

Martin Wolf

Erfahrungen mit der
Profit-Center-Organisation

PETER LANG

Frankfurt am Main · Bern · New York

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
A. Das Forschungskonzept dieser Arbeit	
I. Die Fragestellung	2
1. Die Neugier des Wissenschaftlers	2
2. Die Neugier des Praktikers	3
3. Der rote Faden	4
II. Die Vorgehensweise	7
B. Die Geschichte und die Merkmale des Profit-Center	
I. Die Herkunft und Verbreitung	9
1. Die literarischen und praktischen Ursprünge	9
2. Die Profit-Center-Epidemie	11
II. Die Merkmale des Profit-Center	13
1. Die Autonomie	14
2. Die Saldoverantwortung	17
C. Die Verwirklichung und die Erfahrungen	
I. Der Aufbau der Profit-Center-Organisation	20
1. Die Profit-Center-Hierarchie	20
2. Der Einfluß der spezifischen Unternehmens- situation	27

II. Die Stärken und Schwächen der Profit-Center-Organisation	33
1. Als Mittel zur Koordination	33
2. Als Mittel zur Motivation	38
3. Als Mittel zur Ergebnisverbesserung	A3
4. Die Erfahrungen im Kontext	46
D. Die Autonomie der Profit-Center	
I. Die Aufgaben	52
II. Der interne Leistungsaustausch	57
1. Das Ausmaß der Verflechtungen	57
2. Der Zusammenhang zwischen Leistungsaustausch und Erfahrungen	63
III. Die Entscheidungsfreiheit	65
1. Die Einschränkung der Autonomie: Messung und Befunde	65
2. Die Entscheidungsfreiheit in den einzelnen Bereichen	68
3. Der Zusammenhang zwischen Entscheidungsfreiheit und Erfahrungen	91
E. Das System zur Beurteilung des Profit-Center-Erfolgs	
I. Die Anforderungen an ein Beurteilungssystem	94
1. Welcher Erfolg soll beurteilt werden ?	94
2. Wie soll der Erfolg gemessen werden ?	96

II. Maßstäbe für den Erfolg	99
1. Maße der Saldoverantwortung	99
1.1. Absolute Kennzahlen	100
1.2. Relative Kennzahlen	102
1.3. Kennzahlensysteme	109
2. Maße der Detailverantwortung	112
2.1. Monetäre Maße	113
2.2. Nicht-monetäre Maße	IIA
2.3. Nicht-quantitative Maße	115
III. Die Bestimmung von Gewinn- und Kapitaleinsatz	116
1. Die Bewertung von internem Leistungsaustausch	116
1.1. Die Ziele der Verrechnungspreisbildung	116
1.2. Die Arten von Verrechnungspreisen	125
1.3. Die Organisation der Verrechnungspreisbildung	139
1.4. Verrechnungspreise im empirischen Bild	143
2. Die Berechnung des Periodengewinns	155
2.1. Der geeignete Gewinnbegriff	155
2.2. Die Einbeziehung einzelner Ertrags- und Aufwandsposten	162
2.3. Die Berücksichtigung von Inflationsgefällen und Änderungen der Währungsparitäten	170
3. Die Berechnung des eingesetzten Kapitals	179
3.1. Die Profit-Center-Bilanz als Ausgangspunkt	179
3.2. Eigen- oder Gesamtkapital	192

IV. Der, Beurteilungsprozeß	198
1. Die Durchführung und Vorlage der Berechnungen	198
2. Die vergleichende Bewertung	201
2.1. Der Soll-Ist-Vergleich	202
2.2. Der Vergleich mit der Vorperiode	205
2.3. Der Vergleich der Profit-Center untereinander	207
2.4. Der Vergleich mit fremden Unternehmen	208
2.5. Empirische Befunde	209
3. Einheitliche und differenzierte Systeme	212
V. Die Brauchbarkeit und Aussagekraft des <i>Systems</i>	216
1. Die Beurteilung der Leistungen des Profit-Center-Managements	217
1.1. Die Messung der persönlichen Leistung	217
1.2. Leistungsbeurteilung und Personalführung	229
2. Die Beurteilung der unternehmerischen Einheit	236
2.1. Die Messung der Profitabilität	236
2.2. Die Profitabilität als Entscheidungsgrundlage	244
3. Die Bedeutung der Erfolgsmaße	251
F. Ergebnisse und Konsequenzen	258
Literaturverzeichnis	268