

Inhaltsverzeichnis

TEIL A: EINFÜHRUNG	1
---------------------------------	----------

I. Einleitung und Überblick.....	1
1. Problemstellung	1
2. Interessenkonflikte zwischen "Management" und "Eigenkapital"	4
3. Steuerung von Entscheidungen durch Verhaltensnormen und ergänzende Maßnahmen	7
3.1. Explizite und implizite Verhaltensnormen	7
3.2. Ergänzende Steuerungsmaßnahmen	9
4. Anreiz und Kontrolle als Instrumente der Entscheidungssteuerung	10
4.1. Problematik der Anreizgewährung.....	10
4.2. Bedeutung der Kontrolle	12
5. Die Integration von Planung, Erfolgsrechnung, Anreiz und Kontrolle als primärer Gegenstand der Arbeit.....	14
6. Erfolgssteuerung als Steuerung von Plänen und Durchsetzungsmaßnahmen ..	17
7. Grundannahmen der Arbeit	17

TEIL B: GRUNDPROBLEME DER ERFOLGSSTEUERUNG BEI DELEGATION VON ENTSCHEIDUNGEN	21
---	-----------

II. Anreiz und (Fremd-) Kontrolle als Instrumente der Entscheidungssteuerung	21
1. Problemstellung	21
2. Ermessensentscheidungen bei der Orientierung an impliziten Verhaltensnormen und Gefahr von Fehlentscheidungen	22
3. Basiselemente eines Belohnungssystems	25
3.1. Überblick	25
3.2. Art der Belohnungen	25
3.3. Bemessungsgrundlagen	27
3.3.1. Die Problematik des Inputs des Entscheidungsprozesses als primäre Bemessungsgrundlage	27
3.3.2. Der Output (das Ergebnis) des Entscheidungsprozesses als primäre Bemessungsgrundlage	27
3.4. Die Gestalt der Belohnungsfunktion	28
4. Beurteilungskriterien für Belohnungssysteme	29
4.1. Intersubjektive Überprüfbarkeit	29
4.2. Anreizkompatibilität	31
4.3. Pareto-effiziente Risikoteilung	31
4.4. Effizienz	32
4.5. Die Ermittlung eines Belohnungssystems als Entscheidungsproblem bei Zielkonflikt	33

4.6.	Das Belohnungssystem als Teil eines Anreizsystems	33
5.	Zweck und Formen der (Fremd-) Kontrolle	34
5.1.	Kontrolle als Instrument der Informationsbeschaffung für organisatorische Maßnahmen	34
5.2.	Belohnung und Kontrolle als Elemente eines Steuerungssystems	35
5.3.	Grundformen und Grundprobleme der Kontrolle bei Delegation von Entscheidungen	37
6.	Beurteilungskriterien für Kontrollmaßnahmen	39
III.	(Grenzen der) Ermittlung eines optimalen Belohnungssystems und Bedingung der Anreizkompatibilität	43
1.	Problemstellung	43
2.	Die (optimale) Steuerung des Aktivitätsniveaus als primärer Gegenstand der ökonomischen Agency-Theorie	44
2.1.	Die betrachtete Entscheidungssituation	44
2.2.	Implikationen	47
2.3.	Das allgemeine Optimierungskalkül	49
3.	Ermittlung und Analyse eines (optimalen) erfolgsorientierten Belohnungssystems zur Steuerung des Aktivitätsniveaus: Ein Spezialfall	51
3.1.	Konkretisierung der Entscheidungssituation	51
3.2.	Das Optimum bei Risikoneutralität des Entscheidungsträgers	54
3.2.1.	Das Aktivitätsniveau in Abhängigkeit von den Parametern f und F	54
3.2.2.	Charakteristik des Optimums	56
3.2.3.	Praktische Beispiele für Belohnungsfunktionen mit einem Prämiensatz $f = 1$	58
3.3.	Das Optimum bei Risikoaversion des Entscheidungsträgers	59
3.3.1.	Das Sicherheitsäquivalent der Belohnung	59
3.3.2.	Das Aktivitätsniveau in Abhängigkeit von den Parametern f und F	60
3.3.3.	Charakteristik des Optimums	63
4.	Reduktion des Belohnungsrisikos und Motivation	66
5.	Die Problematik einer "optimalen" Erfolgssteuerung bei Delegation von Entscheidungen	68
5.1.	Charakteristik	68
5.2.	Grenzen der Ermittlung eines optimalen Belohnungssystems	71
6.	Entscheidungssteuerung und Bedingung der Anreizkompatibilität	72
IV.	Ermittlung und Gestalt anreizkompatibler Belohnungsfunktionen im Einperiodenfall	77
1.	Problemstellung	77
2.	Die betrachtete Entscheidungssituation	78
3.	Die allgemeine Bedingung der Anreizkompatibilität	81
4.	Analyse für den Fall der Risikoneutralität von Instanz und Entscheidungsträger	82
5.	Analyse für den Fall der Risikoneutralität der Instanz und der Risikoaversion des Entscheidungsträgers	84
5.1.	Ermittlung anreizkompatibler Belohnungsfunktionen	84
5.2.	Die Gestalt anreizkompatibler Belohnungsfunktionen	86
5.2.1.	Die Konvexitätseigenschaft	86

