2 Grundlagen zur Konstruktion zielkonsistenter Anreizsysteme in der Investitionssteuerung

2.1 Shareholder Value-Maximierung als Zielsetzung der Unternehmung

Zur Untersuchung der Gestaltung von Anreizen bzw. Anreizsystemen in Unternehmen ist es zunächst notwendig, die *Zielsetzung der Unternehmung* festzulegen bzw. zu konkretisieren, da es gerade die Aufgabe eines Anreizsystems ist, die Erreichung eines Unternehmensziels zu fördern.[24] Eine mögliche und dieser Arbeit zugrunde gelegte Zielsetzung von Unternehmen liefert die wertorientierte Unternehmensführung. Im Zentrum dieser steht der Leitgedanke des *Shareholder Value-Ansatzes*, der die strikte Ausrichtung sämtlicher unternehmerischer Tätigkeiten auf die Zielsetzungen der Eigentümer des Unternehmens (Shareholder)[25] fordert.[26] Der Fokus liegt hierbei auf der Steigerung des intrinsischen Marktwertes des Eigenkapitals durch das Management, was sowohl in der Theorie als auch in der Praxis weitgehend als Zielsetzung der Unternehmen akzeptiert wird.[27]Be-

[24] Vgl. Laux (2006a), S. 1-3; Küpper (1998), S. 527-528.

[25] Shareholder, Anteilseigner, Eigentümer und Eigenkapitalgeber werden im Folgenden synonym verwendet.

[26] Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 35-36; Weißenberger (2003), S. 234; Velthuis/Wesner (2005), S. 1; Töpfer (2007), S. 1134-1135; Gillenkirch/Velthuis (2003), S. 547; Hungenberg (2001), S. 30-31; Schmeisser/Krimphove (2010), S.45 sowie zu einer Abgrenzung der Begriffe „wertorientierte Unternehmensführung“ und „Shareholder Value Maximierung“ Stiefl/ Westerholt (2008), S. 4-8. Vgl. ergänzend auch Rappaport (1992).

[27] Vgl. u. a. Velthuis/Wesner (2005), S. 1-2, S. 11 und S. 205; Rappaport (1999), S. 1-3; Coenenberg/Salfeld (2003), S. 3; Hilpisch (2006), S. 24; Hilpisch (2005), S. 20-21; Busse von Colbe (1997), S. 272-273; Speckbacher (1997), S. 630-631; Eberhardt (1998), S. 115-117; Riegler (2000a), S. 153; Laux (2006a), S. 4-5; Copeland/Weston/Shastri (2005). Vgl. zur praktischen

A. Eimuth, *Interdivisionale und intertemporale Kostenallokation zur Konstruktion zielkonsistenter Performancemaße,*
DOI 10.1007/978-3-658-10290-6_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

gründen lässt sich der Trend der starken Ausrichtung an den Eigenkapitalgebern eines Unternehmens unter anderem durch die herrschenden Bedingungen auf den Kapitalmärkten. So haben neben Deregulierungsbemühungen auch Privatisierungswellen, die wachsende Globalisierung des Kapitalmarktes sowie die damit gestiegene Kapitalmobilität dazu geführt, dass die Erwartungshaltung und der Druck von Investoren deutlich gestiegen sind.[28] Letztgenannte erwerben in der Regel von den Unternehmen Eigenkapital, die den höchstmöglichen Rückfluss einer entsprechenden Investition erwarten lassen.[29] Das Ziel der Steigerung des Eigenkapitals stellt somit eine wesentliche Komponente zur Bereitstellung von Kapital durch Investoren dar.[30] Des Weiteren spricht für eine Ausrichtung des Unternehmensziels an den Interessen der Eigentümer, dass ihre Ansprüche im Gegensatz zu denen der übrigen Anspruchsgruppen (Stakeholder)[31] nicht über Verträge gesichert sind. Der Anspruch der Eigentümer ergibt sich als Residuum des Unternehmensergebnisses nach Abzug der Ansprüche sämtlicher übriger Stakeholder. Das besondere Interesse der Eigentümer an den im Unternehmen getroffenen Entscheidungen kann somit unter anderem durch das von ihnen getragene Risiko begründet werden. Sie stellen letztlich das sogenannte Haftungskapital bereit, wodurch ihr Nutzen unmittelbar von sämtlichen Entscheidungen, die in dem Unternehmen getroffen werden, abhängt.[32]

