

ARMIN ROTH/
WOLFGANG BEHME (HRSG.)

Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten

- Konzepte
- Instrumente
- Erfahrungsberichte

Mit Fallbeispielen



Volkmar Botta

Vom Cost-Center zum Profit-Center

1. Einführung.....	222
2. Entwicklung	224
3. Entwicklungsschritte auf dem Weg zum Profit-Center	226
3.1. Abgrenzung bezüglich Zuständigkeit und Verantwortung.....	227
3.2. Handlungsspielraum, Flexibilität und Entscheidungswege.....	228
3.3. Definition von Leistungen und Verrechnungspreisen	229
3.4. Identifikation der Kunden und Kundenorientierung	231
3.5. Gefahren und Chancen der Profit-Center-Bildung	232
4. Zielvereinbarung und zielorientierte Steuerung von Profit-Centern	233
5. Ausblick	235
6. Literaturhinweise	235

1. Einführung

Im kaufmännischen Sprachgebrauch stellt ein Center eine nach bestimmten Kriterien abgegrenzte Einheit dar. Als Kriterien kommen beispielsweise juristische (das Unternehmen als Rechtseinheit), organisatorische (die strategische Geschäftseinheit als Ausdruck einer marktbezogenen Interessensbündelung), zuständigkeitsbezogene (der EDV- oder IS-Bereich als Dienstleistungs-Center zur Versorgung des Unternehmens mit entsprechenden Leistungen) oder auch qualitätsbezogene (die Organisationseinheit als Kompetenz-Center zeichnet sich durch hervorragende Leistungen auf bestimmten Sachgebieten aus und ist deshalb für diesen Aufgabenbereich federführend zuständig und verantwortlich) Merkmale in Betracht. Center repräsentieren also nach bestimmten Kriterien abgegrenzte Organisationseinheiten, die im Hinblick auf zusätzliche Verantwortungsaspekte wie Kosten-, Ergebnis- und Investitionsverantwortung als Cost-Center, Profit-Center und Invest-Center bezeichnet werden.

Die kleinste abrechnungstechnische Einheit der Erfassung und Zuordnung von Kosten ist der Kostenplatz oder die Kostenstelle. Unter Kosten wird in Anlehnung an W. Kilger der kalkulatorisch (unternehmensintern) bewertete Verzehr von Einsatzfaktoren wie Gütern und Dienstleistungen zur Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft, der Durchführung der Leistungserstellung und der absatzseitigen Leistungsverwertung verstanden. Kosten fallen dabei entweder am Kostenplatz oder in der Kostenstelle selbst an oder werden als Gegenwert für die Inanspruchnahme von Leistungen zugerechnet, die von anderen Organisationseinheiten für sie bereitzustellen sind.

Cost-Center sind demzufolge Organisationseinheiten, die vor dem Hintergrund des konstituierenden Merkmals Kostenverantwortung primär oder ausschließlich für ihre Kosten verantwortlich sind.

Vor dem Hintergrund von Profit- oder Ergebnisverantwortung kennzeichnet der Begriff Profit-Center entsprechend solche Organisationseinheiten, die für den Erfolg ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten verantwortlich zeichnen. Dieser wird als Differenz von Leistungen und Kosten ermittelt. Analog zur Definition des Kostenbegriffs sind unter Leistungen die kalkulatorisch bewerteten Ausbringungseinheiten zu verstehen.

Profit-Center unterscheiden sich also von Cost-Centern dadurch, daß dem Profit-Center zusätzlich zur Kostenverantwortung auch die Verantwortung für die Leistungsverwertung übertragen wird.

Als konstituierende Merkmale des Profit-Centers werden insbesondere die Wahrnehmung eigenständiger Marktaufgaben, die Identifizierbarkeit von Wettbewerbern, Ressourcenhoheit und selbstverständlich das Vorhandensein von Potentialen zur Verwirklichung von Wettbewerbsvorteilen genannt.

Sowohl Kosten- als auch Profitverantwortung kann funktional abgegrenzten Geschäftsbereichen wie Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Absatz, Personalwesen, Datenverarbeitung und Finanz ebenso zugeordnet werden, wie zum Beispiel Einheiten, die entweder nach Sparten- oder Standortaspekten oder nach Märkten, Marken, Absatzwegen, Kunden, Leistungen sowie auch nach technologischen Kriterien abgegrenzt sind.

Juristisch selbständige Unternehmen sind stets auch Profit-Center. Dabei kommt es nicht unbedingt auf die Erzielung eines bestimmten Gewinns oder einer fixierten Rendite an, sondern als Anspruchsniveau kann auch die Erzielung eines ausgeglichenen Ergebnisses festgelegt werden. Das Center-Management trägt die Verantwortung für die Profitabilität gegenüber Kapitalgebern und insbesondere gegenüber den Anteilseignern (Shareholder).

Das selbständige, konzernungebundene Unternehmen bietet tendenziell weniger Abgrenzungskriterien zur Festlegung von Profit-Centern als der Konzern. Dieser vereinigt rechtlich selbständige Unternehmen unter wirtschaftlich einheitlicher Leitung.