5.2.2.	Die Abhängigkeit der Belohnungsfunktion von den Parametern α und β	88
5.3.	Vergleich der Implikationen anreizkompatibler Belohnungsfunktionen mit denen anderer Typen von Belohnungsfunktionen.....	88
*5.4.	Approximation anreizkompatibler konvexer Belohnungsfunktionen	91
5.5.	Zur Problematik der Ermittlung einer "guten" anreizkompatiblen Belohnungsfunktion	93
*6.	Analyse für den Fall der Nichtrisikoneutralität von Instanz und Entscheidungsträger	93
6.1.	Ermittlung anreizkompatibler Belohnungsfunktionen	93
6.2.	Das Krümmungsverhalten anreizkompatibler Belohnungsfunktionen.....	95
6.2.1.	Allgemeine Darstellung.....	95
6.2.2.	Lineare anreizkompatible Belohnungsfunktionen.....	97
*7.	Anreizkompatible vs. pareto-effiziente Erfolgsbeteiligung.....	99

Anhang zu Kapitel IV: Beweis, daß die Bedingung IV.1 nur unter der Bedingung IV.2 bzw. (IV.3) zwingend erfüllt ist.....	102
--	------------

TEIL C: INTEGRATION VON PLANUNG UND ERFOLGSRECHNUNG IM MEHRPERIODENFALL	105
--	------------

V.	Planungskonzepte für den Mehrperiodenfall.....	105
1.	Problemstellung	105
2.	Die betrachtete Entscheidungssituation.....	106
3.	Zur Irrelevanz der Finanzierung	107
4.	Investitionsplanung bei Sicherheit	109
4.1.	Der Barwert der Ausschüttungen des Unternehmens als übergeordnetes Beurteilungskriterium.....	109
4.2.	Entscheidung auf Grund des Kapitalwertes	111
4.3.	Entscheidung auf Grund der äquivalenten Annuität	112
4.4.	Entscheidung auf der Grundlage von Gewinnen.....	113
4.4.1.	"Restwertverzinsung".....	113
4.4.2.	"Mittelwertverzinsung"	116
5.	Investitionsplanung bei Risiko.....	118
5.1.	Zur Beurteilung von Investitionen mit Hilfe von Nutzenfunktionen	118
5.1.1.	Zur Nutzenfunktion	118
5.1.2.	Zum Optimierungskalkül bei Risikoneutralität.....	119
5.1.3.	Zum Optimierungskalkül bei Nichtrisikoneutralität	120
5.2.	Beurteilung von Investitionen auf Grund des Marktwertes	121
5.2.1.	Bedeutung.....	121
5.2.2.	Entscheidung auf Grund des risikolosen Zinssatzes r	122
5.3.	Entscheidung auf Grund eines risikoangepaßten Zinssatzes p	122
6.	Planung von Produktions- und Absatzmaßnahmen.....	123
7.	Interdependenzen und Koordinationsbedarf.....	127
7.1.	Restriktionsverbund	127
7.2.	Erfolgsverbund.....	127
7.3.	Risikoverbund	128

VI.

Grundkonzepte der Messung des Periodenerfolges: Darstellung und Vergleich.....	131
1. Problemstellung	131
2. Grundbegriffe.....	133
3. Grundprinzipien der Ermittlung geeigneter Periodenerfolge für Anreiz- und Kontrollzwecke	135
3.1. Darstellung und Bedeutung	135
3.2. Konflikte zwischen den Prinzipien	137
4. Gewinn als Reinvermögenszuwachs (vor Einlage bzw. Ausschüttung).....	139
4.1. Totalerfolg als Summe aller Periodengewinne	139
4.2. Reinvermögenszuwachs als kaufmännischer Gewinn.....	141
4.3. Reinvermögenszuwachs als ökonomischer Gewinn	144
5. Gewinn als Reinvermögenszuwachs (vor Einlage bzw. Ausschüttung) nach kalkulatorischen Zinsen: Residualer Reinvermögenszuwachs	146
5.1. Grundzusammenhänge	146
5.1.1. Barwert bzw. Endwert aller Ausschüttungen als Barwert bzw Endwert aller residualen Reinvermögenszuwächse	146
5.1.2. Barwert aller residualen Reinvermögenszuwächse und Barwert aller Reinvermögenszuwächse im Vergleich.....	149
5.1.3. Zur Interpretation der kalkulatorischen Zinsen.....	150
5.1.4. Residualer Reinvermögenszuwachs des Unternehmens als residualer Vermögenszuwachs im Leistungsbereich.....	151
5.2. Residualer Reinvermögenszuwachs als kaufmännischer Gewinn nach (kalkulatorischen) Eigenkapitalzinsen.....	152
5.3. Residualer Reinvermögenszuwachs als "Residualgewinn"	153
5.3.1. Charakteristik.....	153
5.3.2. Restwertabschreibung bei Liquidation	155
5.3.3. Historische Anschaffungsauszahlung vs. Wiederbeschaffungskosten als Basis für Abschreibungen.....	156
5.4. Residualer Reinvermögenszuwachs als ökonomischer Gewinn nach (kalkulatorischen) Zinsen	159
5.5. Mischformen.....	160
6. Vergleich von Erfolgskonzepten bei Sicherheit.....	160
6.1. Kaufmännischer Gewinn	160
6.2. Kaufmännischer Gewinn nach (kalkulatorischen) Eigenkapitalzinsen	165
6.3. Residualgewinn.....	166
6.4. Ökonomischer Gewinn.....	166
6.5. Ökonomischer Gewinn nach (kalkulatorischen) Zinsen.....	169
7. Vergleich von Erfolgskonzepten bei Risiko	171
7.1. Ökonomischer Gewinn nach (kalkulatorischen) Zinsen.....	171
7.1.1. Das allgemeine Konzept.....	171
7.1.2. Beispiel.....	174
7.1.3. Erwartungswert und Varianz des Barwertes aller ökonomischen Gewinne nach (kalkulatorischen) Zinsen	179
7.2. Kaufmännischer Gewinn nach Eigenkapitalzinsen und Residualgewinn.....	181
8. Der risikoangepaßte Zinssatz $p \neq r$ als Kalkulationszinsfuß für die erwarteten Überschüsse des Leistungsbereichs	182

