

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
---------------	---

## TEIL A: EINFÜHRUNG

<b>I. Einleitung und Überblick .....</b>	<b>1</b>
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

<b>II. Anreiz und Kontrolle als Instrumente der Entscheidungssteuerung.....</b>	<b>21</b>
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

<b>TEIL C: INTEGRATION VON PLANUNG UND ERFOLGSRECHNUNG</b>
------------------------------------------------------------

<b>III. Planung und Bewertung</b>	<b>43</b>
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
<b>IV. Messung und Bewertung von Periodenerfolgen</b>	<b>85</b>
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
<b>V.</b>	<b>Probleme der Ermittlung und Zurechnung des Periodenerfolges: Dargestellt am Beispiel der Betriebserfolgsrechnung .....</b>	<b>165</b>
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
<b>VI.</b>	<b>(Grenzen der) Ermittlung eines optimalen Belohnungssystems und Bedingung der Anreizkompatibilität .....</b>	<b>197</b>
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
<b>IX.</b>	<b>Prämiensysteme bei unterschiedlichen Zeitpräferenzen.....</b>	<b>291</b>
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
<b>X.</b>	<b>Prämiensysteme bei Risikoaversion und gegebener Risikoklasse der Überschüsse.....</b>	<b>327</b>
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 Prämiensätze .....	340
5.1.	Überschuß des Leistungsbereichs als Bemessungsgrundlage .....	340
5.1.1.	Bedingung der Anreizkompatibilität.....	340
5.1.2.	Struktur der anreizkompatiblen Prämiensätze .....	341
*5.1.3.	Prämiensysteme bei mehreren Risikoklassen .....	342
*5.1.4.	Prämiensysteme bei kontinuierlicher Ergänzung des Investitionsprogramms .....	343
5.2.	Residualgewinn als Bemessungsgrundlage .....	343
5.2.1.	Die Problematik.....	343
*5.2.2.	Lösungsweg: Differenzierung des Prämiensatzes.....	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 Prämiensatz .....	356
7.2.	Steigender Prämiensatz.....	358
<b>XI.</b>	<b>Prämiensysteme bei Risikoaversion und beliebigen Wahrscheinlichkeitsverteilungen.....</b>	<b>361</b>
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 Belohnungsfunk- tionen 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
<b>XII.</b>	<b>Asymmetrische Erfolgsbeteiligung .....</b>	<b>401</b>
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 Verlustausweis .....	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



<b>XIII. Erfolgsrechnung im Spannungsfeld konfliktärer Prinzipien der Erfolgsmessung .....</b>	<b>431</b>
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

<b>TEIL E: ERFOLGSRECHNUNG UND ERFOLGSKONTROLLE BEI DELEGATION VON ENTSCHEIDUNGEN</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------

<b>XIV. Erfolgsrechnung und Erfolgskontrolle: Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>457</b>
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
<b>XV.</b>	<b>Erfolgsrechnung und Erfolgskontrolle: Praxisrelevante Konzepte .....</b>	<b>491</b>
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><b>TEIL F: ERFOLGSZURECHNUNG, ERFOLGSBETEILIGUNG UND ERFOLGSKONTROLLE BEI MEHREREN ENTSCHEIDUNGSTRÄGERN</b></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>XVI.</b>	<b>Koordination und Erfolgszurechnung: Konzepte und Grenzen integrativer Anreizsysteme .....</b>	<b>521</b>
1.	Problemstellung.....	521
2.	Bedeutung der Erfolgszurechnung .....	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.	Erfolgszurechnung bei Prognosekonflikt .....	527
2.1.5.	First-Best-Lösung aus Sicht der Instanz.....	528
2.2.	Risikoaversion der Entscheidungsträger .....	530
3.	Grenzen der Erfolgszurechnung bei Interdependenzen.....	533
4.	Formen der vereinfachten Erfolgszurechnung.....	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
<b>XVII.</b>	<b>Objektentscheidungen, Kommunikationsentscheidungen und Kostenzurechnung .....</b>	<b>555</b>
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
<b>Literaturverzeichnis.....</b>		<b>589</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>		<b>607</b>