

Unternehmungserfolg

Planung – Ermittlung – Kontrolle

Herausgegeben von

Michel Domsch · Franz Eisenführ
Dieter Ordelheide · Manfred Perlitz

Walther Busse von Colbe zum 60. Geburtstag

B47 897

Juristische Gesamtbibliothek
der Technischen Hochschule
Darmstadt

GABLER

Inhaltsverzeichnis

Strategische Planung und strategische Führung

Von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Albach

Universität Bonn

| | |
|--|---|
| I. Problemstellung | 2 |
| II. Implizite Prämissen der Portfolio-Analyse | 3 |
| 1. Strukturierung unstrukturierter Probleme | 3 |
| 2. Überbetonung von Risiken | 3 |
| III. Entartung in der Anwendung | 4 |
| 1. Partialanalyse | 4 |
| 2. Ideenfilter | 5 |
| 3. Abnehmerorientierung | 5 |
| 4. Qualitatives Denken | 6 |
| IV. Strategische Planung als Führungsinstrument | 7 |
| V. Verletzlichkeit und Flexibilität in der Strategischen Planung | 9 |

The Use of Money Flow Accounting

Von Prof. Dr. Eero W. Artto

Helsinki School of Economics, Helsinki

| | |
|---|----|
| I. Introduction | 11 |
| II. Flow statements in annual reports | 11 |
| III. Alternative uses of money flows | 12 |
| IV. Some cash flow research in Helsinki School of Economics | 14 |
| Literature | 16 |

Der Beitrag der OECD zur Entwicklung und Harmonisierung der Rechnungslegung

Von Ministerialrat Herbert Biener

Bundesministerium der Justiz, Bonn

| | |
|---|----|
| I. Einleitung | 19 |
| II. Die Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung | 20 |
| III. Die Leitsätze der OECD für multinationale Unternehmen | 20 |
| 1. Inhalt und Zweck | 20 |
| 2. Die Publizitätsanforderungen der Leitsätze | 22 |
| IV. Die Arbeitsgruppe Rechnungslegung bei der OECD | 23 |
| V. Klärung der in den Leitsätzen verwendeten Rechnungslegungsbegriffe | 25 |
| 1. Überblick | 25 |
| 2. Die im Jahre 1983 veröffentlichten Klarstellungen und Empfehlungen zu den Leitsätzen | 25 |
| 3. Konsolidierungsmethoden | 34 |

| | |
|--|----|
| 4. Konzernverrechnungspreise | 35 |
| 5. Struktur der Unternehmen | 35 |
| 6. Branchenspezifische Klarstellungen | 35 |
| VI. Verbesserung der Vergleichbarkeit und Harmonisierung der Rechnungslegung | 37 |
| 1. Einführung | 37 |
| 2. Bericht über die Währungsumrechnung | 38 |
| 3. Bericht über die in den Mitgliedstaaten angewandten Konsolidierungsmethoden | 39 |
| 4. Bericht über die Beziehungen zwischen der Besteuerung und der Rechnungslegung sowie über die Berücksichtigung der Steuern vom Einkommen und vom Ertrag in der Rechnungslegung | 40 |
| 5. Forum 1985 | 41 |
| VII. Schlußbemerkungen | 42 |
| Literaturverzeichnis | 42 |

Der wirtschaftliche Erfolg von Auslandsgesellschaften

Aufgabentypische Erfolgskonzeptionen in einem Unternehmensverbund

Von Dr. Dr. h. c. Marcus Bierich

Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH, Stuttgart

| | |
|--|----|
| I. Problemstellung | 43 |
| II. Die Auslandsorganisation | 43 |
| III. Typen von Auslandsgesellschaften | 45 |
| IV. Aufgabentypische Erfolgskonzeptionen | 47 |
| 1. Vertriebsgesellschaft | 47 |
| 2. Fertigungsgesellschaft | 49 |
| 3. Autonome Fertigungs- und Vertriebsgesellschaft | 49 |
| 4. International verbundene Fertigungs- und Vertriebsgesellschaft | 49 |
| V. Einzelprobleme der Erfolgsbeurteilung | 50 |
| 1. Vertriebsgesellschaft | 50 |
| 2. Autonome Fertigungs- und Vertriebsgesellschaft | 50 |
| 3. International verbundene Fertigungs- und Vertriebsgesellschaft und reine Fertigungsgesellschaft | 51 |
| Literaturverzeichnis | 51 |