9.	Der Unternehmenswert aus Sicht der Instanz zum Zeitpunkt 0 für den Fall, daß das Unternehmen schon vor dem Zeitpunkt 0 gegründet wurde	183
9.1.	Sichere Erwartungen	183
9.2.	Unsichere Erwartungen	186
9.3.	Verbindung mit dem Shareholder value-Ansatz	187
9.4.	Beurteilung neuer Projekte	188
VII.	Grundprobleme der Ermittlung und Zurechnung des Periodenerfolges: Dargestellt am Beispiel der Betriebserfolgsrechnung	189
1.	Problemstellung	189
2.	Charakteristik der Betriebserfolgsrechnung	191
2.1.	Vergleich mit der kaufmännischen Gewinn- und Verlustrechnung	191
2.2.	Vergleich mit dem Residualgewinn	193
2.3.	Charakteristische Erfolgskomponenten	194
2.3.1.	Abschreibungen	194
2.3.2.	Kalkulatorische Zinsen	199
2.3.3.	Veräußerungsgewinne bzw. -verluste von Investitionsgütern	199
2.3.4.	Kalkulatorische Wagniskosten	200
3.	Aktivierung von Auszahlungen	202
3.1.	Auswirkungen auf die ausgewiesenen Periodenerfolge	202
3.1.1.	Regelmäßig anfallende Auszahlungen	202
3.1.2.	Stoßweise anfallende Auszahlungen	203
3.2.	Mögliche Informationsgewinne durch Aktivierung von Anschaffungsauszahlungen	203
3.2.1.	Konstante laufende Einzahlungsüberschüsse der Projekte	203
3.2.2.	Variable laufende Einzahlungsüberschüsse der Projekte	204
4.	Bedeutung der Erfolgszurechnung und Prinzipien der Zurechnung auf einzelne Entscheidungen bzw. Entscheidungsbereiche	206
4.1.	Bedeutung der Erfolgszurechnung	206
4.2.	Prinzipien der Erfolgszurechnung	207
4.3.	Fokusmaßnahmen, Verbundmaßnahmen und Erfolgszurechnung	210
5.	Grenzen der Erfolgszurechnung bei Verbundeffekten	211
5.1.	Vorüberlegungen: Erfolgszurechnung bei beliebiger Teilbarkeit aller Produktionsfaktoren, technologischer Unabhängigkeit und vollkommenen Märkten	211
5.2.	Grenzen der Zurechnung bei Erfolgsverbund	213
5.3.	Grenzen der Zurechnung bei Restriktionsverbund	216
6.	Deckungsbeiträge im Rahmen der Erfolgsrechnung	217
6.1.	Allgemeine Charakteristik	217
6.2.	Die KER nach dem Gesamtkostenverfahren	218
6.3.	Die KER nach dem Umsatzkostenverfahren auf Vollkostenbasis	218
6.4.	Die KER nach dem Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis	219
6.4.1.	Das Konzept	219
6.4.2.	Die Problematik der Zurechnung von Kosten auf die Produkteinheiten	220
7.	Entscheidungsbezogene "wertmäßige" vs. "pagatorische" Kosten als Basis der Erfolgsrechnung	223
7.1.	Charakteristik der beiden Kostenkonzepte	223

7.2.	Bedeutung von Opportunitätskosten für die Entscheidungsfindung bei gegebenem Entscheidungsfeld.....	224
7.3.	Die Problematik des wertmäßigen Kostenkonzeptes bei variablem Entscheidungsfeld	226
7.4.	Kalkulatorische Zinsen auf das Eigenkapital als sinnvolle Kostenkomponente.....	227
8.	Zum investitionstheoretischen Ansatz der Kostenrechnung	228
9.	Erfolgsrechnung als Basis für die Eigenkontrolle vs. Erfolgsrechnung als Basis für Anreiz bzw. (Fremd-) Kontrolle bei Delegation von Entscheidungen	230
9.1.	Die Problematik	230
9.2.	Die Vernachlässigung eines Erfolgsverbundes	231
9.3.	Opportunitätskostenkonzept und Delegation von Entscheidungen	232
9.3.1.	Die Problematik von Erfolgen nach Opportunitätskosten als Basis für Anreiz und Kontrolle.....	232
9.3.2.	Verbindung des pagatorischen und des wertmäßigen Kostenkonzeptes im Rahmen eines konsistenten Belohnungs- und Entscheidungssystems	233
9.4.	Investitionstheoretischer Ansatz der Kostenrechnung und Delegation von Entscheidungen	233

TEIL D: ERFOLGSRECHNUNG UND ERFOLGSBETEILIGUNG BEI SICHEREN ERWARTUNGEN ÜBER DIE EINZAHLUNGS-ÜBERSCHÜSSE DER ENTDECKTEN (INVESTITIONS-) PROJEKTE	235
---	------------

