

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
---------------	---

TEIL A: EINFÜHRUNG

I. Einleitung und Überblick	1
1. Problemstellung	1
2. Interessenkonflikte zwischen „Management“ und „Eigenkapital“	5
3. Steuerung von Entscheidungen durch Verhaltensnormen und ergänzende Maßnahmen	8
4. Anreiz und Kontrolle als Steuerungsmaßnahmen	10
5. Integration von Planung, Erfolgsrechnung, Anreiz und Kontrolle als Grundproblem der Arbeit	13
6. Erfolgssteuerung als Steuerung von Plänen und Durchsetzungsmaßnahmen	16
7. Grundannahmen	16

TEIL B: GRUNDPROBLEME DER ERFOLGSSTEUERUNG

II. Anreiz und Kontrolle als Instrumente der Entscheidungssteuerung	21
1. Problemstellung	21
2. Ermessensspielräume und Gefahr von Fehlentscheidungen	22
3. Basiselemente eines Belohnungssystems	24
3.1. Überblick	24
3.2. Art der Belohnungen	24
3.3. Bemessungsgrundlage(n)	26
3.4. Die Gestalt der Belohnungsfunktion	27
4. Beurteilungskriterien für Belohnungssysteme	27
4.1. Intersubjektive Überprüfbarkeit	27
4.2. Anreizkompatibilität	28
4.3. Pareto-effiziente Risikoteilung	29
4.4. Pareto-effiziente zeitliche Teilung	30
4.5. Angemessenheit der Vergütung	31
4.6. Stabilität	31
4.7. Einfachheit	31
4.8. Effizienz	32
4.9. Belohnungssystem als Teil eines Anreizsystems	33
5. Zweck und Formen der Kontrolle	34
6. Beurteilungskriterien für Kontrollmaßnahmen	38

TEIL C: INTEGRATION VON PLANUNG UND ERFOLGSRECHNUNG

III. Planung und Bewertung	43
1. Problemstellung.....	43
2. Entscheidungssituation.....	44
3. Irrelevanz der Finanzierung.....	46
4. Investitionsplanung bei Sicherheit.....	48
4.1. Barwert der Ausschüttungen als übergeordnetes Beurteilungskriterium.....	48
4.2. Entscheidung auf der Basis des Kapitalwertes.....	49
4.3. Entscheidung auf der Basis der äquivalenten Annuität.....	50
4.4. Entscheidung auf der Basis von Gewinnen.....	51
5. Investitionsplanung bei Risiko.....	55
5.1. Subjektive Nutzenmaximierung.....	55
5.1.1. Nutzenfunktion.....	55
5.1.2. Entscheidung bei Risikoneutralität.....	56
5.1.3. Entscheidung bei Risikoaversion.....	57
5.2. Marktwertmaximierung.....	57
5.2.1. Bedeutung.....	57
5.2.2. Bewertung mit dem risikolosen Zinssatz r	58
5.2.3. Bewertung mit einem risikoangepaßten Zinssatz.....	59
6. Die Problematik des internen Zinsfußes bzw. der Kapitalrentabilität als Entscheidungsgrundlage.....	69
6.1. Sichere Erwartungen.....	69
6.2. Risiko.....	73
7. Interdependenzen und Koordinationsbedarf.....	76
8. Zur Unternehmensbewertung.....	78
8.1. Bedeutung für die Wertorientierte Unternehmenssteuerung.....	78
8.2. Entity- und Equity- Ansatz als Konzepte der Unternehmensbewertung.....	79
8.3. Problematik der Diskontierung der erwarteten Ausschüttungen mit einem einheitlichen Kalkulationszinsfuß.....	81
IV. Messung und Bewertung von Periodenerfolgen	85
1. Problemstellung.....	85
2. Grundbegriffe.....	87
3. Prinzipien der Ermittlung des Gewinns für Anreiz- und Kontrollzwecke.....	89
3.1. Darstellung und Bedeutung.....	89
3.2. Konflikte.....	91
4. Unternehmensgewinne.....	92
4.1. Gewinn als Reinvermögenszuwachs.....	92
4.1.1. Totalerfolg als Summe aller Periodenerfolge.....	92
4.1.2. Reinvermögenszuwachs als kaufmännischer Gewinn.....	95
4.1.3. Reinvermögenszuwachs als ökonomischer Gewinn.....	98