Die alleinige Orientierung am Shareholder Value als oberster Maxime des Unternehmens ist nicht frei von *Kritik*. So wird unter anderem oftmals die *Vernachlässigung anderer relevanter Anspruchsgruppen* kritisiert.[33] Es wird in diesem Zusammenhang etwa von der Gefahr gesprochen, dass die übrigen Stakeholder durch die Anteilseigner ausgebeutet werden.[34] Dem kann jedoch

Relevanz auch Aders et al. (2003); Pellens/Tomaszewski/Weber (2000) sowie ergänzend Laier (2011).

28 Vgl. Young/O'Byrne (2001), S. 5-8.

29 Vgl. u. a. Mohnen (2002), S. 7.

30 Vgl. Velthuis/Wesner (2005), S. 1.

31 Vgl. für eine Übersicht über verschiedene Stakeholder-Gruppen Cornell/Shapiro (1987), S. 5-6 und Freeman (1984) S. 53-55 sowie zum Stakeholder Value-Ansatz Eberhardt (1998), Kapitel 7.

32 Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 57-58 sowie Schmidt/Weiß (2003), S. 115-117; Velthuis/ Wesner (2005), S. 49.

33 Vgl. Weißenberger (2003), S. 237; Speckbacher (1997), S. 630.

34 Vgl. hierzu auch Wentges (2000); Kürsten (2000b), S. 360-362.

entgegengehalten werden, dass die Sicherung ihrer Interessen, wie bereits erwähnt, durch Verträge gewährleistet wird.[35] So wird bspw. die Höhe des Lohns von Arbeitnehmern oder die Höhe von Fremdkapitalzinsen in der Regel vertraglich fixiert.[36] Sind die Interessen der übrigen Stakeholder mittels vertraglicher Ansprüche gesichert, finden diese Interessen im Maximierungskalkül der Eigentümer als einzuhaltende Nebenbedingungen Beachtung.[37] Überdies kann der Kritik an der Orientierung am Shareholder Value entgegengehalten werden, dass eine Vernachlässigung der nachhaltigen Marktwertmaximierung langfristig allen Anspruchsgruppen durch die mögliche Gefährdung der Existenz des Unternehmens schaden kann.[38] Werden die Interessen der Investoren nicht mehr ausreichend berücksichtigt und weist die getätigte Investition in Form des zur Verfügung gestellten Eigenkapitals keine Vorteilhaftigkeit mehr auf, werden Investoren das Kapital aus dem Unternehmen abziehen. Auch die Gewinnung neuer Eigenkapitalgeber ist in diesem Fall als problematisch anzusehen.[39] Die Shareholder Value-Orientierung wird im Folgenden als eine Zielsetzung des Unternehmens verstanden, welche sich an den Interessen der Eigentümer ausrichtet und hierdurch die Interessen aller übrigen Stakeholder sichert bzw. berücksichtigt.[40]

Ein weiterer vorzufindender *Kritikpunkt* an der Shareholder Value-Orientierung bezieht sich auf die zentrale Annahme der Interessenharmonie zwischen verschiedenen Eigentümern und der damit verbundenen einmütigen Zielsetzung der Maximierung des Unternehmenswertes.[41] So ist grundsätzlich davon auszugehen, dass in einem Unternehmen mehrere Eigentümer bestehen können, die nicht notwendigerweise die gleichen Interessen verfolgen. Unter

---

35 Vgl. Franke/Hax (2009), S. 1-3 sowie Gillenkirch/Velthuis (2003), S. 547.

36 Vgl. Mohnen (2002), S. 6.

37 Vgl. Busse von Colbe (1997), S. 272; Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 58; Mohnen (2002), S. 6. Vgl. hierzu auch Lentfer (2005) S. 194-198.

38 Vgl. Young/O'Byrne (2001), S. 13-18; Lewis (1994), S. 10-12; Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 53-54 sowie Rappaport (1999), S. 6-9.

39 Vgl. Lewis (1994), S. 10; Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 58-59; Young/O'Byrne (2001), S. 5-10 und 12-15.

