

Unternehmensrechnung, Anreiz und Kontrolle

Die Messung, Zurechnung und Steuerung des Erfolges
als Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre

3. Auflage

Helmut Laux

Unternehmensrechnung, Anreiz und Kontrolle

Die Messung, Zurechnung und Steuerung des Erfolges
als Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre

Dritte, vollständig überarbeitete Auflage
mit 51 Abbildungen und 37 Tabellen

Professor Dr. Dr. h.c. Helmut Laux
Universität Frankfurt
Professur für Organisation
und Management
Mertonstraße 17
60054 Frankfurt/Main
E-mail: laux@em.uni-frankfurt.de

Die erste Auflage erschien 1995 als Springer-Lehrbuch
unter dem Titel „Erfolgssteuerung und Organisation 1“.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detail-
lierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-540-25891-4 3. Auflage Springer Berlin Heidelberg New York
ISBN 3-540-65339-2 2. Auflage Springer Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der
Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-
sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in
Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Ver-
vielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen
der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom
9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig.
Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1995, 1999, 2006
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk
berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne
der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jederm-
mann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Erich Kirchner
Herstellung: Helmut Petri
Druck: Strauss Offsetdruck

SPIN 11407362 Gedruckt auf säurefreiem Papier – 42/3153 – 5 4 3 2 1 0

Vorwort zur dritten Auflage

Mehrfacher Einsatz des Buches in Lehrveranstaltungen haben mich in der Absicht bestärkt, seine Grundkonzeption nicht zu verändern. Trotzdem wurde es vollständig überarbeitet. In allen Kapiteln wurden die Darstellungen präzisiert, vertieft und in vielen Teilen wesentlich erweitert. Im Vordergrund stehen wieder Fragen der Gestaltung *anreizkompatibler* Belohnungssysteme und die Analyse ihrer Eigenschaften. Darauf aufbauend werden eingehender als bisher Konstruktionsmängel von Anreizsystemen diskutiert, die in der Praxis weit verbreitet sind und nicht nur von Unternehmensberatern (die sie mit Erfolg vermarkten), sondern zum Teil auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur kritiklos propagiert werden.

Die elementaren Verstöße der populären Anreiz- und Kontrollsysteme gegen das Prinzip der Anreizkompatibilität können nicht nur gravierende Fehlentscheidungen in der Weise auslösen, daß vom Standpunkt der Anteilseigner nachteilige Investitionen durchgeführt und vorteilhafte unterlassen werden. Auch die skrupellosen Bereicherungen von Managern durch Bilanzmanipulationen in den letzten Jahren wurden dadurch erleichtert, daß bei der Gestaltung ihrer Bonussysteme nicht auf Anreizkompatibilität geachtet wurde.

Es stellt sich allgemein das Problem, wie Anreize zur *anreizkompatiblen Gestaltung* von Belohnungssystemen geschaffen werden können. Schwierigkeiten einer praktischen Lösung liegen vor allem darin, daß Manager ihre Belohnungssysteme (etwa durch die Repräsentanz in Aufsichtsräten und Hauptversammlungen) gegenseitig weitgehend selbst bestimmen. Je mehr die Manager bei ihrem Maximierungsstreben erfolgreicher sind als die Kapitalgeber, desto eher ist zu erwarten, daß Belohnungssysteme nicht primär unter dem Gesichtspunkt der Anreizkompatibilität, sondern dem der gegenseitigen Bereicherung etabliert werden. Die Bedingungen der Anreizkompatibilität sind auch von grundlegender Bedeutung für die Analyse der hierdurch induzierten Gefahren von Fehlentscheidungen, die in dieser Arbeit ausführlich gezeigt werden sollen.

Die vorliegende Arbeit steht thematisch in enger Beziehung zu meinem Buch „Wertorientierte Unternehmenssteuerung und Kapitalmarkt: Fundierung finanzwirtschaftlicher Entscheidungskriterien und (Anreize für) deren Umsetzung“, das ebenfalls im Springer-Verlag erschienen ist. Während im vorliegenden Buch die *Unternehmensrechnung* als Grundlage der Unternehmenssteuerung im Vordergrund steht, bildet in dem anderen die *Kapitalmarkttheorie* die Basis für die Analyse von Grundproblemen der Unternehmenssteuerung, wobei der Bewertung riskanter Erfolgsströme durch den Kapitalmarkt wesentlich mehr Raum gewidmet wird als in der vorliegenden Arbeit. Durch häufige Querverweise werden Verbindungen zwischen Problemen und Lösungskonzepten der beiden Bücher angezeigt.

Burkhard Eisele, Robert Gillenkirch, Marcus Oehlich, Matthias Schabel und Louis Velthuis verdanke ich viele wertvolle Anregungen und Verbesserungsvorschläge.

Martin Dommermuth, René Flé, Claudia Karypidis, Jan Majer-Leonhard, Ruth Löhmann, Matthias Mann, Svetlozar Nikolov, Carolin Poloczec, Tekin Rangette, Kay Weinhold und Nicole Wettemann haben das druckfertige Manuskript erstellt. Burkhard Eisele, Marcus Oehlich und Matthias Schabel haben die Textverarbeitung koordiniert und überprüft. Die KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft hat die Neuauflage durch eine großzügige finanzielle Unterstützung gefördert. Auch hierfür danke ich herzlich.