In komplexen Unternehmen und in besonderem Maße in Konzernen werden mit der Einrichtung von Profit-Centern auch weitere Ziele verfolgt. Einerseits möchte sich die oberste Geschäftsleitung im Rahmen der Profit-Center-Bildung durch Arbeits- und Aufgabenteilung verstärkt Freiraum für die Konzentration auf umfassende Strategiebildung, die Generierung strategischer Leitlinien, die Bearbeitung übergreifender zentraler Fragestellungen und die Koordination des operativen Geschäfts schaffen. Die Profit-Center dagegen sollen das operative Geschäft kunden- und wettbewerbsorientiert wahrnehmen und Ergebnisbeiträge beisteuern, um ausreichend Cash-Flow zu generieren und den Shareholder-Value nachhaltig zu steigern. In Abhängigkeit von der Intensität der Einbindung und der Wahrnehmung der Koordinationsfunktion ist das Profit-Center entweder Ge-

genstand eines Beteiligungs- oder des Konzern-Controllings. Im Rahmen des Beteiligungs-Controllings wird es teilweise als reine Finanzinvestition behandelt¹.

Im Kontext mit Cost- und Profit-Centern wird auch von Invest-Centern gesprochen. Die so bezeichneten organisatorischen Einheiten verantworten im Vergleich zum Profit-Center zusätzlich Teilumfänge der Investitionstätigkeit. Insofern stellt das Invest-Center eine Weiterentwicklung des Profit-Centers dar.

Langfristig kann Kosten- und Ergebnisverantwortung umfassend nur übernommen werden, sofern die Bestimmungsgrößen auch tatsächlich beeinflußbar sind. Da Investitionen Kosten für Finanzierung und Abschreibungen für abnutzbare Vermögensgegenständen nach sich ziehen, sollten Cost- und Profit-Centern daher wenigstens Mitgestaltungsmöglichkeiten und Mitverantwortung bei Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen eingeräumt werden. Die sinnvolle Übernahme von Kosten- und/oder Ergebnisverantwortung impliziert daher konsequenterweise Zuständigkeit für alle Kosten bedingenden Gestaltungsumfänge.

2. Entwicklung

Die wirtschaftliche Entwicklung insbesondere in der zweiten Hälfte des ausklingenden Jahrhunderts ist gekennzeichnet durch drastische Beschleunigung des technischen und technologischen Wandels, wachsende Vielfalt und Transparenz des Leistungsangebots, Internationalisierung des Wettbewerbs, Preisverfall und die Wandlung der Märkte von Verkäufer- zu Käufermärkten.

Im Bemühen um die Erhaltung von Marktanteilen konzentrierten sich auch namhafte, große Unternehmen auf Diversifizierung des Leistungsangebots gegenüber dem Kunden. Sie vernachlässigten dabei zeitweise sträflich die internen Strukturen und Abläufe. Sie wurden komplexer und unüberschaubarer. In bezug auf die Erzeugung der notwendigen Kostentransparenz und zutreffender Zurechnung von Kosten auf Leistungen versagten selbst ausgefeilte Kostenrechnungssysteme. Im Gegenteil, die Transparenz der betriebli-

¹ vgl. hierzu den Beitrag von J. WEBER: Beteiligungscontrolling: ein zentraler Beitrag erfolgreicher Konzernführung, in diesem Sammelband

chen Leistungsströme reduzierte sich. Manches Unternehmen ließ sich auf der Grundlage solch unzureichender Kosteninformationen durchgeführter Preiskalkulationen dazu verleiten, sich sogar mit erfolgversprechenden Produkten aus dem Markt herauszurechnen. Alles verlangte daher nach transparenzerhöhenden Maßnahmen.

Zwecks zutreffenderer Beurteilung der Wirtschaftlichkeit betrieblicher Leistungserstellungsprozesse standen dann insbesondere große und komplexe Unternehmen vor der Aufgabe, zunächst ihre internen Leistungen transparenter abzurechnen. Dazu führten sie ausgewählte Kostenstellenbereiche zu größeren Abrechnungseinheiten zusammen. Für jedes dieser Cost-Center wurden Kostenträger als Abrechnungseinheit definiert. Diese wurden häufig mit unrealistischen, innerbetrieblichen Verrechnungspreisen bewertet.

Unter dem Druck des Marktgeschehens wurde jedoch in der Regel schnell erkannt, daß die Einführung von Cost-Centern, wenn überhaupt, keinesfalls in ausreichendem Umfang zur Steigerung des Verantwortungsgefühls, der Etablierung unternehmerischen Verhaltens und zur Erhöhung der Kostenwirtschaftlichkeit beitrug.

Zur Steigerung interner Leistungsfähigkeit und Effizienz war unternehmerisches Verhalten in die Organisationseinheiten des Unternehmens hineinzutragen. Leistungsbezogene Anreizsysteme, Wettbewerbsbewußtsein, Marktzugang und Ergebnisverantwortung sollten es fördern.

