscheidung .....	325
7.3.3 Die Stilllegungsentscheidung .....	328
7.3.4 Die Standby-Entscheidung .....	330
8. Die Sachanlagen im einzelnen .....	334
9. Durch Leasing erworbene Sachanlagen .....	337
10. Immaterielle Anlagen (einschließlich solcher, die für die Rechnungslegung nach außen nicht bilanzfähig sind) .....	345
11. Die Finanzanlagen .....	350

## Kapitel XI: Das Vermögen in der Einflußsphäre des Geschäftsbereichs

Teil 2: Übrige Positionen und Schluß .....	352
1. Die Vorräte .....	352
2. Die Forderungen .....	358
2.1 Die Außenforderungen .....	358
2.1.1 Die Forderungen in der Bezugsbasis .....	358
2.1.2 Die Höhe des Ansatzes für Forderungen .....	359
2.2 Die Innenforderungen .....	361
3. Die flüssigen Mittel .....	361
4. Sonstige Vermögensgegenstände .....	367
5. Die Rechnungsabgrenzungsposten .....	367
6. Die Passiva .....	368
6.1 Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen .....	368
6.2 Andere Verbindlichkeiten, insbesondere langfristige und die Eigenkapitalposition .....	369
7. Die Berücksichtigung des Nettoumlaufvermögens en bloc .....	372
8. Zusammenfassung des vorgeschlagenen Systems .....	375
9. Der Zeitpunkt der Bezugsbasis .....	382
10. Die Veränderung des Zinssatzes über der Zeit .....	383



11. Das Entscheidungsverfahren bei Investitionen .....	385
11.1 Kleinere Projekte .....	385
11.2 Größere rechenbare Investitionen .....	388
11.3 Größere Investitionen ohne schätzbare Rendite .....	392
11.4 Investitionskontrolle und Schluß .....	396

## Kapitel XII: Kurze Sicht und lange Frist – Zentralproblem der Geschäftsbereichsstruktur .....

398

1. Zugang zum Problem .....	398
2. Der Umfang des Problems .....	404
2.1 Erfolgsmindernde Ausgaben mit Wirkung für die Zukunft .....	404
2.2 Nichterfolgsmindernde Ausgaben für die Zukunft .....	405
3. Lösungsmöglichkeit .....	407
4. Die Problembehandlung im einzelnen .....	410
4.1 Erläuterung des »Measurements Project« der General Electric Company .....	410
4.2 Kritische Anmerkungen .....	417
5. Die Überleitung zu anderen Organisationsformen .....	420

## Kapitel XIII: Die Beziehungen zwischen den Geschäftsbereichen (ohne Lieferbeziehungen) .....

423

1. Unternehmensverträge und kapitalmäßige Verflechtungen .....	424
2. Kreditgewährung .....	425
3. Lizenzvergabe .....	426
4. Lagerhaltung .....	429
5. Kommissionsgeschäfte .....	430
6. Die Vermietung von maschinellen Anlagen und Gebäuden .....	430
7. Konkurrenz auf dem Absatzmarkt .....	433
8. Die kurzfristige Produktionssteuerung bei parallelen Kapazitäten .....	439
8.1 Vergabe nach Profitabilität .....	440
8.2 Zuteilung nach Hilfsbedürftigkeit des Geschäftsbereichs .....	440
8.3 Zuteilung nach dem Deckungsbeitrag .....	441
8.4 Die Zuteilung nach dem Höchstgebot .....	441
8.5 Freihändige Zuteilung der Aufträge .....	441
8.6 Die Delegation der Entscheidung an den Kunden .....	442

