

JUSTUS-LIEBIG-



UNIVERSITÄT
GIESSEN



Barbara E. Weißenberger

Integrierte Erfolgsrechnung: Ein neues Theorie-Praxis-Paradoxon der internen Unternehmensrechnung?

Working Paper 3 / 2003

– Arbeitspapiere Industrielles Management und Controlling –

Herausgeber: Professur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Industrielles Management und Controlling (Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger)
Justus-Liebig-Universität, Gießen
<http://wiwi.uni-giessen.de/controlling/>

JEL-Classification: M41

Erschienen in: ControllerNews, Zeitschrift des Österreichischen Controller-Instituts, Heft 6/2003, S. 199-203.

1. Einführung

Spätestens seit Beginn der neunziger Jahre zeichnet sich in Europa ein umfassender Wandel in der internen Unternehmensrechnung als zentraler Bestandteil des Controllings ab. Angestoßen durch international agierende Konzerne wie Siemens oder DaimlerChrysler verzichten immer mehr Unternehmen in der Gestaltung der internen Erfolgsrechnung auf die Verwendung eigenständiger kalkulatorischer Größen und greifen hierfür zunehmend auf unveränderte Erfolgsgrößen der externen Rechnungslegung zurück. Diese Entwicklung wird auch als Integration oder Konvergenz externer und interner Rechnungslegungssysteme bezeichnet.

Aus wissenschaftlicher Perspektive ist diese Entwicklung mit besonderer Faszination verbunden, denn die wachsende Implementierung integrierter Rechnungslegungssysteme beschreibt faktisch die Überwindung tradierter betriebswirtschaftlicher Paradigmen im deutschsprachigen Raum. Seit den grundlegenden Arbeiten Eugen Schmalenbachs zu Beginn des 20. Jahrhunderts¹ galt die eigenständige interne Erfolgsrechnung auf Basis kalkulatorischer Zusatz- und Anderskosten, die typischerweise als Abschreibungen, Wagnissen, Mieten, Unternehmerlöhne und Zinsen systematisiert werden, als konzeptioneller „State-of-the-Art“.

Abbildung 1 belegt demgegenüber die abnehmende Bedeutung eines durch kalkulatorische Größen beeinflussten Erfolgsbegriffs anhand empirischer Untersuchungen zur Gestaltung der Kostenrechnung im deutschsprachigen Raum.²

	Frost/Meyer (1981)	Becker (1984)	Kind (1986)	Hauer (1994)	Lange/Schauer (1996)	Währisch (1998)
kalkulatorische Abschreibungen	74%	72%	72%	83%	79%	46%
kalkulatorische Zinsen	68%	51%	51%	76%	65%	88%
kalkulatorische Wagnisse		32%	28%	39%	33%	20%
kalkulatorischer Unternehmerlohn	1%	45%	28%	19%	25%	11%
kalkulatorische Eigenmiete	25%	-	-	30%	31%	13%
keine	16%	25%	23%	12%	16%	keine Angabe

Abbildung 1: *Bedeutung kalkulatorischer Kostenarten in der Unternehmenspraxis*

An diesem „Theorie-Praxis-Paradoxon“, d.h. dem scheinbaren Widerspruch von theoretischem Postulat und praktischer Umsetzung, setzt der vorliegende Beitrag an. Zum einen wird gezeigt, dass aus konzeptioneller Perspektive auch heute noch ein Bedarf an kalkulatorischen Erfolgsgrößen, mithin einer eigenständigen internen Erfolgsrechnung besteht. Zum anderen wird dargestellt, unter welchen Bedingungen eine Integration von externer und interner Rechnungslegung dennoch eine sinnvolle Strategie in der Gestaltung der internen Unternehmensrechnung und des Controllings darstellen kann.

¹ Vgl. Schmalenbach, 1899, 1919.

² Eine Ausnahme stellen lediglich kalkulatorische Zinsen dar, die vielfach im Rahmen wertorientierter Steuerungssysteme als Hurdle-Rate für wertschaffende Projekte eingesetzt werden.