Zwecks umfassender Ausrichtung innerbetrieblicher Strukturen sowohl auf den Kunden als auch auf den Wettbewerb wurde daher eine wachsende Zahl von Organisationseinheiten zu Profit-Centern erklärt und marktähnlichen Bedingungen unterworfen.

Dabei wurden die im Zuge der Neuausrichtung zu Profit-Centern zusammengefaßten Organisationseinheiten unter Umständen juristisch verselbständigt und ausgegliedert.

Aus Effizienzgründen empfiehlt sich gelegentlich sogar im Fall juristischer Verselbständigung von Organisationseinheiten, daß ausgewählte betriebliche Querschnittsaufgaben wie zum Beispiel die innerbetriebliche Weiterbildung, die Personalabrechnung, die Finanzierung und die Disposition der liquiden Mittel zentral wahrgenommen werden, wie dies bei juristisch unselbständigen Profit-Centern häufig zu beobachten ist.

Bei zentraler Wahrnehmung der Finanzierungsfunktion entzieht sich die Gestaltung der betrieblichen Kapitalstrukturen im wesentlichen der Beeinflussung durch das Profit-

Center. Sein Management kann sich deshalb im operativen Geschäft auf die Optimierung des Vermögenseinsatzes konzentrieren.

Die Aufspaltung des Unternehmens in Profit-Center bezweckt auch die Erzeugung überschaubarer Sub-Unternehmen. Sie konzentrieren sich auf einzelne Segmente, kommen mit flachen hierarchischen Strukturen aus und sind daher für relativ kurze Entscheidungswege prädestiniert. Die diesen Centern zugebilligte Autonomie soll ihnen den erforderlichen Freiraum schaffen, um schnell, schlagkräftig, vor allem aber flexibel auf die Wünsche von Kunden einzugehen und dadurch an Wettbewerbsstärke zu gewinnen.

Anfangs erfolgten Profit-Center-Gründungen vorrangig in den indirekten Bereichen des Unternehmens. Inzwischen wird die Profit-Center-Bildung nahezu auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet. Mittlerweile begreift auch das Top-Management, daß sowohl das Unternehmen als Profit-Center als auch das Profit-Center im Unternehmen oder im Unternehmensverbund langfristig nur existenzfähig ist, wenn es wirtschaftlich arbeitet.

Um interessant zu werden, müßte die Profitabilität steigen. Investoren suchen Cash-Cows und keine Cash-Consumer. Aber: keine Organisationseinheit wird schon durch Bezeichnung Profit-Center profitabel. Dazu gehört mehr.

Die Überführung funktional ausgerichteter Geschäftsbereichsorganisationen in markt- und kundenorientierte Profit-Center-Organisationen ist nur eine Entwicklungsstufe zukunftsfähiger Management-Konzepte. An erlebten und bestehenden Profit-Center-Organisationen lassen sich Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken ausmachen. Um auf dem Weg zur umfassenden Bildung kleinerer strategischer Geschäftseinheiten oder gar virtueller Organisationsformen die Vorteile des Profit-Center-Konzepts voll auszuschöpfen, sind bei Konzeption und Implementierung einige Aspekte zu beachten. Diese sind Gegenstand der nachfolgenden Überlegungen.

3. Entwicklungsschritte auf dem Weg zum Profit-Center

Cost-Center sind Organe des Organismus Unternehmen. Sie haben die ihnen übertragenen Aufgaben zu erfüllen. Dies gilt für Cost-Center im direkten und indirekten Bereich gleichermaßen. Zwecks leistungsorientierterer Gestaltung werden sie in die ergebnisbezogene Eigenverantwortlichkeit entlassen. Dazu erhalten sie Zugang zum Markt und

Kunden. Das bedeutet konsequenterweise, daß Profit-Center gleichwohl mit unternehmensinternen wie auch externen Lieferanten und Kunden kontrahieren können. Die Nachfrage regelt dann den Preis. Bei Kapazitätsengpässen kommt im allgemeinen der Kunde zum Zug, der den höchsten Preis zu zahlen bereit ist. Unter Umständen kann dies ein externer Kunde sein. Ist das Profit-Center jedoch fest in den internen Lieferungs- und Leistungsverbund eingebunden, könnte dieser Kontrahierungsfreiraum bei Bevorzugung externer Kunden zu Versorgungsengpässen im Unternehmen führen und die Leistungsfähigkeit des Systems insgesamt in Frage stellen. Somit ist bei der Etablierung von Profit-Centern darauf zu achten, daß die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems gewährleistet und die motivationsfördernden Interessen des Profit-Centers geschützt werden.

Um die Vorrangigkeit der internen Versorgung zu gewährleisten, wäre dem Profit-Center beispielsweise die Kompensation hieraus erwachsender Ergebniseinbußen zu übernehmen.