4.1.4.	Problematik des Reinvermögenszuwachses als Erfolgskonzept und Bedeutung der Residualgewinnkonzeption	99
4.2.	Gewinn als residualer Reinvermögenszuwachs: Der Residualgewinn des Unternehmens.....	100
4.2.1.	Grundzusammenhänge.....	100
4.2.2.	Residualer Reinvermögenszuwachs als kaufmännischer Gewinn nach (kalkulatorischen) Eigenkapitalzinsen („kaufmännischer Residualgewinn“)	109
4.2.3.	Residualer Reinvermögenszuwachs als ökonomischer Gewinn nach (kalkulatorischen) Zinsen („ökonomischer Residualgewinn“)	110
4.2.4.	Mischformen	111
5.	Vergleich der betrachteten Gewinnkonzepte.....	111
5.1.	Sicherheit	111
5.1.1.	Kaufmännischer Gewinn	111
5.1.2.	Kaufmännischer Gewinn nach Eigenkapitalzinsen.....	116
5.1.3.	Ökonomischer Gewinn	117
5.1.4.	Ökonomischer Gewinn nach (kalkulatorischen) Zinsen	120
5.2.	Risiko.....	122
5.2.1.	Ökonomischer Gewinn nach (kalkulatorischen) Zinsen	122
5.2.2.	Kaufmännischer Gewinn nach Eigenkapitalzinsen.....	131
6.	Residualgewinn (als residualer Vermögenszuwachs) des Leistungsbereichs	132
6.1.	Allgemeine Charakteristik	132
6.2.	Eine einfache Variante	136
6.3.	Restwertabschreibung bei Liquidation.....	139
6.4.	Anschaffungsauszahlung als Abschreibungsbasis	139
7.	Unternehmensbewertung und Investitionsplanung auf der Basis von Gewinnen	143
7.1.	Entity-Ansatz und Gewinne des Leistungsbereichs.....	143
7.1.1.	Unternehmensbewertung	143
7.1.2.	Investitionsplanung	149
7.1.3.	Reale vs. virtuelle Marktwertmaximierung als Zielfunktion wertorientierter Unternehmensführung	151
7.2.	Equity-Ansatz und Gewinne des Unternehmens.....	152
8.	Economic Value Added (EVA) als Residualgewinnkonzeption	157
8.1.	Allgemeine Charakteristik	157
8.2.	Ermittlung des (investierten) Kapitals	158
8.3.	Ermittlung des Periodenerfolges.....	161
9.	Problematik der Änderung des Market Value Added als Konzept der Erfolgsmessung	162
V.	Probleme der Ermittlung und Zurechnung des Periodenerfolges: Dargestellt am Beispiel der Betriebserfolgsrechnung	165
1.	Problemstellung.....	165
2.	Charakteristik der Betriebserfolgsrechnung	167
2.1.	Vergleich mit der kaufmännischen Gewinn- und Verlustrechnung.....	167
2.2.	Vergleich mit dem Residualgewinn	169