Die Kommission Rechnungswesen und das Bilanzrichtlinien-Gesetz

Von Prof. Dr. Klaus Chmielewicz

Universität Bochum

| | |
|-----------------------------------|----|
| I. Einleitung | 53 |
| II. Zwecke und Auswirkungen | 56 |

| | |
|--|----|
| III. Methodenprobleme | 59 |
| 1. Theorieaspekt | 60 |
| 2. Normenaspekt | 60 |
| 3. Zielbildungsaspekt | 61 |
| 4. Betrachtungsweiseaspekt | 62 |
| 5. Formulierungsaspekt | 64 |
| IV. Organisationsprobleme | 64 |
| V. Inhaltliche Probleme | 68 |
| 1. Die Realisationsproblematik von Vorschlägen der Kommission Rechnungswesen | 68 |
| 2. Unrealisierte Vorschläge der Kommission Rechnungswesen | 71 |
| 3. Realisierte Vorschläge der Kommission Rechnungswesen | 75 |
| Literaturverzeichnis | 85 |

Externe Ergebnisquellenanalyse für große Kapitalgesellschaften nach dem HGB 1985

Von StB Prof. Dr. Adolf Gerhard Coenberg

Universität Augsburg

| | |
|---|-----|
| I. Problemstellung | 89 |
| II. Die Gewinnregulierungswirkung von Finanzergebnis und außerordentlichem Ergebnis | 91 |
| 1. Daten und Methodik | 92 |
| 2. Die bilanzpolitischen Variablen: Finanzergebnis und außerordentliches Ergebnis | 95 |
| 3. Untersuchungsergebnisse | 96 |
| III. Ermittlungsschemata für die Ergebnisquellenanalyse | 98 |
| Literaturverzeichnis | 106 |

Zur Messung des personalen Unternehmenserfolges

Von Prof. Dr. Michel Domsch

Universität der Bundeswehr, Hamburg

| | |
|---|-----|
| I. Einführung in die Problemstellung | 107 |
| 1. Begriff des personalen Unternehmenserfolges | 107 |
| 2. Spezielle Mitarbeiterbefragung als Meßinstrument | 107 |
| 3. Bereiche des personalen Unternehmenserfolges | 109 |
| 4. Einsatzbereiche der SSA (Schnelle Situationsanalyse) | 110 |
| II. SSA-Modelle zur Erfassung des personalen Unternehmenserfolges ... | 112 |
| 1. Grundmodell | 112 |
| 2. Mitarbeitermodell | 113 |
| 3. Vorgesetztenmodelle | 118 |
| 4. Spezialmodelle | 122 |
| III. Voraussetzungen für den Einsatz von SSA-Modellen | 122 |
| Literaturverzeichnis | 124 |

Zeitpräferenzen über buchmäßigen Erfolgen

Von Prof. Dr. Franz Eisenführ

Technische Hochschule Aachen

| | |
|--|-----|
| I. Einleitung | 127 |
| II. Diskontierte Entnahmen als Entscheidungskriterium | 127 |
| III. Gewinne als Zielvariablen? | 128 |
| IV. Mittel der Ergebnispolitik | 130 |
| V. Die Modellierung von Präferenzen über buchmäßigen Ergebnissen ... | 131 |
| 1. Zielstrukturierung | 131 |
| 2. Dekomposition | 133 |
| 3. Redefinition von Attributen | 135 |
| 4. Computergestützte Präferenzmodellierung | 137 |
| Literaturverzeichnis | 138 |