Vorwort zur zweiten Auflage

Das Buch ist aus der Lehrveranstaltung „Kosten- und Leistungsrechnung“ hervorgegangen, die ich vor einigen Jahren im Grundstudium gehalten habe. Bei der Vorbereitung einer solchen Veranstaltung wird man in besonderem Maße mit der Theorielosigkeit verbreiteter einschlägiger Lehrbücher konfrontiert. Darin werden zwar ausführlich Begriffe definiert und Techniken zur Transformation von Rechnungsgrößen dargestellt. Jedoch wird zu wenig der Frage nachgegangen, wie die Erfolgsrechnung zu gestalten ist, um *konkrete* Ziele besser zu erreichen. Im Vordergrund steht das *allgemeine* Ziel der „Selbst-“ bzw. „Eigenkontrolle“; der Entscheider beschafft bzw. verarbeitet dabei Informationen als Grundlage für „eigene“ Objektentscheidungen. Jedoch können präzise Aussagen über die sinnvolle Gestaltung von Erfolgsrechnungen nur getroffen werden, wenn Ziele zugrunde gelegt werden, die ihrerseits präzise sind und außerdem im Einklang stehen mit denjenigen Zielen, die für die kurz- und langfristigen Objektentscheidungen im Unternehmen maßgeblich sind. Die vorliegende Arbeit orientiert sich durchgängig am Ziel der Maximierung des Ertragswertes bzw. des Marktwertes des Unternehmens. Es wird untersucht, wie die Unternehmensrechnung zu gestalten ist, damit sie im Einklang mit diesem Ziel steht. Dabei geht es nicht nur um das Problem der Fundierung „eigener“ Objektentscheidungen, sondern (vorwiegend) auch um das der Steuerung der Entscheidungen bzw. der erzielten finanziellen Erfolge nachgeordneter Entscheidungsträger in einem hierarchischen System.

Die Arbeit erscheint als „Lehrbuch“. Sie eignet sich jedoch auch als „Lernbuch“ für das Selbststudium. Interessierte Leser können lernen, Probleme der Erfolgsmessung, der Erfolgszurechnung und der Erfolgssteuerung zu strukturieren und einer Lösung näherzubringen. Dabei zeigt sich die enge Verbindung zwischen der Unternehmensrechnung und den Grundproblemen anderer Bereiche der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, insbesondere der Investitions-, der Organisations- und der Entscheidungstheorie.

Burkhard Eisele, Robert Gillenkirch, Matthias Schabel, Heike Y. Schenk-Mathes, Louis Velthuis und Alfred Wagenhofer verdanke ich viele wertvolle Anregungen und Verbesserungsvorschläge.

Matthias Mann, Marcus Oehrich und Jens Wiederstein haben das druckfertige Manuskript erstellt. Auch hierfür danke ich herzlich.

Vorwort zur ersten Auflage

Gegenstand dieses Lehrbuchs sind Grundfragen der Erfolgssteuerung aus organisationstheoretischer Sicht. Für unterschiedliche Delegationsbeziehungen wird untersucht, wie die jeweiligen Entscheidungen bzw. Entscheidungsprozesse erfolgsorientiert gesteuert werden können. Neben der Vorgabe bzw. der Vereinbarung (langfristiger) Ziele stehen dabei die Erfolgsbeteiligung und die Erfolgskontrolle als Steuerungsinstrumente im Vordergrund der Analysen.

Als übergeordnete Beurteilungsmaßstäbe dienen jeweils die Kriterien der Investitionstheorie (insbesondere der Kapitalwert bzw. die äquivalente Annuität). Es wird untersucht, welche erfolgsorientierten finanziellen Belohnungssysteme einen Anreiz schaffen, Entscheidungen zu treffen, die mit diesen Kriterien in Einklang stehen. Da auch bei solchen Belohnungssystemen nicht mit Sicherheit „gute“ Entscheidungen aus Sicht der delegierenden Instanz getroffen werden, wird gezeigt, wie im Rahmen von Kontrollen Informationen über die Qualität getroffener Entscheidungen gewonnen werden können, die es ermöglichen, bei Fehlentscheidungen frühzeitig korrigierend in den Entscheidungsprozeß einzugreifen.

Die Kriterien der Investitionstheorie orientieren sich zwar grundsätzlich explizit an Ein- und Auszahlungen. Trotzdem ist es nicht ohne weiteres sinnvoll, die entsprechenden Überschüsse als Bemessungsgrundlagen für Belohnungen zu wählen. Wie gezeigt wird, ist es (insbesondere) in einer Welt unsicherer Erwartungen über die zukünftigen Einzahlungsüberschüsse und/oder unvollkommener Kapitalmärkte vorteilhaft, statt dessen die Belohnungen an „Periodenerfolge“ zu binden. Es wird untersucht, wie diese Erfolge zu ermitteln sind und wie die Belohnungen von den Erfolgen abhängen sollten, damit ein Anreiz besteht, „gute“ Entscheidungen zu treffen.

Erfolgskonzepte, die zu adäquaten Bemessungsgrundlagen für Belohnungen führen, lassen grundsätzlich nicht auch frühzeitig gute Rückschlüsse auf die Qualität von (langfristigen) Entscheidungen zu. Daher wird auch untersucht, wie Erfolgskonzepte unter dem Gesichtspunkt der Kontrolle zu gestalten sind. Dabei geht es primär nicht um die Beurteilung der Qualität eigener Entscheidungen durch einen Entscheidungsträger, sondern um die Beurteilung der Entscheidung *nachgeordneter* Entscheidungsträger bei Delegation von Entscheidungen durch eine übergeordnete Instanz (oder durch ein von ihr eingesetztes Kontrollorgan). Es wird berücksichtigt, daß der bzw. die Entscheidungsträger

die Schwächen eines Kontrollsystems dazu nutzen können, persönliche Vorteile zu Lasten der Instanz zu erzielen.

Das Lehrbuch soll einen Beitrag zur Integration der Theoriebereiche Planung, Erfolgsrechnung, Anreiz und Kontrolle leisten. Ein Bedarf an Integration ergibt sich daraus, daß zwischen diesen Bereichen vielfältige (bisher kaum untersuchte) Interdependenzen bestehen.

Mit Anreiz- und Kontrollproblemen bei Delegation von Entscheidungen befaßt sich eine kaum noch überschaubare Vielzahl entscheidungslogischer Arbeiten. Der betreffende Theoriebereich wird als ökonomische Agency-Theorie oder auch als Principal-Agent-Theorie bezeichnet. Obwohl dabei sehr spezielle Problemstellungen betrachtet werden, sind die entwickelten Modelle in der Regel sehr komplex. Dies liegt vor allem daran, daß zum einen explizit Risikosituationen mit asymmetrischer Informationsverteilung betrachtet und zum anderen „optimale Lösungen“ der diskutierten Probleme gesucht werden. Andererseits werden hierbei konkrete Probleme der Ermittlung von Periodenerfolgen und der Zurechnung von Erfolgen auf einzelne Objektbereiche (etwa auf einzelne Produkte oder Produktgruppen) weitgehend vernachlässigt.