2.3.	Charakteristische Komponenten des Betriebserfolges	170
2.3.1.	Abschreibungen.....	170
2.3.2.	Kalkulatorische Zinsen.....	173
2.3.3.	Veräußerungsgewinne bzw. -verluste von Betriebsmitteln.....	173
2.3.4.	Kalkulatorische Wagniskosten.....	174
2.3.5.	Überblick.....	175
3.	Bedeutung der Aktivierung von Auszahlungen	176
3.1.	Auswirkungen auf die ausgewiesenen Periodenerfolge.....	176
3.2.	Mögliche Informationsgewinne durch Aktivierung von Anschaffungsauszahlungen.....	178
3.2.1.	Konstante laufende Einzahlungsüberschüsse	178
3.2.2.	Variable laufende Einzahlungsüberschüsse.....	178
4.	Prinzipien der Zurechnung des Periodenerfolges auf einzelne Entscheidungen oder Entscheidungsbereiche	180
5.	Grenzen der Zurechnung des Periodenerfolges bei Verbundeffekten	184
5.1.	Grenzen der Zurechnung bei Erfolgsverbund.....	184
5.2.	Grenzen der Zurechnung bei Restriktionsverbund	186
6.	Grenzen der „verursachungsgerechten“ Zurechnung des (modifizierten) Totalerfolges auf einzelne Perioden	187
7.	Deckungsbeiträge in der Erfolgsrechnung	189
7.1.	Allgemeine Charakteristik	189
7.2.	KER nach dem Gesamtkostenverfahren	190
7.3.	KER nach dem Umsatzkostenverfahren auf Vollkostenbasis	190
7.4.	KER nach dem Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis	191
7.4.1.	Konzept.....	191
7.4.2.	Problematik der Zurechnung von Kosten auf Produkteinheiten.....	192
8.	Erfolgsrechnung als Basis für Anreiz und Kontrolle	195
VI.	(Grenzen der) Ermittlung eines optimalen Belohnungssystems und Bedingung der Anreizkompatibilität.....	197
1.	Problemstellung.....	197
2.	Optimale Steuerung des Aktivitätsniveaus als primärer Gegenstand der ökonomischen Agency-Theorie	198
2.1.	Entscheidungssituation	198
2.2.	Implikationen	200
2.3.	Allgemeines Optimierungskalkül.....	203
3.	Optimale Steuerung des Aktivitätsniveaus: Spezialfall	204
3.1.	Konkretisierung der Entscheidungssituation	204
3.2.	Risikoneutralität des Entscheidungsträgers.....	207
3.2.1.	Aktivitätsniveau in Abhängigkeit von f und F	207
3.2.2.	Charakteristik des Optimums.....	210
3.2.3.	Beispiele für Belohnungsfunktionen mit dem Prämiensatz $f = 1$	211
3.3.	Risikoaversion des Entscheidungsträgers.....	212
3.3.1.	Sicherheitsäquivalent der Belohnung.....	212
3.3.2.	Aktivitätsniveau in Abhängigkeit von f und F	214
3.3.3.	Charakteristik des Optimums.....	216

4.	Reduktion des Belohnungsrisikos	219
5.	Differenzierende Beteiligung an Erfolgskomponenten zur Steuerung der Aktivitätsstruktur	224
6.	Grenzen der Ermittlung eines Optimums	228
7.	Bedeutung der Bedingung der Anreizkompatibilität	231

TEIL D: ERFOLGSRECHNUNG UND ERFOLGSBETEILIGUNG

VII.	Prämiensysteme bei identischen Zeitpräferenzen: Grundlagen	235
1.	Problemstellung	235
2.	Entscheidungssituation	238
3.	Bedingung der Anreizkompatibilität	240
4.	„Überschuß“ als Bemessungsgrundlage	242
4.1.	Ausschüttung	242
4.1.1.	Anreizkompatibilität bei konstantem Prämiensatz	242
4.1.2.	Einfluß des Prämiensatzes auf die Entscheidungen	243
4.2.	Überschuß des Leistungsbereichs	246
*4.3.	Barwert oder Endwert aller Ausschüttungen	246
5.	Reinvermögenszuwachs als Bemessungsgrundlage	247
5.1.	Kaufmännischer Gewinn	247
5.1.1.	Allgemeine Problematik	247
5.1.2.	Anreizkompatibilität bei gegebener Eigenkapitalbasis	248
*5.1.3.	Gefahren von Fehlentscheidungen bei variabler Eigenkapitalbasis	250
5.2.	Ökonomischer Gewinn	253
6.	Residualgewinn als Bemessungsgrundlage	254
7.	„Betriebserfolg“ als Bemessungsgrundlage	255
8.	Gefahr der Manipulation bei Verlustausschluß und Bonusbank	257
9.	Ermittlung einer „guten“ (f,F)-Konstellation	258
9.1.	Vom Prämiensatz unabhängige Kapitalwerte	258
9.2.	Vom Prämiensatz abhängige Kapitalwerte	260
VIII.	Prämiensysteme bei identischen Zeitpräferenzen: Erweiterung und Vertiefung	263
1.	Problemstellung	263
2.	Der Entscheidungsträger scheidet zum Zeitpunkt $t^* < T$ aus dem Unternehmen aus	263
2.1.	Beteiligung an Überschüssen des Leistungsbereichs	263
2.2.	Beteiligung an Residualgewinnen	265
2.3.	Beteiligung an Ausschüttungen	267
2.4.	Einander ausschließende Investitionsprojekte	268
3.	Der Entscheidungsträger tritt zum Zeitpunkt $t^* > 0$ in das Unternehmen ein	269
3.1.	Beteiligung an Überschüssen des Leistungsbereichs	269
3.2.	Beteiligung an Residualgewinnen	270