VIII. Prämiensysteme bei identischen Zeitpräferenzen: Grundlagen.....	235
1. Problemstellung	235
2. Die betrachtete Entscheidungssituation.....	237
3. Die Bedingung der Anreizkompatibilität	240
4. Der "Überschuß" als Bemessungsgrundlage.....	241
4.1. Ausschüttung	241
4.1.1. Charakteristik des Prämiensystems	241
4.1.2. Zum Einfluß des Prämiensatzes auf die Entscheidungen	243
4.2. Überschuß des Leistungsbereichs	245
4.3. Der Barwert oder Endwert aller Ausschüttungen als Bemessungs- grundlage einer einmaligen Prämie zum Zeitpunkt T	245
5. Die Problematik des Reinvermögenszuwachses (vor Einlage bzw. Ausschüttung) als Bemessungsgrundlage.....	246
5.1. Kaufmännischer Gewinn	246
5.1.1. Allgemeine Problematik	246
5.1.2. Anreizkompatibilität bei gegebener Eigenkapitalbasis	248
5.1.3. Gefahren von Fehlentscheidungen bei variabler Eigenkapitalbasis	250
5.2. Ökonomischer Gewinn	254
5.3. Anreizkompatibilität bei Beteiligung an der Summe aller kaufmännischen bzw. ökonomischen Gewinne zum Zeitpunkt T	255
6. Der residuale Reinvermögenszuwachs als Bemessungsgrundlage	257
7. Der "Betriebserfolg" als Bemessungsgrundlage	259
8. Die Gefahr der Manipulation bei Verlustausschluß	260

9.	Ermittlung einer "guten" (f,F)-Konstellation	261
9.1.	Vom Prämiensatz f unabhängige Kapitalwerte	261
9.2.	Vom Prämiensatz f abhängige Kapitalwerte	264
IX.	Prämiensysteme bei identischen Zeitpräferenzen: Erweiterung und Vertiefung	267
1.	Problemstellung	267
2.	Der Entscheidungsträger scheidet zum Zeitpunkt $t^* < T$ aus dem Unternehmen aus	267
2.1.	Beteiligung an Überschüssen des Leistungsbereichs	267
2.2.	Beteiligung an residualen Reinvermögenszuwächsen	269
2.2.1.	Allgemeine Zusammenhänge	269
2.2.2.	Kaufmännischer Gewinn nach (kalkulatorischen) Eigenkapitalzinsen als Bemessungsgrundlage	271
2.3.	Explizite Beteiligung an Ausschüttungen	271
2.4.	Zur Problematik einer anreizkompatiblen Erfolgsbeteiligung bei einander ausschließenden Investitionsprojekten, die vor bzw. nach dem Zeitpunkt t^* durchgeführt werden können	272
3.	Der Entscheidungsträger tritt zum Zeitpunkt $t^* > 0$ in das Unternehmen ein	273
3.1.	Beteiligung an Überschüssen des Leistungsbereichs	273
3.2.	Beteiligung an residualen Reinvermögenszuwächsen	274
3.2.1.	Allgemeine Zusammenhänge	274
3.2.2.	Beteiligung an kaufmännischen Gewinnen nach (kalkulatorischen) Eigenkapitalzinsen	275
4.	Sollvorgabe bei gewinnabhängiger Prämie	276
4.1.	Ohne Vortrag negativer Soll-Abweichungen	276
4.2.	Mit Vortrag negativer Soll-Abweichungen	278
5.	Die Problematik des Return on Investment (ROI)	280
6.	Die Problematik der Revision eines Belohnungssystems	282
6.1.	Änderung des Prämiensatzes	282
6.2.	Änderung der Bemessungsgrundlage	283
X.	Prämiensysteme bei unterschiedlichen Zeitpräferenzen	285
1.	Problemstellung	285
2.	Die betrachtete Entscheidungssituation	286
3.	Gefahren von Fehlentscheidungen bei einem im Zeitablauf konstanten Prämiensatz	288
3.1.	Die Ausschüttung als Bemessungsgrundlage	288
3.1.1.	Ohne Fremdfinanzierung: Gefahr der Unterinvestition	288
3.1.2.	Mit Fremdfinanzierung: Vorverlagerung von Ausschüttungen durch Kreditaufnahme	292
3.1.3.	Die Erzeugung von Anreizkompatibilität durch Vorgabe bzw. Begrenzung der Ausschüttungen $\ddot{U}_0, \ddot{U}_1, \dots, \ddot{U}_{T-1}$ durch die Instanz	294
3.1.4.	Der Überschuß des Leistungsbereichs als Bemessungsgrundlage	296
3.2.	Der Erfolg als Bemessungsgrundlage	296
3.2.1.	Sofortabschreibung: Gefahr der Unterinvestition	296
3.2.2.	Keine Sofortabschreibung	297