Probleme der Erfolgsermittlung und der Erfolgszurechnung stehen im Vordergrund des mehr „praxisorientierten“ Schrifttums zum internen Rechnungswesen. Dabei werden allerdings Probleme der Ungewißheit und der Organisation weitgehend vernachlässigt; es geht vor allem darum, Informationen für Entscheidungsträger bereitzustellen, die ihre Entscheidungen für „sich selbst treffen“ (d.h. also die die relevanten Ergebnisse für sich selbst erzielen) oder im Auftrag einer delegierenden Instanz handeln, deren Ziele sie mit Sicherheit verfolgen.

Bei Delegation von Entscheidungen besteht jedoch in der Realität die Gefahr, daß sich der bzw. die Entscheidungsträger an abweichenden persönlichen Zielen orientieren. Insbesondere besteht die Tendenz, daß sie „Schwächen“ einer internen Erfolgsrechnung dazu nutzen werden, Vorteile zu Lasten der delegierenden Instanz zu erzielen. Auch wenn ein Entscheidungsträger im Prinzip bereit ist, im Sinne der Instanz zu handeln, ist kaum damit zu rechnen, wenn die Erfolgsrechnung so gestaltet wird, daß er bei einem solchen Verhalten Nachteile erzielt. Die Implikationen des internen Rechnungswesens auf das Verhalten der betroffenen Entscheidungsträger (bei Delegation von Entscheidungen) sind nur sehr sporadisch untersucht worden.

Die Tatsache, daß relevante Problemstellungen und Lösungskonzepte der ökonomischen Agency-Theorie kaum in das Schrifttum zum internen Rechnungswesen eingegangen sind, dürfte daraus resultieren, daß die im Rahmen dieser Theorie entwickelten Modelle relativ abstrakt und komplex sind. Dadurch lassen sich Verbindungen zu Kernfragen des internen Rechnungswesens nur schwer erkennen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen dagegen relativ einfache Entscheidungssituationen betrachtet werden, bei denen die maßgeblichen Entscheidungen bzw. Konzepte der Erfolgsrechnung mit Hilfe einfacher Kriterien (der Investitionstheorie) beurteilt bzw. bewertet werden kön-

nen. Die Entscheidungssituationen wurden so gewählt, daß sie eine anschauliche Grundlage bilden für die Diskussion bedeutender Probleme des internen Rechnungswesens. Dabei werden Lösungen gesucht, bei den „Anreizkompatibilität“ besteht; der bzw. die Entscheidungsträger sollen genau dann persönliche Vorteile erzielen können, wenn sie im Sinne der delegierenden Instanz (des Eigentümers oder der Gesellschafter des Unternehmens) handeln.

Die Arbeit stellt keine besonderen Anforderungen an die mathematischen Kenntnisse des Lesers. Die dargestellten Modelle der ökonomischen Agency-Theorie sind sehr elementar. Sie sollen das Verständnis wecken für Grundprobleme der Steuerung von Entscheidungen in Risikosituationen und sie bilden darüber hinaus den theoretischen Hintergrund für die übrigen Darstellungen, auch wenn dabei die betreffenden Modelle nicht mehr explizit betrachtet werden.

Das Buch besteht aus zwei Bänden. In dem vorliegenden ersten Band werden vor allem Grundprobleme des internen Rechnungswesens im Einperioden- und im Mehrperiodenfall untersucht. Im zweiten Band wird ausschließlich der Einperiodenfall betrachtet, in dem die Ermittlung des Gesamterfolges des Unternehmens keine besonderen Probleme bereitet. Es erfolgt eine Vertiefung in der Weise, daß Probleme der Planung, der Zurechnung des Unternehmenserfolges und der Erfolgsbeteiligung vor dem Hintergrund der *Kapitalmarkttheorie* analysiert werden.

Groß ist der Kreis jener, ohne deren Unterstützung und Rat das Buch in seiner vorliegenden Fassung nicht zustande gekommen wäre. Zunächst möchte ich Robert Gillenkirch, Stefanie Grohs, Hugo Kossbiel, Christian Laux, Felix Liermann, Adolf Moxter, Bernd Rudolph, Heike Schenk-Mathes, Matthias Schneider, Kerstin Scholtis, Thomas Scholtis und Louis Velthuis für zahlreiche wertvolle Verbesserungsvorschläge danken. Robert Gillenkirch hat zudem die Zeichnungen angefertigt und Thomas Scholtis über Jahre hinweg die Textverarbeitung koordiniert.

Olaf Diringer, Sandra Dittert, Thorsten Freihube, Ute Imkenberg, Lothar Keppler, Matthias Schabel, Joachim Scholz und Alexandra Schwarz haben mit großer Geduld die zahlreichen Fassungen des Manuskripts getippt und korrigiert. Auch hierfür danke ich herzlich. Dank gebührt auch der Deutschen Forschungsgemeinschaft, mit deren Unterstützung wesentliche Teile der Arbeit entstanden sind.

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 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-Bonussystems.....	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
XI.	Prämiensysteme 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 Entscheidungssträgers.....	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 Entscheidungssträgers 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 Entscheidungssträgers.....	404
3.1.2.	Risikoaversion des Entscheidungssträgers.....	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

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

TEIL F: ERFOLGSZURECHNUNG, ERFOLGSBETEILIGUNG UND ERFOLGSKONTROLLE BEI MEHREREN ENTSCHEIDUNGSTRÄGERN

XVI. Koordination und Erfolgzurechnung: Konzepte und Grenzen integrativer Anreizsysteme 521

1. Problemstellung..... 521

2. 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. Erfolgswachst als Indikator für den Erfolgsbeitrag..... 535

4.2.	Bereichserfolg als Indikator für den Erfolgsbeitrag der Leitungsinanz	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