3.3.	Bedingung der Anreizkompatibilität und simultane Beteiligung von Vorgänger und Nachfolger an Erfolgen oder Überschüssen	271
4.	Sollvorgabe	272
4.1.	Ohne Vortrag negativer Soll-Abweichungen.....	272
4.2.	Mit Vortrag negativer Soll-Abweichungen	274
4.3.	Dreifach geknickte Prämienfunktion.....	277
5.	Problematik einer Beteiligung an Gewinnänderungen.....	278
5.1.	Barwert der Prämien.....	278
5.2.	Implikationen für Investitionsentscheidungen.....	280
5.3.	Anreizkompatible Modifikationen des Bonussystems	283
6.	Problematik einer Beteiligung am Return on Investment (ROI)	285
7.	Problematik der Revision eines Belohnungssystems	288
IX.	Prämiensysteme bei unterschiedlichen Zeitpräferenzen.....	291
1.	Problemstellung.....	291
2.	Entscheidungssituation	292
3.	Fehlentscheidungen bei konstantem Prämienatz.....	294
3.1.	Ausschüttung als Bemessungsgrundlage	294
3.1.1.	Ohne Fremdfinanzierung	294
*3.1.2.	Mit Fremdfinanzierung	298
*3.1.3.	Erzeugung von Anreizkompatibilität durch Vorgabe bzw. Begrenzung der Ausschüttungen $\ddot{U}_0, \ddot{U}_1, \dots, \ddot{U}_{T-1}$	299
3.2.	Überschuß des Leistungsbereichs als Bemessungsgrundlage	300
3.3.	Residualgewinn als Bemessungsgrundlage	301
4.	Anreizkompatible Gewinnermittlung	304
4.1.	Kapitalwert als Erfolgskomponente	304
4.2.	Anreizkompatible Abschreibungen beim Residualgewinn	308
4.2.1.	Ausweis eines uniformen Erfolgsstroms bei jedem Projekt.....	308
4.2.2.	Verallgemeinerung: Ausweis nichtnegativer (nichtpositiver) Gewinne bei nichtnegativem (nichtpositivem) Kapitalwert.....	310
5.	Anreizkompatible, im Zeitablauf steigende Prämienätze	314
5.1.	Bedingung der Anreizkompatibilität.....	314
5.2.	Ausschüttung als Bemessungsgrundlage	315
5.3.	Residualgewinn als Bemessungsgrundlage	319
5.4.	Implikationen anreizkompatibler Prämienätze.....	320
5.5.	Vergleich mit Prämienätzen gemäß der Bedingung der Zielkongruenz (Goal Congruence).....	323
5.6.	Unsichere Erwartungen über den Kalkulationszinsfuß $r+d$	326
X.	Prämiensysteme bei Risikoaversion und gegebener Risikoklasse der Überschüsse.....	327
1.	Problemstellung.....	327
2.	Entscheidungssituation	328
3.	Bewertungstheoretische Grundlagen.....	331
4.	Fehlentscheidungen bei konstantem Prämienatz.....	333
4.1.	Überschuß des Leistungsbereichs als Bemessungsgrundlage	333