40 Vgl. Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 53-54 und S. 57-58; Arbeitskreis „Finanzierungsrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft (2005), S. 1-2; Velthuis/Wesner (2005), S. 50.

41 Vgl. Weißenberger (2003), S. 237.

gewissen Annahmen kann jedoch gezeigt werden, dass zumindest hinsichtlich der finanziellen Interessen der Eigenkapitalgeber Einmütigkeit besteht und von einem repräsentativen Eigentümer gesprochen werden kann.[42] Unter der Annahme eines vollkommenen und vollständigen Kapitalmarktes sowie der Proportionalität von Zahlungsströmen lässt sich zeigen, dass die individuellen Präferenzen der Eigentümer nicht explizit berücksichtigt werden müssen, wenn Marktpreise als Bewertungskriterien herangezogen werden. Eine Marktwertmaximierung des Unternehmens entspricht dann einer Nutzenmaximierung sämtlicher Eigentümer, da die Präferenzen der Anteilseigner über die Marktwertmaximierung berücksichtigt werden.[43] Die eventuell divergierenden Präferenzen der Eigentümer können also letztlich über den Kapitalmarkt ausgeglichen werden.[44] Aus den genannten Gründen kann somit vereinfachend von einem repräsentativen Eigentümer ausgegangen werden.[45]

Nach der Begründung der Verwendung der Maximierung des Unternehmenswertes (Shareholder Value-Maximierung) als Unternehmensziel, wird im Folgenden eine Möglichkeit der *Operationalisierung dieses Unternehmensziels* dargestellt. Betrachtet man vereinfachend den Wert eines Unternehmens als die Summe aus dem Marktwert des Eigenkapitals sowie dem Marktwert des Fremdkapitals, so entspricht unter der Annahme gleichbleibender Ansprüche der Fremdkapitalgeber die Maximierung des Marktwertes des Eigenkapitals der Unternehmenswertmaximierung.[46] Hiervon ausgehend stellt sich die Frage nach

---

[42] Vgl. Speckbacher (1997), S. 630; Wesner (2000), S. 296, FN 11; Gillenkirch/Velthuis (2003), S. 547 sowie Laux (2006b), S. 70. Es wird hier davon ausgegangen, dass die Eigenkapitalgeber bestrebt sind, den Erwartungsnutzen ihres Konsumeinkommensstroms zu maximieren.

[43] Vgl. Velthuis (2004), S. 213; Hebertinger (2002), S. 10-11; Grossman/Stiglitz (1977), S. 390-397. Siehe ausführlich Laux (2006b), Kapitel IX sowie ergänzend DeAngelo (1981), S. 20-23.

[44] Vgl. Speckbacher (1997), S. 631; Kürsten (2000a), S. 363-364 und S. 370-371; Velthuis (2004), S. 213 sowie Laux/Schabel (2009), S. 10-12. Vgl. ergänzend auch Copeland/Weston/Shastri (2005), S. 134-137 sowie kritisch hierzu Pfaff/Bärtl (1997), S. 88-89.

[45] Sind die idealen Marktbedingungen nicht gegeben, so lässt sich zeigen, dass die Marktwertmaximierung dennoch näherungsweise einer individuellen Nutzenmaximierung der Shareholder entspricht. Vgl. hierzu u. a. Velthuis (2004), S. 214-216; Gaber (2005), S. 6; Hebertinger (2002), S. 11-12; Grossman/Stiglitz (1977); Grossman/Stiglitz (1980) sowie ergänzend Schmidt (1976), S. 375-398.

[46] Vgl. Mohnen (2002), S. 7; Rappaport (1999), S. 39-40.Vgl. ergänzend Schmidt/Terberger (1999), S. 250-255.