TEIL A: EINFÜHRUNG

I. Einleitung und Überblick

1. Problemstellung

In jedem Unternehmen geht es letztlich darum, Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen. Die hierzu erforderlichen *Tätigkeiten* beschränken sich nicht auf die Ausführung von Arbeitsverrichtungen. Es werden stets auch *Entscheidungen* getroffen. Dabei wird unter „Entscheidung“ die mehr oder weniger bewußte Auswahl einer von mehreren möglichen (Handlungs-) Alternativen verstanden. Entscheidungen werden nicht nur auf den „höheren“ Ebenen der Organisationshierarchie getroffen, sondern auch bei der Ausführung von Arbeitsverrichtungen. Im Grunde sind alle Personen, die in einer Organisation miteinander kooperieren, Entscheidungsträger, auch wenn ihre Entscheidungsspielräume sehr unterschiedlich sein mögen. Das Problem der organisatorischen Gestaltung besteht im Kern darin, die *Entscheidungen* von Organisationsmitgliedern zielorientiert zu steuern.

Neben den Personen, die im wesentlichen Verrichtungen ausführen, gibt es auch Organisationsmitglieder, die (praktisch) „nur“ Entscheidungen treffen. Sie stehen über der untersten, der operativen Ebene der organisatorischen Hierarchie. Ihre Aufgabe ist es, die operativen Tätigkeiten zu steuern. Dazu beschaffen sie Informationen, erwägen (Handlungs-)Alternativen, erstellen mehr oder weniger formalisierte Pläne, geben Weisungen, führen Kontrollen aus und gewähren Belohnungen. Solche „übergeordneten“ Entscheidungen bedürfen ihrerseits der Steuerung, insbesondere auch der Koordination.

Die Kooperation in einem Unternehmen ermöglicht vor allem die Nutzung von Vorteilen der *Arbeitsteilung*. Innerbetriebliche Arbeitsteilung kann in *horizontaler* und in *vertikaler* Weise erfolgen. Im ersten Fall wird eine Arbeitsteilung zwischen organisatorischen Einheiten derselben Hierarchieebene vorgenommen. Im zweiten Fall erfolgt eine Arbeitsteilung in vertikaler Richtung zwischen Vorgesetzten und nachgeordneten Mitarbeitern. Die horizontale Arbeitsteilung kann zum Beispiel darin bestehen, daß die Beschaffung von Einsatzgütern, die Produktion, der Vertrieb, die Buchhaltung usw. in gesonderten Abteilungen durchgeführt werden. In diesen Abteilungen können ihrerseits wieder horizontale Differenzierungen vorgenommen werden, etwa in Beschaffung der Faktorgruppe A und Beschaffung der Faktorgruppe B bzw. in Herstel-

lung der Produktgruppe X und Herstellung der Produktgruppe Y. Die horizontale Arbeitsteilung erfordert die Koordination der Aktivitäten der verschiedenen Abteilungen oder Entscheidungsträger. Es müssen Personen eingesetzt werden, deren primäre Aufgabe darin besteht, entstehende Koordinationsprobleme zu lösen. Damit kommt es zugleich zu einer vertikalen Arbeitsteilung zwischen denjenigen, die die Verrichtungen ausführen und solchen, die die Koordination der spezialisierten und interdependenten (operativen) Einzeltätigkeiten vornehmen.

Die unternehmensinterne Koordination erfolgt vorwiegend dadurch, daß die verschiedenartigen Aktivitäten langfristig unter einheitlicher Leitung zusammengefaßt und mittels Anweisungen oder Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen gesteuert werden. In einem hierarchischen System haben bestimmte Organisationsmitglieder – sogenannte Instanzen – das Recht bzw. die Pflicht, innerhalb gewisser Grenzen darüber zu entscheiden, was andere Organisationsmitglieder tun sollen oder tun dürfen. Instanzen setzen nachgeordneten Mitarbeitern Verhaltensnormen, die diese bei ihren Entscheidungen zu befolgen haben. Die Reaktion eines Entscheidungsträgers auf vorgegebene Verhaltensnormen hängt davon ab, welche Vor- und Nachteile er persönlich bei der Befolgung dieser Normen bzw. bei abweichenden Verhaltensweisen erzielt.

Die Kooperierenden treten der Organisation zwar freiwillig bei, weil sie erwarten, daß sie damit persönliche Ziele (zum Beispiel Einkommen, Prestige, Erfahrungen, gute Arbeitsbedingungen und Freizeit) besser verwirklichen können. Daraus folgt aber nicht, daß sie ihre individuellen Wünsche gerade dann bestmöglich befriedigen, wenn sie sich am „Organisationsziel“ orientieren. Derjenige, der sich zum Beispiel „mit Erfolg“ vor der Arbeit „drückt“, erzielt einen entsprechenden Vorteil; die Nachteile muß er selbst dagegen (wenn überhaupt) nur zum Teil tragen. In einem interdependenten System von Aktivitäten wird dem Einzelnen nicht ausschließlich das Ergebnis seiner eigenen Arbeit zugerechnet. Er partizipiert auch an den Beiträgen anderer Organisationsmitglieder, die ihrerseits Vorteile oder Nachteile auf Grund seiner Beiträge erzielen. Dies kann zu einer erheblichen Beeinträchtigung der Motivation führen; es entstehen „Free-Rider“-Probleme (Kapitel XVI, Abschnitt 2.1.1).

Für jedes Unternehmen stellt sich das Problem, (Rahmen-)Bedingungen zu schaffen, unter denen die Beteiligten gerade dann persönliche Vorteile erzielen, wenn sie im Sinne des „Organisationsziels“ handeln. Besondere Bedeutung kommt dabei der Kontrolle sowie der Schaffung positiver (Leistungs-)Anreize zu. Je höher bei einem Entscheidungsträger die Kontrollkosten sind, desto weniger ist eine lückenlose Kontrolle seiner Tätigkeit sinnvoll. Da dann die Gefahr zunimmt, daß er im Konfliktfall die maßgeblichen Verhaltensnormen verletzt, werden positive (Leistungs-)Anreize um so bedeutsamer.