4.2.	Residualgewinn als Bemessungsgrundlage	335
4.2.1.	Grundlagen.....	335
4.2.2.	Verallgemeinerung	337
4.3.	Ausschüttung als Bemessungsgrundlage.....	339
*4.4.	Modifizierter Totalerfolg als Bemessungsgrundlage.....	339
5.	Anreizkompatible, im Zeitablauf steigende Prämienätze	340
5.1.	Überschuß des Leistungsbereichs als Bemessungsgrundlage	340
5.1.1.	Bedingung der Anreizkompatibilität.....	340
5.1.2.	Struktur der anreizkompatiblen Prämienätze	341
*5.1.3.	Prämienysteme bei mehreren Risikoklassen	342
*5.1.4.	Prämienysteme bei kontinuierlicher Ergänzung des Investitionsprogramms	343
5.2.	Residualgewinn als Bemessungsgrundlage	343
5.2.1.	Die Problematik.....	343
*5.2.2.	Lösungsweg: Differenzierung des Prämienatzes.....	344
6.	Erfolgsbeteiligung und Economic Value Added (EVA).....	346
6.1.	Charakteristik des Erfolgskonzepts.....	346
6.2.	Charakteristik des EVA-Bonusystems	347
6.2.1.	Bonusformel	347
6.2.2.	Bonusbank.....	349
6.3.	Gefahren von Fehlentscheidungen	350
6.3.1.	Die betrachtete Bonusformel	350
6.3.2.	Problematik der Ermittlung der kalkulatorischen Zinsen	351
6.3.3.	Problematik einzelner Bereinigungen des Periodenerfolges.....	352
6.3.4.	Ausscheiden vor dem Zeitpunkt T	355
7.	Überschußbeteiligung und Bonusbank.....	356
7.1.	Konstanter Prämienatz	356
7.2.	Steigender Prämienatz.....	358
XI.	Prämienysteme bei Risikoaversion und beliebigen Wahrscheinlichkeitsverteilungen.....	361
1.	Problemstellung.....	361
2.	Der Einperioden-Fall	363
2.1.	Entscheidungssituation	363
2.2.	Bedingung der Anreizkompatibilität.....	366
2.3.	Risikoneutralität beider Parteien.....	367
2.4.	Risikoneutralität der Instanz und Risikoaversion des Entscheidungsträgers	368
2.4.1.	Ermittlung anreizkompatibler Belohnungsfunktionen	368
2.4.2.	Gestalt anreizkompatibler Belohnungsfunktionen.....	370
2.4.3.	Vergleich der Implikationen anreizkompatibler Belohnungsfunktionen mit denen anderer Typen von Belohnungsfunktionen.....	372
2.4.4.	Approximation anreizkompatibler Belohnungsfunktionen	378
2.4.5.	Zur Ermittlung einer „guten“ anreizkompatiblen Belohnungsfunktion	379
2.5.	Risikoaversion beider Parteien	379

3.	Mehrperioden-Fall.....	382
3.1.	Entscheidungssituation	382
3.2.	Grundbedingung der Anreizkompatibilität: Modifizierter Totalerfolg als Bemessungsgrundlage.....	383
3.3.	Anreizkompatible Erfolgsbeteiligung im Fall $d = 0$	385
3.3.1.	Ausschüttung als Bemessungsgrundlage.....	385
3.3.2.	Residualgewinn als Bemessungsgrundlage	388
3.4.	Erfolgsbeteiligung im Fall $d > 0$	390
3.4.1.	Ausschüttung als Bemessungsgrundlage.....	390
3.4.2.	Residualgewinn als Bemessungsgrundlage	391
3.5.	Prämien auf der Basis von Erwartungswerten	392
3.5.1.	Bindung der Prämie an den (bedingten) Erwartungswert des modifizierten Totalerfolges	392
3.5.2.	Lineare Bindung von Prämien an den (bedingten) Erwartungswert des modifizierten Totalerfolges	395
3.5.3.	Lineare Bindung der Prämie (nur) an den Aktionseffekt.....	397
3.6.	Anreizproblematik bei früherem Ausscheiden des Entscheidungsträgers aus dem Unternehmen	398
XII.	Asymmetrische Erfolgsbeteiligung	401
1.	Problemstellung.....	401
2.	Graphische Darstellung von Erwartungsstrukturen	402
3.	Beteiligung am modifizierten Totalerfolg mit Ausschluß einer Verlustbeteiligung	404
3.1.	Ohne Arbeitsleid	404
3.1.1.	Risikoneutralität des Entscheidungsträgers.....	404
3.1.2.	Risikoaversion des Entscheidungsträgers.....	409
3.2.	Mit Arbeitsleid	411
4.	Beteiligung am modifizierten Totalerfolg mit Vorgabe eines von null abweichenden Sollerfolges	414
5.	Beteiligung nur an positiven Periodenerfolgen	416
5.1.	Prämienfunktion	416
5.2.	Ausweis eines Gewinns in Periode 1	417
5.2.1.	Tendenz zur Erhöhung des Erwartungswertes der Prämie	417
5.2.2.	Entscheidungen bei einem vom Aktionsprogramm unabhängigen Gewinnausweis $G_1 > 0$	418
5.2.3.	Entscheidungen bei einem vom Aktionsprogramm abhängigen Gewinnausweis G_1	419
5.3.	Ausweis eines Verlustes in Periode 1	420
6.	Beteiligung an positiven Periodenerfolgen und Entlassung bei Verlустаusweis	422
6.1.	Prämienfunktion	422
6.2.	Einperiodige Entscheidungsmodelle	424
6.3.	Mehrperiodige Entscheidungsmodelle	425
6.4.	Erhöhung der Abfindung im Fall der Entlassung	426
7.	Aktionsoptionsprogramme (Stock Options).....	426
8.	Erfolgsbeteiligung und Ausscheiden vor dem Zeitpunkt T.....	428