Erfolgsgrößen im internen Rechnungswesen aus der Sicht der Absatzpolitik

Von Prof. Dr. Werner Hans Engelhardt und Dr. Bernd Günter

Universität Bochum

| | |
|--|-----|
| I. Das Rechnungswesen als Informationsinstrument für die Absatzpolitik | 141 |
| II. Absatzwirtschaftliche Entscheidungen und ihre Unterstützung durch Informationen des internen Rechnungswesens | 143 |
| 1. Vom Produkt- zum Unternehmungserfolg: Der Objektaspekt | 143 |
| 2. Vom Stück- zum Totalerfolg: Der Zeitaspekt | 147 |
| 3. Vom instrumentalen Erfolg zum Strategieerfolg: Der Maßnahmenaspekt | 150 |
| 4. Vom operativen zum strategischen Erfolg: Der Aspekt des Erfolgspotentials | 151 |
| III. Verwirklichung absatzwirtschaftlicher Fragestellungen im Rechnungswesen und im Controlling | 153 |
| Literaturverzeichnis | 154 |

Der Goodwill aus der Sicht des Konzernabschlusses und der Unternehmensbewertung

Von Dr. Joachim Funk

Mitglied des Vorstandes der Mannesmann AG, Düsseldorf

| | |
|---|-----|
| I. Vorbemerkung | 157 |
| II. Schritte der erfolgswirksamen Kapitalkonsolidierung | 158 |
| 1. Buchwert- und Neubewertungsmethode | 158 |
| 2. Behandlung stiller Reserven | 160 |
| 3. Zurechnungsprobleme stiller Reserven | 160 |
| 4. Ausweiswahlrecht für den Goodwill | 161 |

| | |
|--|-----|
| III. Unternehmensbewertung aus Sicht der Kapitalkonsolidierung | 162 |
| 1. Bedeutung des Ertragswertes | 162 |
| 2. Bedeutung des Substanzwertes | 163 |
| IV. Auswirkungen der erfolgswirksamen Kapitalkonsolidierung auf die Daten zur Konzernsteuerung | 164 |
| V. Zusammenfassung | 165 |
| Literaturverzeichnis | 166 |

Zur Aussagefähigkeit von Währungserfolgen in Einzel- und Konzernabschlüssen

Von Prof. Dr. Günther Gebhardt

Universität Münster

| | |
|--|-----|
| I. Problemstellung | 169 |
| II. Währungserfolge aus Fremdwährungstransaktionen in Einzelabschlüssen | 171 |
| 1. Währungserfolge im Rahmen des Liefer- und Leistungsverkehrs ... | 171 |
| 2. Währungserfolge aus Kurssicherungsmaßnahmen | 176 |
| 3. Währungserfolge aus dem Finanzverkehr | 178 |
| III. Währungserfolge aus der Umrechnung von Einzelabschlüssen ausländischer Tochterunternehmen | 179 |
| IV. Zusammenfassende Schlußbemerkungen | 183 |
| Literaturverzeichnis | 184 |

Rechnungslegungsvorschriften – Notwendige Rahmenbedingungen für den Kapitalmarkt?

Von Prof. Dr. Herbert Hax

Universität Köln

| | |
|--|-----|
| I. Kosten und Nutzen von Rechnungslegungsvorschriften | 187 |
| 1. Ökonomische Beurteilungsmaßstäbe im politischen Entscheidungsprozeß | 187 |
| 2. Zwecke der Rechnungslegung | 190 |
| II. Rechnungslegung als Informationsquelle für den Kapitalmarkt | 191 |
| 1. Mögliche Gründe für Marktversagen | 191 |
| 2. Rechnungslegung im Rahmen einer Prinzipal-Agenten-Beziehung .. | 194 |
| III. Sind Rechnungslegungsvorschriften notwendig? | 198 |
| Literaturverzeichnis | 200 |

Die Umstrukturierung von Unternehmen und Branchen als zentrales betriebswirtschaftliches Problem der Gegenwart