In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, wie solche Anreize im Rahmen von Erfolgsbeteiligungssystemen geschaffen werden können. Da eine Erfolgsbeteiligung nicht ohne weiteres gewährleistet, daß gute Entscheidungen getroffen werden, wird außerdem untersucht, wie die Erfolgskontrolle zu gestalten

ist, damit die Kontrollinformationen hinreichende Rückschlüsse auf die Qualität getroffener Entscheidungen ermöglichen. Auf Grund der betreffenden Informationen entscheidet die Kontrollinstanz dann darüber, ob und wie sie in den Entscheidungsprozeß eingreift, um Nachteile aus getroffenen Fehlentscheidungen abzuwenden und (etwa durch personalpolitische Maßnahmen) zukünftige Fehlentscheidungen möglichst zu verhindern.

Das zentrale Problem der Erfolgsbeteiligung bzw. der Erfolgskontrolle besteht darin, wie die jeweils maßgeblichen (Perioden-)Erfolge ermittelt werden sollen. In der Arbeit dienen (Perioden-)Erfolge zum einen als Basis für die Gewährung von finanziellen Leistungsanreizen, zum anderen als Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Entscheidungen von Entscheidungsträgern. Es wird dabei deutlich, daß für die beiden Zwecke grundsätzlich unterschiedliche Konzepte der Erfolgsrechnung geeignet sind. Zugleich wird ersichtlich, daß Erfolgskonzepte nur dann sinnvoll beurteilt werden können, wenn Klarheit darüber besteht, welchen Zielen die Erfolgsmessung dienen soll.

Die Erfolgsrechnung und die damit in enger Beziehung stehende Erfolgsbeteiligung bzw. Erfolgskontrolle sollen so gestaltet werden, daß „Anreizkompatibilität“ besteht. Der bzw. die Entscheidungsträger sollen motiviert werden, (im Rahmen ihrer Entscheidungskompetenzen) aus Sicht des Eigentümers oder der Gesellschafter des Unternehmens „gute“ Entscheidungen zu treffen. Dies wird im folgenden vor allem auch (aber nicht nur) an Investitionsentscheidungen erläutert. Investitionsentscheidungen stehen in enger Verbindung zu allen Tätigkeitsfeldern eines Unternehmens (Beschaffung, Produktion, Absatz, Forschung und Entwicklung).

Eine wesentliche Fragestellung der Arbeit ist auch, wie organisatorische Strukturen geschaffen werden können, bei denen die komplexen Planungsprobleme eines Unternehmens in überschaubare Teilprobleme zerlegt werden können, die (möglichst) unabhängig voneinander lösbar sind. Solche Strukturen erleichtern nicht nur die Planungsprozesse, sondern auch die Zurechnung des Gesamterfolges auf die verantwortlichen Entscheidungsträger und mithin die Steuerung ihrer Entscheidungen durch Erfolgsbeteiligung und Erfolgskontrolle. Bei der Analyse von Erfolgskonzepten sollte beachtet werden, daß auch Erfolgsrechnungen, die primär der Steuerung kurzfristiger (Produktions- und Absatz-)Entscheidungen dienen, Auswirkungen auf „langfristige“ Entscheidungen haben können. Vor allem, wenn der Entscheidungsträger erwartet, langfristig im Unternehmen bzw. in seinem Verantwortungsbereich zu verbleiben, wird er auch dann antizipieren, welche Konsequenzen seine Entscheidungen langfristig für ihn haben werden, wenn diese Konsequenzen von den Ergebnissen einer Kette „kurzfristiger Erfolgsrechnungen“ abhängen.

Anreiz und Kontrolle sind wesentliche Instrumente wertorientierter Unternehmenssteuerung (oder Unternehmensführung bzw. Value Based Management, VBM).

Der Begriff „Unternehmenssteuerung“ wird in der Literatur sehr weit gefaßt. Neben der Festlegung des Unternehmensziels zählen zu ihren Hauptauf-

gaben Planung (insbesondere die Koordination von Entscheidungen mit langfristigen Auswirkungen), Kontrolle, Gestaltung des Informationssystems (Festlegung von Regeln zur Steuerung von Kommunikationsentscheidungen), Personalführung und Organisation. Der Motivation der Entscheidungsträger durch positive Leistungsanreize wird dabei besondere Bedeutung beigemessen.

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf einen Teil der genannten Steuerungs- oder Führungsaufgaben, wobei eine enge Verbindung zwischen den betrachteten Aufgaben und der Theorie der Unternehmensbewertung angestrebt wird.

Das Attribut „wertorientiert“ soll in dieser Arbeit (wie in Literatur und Praxis üblich) zum Ausdruck bringen, daß sich die Unternehmenssteuerung explizit an den finanzwirtschaftlichen Interessen (des Eigentümers oder) der Gesellschafter orientiert oder zumindest orientieren soll. Es stellt sich das Problem, wie der zu maximierende finanzwirtschaftliche „Wert“ gemessen werden soll. Gehört das Unternehmen einem einzelnen Eigentümer, so brauchen bei der Fundierung von Unternehmenszielen nur seine subjektiven (Risiko-)Präferenzen berücksichtigt zu werden. Der Fall eines einzigen Eigentümers ist charakteristisch für kleinere Unternehmen, in denen die Entscheidungen weitgehend zentral getroffen werden (können). Ist der Eigentümer zugleich oberste Leitungsinstanz und folgt er dem BERNOULLI-Prinzip (vgl. hierzu zum Beispiel LAUX, 2005a), so ist in der Maximierung seines erwarteten (BERNOULLI-) Nutzens eine geeignete Zielsetzung für die Unternehmensplanung und die Steuerung von Entscheidungen zu sehen. Dies gilt auch dann, wenn der Eigentümer die Entscheidungskompetenz an einen Entscheidungsträger (einen Geschäftsführer) delegiert hat. Hier muß allerdings der Eigentümer seine (Risiko-)Präferenzen mehr oder weniger präzise offenlegen, damit überhaupt in seinem Sinne entschieden werden kann. Dazu ist er allerdings nicht ohne weiteres in der Lage, so daß der Entscheidungsträger einen gewissen Ermessensspielraum zur Interpretation der Ziele des Eigentümers hat, der ihm die Verfolgung abweichender eigener Ziele erleichtert. Der Eigentümer mag gerade deshalb die Entscheidungskompetenz an den Entscheidungsträger übertragen haben, weil er nicht in der Lage ist, explizit riskante Ausschüttungsströme gegeneinander abzuwägen (d.h. ihnen Nutzenwerte zuzuordnen).