XIII. Erfolgsrechnung im Spannungsfeld konfliktärer Prinzipien der Erfolgsmessung	431
1. Problemstellung.....	431
2. Erfolgsmessung im Spannungsfeld zwischen dem Prinzip der Entscheidungsverbundenheit und dem der Manipulationsfreiheit.....	432
2.1. Der Konflikt zwischen beiden Prinzipien.....	432
2.1.1. Allgemeine Charakteristik	432
2.1.2. Konflikt bei gegebenem Zeitpunkt des Ausscheidens aus dem Unternehmen	434
2.1.3. Konflikt, wenn der Zeitpunkt des Ausscheidens nicht gegeben ist	437
2.2. Problematik handelsrechtlicher Gewinnermittlung: Verstoß gegen das Prinzip der Entscheidungsverbundenheit	438
2.2.1. Realisationsprinzip	438
2.2.2. Imparitätsprinzip	439
2.2.3. Grundsatz der objektivierten Umsatzgewinnermittlung.....	439
2.3. Problematik des ökonomischen Gewinns nach Zinsen: Verstoß gegen das Prinzip der Manipulationsfreiheit	441
2.4. Zeitpunkt des Gewinnausweises als Entscheidungsproblem.....	441
2.4.1. Prognostizierbarkeit, Steuerbarkeit und Kontrollierbarkeit als Beurteilungskriterien	441
2.4.2. Periode der Investitionsentscheidung.....	444
2.4.3. Periode des Vertragsabschlusses im Absatzbereich.....	445
2.4.4. Periode der Herstellung	446
2.4.5. Erfassung von Geschäftswertkomponenten	447
3. Erfolgsmessung im Spannungsfeld zwischen dem Prinzip der Barwertidentität und dem der pareto-effizienten Risikoteilung	448
3.1. Einengung des Objektbereichs des Erfolgsausweises	448
3.2. Erfassung kalkulatorischer Wagniskosten.....	449
3.3. Beteiligung an erwarteten Kapitalwerten	450
4. Wertgeneratoren als explizite Zielkomponenten organisatorischer Steuerungsmaßnahmen	451
4.1. Die Problematik.....	451
4.2. Modifikation eines erfolgsorientierten Belohnungssystems durch Wertgeneratoren	452
4.2.1. Erfolgsantizipation	452
4.2.2. Reduktion des Belohnungsrisikos	454
4.3. Belohnungen auf der direkten Basis von Wertgeneratoren	454