der Beeinflussungsmöglichkeit des Marktwertes des Eigenkapitals und dessen Maximierung. Letztlich kann jedes Unternehmen als eine Kombination aus verschiedenen Investitionsprojekten und damit selbst als Investition gesehen werden, welche unter Berücksichtigung einer adäquaten Verzinsung bewertet wird.[47] Bei vollkommenen und vollständigen Kapitalmärkten und der damit verbundenen Irrelevanz der Finanzierung wird der Unternehmenswert bzw. der Marktwert des Eigenkapitals somit maßgeblich durch die Investitionspolitik bestimmt. Die Durchführung von Investitionen mit positivem Kapitalwert führt zu einer Erhöhung des Eigenkapitals, wohingegen die Durchführung kapitalwertnegativer Investitionen zu dessen Senkung führen. Die Realisierung des *kapitalwertmaximalen Investitionsprogramms* führt dann gleichermaßen zu *einer Maximierung des Shareholder Values*.[48]

Aufbauend auf den obigen Ausführungen wird im Folgenden die *Maximierung des Shareholder Values* als *Zielsetzung* von Unternehmen verwendet. Ein Unternehmen wird ferner als die Summe sämtlicher durchgeführter Investitionen betrachtet. Die zentrale Aufgabe der Unternehmensleitung ist es in diesem Kontext, die für die Bewertung von Investitionen relevanten Komponenten möglichst günstig auszugestalten und hierbei das Investitionsprogramm mit dem maximalen Kapitalwert durchzuführen.[49]

---

47 Vgl. Weißenberger (2003), S. 234.

48 Vgl. u. a. Mohnen (2002), S. 5; Hachmeister (1997), S. 824; Rappaport (1999), S. 39; Vgl. Copeland/Koller/Murrin (1998), S. 54-55; Busse von Colbe (1997), S. 272 und S. 284 zur Kompatibilität von Kapitalwertkriterium und Shareholder Value-Konzepten sowie Hax (1985), S. 33-35 zum Nachweis der Vorteilhaftigkeit der Durchführung kapitalwertpositiver Investitionen. Vgl. ergänzend Franke/Hax (2009), S. 341-343.

49 Vgl. Weißenberger (2003), S. 234-236; Rogerson (1997), S. 770 sowie ergänzend Pfaff (1998), S. 492. Vgl. allgemein zur Bedeutung von Investitionen für Unternehmen und Investitionsentscheidungen als Aufgabe der Unternehmensleitung Porter (1998), S. 431; Harris/Raviv (1996), S. 1139 sowie Bernardo/Cai/Luo (2004), S. 739-740.

2.2 Strukturierung der Delegation von Investitionsentscheidungen in Unternehmen

2.2.1 Begründung der Delegation von (Investitions-)Entscheidungen

Die in dieser Arbeit betrachtete vorrangige Aufgabe der Unternehmensleitung besteht darin, Investitionsentscheidungen im Sinne der Maximierung des Marktwertes des Eigenkapitals zu treffen. In diesem Kontext stellt sich die Frage nach der Zusammensetzung der Unternehmensleitung, welche als oberste Managementebene mittels Festsetzung der Investitionspolitik einen entscheidenden Einfluss auf den intrinsischen Marktwert des Eigenkapitals besitzt. Geht man davon aus, dass mehrere Eigentümer in einem Unternehmen bestehen, scheint es ab einer bestimmten Anzahl aufgrund der Komplexität der Abstimmungsprozesse nicht mehr sinnvoll, dass diese das Unternehmen gemeinsam leiten. Häufig wird unter anderem aus diesem Grund die *Leitung eines Unternehmens an ein Management delegiert*, welches nicht notwendigerweise zugleich als Eigentümer auftritt.[50] Neben der Komplexität der Anteilseignerstruktur finden sich auch weitere Gründe für eine Delegation der Unternehmensleitung. So wird häufig die bestehende und wachsende Komplexität von modernen Unternehmensstrukturen, bei denen eine Trennung von Eigentum und Leitungsmacht (Kontrolle) vorteilhaft sein kann, als Begründung der Delegation angeführt.[51] Dabei steigt die Tendenz zur Delegation je komplexer die vorherrschende Situation bzw. die vorliegende zu treffende Entscheidung ist. *Laux/Liermann (2005)* sehen es als naheliegend an, dass in einem solchen Fall das Entscheidungsproblem in Teilprobleme zerlegt und deren Lösung entsprechend delegiert wird.[52] Weitere Gründe für eine Delegation der Unternehmensleitung können bspw. Restriktionen seitens der Anteilseigner bezüglich ihrer Informationskapazität und -weitergabe oder ihrer

[50] Vgl. Mohnen (2002), S. 7; Laux (2006b), S. 491; Laux (2001), S. 117; Pfaff/Bärtl (1999), S. 88; Schulz (2010), S. 1. Vgl. ergänzend Fama/Jensen (1983). Der Einfachheit halber wird folgend die Delegation der Unternehmensleitung an Nicht-Anteilseigner betrachtet.