3.3.	Anreizkompatible Ermittlung der Periodenerfolge	299
3.3.1.	Antizipation der zukünftigen Überschüsse im Erfolgsausweis: Der Kapitalwert als Erfolgskomponente	299
3.3.2.	Anreizkompatible Abschreibung ohne explizite Antizipation zukünftiger Überschüsse im Erfolgsausweis	302
*3.3.3.	Kapitalwert als Bemessungsgrundlage mit realisationsabhängiger Auszahlung der Prämien	304
4.	Anreizkompatible, im Zeitablauf steigende Prämiensätze	307
4.1.	Die Bedingung der Anreizkompatibilität	307
4.2.	Die Ausschüttung als Bemessungsgrundlage	308
4.3.	Der Erfolg als Bemessungsgrundlage	311
5.	Differenzierung des Prämiensystems nach dem Zeitpunkt des Beginns der Projekte	313
6.	Erweiterung: Unsichere Erwartungen der Instanz über den Kalkulationszinsfuß des Entscheidungsträgers	314
XI.	Prämiensysteme bei speziellen Risikoklassen hinsichtlich der Überschüsse des Leistungsbereichs	317
1.	Problemstellung	317
2.	Die betrachtete Entscheidungssituation	318
3.	Gefahren von Fehlentscheidungen bei einem im Zeitablauf konstanten Prämiensatz	320
3.1.	Der Überschuß des Leistungsbereichs als Bemessungsgrundlage: Gefahr der Unterinvestition	320
3.2.	Der residuale Reinvermögenszuwachs als Bemessungsgrundlage	323
3.2.1.	Sofortabschreibung: Gefahr der Unterinvestition	323
3.2.2.	Keine Sofortabschreibung	323
3.3.	Die Ausschüttung als Bemessungsgrundlage: Gefahr der Unterinvestition	325
3.4.	Der modifizierte Totalerfolg als Bemessungsgrundlage	326
4.	Anreizkompatible, im Zeitablauf steigende Prämiensätze	326
4.1.	Der Überschuß des Leistungsbereichs als Bemessungsgrundlage	326
4.1.1.	Die Bedingung der Anreizkompatibilität	326
4.1.2.	Die Struktur der anreizkompatiblen Prämiensätze	328
4.2.	Der residuale Reinvermögenszuwachs als Bemessungsgrundlage	329
4.2.1.	Sofortabschreibung	329
4.2.2.	Keine Sofortabschreibung	329
5.	Exkurs: Die Problematik einer Beteiligung des Entscheidungsträgers an den Ausschüttungen	332
6.	Prämiensysteme bei mehreren Risikoklassen	334
7.	Prämiensysteme bei kontinuierlicher Ergänzung des Investitionsprogramms	335
XII.	Belohnungsfunktionen bei beliebigen Wahrscheinlichkeits- verteilungen der Überschüsse des Leistungsbereichs	337
1.	Problemstellung	337
2.	Die betrachtete Entscheidungssituation	338
3.	Die Grundbedingung der Anreizkompatibilität	340

4.	Anreizkompatible Erfolgsbeteiligung bei identischen Kalkulationszinssätzen ($d = 0$)	341
4.1.	Die Ausschüttung als Bemessungsgrundlage	341
4.1.1.	Die Bedingung der Anreizkompatibilität	341
4.1.2.	Ermittlung anreizkompatibler Belohnungsfunktionen	342
4.2.	Der residuale Reinvermögenszuwachs als Bemessungsgrundlage	345
5.	Anreizkompatible Erfolgsbeteiligung bei unterschiedlichen Kalkulationszinssätzen ($d > 0$)	346
5.1.	Die Ausschüttung als Bemessungsgrundlage	346
5.2.	Der residuale Reinvermögenszuwachs als Bemessungsgrundlage	348
6.	Belohnungen auf Grund von (bedingten) Erwartungswerten	348
6.1.	Anreizkompatible Bindung der Belohnung an den (bedingten) Erwartungswert des modifizierten Totalerfolges	348
6.1.1.	Gewährung der Belohnung erst zum Zeitpunkt T	348
6.1.2.	Gewährung der Belohnung schon vor dem Zeitpunkt T	351
6.2.	Lineare Bindung von Prämien an den (bedingten) Erwartungswert des modifizierten Totalerfolges	352
6.3.	Lineare Bindung der Prämie (nur) an den Aktionseffekt	353
7.	Anreizproblematik bei späterem Eintritt und früherem Austritt des Entscheidungsträgers	355

XIII. Asymmetrische Erfolgsbeteiligung 357

1.	Problemstellung	357
2.	Vorüberlegungen: Graphische Darstellung von Erwartungsstrukturen	359
3.	Beteiligung am modifizierten Totalerfolg mit Ausschluß einer Verlustbeteiligung	360
3.1.	Ohne Arbeitsleid	360
3.1.1.	Der Entscheidungsträger ist risikoneutral	360
3.1.2.	Der Entscheidungsträger ist risikoavers	365
3.2.	Mit Arbeitsleid	367
4.	Beteiligung am modifizierten Totalerfolg mit Vorgabe eines Sollerfolges	371
5.	Beteiligung an positiven Periodenerfolgen	373
5.1.	Die Prämienfunktion	373
5.2.	Ausweis eines positiven Gewinns in Periode 1	373
5.2.1.	Tendenz zur Erhöhung des Erwartungswertes der Prämie bei gegebenem Aktionsprogramm	373
5.2.2.	Entscheidungen bei einem vom Aktionsprogramm unabhängigen Gewinnausweis $G_1 > 0$	375
5.2.3.	Entscheidungen bei einem vom Aktionsprogramm abhängigen Gewinnausweis G_1	376
5.3.	Ausweis eines Verlustes in Periode 1	377
5.4.	Verlustvortrag	379
6.	Beteiligung an positiven Periodenerfolgen und Entlassung nach erstmaligem Verlustausweis	379
6.1.	Die Prämienfunktion	379
6.2.	Einperiodige Entscheidungsmodelle	381
6.3.	Mehrperiodige Entscheidungsmodelle	382