2. Konzeptionelle Grundlagen für die Relevanz eines eigenständigen kalkulatorischen Erfolgsbegriffs

a) Bedarf an einer anreizkompatiblen Erfolgsrechnung im Konzern

Die Umsetzung integrierter Rechnungslegungssysteme findet sich in der Praxis insbesondere in großen (Konzern-)Unternehmen. Hier ist die Unternehmenssteuerung durch die Delegation von Entscheidungskompetenzen von der Konzernzentrale an die einzelnen Steuerungseinheiten oder Divisionen, z.B. Geschäftsbereiche, rechtliche Einheiten oder Regionen, gekennzeichnet. Je nach Konzernstruktur führt diese Aufgabendelegation zu weitreichender dezentraler Autonomie (vgl. Abbildung 2³).

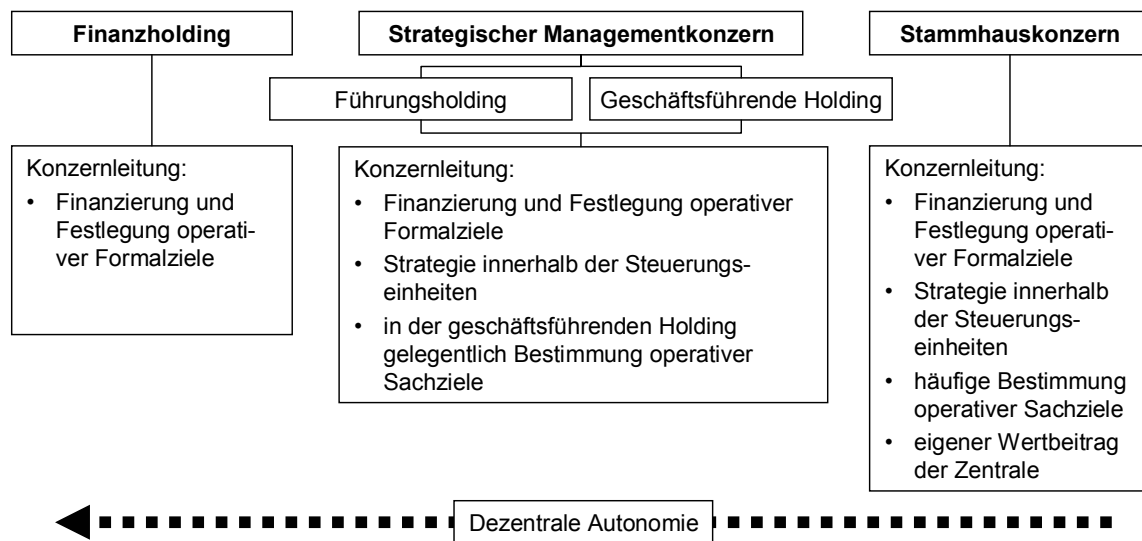


Abbildung 2: Idealtypische Konzernstrukturen und Aufgabendelegation

Grund für die Aufgabendelegation ist die Realisierung von Spezialisierungsvorteilen in den dezentralen Divisionen des Konzerns, z.B. durch höhere Marktnähe oder besseres Produkt-Know-how. Allerdings wird die Ausnutzung dieser Spezialisierungsvorteile durch so genannte institutionale Interdependenzen zwischen Konzernzentrale und Divisionen begrenzt. Je weniger die Konzernzentrale das Geschäft der Divisionen kennt und einschätzen kann, um so stärker besteht die Gefahr, dass in den Divisionen Ziele verfolgt werden, die den Interessen der Konzernleitung zuwider laufen.

Denkbar ist beispielsweise, dass die Divisionen Synergien im Konzern nicht oder nur mangelhaft realisieren oder dass bestimmte, prestigeträchtige Projekte trotz voraussichtlich negativem Wertbeitrag umgesetzt werden. Möglich ist auch, dass in den Divisionen stärker risikobehaftete Geschäfte durchgeführt werden, als dies aus Konzernsicht opportun ist.

³ Vgl. ähnlich Siefke, 1999, S. 36.

Diese Interessenkonflikte können zum einen durch eine ganz oder teilweise realisierte Rücknahme der Aufgabendelegation, d.h. praktisch durch intensive Kontrollen der Konzernzentrale gelöst werden. Diese Strategie ist jedoch vergleichsweise aufwendig und führt in der Regel zum weitgehenden Verlust der eigentlich erhofften Spezialisierungsvorteile.