[51] Vgl. Pfaff/Leuz (1995), S. 659. Siehe ergänzend Fama (1980); Fama/Jensen (1983); Aghion/Tirole (1997), S. 3 sowie Schulz (2010), S. 25.

[52] Vgl. Laux/Liermann (2005), S. 51-53 und 195 sowie ergänzend Laux (2001), S. 137.

zeitlichen Verfügbarkeit sein. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Eigentümer in der Praxis oftmals nicht über sämtliche Maßnahmen im Unternehmen entscheiden können.[53]

Die an die Unternehmensleitung delegierten Kompetenzen (Leitungsmacht) werden in der Regel wiederum ganz oder teilweise an weitere Führungskräfte auf *nachgelagerten dezentralisierten Managementebenen delegiert*.[54] Dies lässt sich ebenfalls unter anderem durch die wachsende Komplexität und Entwicklung der Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns begründen.[55] Die Divisionalisierung sowie Delegation der Leitungsmacht zielt auf die *Ausnutzung* von *Spezialisierungsvorteilen* der nachgelagerten Managementebenen ab.[56] Dabei entstehen solche Spezialisierungsvorteile bspw. durch die Zusammenfassung vergleichbarer Aufgaben, welche dann durch das Spezialwissen der Entscheidungsträger besser im Sinne des Unternehmensziels bearbeitet werden können.[57] Investitionsmöglichkeiten oder deren Konsequenzen, die einen bestimmten Unternehmensbereich betreffen, können durch die entsprechende nachgelagerte Managementebene (im Folgenden auch: Bereichsmanager) in der Regel besser beurteilt werden.[58]

---

[53] Vgl. Mohnen (2002), S. 16; Friedl (2007), S. 11-12; Gaber (2005), S. 12; Laux/Liermann (2005), S. 165-166 und 194-195 sowie Hansen/Mowen (2000), S. 518-519. Als weitere Gründe für eine Delegation werden auch die Förderung von Nachwuchsführungskräften sowie die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmensbereichen und daraus resultierender Konkurrenzsituation genannt.

[54] Vgl. Weißenberger (2003), S. 30; Zimmerman (1979), S. 506. Weißenberger (2003) führt als Beispiel börsennotierte Gesellschaften an, in denen die Trennung zwischen Eigentum und Leitungsmacht sowohl zwischen den Eigentümern und der obersten Managementebene (Unternehmensleitung) als auch zwischen der oberen Managementebene und den nachgelagerten Managementebenen bestehen kann. Vgl. Weißenberger (2003), S. 6. Siehe ergänzend auch die empirischen Erkenntnisse zu den Determinanten der Dezentralisierung in Unternehmen von Abernethy/Bouwens/ van Lent (2004), S. 562-564.

[55] Vgl. zur Komplexität und deren Einfluss auf Unternehmen Adam (1998), S. 27-40.

[56] Vgl. Weißenberger (2003), S. 34-35; Schanz (1994), S. 213-216; Laux (2006a), S. 228-229; Ewert/Wagenhofer (2008), S. 400; Göx/Wunsch (2003), S. 291-293. Vgl. zur Vorteilhaftigkeit einer Delegation bzw. Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen bspw. Jensen/Meckling (1995); Sah/Stiglitz (1988). Wann und inwieweit eine Delegation im Allgemeinen von Vorteil ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Siehe zu den grundlegenden Determinanten u. a. Laux (1972); Laux (1979); Manke (1980); Kaus (1985). Vgl. zu einer Übersicht zum Delegationswertkonzept Liermann (1982), S. 47-59. Vgl. ergänzend Aghion/Tirole (1997), S. 11-18.

[57] Vgl. Weißenberger (2003), S. 45-46 sowie zum Wissensvorsprung in einem Delegationsverhältnis Pratt/Zeckhauser (1985), S. 3.