6.4.	Motivation zu höheren Risiken durch Erhöhung der Abfindung im Fall der Entlassung	382
7.	Gewährung von Optionen	383
8.	(Asymmetrische) Erfolgsbeteiligung bei vorzeitigem Ausscheiden	384
XIV.	Erfolgsmessung im Spannungsfeld konfliktärer Grundprinzipien der Erfolgsrechnung	387
1.	Problemstellung	387
2.	Erfolgsmessung im Spannungsfeld zwischen dem Prinzip der Entscheidungsverbundenheit und dem der Manipulationsfreiheit	388
2.1.	Allgemeine Charakteristik des Konflikts zwischen den beiden Prinzipien	388
2.2.	Der Zeitpunkt des Ausscheidens des Entscheidungsträgers aus dem Unternehmen ist gegeben	390
2.2.1.	Gegebene Projektüberschüsse: Entscheidungsverbundenheit im Konflikt mit dem Ziel, zukünftige Verlustausweise zu vermeiden	390
2.2.2.	Von den Aktivitäten des Entscheidungsträgers abhängige Projektüberschüsse: Entscheidungsverbundenheit im Konflikt mit dem Ziel, den Entscheidungsträger zu motivieren, "hohe" Projektüberschüsse zu erzielen	391
2.3.	Der Zeitpunkt des Ausscheidens des Entscheidungsträgers aus dem Unternehmen ist nicht gegeben: Entscheidungsverbundenheit im Konflikt mit dem Ziel, den Entscheidungsträger an das Unternehmen zu binden	393
3.	Grundformen der Erfolgsrechnung	394
3.1.	Die Problematik handelsrechtlicher Gewinnermittlung als Grundlage einer Erfolgsbeteiligung: Verstoß gegen das Prinzip der Entscheidungsverbundenheit	394
3.1.1.	Allgemeine Überlegungen	394
3.1.2.	Realisationsprinzip	395
3.1.3.	Imparitätsprinzip	395
3.1.4.	Der Grundsatz der objektivierten Umsatzgewinnermittlung	396
3.2.	Die Problematik des ökonomischen Gewinns nach Zinsen als Grundlage einer Erfolgsbeteiligung: Verstoß gegen das Prinzip der Manipulationsfreiheit	397
3.3.	Der Zeitpunkt des Gewinnausweises als Entscheidungsproblem	398
3.3.1.	Prognostizierbarkeit, Steuerbarkeit und Kontrollierbarkeit als Beurteilungskriterien	398
3.3.2.	Die Periode der Investitionsentscheidung	402
3.3.3.	Die Periode des Vertragsabschlusses im Absatzbereich	402
3.3.4.	Die Periode der Herstellung	404
3.3.5.	Zur Erfassung von Geschäftswertkomponenten	405
4.	Erfolgsmessung im Spannungsfeld zwischen dem Prinzip der Barwertidentität und dem der pareto-effizienten Risikoteilung	406
4.1.	Einengung des Objektbereichs des Erfolgsausweises	406
4.2.	Erfassung kalkulatorischer Wagniskosten	407
4.3.	Beteiligung an erwarteten Kapitalwerten	408

TEIL E: ERFOLGSRECHNUNG UND KONTROLLE BEI DELEGATION VON ENTSCHEIDUNGEN	411
--	------------

XV. Grundprobleme der Beurteilung der Qualität von Entscheidungen auf Grund des erzielten Erfolges (Einperiodenfall)	411
1. Problemstellung	411
2. Die betrachtete Entscheidungssituation	413
3. Die Aussagefähigkeit des erzielten (Ist-) Erfolges bei einwertigen Erwartungen über die Erfolge der Aktionsmöglichkeiten	416
3.1. Bekannte Aktionsmöglichkeiten	416
3.2. Bekanntes Erfolgspotential	416
3.3. Mehrwertige Erwartungen der Instanz über das Erfolgspotential	418
3.3.1. Die Erwartungsstruktur der Instanz hinsichtlich des (Ist-) Erfolges	418
3.3.2. Zur Aussagefähigkeit des erzielten Erfolges	421
4. Die Aussagefähigkeit des erzielten Erfolges bei mehrwertigen Erwartungen über die Erfolge der Aktionsmöglichkeiten	425
4.1. Bekannte Aktionsmöglichkeiten	425
4.1.1. Die Problemsituation	425
4.1.2. Zur Zielvorgabe bei Delegation	426
4.1.3. Erzielter Erfolg und Qualität der Aufgabenerfüllung	427
4.2. Unbekannte Aktionsmöglichkeiten	428
5. Verbesserung der Aussagefähigkeit des Erfolgsausweises durch Erfolgszurechnung	429
5.1. Einwertige Erfolge der Aktionsmöglichkeiten, bekannte Erfolgspotentiale	429
5.2. Einwertige Erfolge der Aktionsmöglichkeiten, mehrwertige Erwartungen der Instanz über die Erfolgspotentiale	430
XVI. Erfolgsrechnung und Erfolgskontrolle im Mehrperiodenfall: Theoretische Grundlagen.....	431
1. Problemstellung	431
2. Informationsgehalt, Anreizwirkung und Kosten als allgemeine Kriterien für die Beurteilung von Kontrollrechnungen	433
3. Die Ermittlung des Periodenerfolges im Spannungsfeld zwischen dem Prinzip der Entscheidungsverbundenheit und dem der Manipulationsfreiheit	434
3.1. Zum Konflikt zwischen beiden Prinzipien	434
3.2. Der "wahre" Aktionseffekt als primäres Informationsziel einer Erfolgskontrolle	435
3.3. Determinanten der Prognosekraft von Erfolgskonzepten	437
3.3.1. Die Korrelation zwischen dem ausgewiesenen Erfolg und dem "wahren" Aktionseffekt als Maßstab für die Prognosekraft	437
3.3.2. Determinanten der Korrelation zwischen dem ausgewiesenen Erfolg und dem wahren Aktionseffekt	438
3.3.3. Informationen für eine verbesserte Beurteilung der Korrelation zwischen dem ausgewiesenen Erfolg und dem wahren Aktionseffekt	439
4. Die Problematik eines vom Entscheidungsträger ausgewiesenen Aktionseffektes als Grundlage der Erfolgskontrolle	442
4.1. Ermittlung auf der Grundlage eines idealen Informationsstandes	442