Von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Jaakko Honko

Helsinki School of Economics, Helsinki

| | |
|---|-----|
| I. Einleitung | 203 |
| II. Die Umstrukturierung der Wirtschaft und ihr Vormarsch | 203 |
| III. Fragen, die sich aus der Umstrukturierung ergeben | 204 |
| IV. Der Zusammenarbeitsbedarf bei Untersuchung der Probleme | 206 |
| V. Die tatsächliche Entwicklung der Zusammenarbeit | 208 |
| VI. Gemeinsame Projekte befruchten die Zusammenarbeit | 210 |

The Generality and the Specificity of the Accounting Craft:

Some Observations on Grounding an Understanding of Accounting in the Contexts in Which it Operates

Von Prof. Dr. Anthony G. Hopwood

London School of Economics, London

| | |
|--|-----|
| I. Introduction | 213 |
| II. Accounting in a Comparative Context | 215 |
| III. Exploring Accounting in the Contexts in Which it Operates | 217 |
| 1. The Need for a Broader Perspective | 217 |
| 2. The Rise of an Interest in Inflation Accounting | 217 |
| 3. A Temporary Concern with Value Added Accounting | 219 |
| 4. The Difficulties of Understanding Accounting in the Contexts in Which it Operates | 221 |
| IV. The Challenge That Lies Ahead | 221 |
| Literature | 222 |

Besonderheiten der Ermittlung des Periodenerfolges beim Einsatz von automatisierten Produktionssystemen im Industrieunternehmen

Von Prof. Dr. Gert Laßmann

Universität Bochum

| | |
|--|-----|
| I. Einführung | 223 |
| 1. Betriebswirtschaftlich relevante Charakteristika von automatisierten Produktionssystemen | 223 |
| 2. Problemstellung | 224 |
| II. Abgrenzung und Verrechnung ausgewählter Aufwandarten bei automatisierten Produktionssystemen | 227 |
| 1. Forschungs- und Entwicklungsaufwand | 227 |
| 2. Aufwand für Arbeitsvorbereitungs- und Fertigungssteuerungssysteme | 228 |
| 3. Abschreibungs- und Instandhaltungsaufwand | 230 |

| | |
|--|-----|
| III. Zusammenfassung der Ergebnisse und Vorschläge für eine periodengerechte Abgrenzung der behandelten Aufwandarten bei automatisierten Produktionssystemen | 232 |
| Literaturverzeichnis | 234 |

Zur Rechnungslegung und Publizität gemeinnütziger Spenden-Vereine

Von Prof. Dr. Marcus Lutter

Universität Bonn

| | |
|--|-----|
| I. Einleitung | 235 |
| II. Externe Rechnungslegung und Publizität von Vereinen de lege lata .. | 237 |
| III. Interne Rechnungslegung von Vereinen de lege lata | 238 |
| 1. Finanzielle Rechnungslegung | 238 |
| 2. Geschäftsbericht/Lagebericht | 238 |
| 3. Keine Pflichtprüfung de lege lata | 239 |
| 4. Keine Publizitätspflicht de lege lata | 239 |
| IV. Zusammenfassung zum status quo | 240 |
| V. Der Zweck öffentlicher Rechnungslegung im Wirtschaftsunternehmen | 240 |
| 1. Die historische Entwicklung im Unternehmensrecht | 240 |
| 2. Rechenschaftslegung gegenüber dem Financier | 241 |
| 3. Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit | 241 |
| 4. Größenspezifische Abstufungen | 242 |
| VI. Übertragbarkeit der Erkenntnisse zur öffentlichen Rechnungslegung von Wirtschaftsunternehmen auf gemeinnützige Vereine | 242 |
| 1. Rechenschaftslegung gegenüber dem Financier | 243 |
| 2. Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit | 243 |
| 3. Kontrolle durch die Öffentlichkeit | 246 |
| 4. Institutionenschutz | 246 |
| VII. Gegenargumente | 246 |
| 1. Kontrolle durch das Finanzamt | 247 |
| 2. Nutzlosigkeit | 248 |
| 3. Kostenlast | 248 |
| VIII. Struktur der standardisierten Rechnungslegung | 249 |
| 1. Die Jahresrechnung | 249 |
| 2. Der Bericht | 251 |
| 3. Verbandsrechnungslegung | 252 |
| IX. Prüfung und Publizität | 252 |
| X. Ergebnis | 252 |
| Literaturverzeichnis | 253 |