Trotz explizit zugestandener Freiräume wird die Autonomie von Profit-Centern auch durch andere Parameter eingeschränkt. So können beispielsweise auch die Freiräume bezüglich Technologiewahl oder der Durchführbarkeit von Investitionen infolge unzureichender Kapitalbereitstellung durch die Zentralen eingeengt sein. Ohne dies im vorliegenden Kontext weiter zu vertiefen, ist das Ergebnisstreben des Profit-Centers somit insgesamt meist den Zielen des Gesamtsystems untergeordnet. Diese können jedoch alles andere als im finanziellen Sinne ergebnisorientiert sein. Es ist sogar durchaus denkbar, daß Vorgaben der Zentrale konträr zu den Zielen des Profit-Centers sind.

3.1. Abgrenzung bezüglich Zuständigkeit und Verantwortung

Gelegentlich wird die Ergebnisverantwortung von Profit-Centern durch technische oder technologische Abhängigkeiten überlagert. Zum Beispiel wird ein Fertigungsstandort Profit-Center, ohne daß es auch die Verantwortung für die Entwicklung der zu fertigenden Erzeugnisse erhält.

Führt ein Zentralbereich oder ein anderes Profit-Center die Entwicklung durch, so werden möglicherweise technische Änderungen veranlaßt, die sich kosten- und damit ergebniswirksam im Profit-Center Fertigung niederschlagen. Die Anpassung des Profit-Centers

an die auferlegten Änderungen kann unter Umständen Produktionsausfälle und/oder Kostenabweichungen gegenüber Budget nach sich ziehen. Diese sind eigentlich vom Veranlasser, nicht aber von der Einheit zu vertreten, bei der sie anfallen.

Deshalb sollten diesbezügliche Problemfelder durch geeignete Festlegungen der nachfolgenden Art antizipativ verhindert werden: so bedingte Anpassungskosten wären mittels interner Auftragschreibung zu erfassen, der Auslöser wäre mit den korrespondierenden Kosten zu be- und das Profit-Center zu entlasten.

Es könnte sich sogar als zweckmäßiger erweisen, die mit dem Leistungsspektrum eines Profit-Centers korrespondierenden Entwicklungsaktivitäten in das Profit-Center zu integrieren. Mit der Zuständigkeit für die Entwicklung und die Realisierung entsprechender Anpassungen hätte es auch die hieraus resultierenden technischen und sonstigen Konsequenzen primär selbst zu vertreten.

Bei der Ausführung komplexerer Aufträge sind oftmals mehrere Center in Netze integriert. Die termingerechte Erledigung des Gesamtauftrags ist gelegentlich durch partielle Verzögerungen in Frage gestellt. Um sie trotzdem sicherzustellen, müssen in der Prozeßkette nachgelagerte Center die Terminüberziehungen vorgelagerter Einheiten neutralisieren. Zur Beschleunigung des Arbeitsfortschritts fallen wegen des Einsatzes zusätzlicher Kapazitäten oder infolge deshalb erforderlicher Überstunden im allgemeinen zusätzliche Kosten an. Auch in solchen Fällen gilt es, die Einsatzbereitschaft der betroffenen Einheiten durch Zusicherung der Übernahme der zusätzlichen Kosten und der Kompensation potentieller anderweitiger Einbußen durch die auslösende Einheit sicherzustellen.

3.2. Handlungsspielraum, Flexibilität und Entscheidungswege

Profit-Center als Organe des Organismus Unternehmen oder multidimensionalerer Organisationformen wie dem Konzern sind in vielfältiger Weise zur Abstimmung und möglicherweise zur Unterordnung gezwungen. Dies gilt insbesondere bei Einbindung in umfassende Lieferungs- und Leistungsverbundnetze, die zwecks Realisierung ganzheitlicher Absatzpläne abgestimmte Produktionsplanungen voraussetzen.

Dabei sollen sie im Rahmen der zugestandenen Freiräume Marktchancen profitabel wahrnehmen. Im Vergleich zu den größeren Unternehmenseinheiten, aus denen sie her-

vorgegangen sind, sollen Profit-Center sich insbesondere durch stärkere Kundenorientierung, größere Flexibilität gegenüber Marktschwankungen, kürzere Entscheidungswege und deutlich gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit auszeichnen. Dies erzwingt unter Umständen den vollständigen Bruch mit tradierten Strukturen, Abläufen und Verhaltensweisen.

Absatzstrategie und Marktauftritt des Profit-Centers als der ergebnisverantwortlichen Einheit werden neu definiert, Aufbau- sowie Ablauforganisation neu designed und auf die zukünftigen Anforderungen zugeschnitten. Die Realisierung dieser Aufgaben ist ein tragendes Element zur Erreichung der angestrebten Ziele. Sie erfordern Management-Kompetenz im Profit-Center sowie übergreifend eine Unternehmenskultur, die es ermöglicht, selbst eigenwilligen Gestaltungswillen des Profit-Center-Managements zu koordinieren und in übergeordnete Unternehmensziele einzubinden.

Schon im Hinblick auf Freiräume bei der Gestaltung des Marktzugangs und Marktauftritts können sich Konfliktpotentiale bezüglich der gewollten Eigenständigkeit des Profit-Centers und den Erfordernissen der eventuell zu beachtenden Corporate Identity und Corporate Culture ergeben.