Aus diesem Grund wird praktisch die interne Erfolgsrechnung zur Lösung von Steuerungsproblemen eingesetzt. Durch eine geschickte, d.h. anreizkompatible, Gestaltung der Messgrößen für den Erfolg der Konzerndivisionen soll sichergestellt werden, dass die dort verankerten Aufgaben tatsächlich im Sinne der Konzernzentrale gelöst werden, ohne dass diese die Aktivitäten innerhalb der Divisionen im Einzelnen überprüfen muss: In den Worten von Illetschko⁴ ersetzt die derivative Information „durch Bericht“ die unmittelbare Information „durch Besicht“.

b) Ausgewählte Grundprinzipien einer anreizkompatiblen Erfolgsrechnung

Damit die Erfolgsrechnung – unabhängig von ihrer Ausgestaltung als integrierte oder eigenständige Form der internen Unternehmensrechnung - für Zwecke der Konzernsteuerung unter Berücksichtigung von Interessenkonflikten und Informationsdivergenzen zwischen Konzernzentrale und Divisionen möglichst gut geeignet, d.h. anreizkompatibel ist, muss sie verschiedene Grundprinzipien erfüllen. Dazu gehören u.a.⁵:

- *Verhaltenssteuerungsprinzip:*

Im Mittelpunkt der Gestaltung einer anreizkompatiblen Erfolgsrechnung steht die Beeinflussung des Verhaltens dezentraler Entscheidungsträger. Andere Zwecke, wie z.B. die objektive Abbildung des Erfolgs dezentraler Einheiten, müssen demgegenüber zurücktreten.

So kann beispielsweise durch die Zurechnung von – gegenüber dem tatsächlichen Aufwand überhöhten – Gemeinkostenzuschlägen erreicht werden, dass bestimmte zentrale Ressourcen von den Divisionen nicht übermäßig beansprucht werden.

Dies ist u.a. dann von Relevanz, wenn auf Ebene der Divisionen so genannte Ressourcenpräferenzen zu beobachten sind, beispielsweise wenn die Konzernzentrale vermutet, dass dezentral in bestimmte Großprojekte lediglich aus Prestige Gründen investiert wird. Die überhöhten Gemeinkostenzuschläge, z.B. in Form kalkulatorischer Abschreibungen oder Wagnisse, können dann unerwünschte Prestigeprojekte künstlich verteuern und damit für die Divisionen unattraktiv machen. Ein anderes Beispiel für den gleichen Zusammenhang ist die Belegung von Spezialbauteilen in der Konstruktion mit hohen kalkulatorischen Gemeinkostenzuschlägen im Vergleich zu Standardbauteilen, um deren vornehmlichen Einsatz bei der Entwicklung von Neuprodukten sicher zu stellen.⁶

⁴ Illetschko, 1955, S. 31.

⁵ Vgl. Weißenberger, 2003, S. 71ff.

⁶ Vgl. zu Belegen für dieses und ähnliche Szenarien Pfaff, 1996, S. 156.

- *Prinzip der relativen Erfolgsmessung:*

Ein zentrales Problem bei der Gestaltung anreizkompatibler Formen der Erfolgsrechnung besteht darin, die von den Divisionen nicht beeinflussbaren Geschäftsrisiken aus der Messgröße herauszufiltern. Gelingt dies nicht, wird dadurch auch die Möglichkeit der Beeinflussung des Verhaltens der Entscheidungsträger in den Konzerndivisionen eingeschränkt.

Eine praktische Möglichkeit zum Herausfiltern solcher Geschäftsrisiken besteht im Benchmarking z.B. gegenüber Wettbewerbern oder einem Branchendurchschnitt. Es ist aber auch möglich, bestimmte Risiken lediglich mit ihrem durchschnittlichen Wert zu erfassen, um die Erfolgsrechnung gegenüber einzelfallbezogenen Schwankungen zu immunisieren, wie dies z.B. beim Ansatz kalkulatorischer Wagnisse oder implizit bei der Verwendung kalkulatorischer Abschreibungen geschieht.

- *Prinzip der Manipulationsfreiheit:*

Schließlich ist es erforderlich, dass die Aussagen einer anreizkompatiblen Erfolgsrechnung durch die Divisionen nicht beeinflusst werden können – andernfalls ist der Einsatz als Instrument zum Auffangen von Interessenkonflikten und Informationsdivergenzen nicht mehr bzw. nur noch in sehr eingeschränkter Form möglich.