Zum Einfluß des Bilanzrichtlinien-Gesetzes auf Daten zur internen Steuerung der Unternehmen

Von Dr. Eberhard Müller

Seat SA, Barcelona

| | |
|---|-----|
| I. Das Verhältnis zwischen externer Rechnungslegung und internen Steuerungsdaten | 257 |
| II. Das Bilanzrichtlinien-Gesetz und seine Auswirkungen auf die Elemente des ROI | 259 |
| 1. Elemente des ROI-Schemas | 259 |
| 2. Bilanzrichtlinien-Gesetz und ROI | 262 |
| III. Zur Beeinflussung der ROI-Ziele der Einzelgesellschaften durch den Konzernabschluß | 270 |
| Literaturverzeichnis | 272 |

Kaufmännischer Periodengewinn als ökonomischer Gewinn

– Zur Unsicherheitsrepräsentation bei der Konzeption von Erfolgsgrößen –

Von Prof. Dr. Dieter Ordelheide

Universität Frankfurt a.M.

| | |
|---|-----|
| I. Kapital und Gewinn: Theoretische Konzeption versus kaufmännische Konvention | 275 |
| II. Elemente einer ökonomischen Theorie der kaufmännischen Bilanz ... | 279 |
| 1. Aktiva als antizipierte Einzahlungen und Schulden als antizipierte Auszahlungen | 279 |
| 2. Güterwirtschaftliche Ereignisse als Indikatoren für Investitionsrisiken und -chancen | 283 |
| 3. Zahlenbeispiel | 289 |
| 4. Zurechnungsproblem | 292 |
| 5. Nominale Kapitalerhaltung als Ertragswerterhaltung | 293 |
| 6. Einzelbewertung zum Zwecke der Gesamtbewertung | 295 |
| III. Einwertig-institutionelle Unsicherheitsrepräsentation bei der Konzeption von Erfolgsgrößen | 296 |
| IV. Zusammenfassung | 300 |
| Literaturverzeichnis | 300 |

Die Analyse von Innovations- und Investitionslücken aus Jahresabschlußdaten – ein Vergleich deutscher mit japanischen Unternehmen

Von Prof. Dr. Manfred Perlitz

Hochschule Lüneburg

| | |
|---|-----|
| I. Einleitung | 303 |
| II. Ausgangspunkt der Untersuchung | 305 |
| III. Entwicklung der deutschen Aktiengesellschaften | 306 |

| | |
|---|-----|
| IV. Branchenorientierte Analyse | 311 |
| V. Vergleich zu japanischen Unternehmen | 325 |
| VI. Zusammenfassung | 328 |
| Literaturverzeichnis | 328 |

Die Beurteilung des Unternehmenserfolgs von Elektrizitätsversorgungsunternehmen vor dem Hintergrund branchenspezifischer Besonderheiten

Von Herbert Reinhard

Direktor beim Rheinisch Westfälischen Elektrizitätswerk, Essen

| | |
|---|-----|
| I. Charakteristische Merkmale der Energie- und Elektrizitätswirtschaft .. | 329 |
| 1. Die Energiewirtschaft und ihre volkswirtschaftliche Bedeutung | 329 |
| 2. Energiepolitische Rahmenbedingungen | 330 |
| 3. Besonderheiten der Elektrizitätsversorgung | 331 |
| 4. Kartell- und energierechtliche Rahmenbedingungen | 331 |
| 5. Die Organisation und Struktur der Elektrizitätswirtschaft | 332 |
| II. Das Spannungsfeld des Zielsystems | 332 |
| III. Auswirkungen in der Ergebnisrechnung | 333 |
| 1. Ertrags-Komponenten | 333 |
| 2. Aufwands-Komponenten | 335 |
| 3. Der Jahresüberschuß als ertragswirtschaftliche Erfolgsgröße | 340 |
| 4. Schlußfolgerungen für die Erfolgsanalyse | 341 |
| IV. Aspekte der finanzwirtschaftlichen Erfolgsbeurteilung | 342 |
| 1. Strukturanalyse | 342 |
| 2. Der Cash-flow | 345 |
| V. Unternehmenserfolg und übergeordnete Ziele | 346 |
| Literaturverzeichnis | 347 |