Letztere kann sich auch auf den Erfolg von Bemühungen auswirken, das Verhalten übernommener Mitarbeiter auf veränderte Bedingungen einzustimmen. Künftig wird allen Mitarbeitern generell mehr Unternehmertum, Weitsicht, Mitverantwortung, Entscheidungsfreude, Kundenorientierung sowie die Bereitschaft für lebenslanges Lernen und permanente Verbesserung abverlangt. Der Stellenwert dieser Eigenschaften steigt mit zunehmender Marktnähe und abnehmender Betriebsgröße. Mit abnehmender Größe des Profit-Centers wird künftig auch die Bedeutung des Spezialisten gegenüber der des Multifunktionalisten verblasen.

3.3. Definition von Leistungen und Verrechnungspreisen

Bei der Verhandlung von Preisen für die Leistungen von Profit-Centern sind juristisch verselbständigte Profit-Center anders zu behandeln als juristisch unselbständige. Weiterhin ist zu beachten, ob auf dem Markt vergleichbare Leistungen erhältlich sind. Zur Beurteilung der Vergleichbarkeit sind neben leistungsbezogenen Kriterien wie Dauerhaftig-

keit, Funktionalität, Qualität auch organisationsbezogene Aspekte wie Vertrags- und Liefertreue oder auch Elemente der Vertragsgestaltung wie Konditionen etc. zu beachten.

Sofern vergleichbare Leistungen anderweitig erhältlich sind, kann bei internen Preisverhandlungen eine Anlehnung an den jeweiligen Marktpreis erfolgen. Juristisch verselbstständigten Profit-Centern sind im internen Lieferungs- und Leistungsverbund angemessene oder branchenübliche Margen zuzubilligen, um dem Verdacht der willkürlichen Gewinnverlagerung zwischen „verschwägerten“, zu demselben Unternehmensverbund gehörenden Profit-Centern zu enthärten.

Sind die im Verbund stehenden Unternehmen in verschiedenen Währungsgebieten angesiedelt, sollte vorsorglich sichergestellt werden, daß verbundinterner Leistungsbezug stets in der Währung des liefernden Profit-Centers abgerechnet wird. Weiterhin sollte der Empfänger die Nebenkosten übernehmen. Diese Regelungen bezwecken die gleichbleibende Abgrenzung der jeweiligen Einflußsphären.

Möglichkeiten der Gewinnverlagerung entfallen beim Leistungsaustausch zwischen Profit-Centern innerhalb derselben juristischen Einheit. Dennoch beeinflussen die festgelegten Verrechnungspreise die Verteilung des Erfolgs auf die betroffenen Profit-Center. Deshalb ist die Leitung jedes Profit-Centers bestrebt, Schmälerungen des Erfolgs von ihrem Verantwortungsbereich abzuwenden. Zwecks Interessenausgleich sind daher möglichst gerechte Verrechnungspreise zu fixieren. Sie werden aus Marktpreisen abgeleitet oder es wird vom Preis des günstigsten Mitbewerbers ausgegangen.

In bezug auf die Profit-Center derselben übergeordneten Abrechnungseinheit kommt es in erster Linie darauf an, daß jedes einzelne Profit-Center wirtschaftlich arbeitet und die übergeordnete Abrechnungseinheit insgesamt erfolgreich abschneidet. Deshalb könnte bei der internen Preisfixierung auch auf Vergleichsgrößen verzichtet und ein beliebiger Wert als Verrechnungspreis gesetzt werden. Für Profit-Center ist also nicht der absolute Erfolg als Differenz zwischen Leistungen und Kosten entscheidend, sondern primär die Veränderungsrichtung dieser Größe im Zeitablauf. Die Verminderung von Verlusten bei gleicher oder gesteigerter Leistung ist nämlich auch bei noch negativem Erfolgsausweis als Profitabilitätssteigerung zu begreifen.

Stets jedoch hat die Leitung des Profit-Centers die Auswirkungen von Preisverhandlungen, von Wechselkursschwankungen beziehungsweise von Verrechnungspreisen auf der

Erlös- oder/und auf der Kostenseite in ihren Planungs und Ist-Abrechnungen darzustellen.

Höchst selten bestehen kausale Beziehungen zwischen der Inanspruchnahme von Leistungen von Zentralstellen und der Verteilung ihrer Kosten mittels Kostenumlagen auf Profit-Center. Deshalb kommt es bei der Verteilung von Overheads häufig zu Meinungsverschiedenheiten zwischen Zentrale und Profit-Centern. Es ist daher ratsam, den Erfolg und die Erfolgsentwicklung der Profit-Center stets vor der Verrechnung von Overheads zu beurteilen.

3.4. Identifikation der Kunden und Kundenorientierung

Die Existenz von Profit-Centern hängt entscheidend davon ab, daß sie dem Kunden exakt die gewünschte Leistung, zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Qualität und in der richtigen Menge und selbstverständlich zu wettbewerbsgerechten Konditionen bereitstellen.