Zusätzliche Probleme der Beurteilung von Investitionen auf der Basis subjektiver Risikopräferenzen können sich ergeben, wenn der Entscheidungsträger im Auftrag mehrerer Eigentümer (Anteilseigner) mit unterschiedlichen Risikopräferenzen entscheiden soll. Es gibt dann (bei gegebener Gewinnverteilungsregel) nur in Spezialfällen eine Investitionsstrategie, die simultan den Erwartungsnutzen jedes Eigentümers maximiert (LAUX, 2005b). Für den Entscheidungsträger stellt sich dann das Problem, eine „Kompromißstrategie“ zu bestimmen, die die divergierenden Interessen in „fairer“ Weise zum Ausgleich bringt.

Wenn es einen Markt für unsichere zukünftige Zahlungen gibt (auf dem auch die Anteile am Unternehmen gehandelt werden können) und bekannt ist,

wie die Preise auf diesem Markt zustande kommen, können für die erwogenen Investitionsprogramme Marktwerte ermittelt werden: Unter bestimmten Voraussetzungen ist dann für alle Anteilseigner jenes Programm optimal, das zum höchsten Marktwert der Aktien des Unternehmens führt (LAUX, 2005b).

Maximierung dieses Marktwertes ist nur dann im Interesse aller Anteilseigner, wenn zwischen ihnen kein Zielkonflikt besteht. Bei Zielkonflikt sind für verschiedene Gruppen von Anteilseignern unterschiedliche Unternehmensziele maßgeblich. Immerhin kann dann Marktwertmaximierung als akzeptable „Kompromißzielfunktion“ dienen.

Die Orientierung am Marktwert der Aktien des Unternehmens gewinnt unter dem Schlagwort „*Shareholder Value*“ (RAPPAPORT, 1986) zunehmend Bedeutung. Entsprechend wird in Theorie und Praxis „wertorientierte“ Unternehmensführung vor allem als Instrument der Schaffung bzw. Erhöhung von Marktwerten angesehen. Ökonomische Größen wie zum Beispiel Überschüsse, Gewinne und Kapitalrentabilitäten sind dann nur insoweit für die Steuerung von Entscheidungen relevant, als sie mit dem übergeordneten Wertindikator „*Shareholder Value*“ in Verbindung gebracht werden können.

Auch in der vorliegenden Arbeit steht das Ziel der Marktwertmaximierung (im Vergleich zur Maximierung des subjektiven finanziellen Nutzens eines einzelnen Gesellschafters) im Vordergrund.¹⁾

2. Interessenkonflikte zwischen „Management“ und „Eigenkapital“

Interessenkonflikte gibt es nicht nur *innerhalb* eines Unternehmens. In der Realität ist die oberste Leitungsinstanz in der Regel nicht der Eigentümer des Unternehmens; es erfolgt eine „Trennung von Eigenkapital und Management“. Ebenso wie ihre nachgeordneten Mitarbeiter wird auch die Unternehmensleitung bestrebt sein, persönliche Vorteile zu erzielen und Nachteile abzuwenden; es besteht nicht die Gewähr, daß sie ihre (Anreiz- und Kontroll-)Aufgaben im Sinne des Eigentümers oder der Gesellschafter des Unternehmens wahrnimmt. Die Trennung von Eigenkapital und Management führt dazu, daß ein Manager Angestellter der Eigenkapitalgeber ist; er stellt seine Arbeitskraft gegen Entgelt zur Verfügung. Vor dem Hintergrund der Verhaltensannahme, daß Wirtschaftssubjekte ihren individuellen Nutzen maximieren, ergeben sich somit grundsätzliche Anreizprobleme. Je höher die Kontrollkosten sind, je weniger also eine *direkte* Kontrolle des Managements wirtschaftlich sinnvoll ist, desto größer ist die Gefahr, daß Manager die Interessen der Eigenkapitalgeber verletzen. Es stellt sich somit für den Eigentümer oder die Gesellschafter das Pro-

1) Vgl. zu diesem Ziel Kapitel III, Abschnitt 5.2.

blem, durch Anreiz und (Erfolgs-)Kontrolle die Wahrscheinlichkeit dafür zu erhöhen, daß die oberste Leitungsinstanz in ihrem Sinne handelt.

Der Konflikt zwischen (Top-)Management und Anteilseignern wird immer wieder (und gerade von Managern) bestritten. Als Indiz für die hohe Motivation der Manager wird häufig deren überaus lange Arbeitszeit hervorgehoben. Es kommt jedoch nicht primär darauf an, wieviel Zeit der Manager im Unternehmen verbringt, sondern was er dabei tut. Es ist möglich, daß ein Manager seinen 15-Stunden-Tag zum Teil damit ausfüllt, aus Sicht der Anteilseigner vorteilhafte Maßnahmen zu verhindern und nachteilige Maßnahmen durchzusetzen:

- Er verhindert die Stilllegung eines Werkes mit (zu) hohen Produktionskosten in seinem Wohnort, weil andernfalls sein Ansehen und sein Prestige leiden würden.
- Er betreibt in hohem Maße Selbstfinanzierung und erwirbt Unternehmen, die ihm Sicherheit, Ansehen und Einfluß bringen, obwohl sich die Mittel im privaten Bereich der Anteilseigner besser verzinsen würden.
- Er besetzt Schlüsselpositionen nach persönlichen Sympathien und Antipathien.