In der Unternehmenspraxis ist das Prinzip der Manipulationsfreiheit immer dann verletzt, wenn die Erfolgsmessung der Divisionen wesentlich auch auf deren individueller Beurteilung der Erfolgssituation aufsetzt bzw. wenn durch Ermessensspielräume bei der Bewertung von Sachverhalten eine aktive Ergebnisbeeinflussung – quasi im Sinne einer „Bilanzpolitik“ der dezentralen Einheiten – möglich wird.

c) Eigenständige versus integrierte Erfolgsrechnung: Eine Diskussion am Beispiel der IFRS

Bereits vor dem Hintergrund der im vorangegangenen Abschnitt dargestellten ausgewählten Prinzipien für eine anreizkompatible Erfolgsrechnung zeigt sich, dass es eine Vielzahl von Szenarien gibt, in denen ganz offensichtlich eine eigenständige kalkulatorische interne Erfolgsrechnung dem unmittelbaren Rückgriff auf Aufwands- und Ertragsgrößen der externen Rechnungslegung überlegen ist.

Diese Überlegungen greifen auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung der Rechnungslegung. Gerade die International Financial Reporting Standards (IFRS), deren Anwendung für kapitalmarktorientierte Konzerne innerhalb der EU ab 2005/2007 verpflichtend ist,⁷ werden gerade in der praxisorientierten Literatur vielfach als geeignete Grundlage für die interne Erfolgsrechnung charakterisiert.⁸

⁷ Vgl. zu der dahinter stehenden EU-Verordnung 1606/2002 vom 19.07.2002 ausführlich Weißenberger et al., 2003.

⁸ Vgl. hierzu statt vieler Klein, 1999, Heyd, 2001.

Im Vergleich zu kontinentaleuropäisch ausgelegten Rechnungslegungssystemen, wie z.B. den deutschen oder österreichischen HGB mag diese Überlegung begründet sein: Die Fokussierung auf Fragen des Gläubigerschutzes durch Ausschüttungsbemessung, die damit verbundene dominierende Rolle des Vorsichtsprinzips sowie die Beeinflussung von Wertansätzen durch rein steuerlich motivierte Überlegungen im Rahmen der Maßgeblichkeit führen dazu, dass der Bezug zwischen dem ausgewiesenen HGB-Ergebnis und der ökonomischen Leistungserstellung im Unternehmen kaum noch herstellbar ist.

Dennoch zeigt sich vor dem Hintergrund der oben dargestellten ausgewählten Prinzipien für eine anreizkompatible interne Erfolgsrechnung, dass selbst ein informationsorientierter dynamischer und damit am periodengerechten Erfolgsausweis orientierter Rechnungslegungsstandard wie die IFRS im Vergleich zu einer eigenständigen kalkulatorischen Erfolgsrechnung nicht überlegen ist.⁹

Aus konzeptioneller Perspektive ist dieses Ergebnis wenig überraschend. Wesentlicher Rechenzweck der IFRS ist es, die Entscheidungen ökonomischer Akteure, insbesondere der Investoren, zu fundieren¹⁰. Fragen der Verhaltenssteuerung werden im Rahmen des Standardsetting nicht thematisiert; das International Accounting Standards Board (IASB) sieht dies auch explizit nicht als seine Aufgabe an.¹¹

Damit mag zwar die Erfolgsmessung auf der Basis der IFRS im Sinne einer fair presentation ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Ertragslage des Konzerns und seiner Divisionen zeichnen. Dies impliziert jedoch nicht notwendigerweise die Erfüllung der Grundprinzipien für eine anreizkompatible Erfolgsrechnung:

- Für Zwecke der Verhaltenssteuerung ist es vielfach notwendig, Erfolge der Divisionen verzerrt zu messen, um die Entscheidungsträger beispielsweise im Falle von Ressourcenpräferenzen zu den gewünschten Handlungen im Sinne der Konzernzentrale zu motivieren.
- Der Notwendigkeit einer Relativierung der Erfolgsmessung durch die Eliminierung von Risikobestandteilen für Zwecke der internen Steuerung wird durch die IFRS nicht Rechnung getragen. Vielmehr werden innerhalb der IFRS im Sinne einer informationsorientierten Rechnungslegung realisierte Risiken unmittelbar abgebildet, was sich in der vergleichsweise starken Volatilität der Erfolgsrechnung nach IFRS äußert.
- Schließlich bestehen innerhalb der IFRS an vielen Stellen Ermessensspielräume – so z.B. im Rahmen des Impairment (IAS 36, ED 3) oder der Aktivierung selbst erstellter immaterieller Vermögensgegenstände (IAS 38) –, für deren Gestaltung auf die Informationen der Divisionen zurückgegriffen werden muss. Damit ist