Jedes neu eingerichtete Profit-Center muß daher sein Leistungsangebot unter Berücksichtigung der Wettbewerbssituation schnellstens auf die Kundenwünsche abstimmen, seine Prozesse mittels Reengineering konsequent auf Wertschöpfung ausrichten und seine Strukturen mittels Right-Sizing an den nachhaltigen Bedarf anpassen. Dieses sowie die kundenorientierte Ausweitung des Leistungsangebots und die Akquisition neuer Kunden sollten das Profit-Center nachhaltig befähigen, seine Kosten durch Erträge aus Leistungen für inner- und außerbetriebliche Kunden wenigstens decken oder gar überdecken zu können. Diese, positive Differenz zwischen Erträgen und Kosten würde Profite im engeren Sinn darstellen. Profit-Center dagegen, die ihre Leistungen aufgrund interner Strukturen und Abläufe infolge unzureichender Wirtschaftlichkeit nur verlustbringend vermarkten können, eliminieren sich langfristig selbst. Da der bewertete Ressourceneinsatz die Erträge übersteigt, betreiben sie bis dahin Substanzverzehr.

Die Öffnung des Unternehmens zwingt den internen Leistungsanbieter den Wettbewerb mit externen Anbietern auf. Die internen Einheiten können ihren Bestand und die Arbeitsplätze nachhaltig nur sichern, wenn sie sich in dieser Wettbewerbssituation überlegen,

mindestens aber als ebenbürtig erweisen. Dazu müssen sie Wettbewerbspreise zu Vollkosten unterbieten können.

Auf dem Entwicklungsweg vom Cost- zum Profit-Center bestehen jedoch allgemein zunächst Wettbewerbsnachteile aufgrund überkommener und unzureichend wettbewerbsfähiger Strukturen. In solchen Situationen auf Basis Vollkosten berechnete Vollkostenpreise dürften als interne Verrechnungspreise stets über den Angebotspreisen externer Wettbewerber liegen. Und sie sind infolge mangelhafter Kostenzurechnung irreführend. Fremdvergabe von Aufträgen, Outsourcing genannt, sollte unter diesem Vorzeichen ausschließlich dann erwogen werden, wenn sich die korrespondierenden Strukturkosten simultan abbauen lassen. Andernfalls ist Fremdvergabe zu diesem Zeitpunkt nur sinnvoll, wenn der Einstandspreis bei Fremdbezug niedriger ist als die durch die innerbetriebliche Leistungserstellung zusätzlich entstehenden variablen Kosten.

3.5. Gefahren und Chancen der Profit-Center-Bildung

Die Profit-Center-Bildung geht einher mit der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz für bestimmte Aktivitäten. Dies erschwere, so wird gesagt, die zentrale Abstimmung und Koordination und berge darüber hinaus die Gefahr von Suboptimierungen im Unternehmen. Weitere Gefahren resultieren beispielsweise aus der Favourisierung kurzfristigen Gewinnstrebens durch Profit-Center-Managements zu Lasten der nachhaltigen Sicherung der Existenz des Unternehmens durch Entwicklung und Ausbau langfristiger Erfolgspotentiale, aus einseitiger Ausrichtung auf nur eine oder wenige Zielgrößen wie z.B. den Return on Investment oder den Cash Flow sowie die ungenügende Abgrenzung von Einflußbereichen.

Wesentlichere Risiken basieren auf dem Auftraggeber-Auftragnehmer-Dilemma. Sie sind eine Frage des Führungsstils und durch offene Kommunikation und klare Zielvereinbarungen zu entschärfen.

Maßgeblich für die erfolgreiche Praktizierung des Management-Konzepts Profit-Center ist aber auch, daß das Profit-Center über ausreichend Management-Kompetenz verfügt, sich der Zugang zu den notwendigen Ressourcen reibungslos gestaltet und daß Zustän-

digkeit, Verantwortung und Handlungsfreiraum und die übertragenen Aufgaben konsequent und nicht halbherzig korrespondieren.

4. Zielvereinbarung und zielorientierte Steuerung von Profit-Centern

Hinsichtlich der finanziellen Steuerung von Profit-Centern ergeben sich für rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen andere Ansatzpunkte als für rechtlich selbständige aber konzernierte Unternehmen oder gar für rechtlich unselbständige Profit-Center. Konzentrieren wir uns auf letztere, so haben sie, wenn überhaupt, kaum Einfluß auf Finanzierung und Treasury, nur geringen Einfluß auf die Bereitstellung von Mitteln für Investitionen und die Bilanzpolitik.

Die Profitabilität von Profit-Centern sollte nicht primär am Erfolg, sondern vorrangig im Verhältnis zu dem Vermögenseinsatz beurteilt werden, der zu seiner Generierung eingesetzt ist. Zur finanziellen Steuerung von Profit-Centern sollten desweiteren möglichst nur Größen eingesetzt werden, die sich auf der Zeitachse weitestgehend gegen profit-center-externe Einflüsse beliebiger Art abschotten lassen. Als Vermögenswerte sind aus bilanzieller Sicht die Anschaffungswerte beziehungsweise Herstellkosten von Vermögensgegenständen sowie Forderungen zu verwenden. Als Erfolg im erfolgswirtschaftlichen Sinn ist von dem auf Basis des Umsatzkostenverfahrens ermittelten Betriebsergebnis vor Abzug von Abschreibungen und Fremdkapitalzinsen auszugehen.