8.7	Die Zuteilung durch generelle Regelung .....	442
8.7.1	Zuteilung nach den Produktionsprogrammen .....	443
8.7.2	Zuteilung nach geographischen Gesichtspunkten .....	443
8.7.3	Historisch bedingte Geschäftsbereichsgrenzen .....	445
9.	Verflechtung im Beschaffungsmarkt .....	446
Anhang: Demonstration, daß falsche Angaben zu den Kosten sich für den Geschäftsbereich bezahlt machen .....		450
Kapitel XIV: Die Lieferbeziehungen zwischen den Geschäftsbereichen .....		457
1.	Unternehmen und Preissystem – Alternativen? .....	457
2.	Der Umfang des Problems .....	458
2.1	Zwecke und Ziele des Verrechnungspreissystems .....	458
2.2	Anforderungskatalog für ein Verrechnungspreissystem .....	463
2.3	Die zu erhaltenden Vorteile des Verbundes .....	466
2.4	Notwendige Bestandteile eines Verrechnungspreissystems .....	469
2.5	Eine Liste von Verrechnungspreissystemen .....	472
2.5.1	Von den Kosten ausgehende Systeme .....	472
2.5.2	Von den Marktpreisen ausgehende Verrechnungspreise .....	474
2.5.3	Vom Gewinn abgeleitete Verrechnungspreise .....	476
2.5.4	Frei vereinbarte Preise .....	476
2.5.5	Aus zentraler oder semizentraler Planung abgeleitete Verrechnungspreise .....	477
2.5.6	Verrechnungspreise zur Nutzung der Länderdifferenzen .....	477
2.6	Für die Systemwahl relevante Situationscharakteristiken .....	477
2.6.1	Die Verflechtung über geschäftsbereichsexterne Skalenerträge ....	478
2.6.2	Weitere technisch-kostenmäßige Gesichtspunkte .....	478
2.6.3	Absatzorientierte Gesichtspunkte .....	479
3.	Das vorgeschlagene Verrechnungssystem .....	480
3.1.	Am Marktpreis orientierte Systeme .....	481
3.1.1	Bedingungen .....	481
3.1.2	Die Erörterung an Hand einer Fallstudie: Birch Paper Company .	483
3.1.3	Der doppelte Verrechnungspreis .....	488
3.1.4	Der Verrechnungspreis bei einseitigem Marktzugang .....	489
3.1.5	Der Verrechnungspreis bei beiderseitigem Marktzugang .....	491
3.1.6	Die Berücksichtigung von Verbundvorteilen .....	491
3.1.7	Einzelprobleme bei marktpreisorientierten Verrechnungspreissystemen .....	500
3.2	An den Kosten orientierte Systeme .....	505
3.2.1	Bedingungen .....	506
3.2.2	Ausbeutung anderer Geschäftsbereiche .....	507
3.2.3	Der globale Zuschlag .....	511
3.2.4	Einzelprobleme .....	516

3.3	Zentral ermittelte Verrechnungspreise .....	517
3.3.1	Beispiel zu beschränkten Kapazitäten .....	518
3.3.2	Die Behandlung durch die Unternehmensforschung .....	520
3.4	Alternativen zur zentralen Ermittlung bei Restriktionen .....	525
4.	Wechselseitige Lieferbeziehungen .....	530
5.	Verrechnungspreise in der Praxis .....	530
Anhang: Zum Einfluß falscher Verrechnungspreise .....		535
Teil C: Sonderfragen und Schluß .....		539
Kapitel XV: Die formalen Grundsätze der Rechnungslegung des Geschäftsbereichs – Eine Diskussion an Hand der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung .....		541
1.	Die Zwecke von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung .....	542
2.	Die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung .....	543
3.	Für die Rechnungslegung relevante Unterschiede zwischen der Stellung der Unternehmensleitung zu den Geschäftsbereichen und der Stellung Außenstehender zur Unternehmensleitung .....	548
4.	Die Geltung der Bilanzzwecke für die interne Rechnungslegung .....	550
5.	Die Geltung der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung für die interne Rechnungslegung .....	553
Kapitel XVI: Die Mitteilung von Informationen über die Geschäftsbereiche nach außen .....		560
1.	Berichte und Stellungnahmen der Unternehmen in den USA .....	560
2.	Der Einfluß der Securities Exchange Commission in den USA .....	562
3.	Der Einfluß anderer Organisationen und der Betriebswirtschaftslehre in den USA .....	563
4.	Die Begründung der Forderung nach mehr Information über die einzelnen Tätigkeitsbereiche der Unternehmung .....	564
5.	Die Ausgestaltung der Berichterstattung .....	570
5.1	Wer hat zu berichten? .....	571
5.2	Worüber wird berichtet? .....	573
5.3	Was wird aus Gewinn- und Verlustrechnung berichtet? .....	576
5.4	Was wird aus der Bilanz berichtet? .....	581
Kapitel XVII: Schluß .....		584
Verzeichnis der Übersichten, Tabellen und Abbildungen .....		593
Literaturverzeichnis .....		597
Namenverzeichnis .....		619
Sachverzeichnis .....		623