Die Gefahr von „Fehlentscheidungen“ vom Standpunkt des Eigentümers oder der Gesellschafter resultiert jedoch häufig nicht daraus, daß „positive“ Anreize für „gute“ Entscheidungen fehlen, sondern, daß gerade „schlechte“ Entscheidungen zu Belohnungen und „gute“ Entscheidungen zu Sanktionen führen:

- Wird ein Entscheidungsträger auf Grund eines Erfolgskonzeptes beurteilt und belohnt, bei dem die Erfolge kurzfristig sinken, wenn er zum Beispiel die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung und für Werbung erhöht, so kann die Tendenz bestehen, daß er diese Aufwendungen reduziert, auch wenn dadurch das langfristige Erfolgspotential beeinträchtigt wird. Diese Tendenz dürfte insbesondere dann entstehen, wenn der Entscheidungsträger bald aus dem Unternehmen oder seinem Verantwortungsbereich ausscheidet und an späteren Erfolgen nicht beteiligt wird (Kapitel VIII).
- Wird die Qualität des Managements an Erfolgen gemessen, die keine kalkulatorischen Zinsen auf das „investierte Eigenkapital“ erfassen, so besteht die Tendenz, daß auch dann Gewinne thesauriert werden, wenn sich die betreffenden Mittel im Unternehmen weniger gut verzinsen als im privaten Bereich der Anteilseigner.
- Wenn für die Aufstiegschancen eines Abteilungsleiters die *Größe* seiner Abteilung (etwa die Zahl der darin beschäftigten Personen) von besonderer Bedeutung ist, wird er vermutlich innerhalb gewisser Grenzen auch solche Erweiterungsmaßnahmen durchführen, bei denen die Kosten stärker steigen als die Erträge.
- Wenn Entscheidungsträger primär danach beurteilt und belohnt werden, wie sie bestimmte *Funktionen* erfüllen, besteht die Gefahr, daß sie sich um Verbesserungen in ihrer jeweiligen Funktion bemühen, auch wenn daraus für die Organisation Nachteile erwachsen. Bei funktionaler Organisationsstruktur

tur besteht zum Beispiel die Tendenz, daß die Entscheidungsträger im Fertigungsbereich in erster Linie an einem störungsfreien Produktionsablauf interessiert sind, bei dem möglichst niedrige Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Kosten entstehen; möglicherweise erschweren sie Produktverbesserungen und die Einführung neuer Produkte, die den Produktionsablauf „beeinträchtigen“ könnten. Umgekehrt tendieren die Entscheidungsträger im Absatzbereich dazu, bei ihren Entscheidungen die Auswirkungen auf den Fertigungsbereich (etwa die damit verbundenen Kosten) zu vernachlässigen.

Wie bereits erläutert wurde, wird in dieser Arbeit in der Regel davon ausgegangen, Unternehmensziel sei die Maximierung des Marktwertes der Aktien des Unternehmens. Dieses Ziel wird auch als „*Organisationsziel*“ bezeichnet. Erfolgsbeteiligung und Erfolgskontrolle sollen die Unternehmensleitung dazu motivieren, sich an diesem Ziel zu orientieren. Wenn diese Maßnahmen bewirken, daß sich die Unternehmensleitung am Organisationsziel orientiert, wird sie ihrerseits die Aktivitäten der nachgeordneten Mitarbeiter in diesem Sinne steuern. Als wesentliche Steuerungsinstrumente kommen auch hierbei Erfolgsbeteiligung und Erfolgskontrolle in Betracht.

Ist die Zahl der Gesellschafter groß, so nehmen sie ihre Eigentumsrechte nicht unmittelbar selbst wahr. Sie übertragen sie an ein Kontrollorgan (etwa an einen Aufsichtsrat), dessen Aufgabe insbesondere auch darin besteht, die Unternehmensleitung zu kontrollieren und ihr positive Anreize zu gewähren. Problematische Formen der Erfolgsbeteiligung und der Erfolgskontrolle dürften häufig daraus resultieren, daß das verantwortliche Kontrollorgan seinerseits nicht motiviert ist, seine Aufgaben im Sinne der Gesellschafter wahrzunehmen. Trotzdem wird in dieser Arbeit nicht explizit untersucht, wie ein Kontrollorgan motiviert werden kann. Die Darstellungen zu den leistungsbezogenen Belohnungssystemen gelten analog auch für das Kontrollorgan selbst; Belohnungssysteme, die die Unternehmensleitung motivieren, das Organisationsziel zu verfolgen, bieten auch dem Kontrollorgan einen Anreiz, bei seinen Anreiz- und Kontrollaufgaben die Interessen der Gesellschafter zu vertreten.

Das Kontrollorgan kann auch aus Mitgliedern bestehen, die primär die Interessen der Arbeitnehmer vertreten. Man kann sich vorstellen, daß dann wesentliche Entscheidungen, die diese Interessen berühren (etwa die Entlassung einer größeren Zahl von Mitarbeitern, die Schließung eines Werkes) vom Kontrollorgan gemeinsam mit der Unternehmensleitung beschlossen werden. Die Erfolgsbeteiligung und Erfolgskontrolle soll dann die Unternehmensleitung oder nachgeordnete Entscheidungsträger dazu motivieren, sich innerhalb des verbleibenden Handlungsspielraums am Organisationsziel zu orientieren.

Eine Orientierung (innerhalb des relevanten Handlungsspielraums) primär an den Interessen des Eigentümers oder der Gesellschafter (der „Shareholder“) wird häufig als zu einseitig empfunden. Auch die Interessen anderer strategischer Anspruchsgruppen bzw. „Stakeholder“ (wie zum Beispiel Lieferanten, Abnehmer und Fremdkapitalgeber) seien zu berücksichtigen, da die Nichter-

füllung ihrer Ansprüche die Existenz des Unternehmens bedrohe. Dieses Argument könnte den Eindruck erwecken, die Gefährdung der Existenz sei ein Instrument der Optimierung langfristiger Erfolgsströme. Ein Unternehmen kann in einer Marktwirtschaft nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn auch den Interessen von Kooperationspartnern wie Lieferanten, Abnehmern und Gläubigern Rechnung getragen wird.²⁾ Wenn allerdings der bzw. die Entscheidungsträger besondere Vorteile erzielen, wenn sie kurzfristige Erfolge zu Lasten langfristiger Erfolgspotentiale erhöhen, kann die Gefahr groß sein, daß auf die Interessen der betreffenden „Stakeholder“ kaum Rücksicht genommen wird; damit werden zugleich aber auch der Eigentümer oder die Gesellschafter des Unternehmens (die „Shareholder“) geschädigt. Das Kernproblem der vorliegenden Arbeit besteht darin, wie die Entscheidungsträger motiviert werden können, *langfristiges* Erfolgspotential aufzubauen und gegebene Erfolgchancen im Sinne einer langfristigen Erfolgsorientierung (d.h. im Sinne der Kriterien der Investitionsrechnung) zu nutzen.