TEIL E: ERFOLGSRECHNUNG UND ERFOLGSKONTROLLE BEI DELEGATION VON ENTSCHEIDUNGEN

XIV. Erfolgsrechnung und Erfolgskontrolle: Theoretische Grundlagen	457
1. Problemstellung.....	457

2.	Gesichtspunkte für die Beurteilung von Kontrollrechnungen	460
3.	Erfolgsmessung im Spannungsfeld zwischen dem Prinzip der Entscheidungsverbundenheit und dem der Manipulationsfreiheit.....	462
3.1.	Konflikt zwischen beiden Prinzipien	462
3.2.	„Wahrer“ Aktionseffekt als primäres Informationsziel	463
3.3.	Ausgewiesener Erfolg als Indikator für den „wahren“ Aktionseffekt.....	465
3.3.1.	Die Korrelation zwischen dem ausgewiesenen Erfolg und dem „wahren“ Aktionseffekt als Maßstab für die Prognosekraft	465
3.3.2.	Determinanten der Korrelation	465
3.3.3.	Informationen für eine verbesserte Beurteilung der Korrelation	467
4.	Ausgewiesener Aktionseffekt als Basis der Kontrolle.....	470
5.	Dilemma der Ermittlung eines aussagefähigen zukunftsbezogenen Periodenerfolges.....	472
5.1.	Grundproblem	472
5.2.	Notwendigkeit und Problematik der Objektivierung	473
6.	Überschuß des Leistungsbereichs als Basis der Kontrolle (Überschuß- bzw. Kapitalflußrechnung)	473
6.1.	Allgemeine Bedeutung	473
6.2.	Grundformen der Gliederung der Überschüsse	476
6.2.1.	Globale Gliederung nach Zahlungsarten	476
6.2.2.	Ergänzung durch eine funktionale Gliederung	478
6.2.3.	Produktbezogene Gliederung.....	478
7.	Mögliche Informationsgewinne durch Periodisierung von Ein- und Auszahlungen	481
7.1.	Problematik	481
7.2.	Aktivierung von Auszahlungen.....	481
7.2.1.	Mögliche Informationsgewinne durch Aktivierung von Anschaffungsauszahlungen für Betriebsmittel	481
7.2.2.	Aktivierung und Abschreibung vs. alleinige Information über Abschreibungsdeterminanten.....	486
7.2.3.	Mögliche Informationsgewinne durch Aktivierung von Aus- zahlungen für Material und für selbsterstellte Halb- und Fertigfabrikate.....	487
7.3.	Antizipation zukünftiger Ein- und Auszahlungen	489
XV.	Erfolgsrechnung und Erfolgskontrolle: Praxisrelevante Konzepte	491
1.	Problemstellung.....	491
2.	Kaufmännischer Gewinn als Kontrollbasis	492
2.1.	Vernachlässigung von Eigenkapitalzinsen	492
2.2.	Asymmetrische Aktivierung	492
2.3.	Asymmetrische Ergebnisantizipation.....	495
2.4.	Stille Reserven	495
3.	Kurzfristige Erfolgsrechnung als Kontrollbasis	496
3.1.	Charakteristik.....	496

3.2.	Allgemeine Beurteilung des Informationswertes der KER	498
3.2.1.	Kurzfristige Maßnahmen	498
3.2.2.	Langfristige Maßnahmen	498
3.3.	Problematik einzelner Erfolgskomponenten.....	499
3.3.1.	Abschreibungen.....	499
3.3.2.	Kalkulatorische Zinsen	500
3.3.3.	Kosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	500
3.3.4.	Kalkulatorische Wagniskosten.....	501
3.4.	Neutrale Aufwendungen und Erträge	502
3.5.	Kaufmännische Gewinnermittlung und Betriebserfolgsrechnung (KER) im Vergleich	502
4.	Residualgewinn als allgemeine Kontrollbasis	504
5.	Erfolgs- bzw. Finanzpläne als Kontrollbasis.....	505
5.1.	Charakteristik	505
5.2.	Notwendigkeit und Folgen der Komplexitätsreduktion	505
5.3.	Charakteristik der Umweltentwicklung mit Hilfe von Produktions- und Absatzmengen	506
5.4.	Plan-Ist-Abweichungen bei starrer Budgetierung.....	508
5.4.1.	Konzept	508
5.4.2.	Einproduktfall	511
5.4.3.	Mehrproduktfall	513
5.5.	Plan-Ist-Abweichungen bei flexibler Budgetierung	514
6.	Problematik des Return on Investment (ROI) als Basis der Kontrolle	516