4.1.1.	Allgemeine Problematik	442
4.1.2.	Die Vorteilhaftigkeit einer Trennung von Informationseffekt und Aktionseffekt	443
4.2.	Ermittlung auf der Grundlage eines möglicherweise schlechten Informationsstandes	444
5.	Das Dilemma der Ermittlung eines aussagefähigen zukunftsbezogenen Periodenerfolges	444
5.1.	Das Grundproblem	444
5.2.	Notwendigkeit und Problematik der Objektivierung des Erfolgsausweises ..	445
6.	Der Überschuß des Leistungsbereichs als Grundlage der Erfolgskontrolle (Überschußrechnung)	446
6.1.	Allgemeine Bedeutung	446
6.2.	Grundformen der Gliederung der Überschüsse	448
6.2.1.	Globale Gliederung nach Zahlungsarten	448
6.2.2.	Ergänzung durch eine funktionale Gliederung	450
6.2.3.	Produktbezogene Gliederung	451
7.	Mögliche Informationsgewinne durch Periodisierung von Ein- und Auszahlungen	453
7.1.	Die Problematik	453
7.2.	Aktivierung von Auszahlungen	454
7.2.1.	Mögliche Informationsgewinne durch Aktivierung von Anschaffungsauszahlungen für Betriebsmittel	454
7.2.2.	Aktivierung und Abschreibung vs. alleinige Information über Abschreibungsdeterminanten	456
7.2.3.	Mögliche Informationsgewinne durch Aktivierung von Auszahlungen für Material sowie für selbsterstellte Halb- und Fertigfabrikate	458
7.3.	Antizipation zukünftiger Ein- und Auszahlungen im Erfolgsausweis	459
XVII.	Erfolgsrechnung und Erfolgskontrolle im Mehrperiodenfall:	
	Praxisrelevante Konzepte	461
1.	Problemstellung	461
2.	Der kaufmännische Gewinn als Grundlage der Kontrolle	462
2.1.	Die Problematik der Vernachlässigung von Eigenkapitalzinsen	462
2.2.	Die Problematik einer asymmetrischen Aktivierung	462
2.3.	Die Problematik einer asymmetrischen Ergebnisantizipation	465
2.4.	Zur Problematik stiller Reserven	466
3.	Die Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) als Grundlage der Kontrolle	466
3.1.	Charakteristik	466
3.2.	Allgemeine Beurteilung des Informationswertes der KER	468
3.2.1.	Kurzfristige Maßnahmen	468
3.2.2.	Langfristige Maßnahmen	469
3.3.	Die Problematik einzelner Erfolgskomponenten	470
3.3.1.	Abschreibungen	470
3.3.2.	Kalkulatorische Zinsen	471
3.3.3.	Kosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	472
3.3.4.	Kalkulatorische Wagniskosten	473
3.4.	Die allgemeine Problematik neutraler Aufwendungen und Erträge	474

3.5.	Kaufmännische Gewinnermittlung und Betriebserfolgsrechnung (KER) im Vergleich	474
4.	Der residuale Vermögenszuwachs als allgemeine Grundlage der Kontrolle	476
5.	Erfolgs- bzw. Finanzpläne als Grundlage der Kontrolle	477
5.1.	Charakteristik des Konzeptes	477
5.2.	Notwendigkeit und Folgen der Komplexitätsreduktion	477
5.3.	Produktions- und Absatzmengen als primäre Größen zur Charakteristik der Umweltentwicklung bzw. als Budgetierungsgrundlagen	479
5.4.	Analyse von Plan-Ist-Abweichungen bei starrer Budgetierung	480
5.4.1.	Das Konzept	480
5.4.2.	Abweichungsanalyse im Einproduktfall	484
5.4.3.	Abweichungsanalyse im Mehrproduktfall	486
5.5.	Analyse von Plan-Ist-Abweichungen bei flexibler Budgetierung	488
6.	Indikatoren für die langfristige Erfolgsprognose	489

TEIL F: ERFOLGSZURECHNUNG, ERFOLGSBETEILIGUNG UND ERFOLGSKONTROLLE BEI MEHREREN ENTSCHEIDUNGSTRÄGERN	491
---	------------