3. Steuerung von Entscheidungen durch Verhaltensnormen und ergänzende Maßnahmen

Damit die Aktionen der verschiedenen Entscheidungsträger im Sinne des Organisationsziels zusammenwirken, müssen diese Entscheidungsträger geeignete Verhaltensnormen befolgen. Für jede Organisation stellt sich das Problem, Verhaltensnormen zu formulieren, durch die die Einzelentscheidungen in der Weise aufeinander abgestimmt werden, daß das Organisationsziel möglichst gut erreicht wird. Man kann zwei Typen von Verhaltensnormen unterscheiden (HAX, 1965a, S. 73ff.): Die eine Möglichkeit besteht darin, den Entscheidungsträgern für alle möglichen Situationen ausdrücklich vorzuschreiben, wie sie sich zu verhalten haben. So kann man etwa einem Einkäufer die Weisung geben, immer dann eine Bestellung aufzugeben, wenn der Lagerbestand auf eine genau festgelegte Menge gesunken ist. Für alle Eventualitäten, die eintreten können, wird explizit vorgeschrieben, wie darauf zu reagieren ist. Solche Regelungen werden als *explizite* Verhaltensnormen bezeichnet.

Der obersten Leitungsinstanz eines Unternehmens wird es kaum möglich sein, den gesamten Entscheidungsprozeß der nachgeordneten Mitarbeiter ausschließlich durch die Vorgabe expliziter Verhaltensnormen zu steuern. Dies

2) Die Beziehung solcher Gruppen zum Unternehmen wird vor allem durch Verträge gestaltet, in denen die jeweiligen Rechte und Pflichten vereinbart werden (zum Beispiel Lieferverträge, Kaufverträge, Arbeitsverträge, Kreditverträge). „Hierbei werden Interessen in den dem Vertragsabschluß vorausgehenden Verhandlungen geltend gemacht. Inwieweit die Durchsetzung gelingt, hängt von der Stärke der Verhandlungsposition, insbesondere auch vom Vorhandensein konkurrierender Anbieter bzw. Nachfrager auf beiden Seiten ab“ (FRANKE/HAX, 2004, S. 3).

würde einen Planungs- und Kontrollaufwand verursachen, der nicht bewältigt werden kann. Da kein Unternehmen unter ständig gleichbleibenden Bedingungen arbeitet, müßte ein System expliziter Verhaltensnormen nicht nur einmal ausgearbeitet werden. Vielmehr müßten die expliziten Verhaltensnormen fortlaufend neuen Situationen angepaßt werden. So kann zum Beispiel eine Änderung des Systems expliziter Verhaltensnormen deshalb notwendig werden, weil neue Rohstoffe entdeckt, neue Verfahrenstechniken entwickelt wurden oder sich die Erwartungen über das zukünftige Verhalten der Nachfrager und Konkurrenten geändert haben. Bis schließlich das neue System expliziter Verhaltensnormen ausgearbeitet ist, kann es schon wieder überholt sein. In vielen Bereichen treten außerdem immer wieder Situationen ein, die bei der Ausarbeitung der expliziten Verhaltensnormen nicht vorhersehbar waren. In einem reinen System expliziter Verhaltensnormen kann für unvorhergesehene Ereignisse nur die Regelung gelten, daß diese Ereignisse unverzüglich an die oberste Leitungsinstanz gemeldet werden müssen, damit sie die entsprechenden Entscheidungen treffen kann. Ein solches System kann aber nur unter der Voraussetzung funktionieren, daß unvorhergesehene Situationen nicht allzuoft eintreten; andernfalls wird die oberste Leitungsinstanz überlastet.

In der Realität ist es aus diesen Gründen grundsätzlich nicht sinnvoll, alle nachgeordneten Entscheidungsträger völlig an explizite Verhaltensnormen zu binden. Auch die nachgeordneten Entscheidungsträger müssen mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden. Dies geschieht durch Delegation von Entscheidungen. Hierbei wird eine zweite Art von Verhaltensnormen angewendet: Einem Entscheidungsträger wird nicht für alle möglichen Eventualitäten explizit vorgeschrieben, was er jeweils zu tun hat. Statt dessen wird ihm ein Ziel vorgegeben (bzw. es wird mit ihm vereinbart), an dem er sich orientieren soll. Er hat aus der Menge der relevanten Alternativen jeweils diejenige auszuwählen, die diesem Ziel am besten dient. Wie er im konkreten Einzelfall zu entscheiden hat, „ist durch diese Zielvorgabe nicht explizit, sondern nur implizit bestimmt. Der Entscheidungsträger muß nach freiem Ermessen darüber befinden, welche Aktionen im Hinblick auf das vorgegebene Ziel angezeigt erscheinen. In der Zielvorgabe liegt somit eine implizite Verhaltensnorm“ (HAX, 1969, S. 42f.). Als Beispiel sei wieder der Fall des Einkäufers betrachtet: Ihm könnte die *implizite* Verhaltensnorm vorgegeben werden, den Rohstoffbedarf mit minimalen Kosten zu decken. In diesem Fall werden ihm keine expliziten Weisungen hinsichtlich der Meldemengen und der Bestellmengen gegeben; er muß im Hinblick auf das ihm gesetzte Ziel selbständig darüber entscheiden.

Eine Delegation von Entscheidungen schließt die Vorgabe expliziter Verhaltensnormen nicht aus. In fast allen Organisationen werden die impliziten Verhaltensnormen durch explizite Verhaltensnormen ergänzt und dadurch die Entscheidungsspielräume der jeweils nachgeordneten Entscheidungsträger begrenzt.