Im Rahmen von Zielvereinbarungsprozessen läßt sich dann transparent und deshalb nachvollziehbar aufzeigen, daß der zu erzielende Überschuß ausreichen muß, um

- erstens die auf Basis betriebsgewöhnlicher Nutzungsdauer ermittelten Abschreibungen für abnutzbare Vermögensgegenstände zu decken,
- zweitens einen in Prozent des zur Nutzung des überlassenen Vermögens festzulegenden Verzinsungsanspruch der Eigner zu befriedigen,
- drittens eine in Prozent des zur Nutzung überlassenen Vermögens definierte Risikoprämie zu gewährleisten und um
- viertens den inflationsbedingten Auftrieb von Herstell- oder Anschaffungskosten des überlassenen Vermögens auszugleichen.

Ergebnisse, welche die zuvor geschilderten Ansprüche übersteigen, ließen sich als zusätzliches Motivationsinstrument zwischen Management, Belegschaft und Eignern einsetzen. Dazu wären Verteilungsschlüssel zu vereinbaren. Sogar und insbesondere für den Fall eines negativen Ergebnisausweises für das Gesamtunternehmen sollte festgelegt werden, daß profitable Einheiten selbst dann nicht gänzlich leer ausgehen sollen. Statt der sonst zur Verteilung anstehenden 100 % könnten immerhin noch x % des vom Profit-Center erwirtschafteten Beitrags verteilt werden. Hinsichtlich weitergehender Aufteilung ließe sich dann unter Umständen differenzieren nach den Beteiligungsprozenten der hierarchischen Ebenen. Solche Konzepte ermöglichen eine teilweise vom Unternehmensergebnis abgekoppelte, ergebnisorientierte und motivationsfördernde Beteiligung von Mitarbeitern unter bezug auf den Erfolg des jeweiligen Profit-Centers.

Das Management so gesteuerter Profit-Center wird meines Erachtens einer kurzfristigen Ergebnismaximierung kaum Interesse entgegen bringen, wenn es langfristig von einer transparenten und gerechteren Ergebnisbeteiligung profitieren kann.

Zweitens, und dieser Aspekt scheint mir gravierender, dürfte jedes einigermaßen rational handelnde Profit-Center-Management unter derartiger Konstellation darauf erpicht sein, die Bezugsgrößen der Fixierung von Abschreibungs- und Verzinsungsansprüchen sowie zur Bemessung von Risikoprämien und Inflationsausgleich in seinem Sinn positiv zu beeinflussen. Es wird daher bestrebt sein, möglichst alle Vermögenspositionen auf das absolute Mindestmaß zurückzufahren und die periodischen Belastungen aus Abschreibungen durch realistischere Festlegung der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer zu reduzieren. Insbesondere die Möglichkeit, sich renditesteigernd für das operative Geschäft überflüssiger Vermögensgegenstände zu entledigen, empfiehlt sich als sinnvoller Anreiz zur Entwicklung schlanker Unternehmen. Sie verhalten sich wirtschaftlich, indem sie sich auf den notwendigsten Vermögenseinsatz beschränken.

Die Rendite des eingesetzten Vermögens vor Abschreibungen und Fremdkapitalzinsen macht die Effizienz des Vermögenseinsatzes je Profit-Center deutlich sichtbar. Die Relation Erfolg zum eingesetzten Vermögen muß jedoch unter allen Umständen und über alle Perioden stets und ausschließlich auf die Summe der Anschaffungswerte des eingesetzten Vermögens bezogen werden. Sonst kommt es wegen der über die Nutzungsdauer durch Abschreibungen reduzierten Wertansätze selbst bei wirtschaftlich konstanter Aktivität zum Ausweis steigender Renditen.

5. Ausblick

Vor dem Hintergrund totaler Kundenorientierung, sinkendem Preisgestaltungsspielraum, zunehmend kürzerer Lebenszyklen von Produkten und Technologien, wachsendem Wettbewerbsdruck, steigender Transparenz der Märkte und zunehmender Gleichartigkeit von Produkten und Qualitätsanforderungen sind zukunftssträchtige Management-Konzepte erforderlich. Sie müssen die Überführung derzeit noch komplexer und schwerfälliger Strukturen sowohl national als auch international tätiger Großunternehmen in überschaubare, aktions- und wettbewerbsfähige Einheiten gewährleisten. Dabei dürfen die zentralen Ziele der Gesamtorganisation weder in Frage gestellt, noch behindert oder gar gefährdet werden. Die dezentralen Einheiten sollen im Gegenteil durch Segmentierung, Kundenorientierung, Flexibilität, Handlungsfreiraum und kurze Entscheidungswege verstärkt zur Zielerreichung beitragen. Die Überführung von Cost- in Profit-Center könnte sich nachhaltig als zweckmäßiger Ansatz zur konsequenten Entwicklung strategisch relevanter Geschäftseinheiten mit eindeutiger Kompetenzverteilung erweisen.