<p>TEIL F: ERFOLGSZURECHNUNG, ERFOLGSBETEILIGUNG UND ERFOLGSKONTROLLE BEI MEHREREN ENTSCHEIDUNGSTRÄGERN</p>
--

XVI.	Koordination und Erfolgzurechnung: Konzepte und Grenzen integrativer Anreizsysteme	521
1.	Problemstellung.....	521
	Bedeutung der Erfolgzurechnung	522
2.1.	Risikoneutralität der Entscheidungsträger.....	522
2.1.1.	Free-Rider-Problematik bei Gewinnteilung	522
2.1.2.	First-Best-Lösung bei Beteiligung am Erfolgsbeitrag mit dem Prämiensatz $f = 1$	525
2.1.3.	First-Best-Lösung bei Beteiligung am Gesamterfolg mit dem Prämiensatz $f = 1$	526
2.1.4.	Erfolgzurechnung bei Prognosekonflikt	527
2.1.5.	First-Best-Lösung aus Sicht der Instanz.....	528
2.2.	Risikoaversion der Entscheidungsträger	530
3.	Grenzen der Erfolgzurechnung bei Interdependenzen.....	533
4.	Formen der vereinfachten Erfolgzurechnung.....	535
4.1.	Erfolgswachstum als Indikator für den Erfolgsbeitrag.....	535

4.2.	Bereichserfolg als Indikator für den Erfolgsbeitrag der Leitungsinstanz	538
4.3.	Spartenerfolge als Differenz aus Erlösen und Kosten	538
5.	Erfolgszurechnung im Spannungsfeld zwischen dem Prinzip der Vermeidung externer Effekte und dem der Vermeidung von unternehmensinternen Störgrößen.....	540
5.1.	Prinzipien der interpersonellen Erfolgszurechnung	540
5.2.	Konflikt zwischen den Prinzipien	542
5.3.	Lösung des Konflikts.....	546
5.4.	Gewinnpooling und Koordination.....	548
6.	Zur Ermittlung anreizkompatibler Belohnungsfunktionen	549
7.	Erfolgszurechnung bei pretialer Lenkung	549
8.	Organisatorische Maßnahmen zur Reduktion (bzw. Vermeidung) von Interdependenzen.....	552
XVII.	Objektentscheidungen, Kommunikationsentscheidungen und Kostenzurechnung	555
1.	Problemstellung.....	555
2.	Zentrale Beschaffung und Bereitstellung einer Ressource für einen einzelnen Entscheidungsträger.....	556
2.1.	Die Ressource ist nicht teilbar	556
2.1.1.	Entscheidungssituation	556
2.1.2.	Anreizkompatible Kostenzurechnung	557
2.1.3.	Keine anreizkompatible Kostenzurechnung	558
2.2.	Die Ressource ist beliebig teilbar	560
2.3.	Risikoaversion des Entscheidungsträgers.....	560
3.	Zentrale Beschaffung und Bereitstellung einer nicht teilbaren Ressource für mehrere Entscheidungsträger	561
3.1.	Entscheidungssituation	561
3.2.	Problematik der Beteiligung am Gesamterfolg.....	563
3.3.	Anreizkompatible Kostenallokation bei sicheren Erwartungen der Entscheidungsträger	565
3.3.1.	Charakteristik des Zurechnungsschemas.....	565
3.3.2.	Anreiz zur wahrheitsgemäßen Berichterstattung	566
3.3.3.	Anreizwirkung im Vergleich zur Beteiligung am Gesamterfolg	568
*3.3.4.	Höhe der Summe der zugerechneten Kosten K_n	568
3.3.5.	Höhe des Gesamterfolges nach Belohnungen.....	569
3.3.6.	Free-Rider-Problematik	570
3.3.7.	Beispiel	570
3.4.	Anreizkompatible Kostenallokation bei unsicheren Erwartungen der Entscheidungsträger	573
3.5.	Problematik der Aggregation subjektiver Erwartungswerte	575
3.5.1.	Problematik aus Sicht der Instanz.....	575
3.5.2.	Problematik aus Sicht der Entscheidungsträger.....	576
3.6.	Gefahr von Absprachen	577
3.6.1.	Die Problematik.....	577
3.6.2.	Beispiel	579

*4.	Zentrale Beschaffung und Verteilung einer beliebig teilbaren Faktormenge.....	581
5.	WEITZMAN-Schema.....	584
5.1.	Darstellung.....	584
5.2.	Vergleich mit dem GROVES-Mechanismus	586
Literaturverzeichnis.....		589
Stichwortverzeichnis		607