XVIII. Koordination und Erfolgszurechnung: Konzepte und Grenzen integrativer Anreizsysteme	491
1. Problemstellung	491
2. Die Bedeutung der Erfolgszurechnung.....	493
2.1. Grundsätzliche Bedeutung für Anreiz und Kontrolle.....	493
2.2. Erfolgszurechnung bei Risikoneutralität der Entscheidungsträger	493
2.2.1. Die Free-Rider-Problematik bei Teilung des Gesamterfolges (Gewinnteilung)	493
2.2.2. First-Best-Lösung (aus Sicht der Entscheidungsträger) bei Beteiligung am Erfolgsbeitrag mit dem Prämiensatz $f = 1$	496
2.2.3. First-Best-Lösung (aus Sicht der Entscheidungsträger) bei Beteiligung am Gesamterfolg mit dem Prämiensatz $f = 1$	496
2.2.4. Erfolgszurechnung bei Prognosekonflikt	498
2.2.5. First-Best-Lösung aus Sicht der Instanz	499
2.3. Erfolgszurechnung bei Risikoaversion der Entscheidungsträger	501
3. Grenzen der Erfolgszurechnung bei Interdependenzen zwischen den Entscheidungsbereichen	504
4. Praxisrelevante Formen der vereinfachten Erfolgszurechnung	507
4.1. Erfolgszuwachs als Indikator für den Erfolgsbeitrag	507
4.2. Die Problematik eines Nettodeckungsbeitrages als Indikator des Erfolgsbeitrages eines Verkäufers.....	508
4.3. Bereichserfolg als Indikator für den Erfolgsbeitrag der Leitungsinstanz	510
4.4. Spartenerfolge als Differenz aus Erlösen und Kosten	511
5. Erfolgszurechnung im Spannungsfeld zwischen dem Prinzip der Vermeidung externer Effekte und dem der Vermeidung von unternehmensinternen Störgrößen.....	513
5.1. Prinzipien der interpersonellen Erfolgszurechnung	513
5.2. Zum Konflikt zwischen den Prinzipien	515

5.3.	Zur Lösung des Konflikts	519
5.4.	Gewinnpooling und Koordination	521
6.	Zur Ermittlung anreizkompatibler Belohnungsfunktionen bei Beteiligung mehrerer Entscheidungsträger am Gesamterfolg oder an einem "gemeinsam erzielten" Bereichserfolg	522
7.	Erfolgzurechnung und pretiale Lenkung	523
8.	Organisatorische Maßnahmen zur Verminderung (bzw. Vermeidung) von Interdependenzen	526
XIX.	Objektentscheidungen, Kommunikationsentscheidungen und Kostenzurechnung	529
1.	Problemstellung	529
2.	Zentrale Beschaffung und Bereitstellung einer Ressource für einen einzelnen Entscheidungsträger	531
2.1.	Die Ressource ist nicht teilbar	531
2.1.1.	Die Entscheidungssituation	531
2.1.2.	Anreizkompatible Kostenzurechnung	532
2.1.3.	Keine anreizkompatible Kostenzurechnung	533
2.2.	Die Ressource ist beliebig teilbar	535
2.3.	Verallgemeinerung: Der Entscheidungsträger ist risikoavers	535
3.	Zentrale Beschaffung und Bereitstellung einer nicht teilbaren Ressource für mehrere Entscheidungsträger: Der GROVES-Mechanismus	536
3.1.	Die Entscheidungssituation	536
3.2.	Die Problematik der Beteiligung der Entscheidungsträger am Gesamterfolg	538
3.3.	Anreizkompatible Kostenallokation bei sicheren Erwartungen der Entscheidungsträger	540
3.3.1.	Charakteristik des Kostenzurechnungsschemas	540
3.3.2.	Anreiz zur wahrheitsgemäßen Berichterstattung	541
3.3.3.	Anreizwirkung im Vergleich zur Beteiligung am Gesamterfolg	543
3.3.4.	Die Summe der zugerechneten Kosten K_n im Vergleich zu den Gesamtkosten K	543
3.3.5.	Zur Höhe des Gesamterfolges nach Belohnungen	544
3.3.6.	Die Free-Rider-Problematik beim GROVES-Mechanismus	545
3.3.7.	Ein Beispiel	545
3.4.	Anreizkompatible Kostenallokation bei unsicheren Erwartungen der Entscheidungsträger	548
3.5.	Zur Problematik einer Aggregation von (subjektiven) Erwartungswerten	551
3.5.1.	Die Problematik aus Sicht der Instanz	551
3.5.2.	Die Problematik aus Sicht der Entscheidungsträger	551
3.6.	Die Gefahr von Absprachen	552
4.	Zentrale Beschaffung und Verteilung einer beliebig teilbaren Faktormenge	557
5.	Das WEITZMAN-Schema	560
5.1.	Darstellung	560
5.2.	Vergleich mit dem GROVES-Mechanismus	562
6.	Erweiterung	564

XX.	Wertgeneratoren als explizite Zielkomponenten organisatorischer Steuerungsmaßnahmen	567
1.	Problemstellung	567
2.	Wertgeneratoren als Grundlage für die Planung und die Durchsetzung von Plänen im Rahmen eines hierarchischen Entscheidungssystems	568
3.	Modifikation eines erfolgsorientierten Belohnungssystems durch besondere Gewichtung zentraler Wertgeneratoren	571
3.1.	Erfolgsantizipation gemäß dem Prinzip der Entscheidungsverbundenheit	571
3.2.	Reduktion des Belohnungsrisikos gemäß dem Prinzip der pareto-effizienten Risikoteilung	573
4.	Belohnungen auf der (ausschließlichen) Grundlage einzelner Wertgeneratoren	574
5.	Budgetierung als Steuerungsinstrument bei der Orientierung an Wertgeneratoren	575
5.1.	Die Problematik	575
5.2.	Die betrachtete Entscheidungssituation	576
5.3.	Optimale Kombinationen aus Generatorwert und Faktorkosten für alternative Aktivitätsniveaus	580
5.4.	Ermittlung des aus Sicht der Instanz optimalen Aktivitätsniveaus und der entsprechenden Prämie	582
5.5.	Die aus Sicht der Instanz optimale Budgetvorgabe	584
6.	Die allgemeine Problematik der Steuerung von Wertgeneratoren	585
	Literaturverzeichnis	589
	Stichwortverzeichnis	605