[58] Vgl. Laux/Liermann (2005), S. 417; Ewert (1992), S. 279-280.

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Untersuchung der Steuerung nachgelagerter Managementebenen durch die Unternehmensleitung im Rahmen der Investitionspolitik. Hierbei wird im Folgenden davon ausgegangen, dass die *Unternehmensleitung* selbst die Interessen der Eigentümer des Unternehmens im Sinne der *Shareholder Value-Orientierung* vertritt und somit an der Realisierung des kapitalwertmaximalen Investitionsprogramms interessiert ist.[59]

2.2.2 Grade der Delegation von Investitionsentscheidungen

Bislang wurde die Möglichkeit einer Delegation von Investitionsentscheidungskompetenzen auf nachgelagerte Managementebenen (Bereichsmanager) und deren Vorteilhaftigkeit im Sinne der Investitionspolitik dargestellt. Oftmals hängt die Ausgestaltung sowie der damit verbundene *Grad* einer solchen *Delegation* von der Kapitalintensität der Investitionen und von den Risiken, die mit den Investitionen verbunden sind, ab.[60] Hiermit verknüpft ist auch der Nutzen einer Delegation, welcher neben der bereits angesprochenen Ausnutzung von Spezialisierungsvorteilen oftmals auch von den Ausmaßen bzw. Konsequenzen der zur Disposition stehenden Investitionen abhängig ist.[61] Betreffen solche Konsequenzen bspw. mehrere Bereiche oder gar das Gesamtunternehmen, können diese tendenziell besser von der Unternehmensleitung abgeschätzt werden und sollten somit in letzter Instanz von ihr geprüft und entsprechend bewilligt bzw. abgelehnt werden.[62] In der Praxis werden Investitionsvorhaben jedoch häufig dezentral durch die Bereiche entwickelt und die Unternehmen weisen mehr oder weniger ausgeprägte Delegationsgrade auf. Grundsätzlich bewegt sich der Grad der Delegation von Investitionsentscheidungskompetenzen zwischen einer *vollständigen Delegation* und einer *Zentralisation der Investitionsentschei-*

---

[59] Diese per Annahme existierende Interessenkonvergenz kann hierbei sowohl originär als auch durch entsprechende Anreizsysteme induziert sein. Der Begriff eines Anreizsystems wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch erläutert werden.

[60] Vgl. Gillenkirch (2004b), S. 49.

[61] Vgl. hierzu u. a. Göx/Wunsch (2003) sowie Laux (2006b), S. 5.

[62] Vgl. Laux/Liermann (2005), S. 417.

dung.[63] In diesem Kontext von Investitionsentscheidungen bzw. Investitionsprozessen findet man als relevante Organisationsformen typischerweise Bereiche, welche als *Investment Center* oder *Profit Center* organisiert sind.[64] Von ersterem spricht man in der Regel bei einer vollständigen Delegation der Investitionsentscheidungen an die Unternehmensbereiche. Hierbei ist es die Aufgabe der jeweiligen Bereichsmanager, das im Sinne der Unternehmensleitung optimale bzw. hier kapitalwertmaximale Investitionsprogramm zu realisieren.[65] Eine explizite Vorgabe seitens der Unternehmensleitung, welche Investitionsentscheidungen im Einzelnen zu treffen sind, existiert hierbei nicht.[66] Bei einer Zentralisation der Investitionsentscheidung hingegen trifft die Unternehmensleitung selbst sämtliche Entscheidungen bezüglich des Investitionsprogramms des Unternehmens. Die Bereiche des Unternehmens werden meist als Profit Center geführt, an die üblicherweise mit der Investitionsentscheidung verbundene Teilaufgaben delegiert werden. Als Beispiele für solche Teilaufgaben können die Suche nach Investitionsmöglichkeiten oder das Sammeln von Informationen über die Auswirkungen von Investitionen in den jeweiligen Bereichen und eine entsprechende Weitergabe dieser Informationen an die Unternehmensleitung genannt werden.[67]