Die strategische Bedeutung der Informationsverarbeitung für den Unternehmenserfolg

Von Dr. Joachim Schweim

Vorsitzender der Geschäftsführung der SCS Scientific Control-System GmbH, Hamburg

| | |
|---|-----|
| I. Stand der Informationsverarbeitung | 349 |
| II. Die weitere Entwicklung im Bereich der Informationsverarbeitung ... | 350 |
| III. Gründe für Investitionen in Informationsverarbeitung | 351 |
| IV. Investitionsschwerpunkte in der Informationsverarbeitung | 352 |
| V. Informationsverarbeitung als Herausforderung an das Management .. | 356 |
| Literaturverzeichnis | 359 |

**Der Unternehmenserfolg als Determinante des Unternehmenswerts –
Berechnung auf der Basis künftiger Entnahme- oder künftiger Ertragsüberschüsse?**

Von Prof. Dr. Günter Sieben

Universität Köln

| | |
|--|-----|
| I. Einführung | 361 |
| II. Problemkreis 1: Die Ergebnisdefinition | 362 |
| III. Problemkreis 2: Möglichkeiten zur Substitution von Entnahme- durch Ertragsüberschüsse | 363 |
| 1. Vorbemerkungen | 363 |
| 2. Die Anwendung des „Lücke-Theorems“ auf die Unternehmensbewertung | 364 |
| 3. Entscheidungstheoretische Würdigung | 369 |
| 4. Das Verfahren nach der HFA-Stellungnahme 2/1983 | 372 |
| IV. Ergebnis | 373 |
| Literaturverzeichnis | 373 |

Vorsteuerung des Unternehmenserfolges

Von Dr. Helge Strasser

Hoesch AG, Dortmund

| | |
|--|-----|
| I. Zur Vorsteuerung des Unternehmens | 377 |
| II. Zur Krisenbewältigung durch defensive Vorsteuerung | 381 |
| 1. Ökonomische und technologische Herausforderungen | 381 |
| 2. Strategische Reaktionen | 385 |
| III. Zur offensiven Vorsteuerung | 388 |
| 1. Strategie im Planungs- und Entscheidungsprozeß | 388 |
| 2. Im Fadenkreuz der Erfolgsfaktoren | 393 |
| Literaturverzeichnis | 399 |

Zur Berichterstattung über die Grundlagen der Umrechnung von Fremdwährungspositionen nach § 313 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 HGB

Von WP/StB Prof. Dr. Klaus v. Wysocki

Universität München

| | |
|---|-----|
| I. Problemstellung | 401 |
| II. Die Berichterstattung über die Umrechnung von Einzelabschlüssen ausländischer Tochterunternehmen im Konzernabschluß | 402 |
| 1. Die von den internationalen Organisationen umschriebenen alternativen Umrechnungsmethoden | 403 |
| 2. Zuordnung der vom IdW im Entwurf vorgesehenen Umrechnungsmethoden | 406 |

| | |
|--|------------|
| 3. Ergebnis: Erforderliche Berichterstattung zur Kursumrechnung bei Einbeziehung ausländischer Tochterunternehmen (Betriebsstätten) in den Konzernabschluß | 407 |
| III. Schlußbemerkungen | 411 |
| Literaturverzeichnis | 411 |
| Verzeichnis der Veröffentlichungen von Prof. Dr. Dr. h.c. Walther Busse von Colbe | 413 |
| Abkürzungsverzeichnis | 421 |