Die derzeit realisierten Profit-Center-Organisationen weisen häufig noch konzeptionelle und organisatorische Halbherzigkeiten auf und sind unzureichend an die unternehmensindividuellen Erfordernisse angepaßt. Diese Mängel sind zu beseitigen. Sie sind Sand im Getriebe auf dem Weg zur Verwirklichung der mit der Profit-Center-Konzeption angestrebten Ziele.

6. Literaturhinweise

- BISCHOFF, J.: Das Shareholder-Value-Konzept: Darstellung, Probleme, Handhabungsmöglichkeiten, Wiesbaden 1994
- BOTSCHEN, G.: Strategische Geschäftseinheiten: Marktorientierung im Unternehmen organisieren, Wiesbaden 1994
- BOTTA, V.: Ausgewählte Probleme des Beteiligungs-Controllings, in Schulte, Ch. (Hrsg.): Beteiligungs-Controlling, Wiesbaden 1994, S. 25 - 40
- BÜHNER, R.: Der Shareholder-Value-Report: Erfahrungen, Ergebnisse, Entwicklungen, Landsberg a. L. 1994, S. 9 - 75

- BÜHNER, R.: Shareholder Value als Zielgröße in der Unternehmensführung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 43. Jg., 1991, Heft 3, S. 187 - 253
- EIFF, W. v.: Cost-Center „Informations-Management“, in: Office Management, 1991, Heft 10, S. 67 - 72 und 1991, Heft 9, S. 36 - 38
- FISHER, J.: Profit-center-manager compensation: an examination of market, politic and human capital factors, in: strategic management journal, 1992, Heft 3, S. 205 - 217
- FRESE, E.: Profit-Center und Verrechnungspreis, in: ZfbF, 1995, S. 942 - 954
- GLOBING, K.-F.: Profit-Center Krankenhaus, in: Krankenhaus-Umschau, 1993, Heft 10, S. 894 - 903
- GLUTH, H.: Betriebsführung: Wie mit dem Management-Modell der Profit-Center auch im Einzelhandel die Rentabilität permanent rechenbar und Schwachstellen im Betrieb rechtzeitig erkennbar werden, in: Handel Heute, 1993, Heft 7/8, S. 30 -33
- GRAUMANN, S.: Vom Cost-Center zum Profit-Center: Die Bedeutung des Nutzensnachweises innerbetrieblicher Informationsvermittlungsstellen in: Cogito, 11. Jg., 1995, Heft 4, S. 4 - 10
- GRÜNEWALD, H.-G.: Strategische Geschäftseinheiten: Bausteine der Unternehmensstrategie und des Controlling, in: Horvath, P. (Hrsg.): Marktnähe und Kosteneffizienz schaffen, Stuttgart 1993, S. 45 - 53
- KAH, A.: Profitcenter-Steuerung: ein Beitrag zur theoretischen Fundierung des Controlling anhand des Principal-Agent-Ansatzes, Stuttgart 1993
- KILGER, W.: Kurzfristige Erfolgsrechnung, Wiesbaden 1958
- KILIAN, H.: Strategische Geschäftseinheiten als Organisations- und Führungsinstrument, in Wicker, H. (Hrsg.): Betriebliches Informationsmanagement, Ammersbeck bei Hamburg 1991, S. 227 - 232
- KÖTHNER, D.; UNZEITIG, E.: Shareholder Value Analyse: Entscheidung zur unternehmerischen Nachhaltigkeit; wie Sie die Schlagkraft Ihres Unternehmens steigern, Stuttgart 1995
- LACH, I.: Profit-Center im Versicherungsmaklerbetrieb, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 1991, Heft •, S. 599 - 624
- O. V.: Außendienst wird zum Profit-Center, in: Marketing Journal, 1994, Heft 2, S. 160 - 161
- RAPPAPORT, A.: Shareholder Value: Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung, Stuttgart 1995

- RÜSSMANN, K.-H.: Strategische Geschäftseinheiten: ein neues Geschäft bringt gute Ergebnisse, in: Manager Magazin, 1984, Heft 11, S. 198 - 208
- SCHRADER, H.: Non-Profit-Organisation als Profit-Center: ein Fallbeispiel, in: Journal für Betriebswirtschaft, 45. Jg., Wien 1995, Heft 3, S. 214 - 255
- SCHULTHEISS, L.: Auswirkungen der Profit-Center Organisation auf die Ausgestaltung des Controllings, St. Gallen 1990
- SIEGERT, T.: Shareholder-Value als Lenkungsinstrument, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., 1995, Bd. 6, S. 580 - 607
- WILD, K.-D.: Zielvereinbarungs-Dilemma bei Profit-Center-Steuerung, in: Die Bank, 1989, Heft 4, S. 189 - 192