Eine solch klare Differenzierung zwischen Investment und Profit Center ist in der Praxis oftmals jedoch nur schwer möglich. Je nach Investitionsvolumen oder Ausmaß von Investitionsentscheidungen können diese bspw. auch bei einem Investment Center genehmigungspflichtig sein. In einem solchen Fall trifft häufig die Unternehmensleitung in letzter Instanz die Entscheidung über die Durchführung der Investitionen und nicht der Bereichsmanager des Investment Centers. Ebenso denkbar ist es, dass in einem gewissen durch die Unternehmensleitung vorgegebenen Rahmen auch der Bereichsmanager eines Profit Centers über

---

63 Vgl. Gillenkirch (2004b), S. 48-49. Siehe allgemein zum Investitionsprozess auch Harris/Raviv (1996), S. 1140; Ross (1986), S. 16 sowie ergänzend Taggart (1987).

64 Vgl. Gillenkirch (2004b), S. 49; Dahlhaus (2009), S. 21; Gaber (2005), S. 12; Macharzina (2003). Vgl. zu einer Übersicht über die Centerkonzeption u. a. Ewert/Wagenhofer (2008), S. 401-402.

65 Vgl. Laux (2006b), S. 536-537; Mohnen (2002), S. 16.

66 Vgl. Bea/Göbel (2006), S. 383-385; Hungenberg/Wulf (2007), S. 223.

67 Vgl. Laux/Liermann (2005), S. 418-420; Bower (1986), S. 15; Dahlhaus (2009), S. 21. Siehe ergänzend Friedl (2003), S. 19-22 und Kah (1994), S. 70-73.

Investitionsentscheidungskompetenz verfügen kann.[68] *Laux/Liermann (2005)* sprechen in solchen Fällen von einer *partiellen Dezentralisation* bzw. *Delegation*.[69] Unabhängig vom Grad der Delegation zielt die Unternehmensleitung auf die Nutzung des besseren Informationsstands der Bereichsmanager ab.[70]

Die vorliegende Arbeit betrachtet die Steuerung von Bereichsmanagern bei einer *Zentralisierung der Investitionsentscheidungskompetenz*. Den Bereichen wird auch kein Budget vorgegeben, in dessen Rahmen sie Investitionsentscheidungen eigenständig treffen könnten. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass die Unternehmensleitung ihre Investitionsentscheidung unter anderem auf Basis der an sie weitergegebenen Informationen durch die Bereichsmanager trifft.[71] Somit haben die Bereichsmanager durch die an sie delegierte Aufgabe der *Informationsweitergabe* implizit einen *Einfluss* auf die *Investitionsentscheidung*.[72]

2.3 Bereichssteuerung mittels finanzieller Anreizsysteme

2.3.1 Steuerungsbedarf bei Interessenkonflikten und asymmetrisch verteilten Informationen

Im Rahmen der Zentralisierung von Investitionsentscheidungen delegiert die Unternehmensleitung im Wesentlichen die Aufgabe der Informationsbeschaffung sowie der Weitergabe dieser Informationen an die Bereichsmanager. Sie besitzt hierbei die Informationen, welche sie ex ante zur Investitionsentscheidung benötigt, per Annahme nicht. Begründen lässt sich dies bspw. damit, dass

---

68 Vgl. Dahlhaus (2009), S. 23; Laux/Liermann (2005), S. 418-420.
69 Vgl. Laux/Liermann (2005), S. 418.
70 Vgl. Melumad/Reichelstein (1987), S. 1.
71 Vgl. Laux (2006a), S. 555; Bernardo/Cai/Luo (2004), S. 739. Vgl. zu den allgemeinen Zwecken der Berichterstattung durch die Bereiche Solomons (1965), S. 81-83.
72 Vgl. Bernardo/Cai/Luo (2004), S. 758. Vgl. zum Einfluss des Bereichsmanagers auf die Investitionsentscheidung und deren Konsequenzen auch Laux (2006a), S. 558. Die Entscheidung über die Weitergabe von Informationen sowie deren Umfang wird auch als *Kommunikationsentscheidung* bezeichnet. Vgl. u. a. Laux/Liermann (2005), S. 126-129.

http://www.springer.com/978-3-658-10289-0

Interdivisionale und intertemporale Kostenallokation zur Konstruktion zielkonsistenter Performancemaße

Eimuth, A.

2015, XXIII, 273 S. 7 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-10289-0