⁹ Vgl. in anderem Zusammenhang, aber mit ähnlichem Ergebnis auch Wagenhofer, 1996, S. 1051ff. Die hier angestellten Überlegungen lassen sich analog auch auf die integrierte Unternehmensrechnung basierend auf US-GAAP übertragen: Auch sie ist konzeptionell einer eigenständigen kalkulatorischen Erfolgsrechnung unterlegen.

¹⁰ Vgl. IFRS F.12.

¹¹ Vgl. IFRS P.6.

jedoch die Manipulationsfreiheit einer Erfolgsrechnung auf Basis der IFRS für Zwecke der internen Steuerung nicht mehr gegeben.

Bereits diese kursorische Analyse belegt also auf konzeptioneller Ebene den grundsätzlichen Bedarf nach einer eigenständigen kalkulatorischen Erfolgsrechnung auf interner Ebene. Dennoch finden wir in der Unternehmenspraxis – wie oben dargestellt - derzeit in vielen Fällen eher die Hinwendung zur integrierten Rechnungslegung. Damit ergibt sich unmittelbar die Frage, ob hier ein neues „Theorie-Praxis-Paradoxon“ bezüglich der internen Unternehmensrechnung entsteht, oder ob es vielmehr Gründe gibt, die bei bestehender Gültigkeit der dargestellten theoretischen Konzeption die praktische Implementierung einer integrierten Rechnungslegung rechtfertigen. Dieser Thematik widmet sich der abschließende Abschnitt des vorliegenden Beitrags.

3. Integrierte Rechnungslegung: Ansatzpunkt für den Bedeutungsverlust einer eigenständigen kalkulatorischen Erfolgsrechnung

a) Komplexität des Steuerungsproblems der Konzernzentrale

Die Gestaltung einer anreizkompatiblen eigenständigen Erfolgsrechnung für interne Steuerungszwecke setzt voraus, dass die Konzernzentrale die relevanten Parameter ihres Steuerungsproblems möglichst gut einschätzen kann. So muss die Konzernzentrale beurteilen, welche Entscheidungsprobleme in den dezentralen Einheiten tatsächlich anfallen können, wie aus ihrer Sicht deren optimale Lösung aussieht und welche Lösung die Entscheidungsträger stattdessen präferieren. Zudem muss die Konzernzentrale die dezentralen Entscheidungsträger so gut kennen, dass sie in der Lage ist, durch die allgemeine Gestaltung der Erfolgsrechnung eine Entscheidung im Sinne der Konzernzentrale anzustoßen.

Im Falle von Ressourcenpräferenzen muss die Konzernzentrale beispielsweise einschätzen können, inwieweit in einer Division die Neigung zu aus Konzernsicht langfristig wertvernichtenden, aber für die Division prestigeträchtigen Projekten besteht, um durch den Ansatz verzerrter, d.h. kalkulatorischer Kostenarten diese Projekte für die Division faktisch zu verteuern.

Es ist unmittelbar einleuchtend, dass es mit wachsendem Umfang und Komplexität der Aufgabendelegation der Konzernzentrale zunehmend schwer fällt, die Erfolgsrechnung an die individuellen Parameter der vorhandenen Steuerungsprobleme anzupassen. Ökonomisch gesprochen bedeutet dies: Die optimale Problemlösung, sprich die Gestaltung einer eigenständigen kalkulatorischen Erfolgsrechnung, wird so aufwendig, dass es aus Sicht der Konzernzentrale preiswerter ist, für die interne Erfolgsmessung auf die suboptimale, jedoch quasi „kostenlos“ zur Verfügung stehende externe Rechnungslegung zurück zu greifen. Damit reduziert sich der Relevanzbereich einer eigenständigen kalkulatorischen Erfolgsrechnung (Abbildung 3).¹²

¹² Vgl. Weißenberger, 2003, S. 203ff.

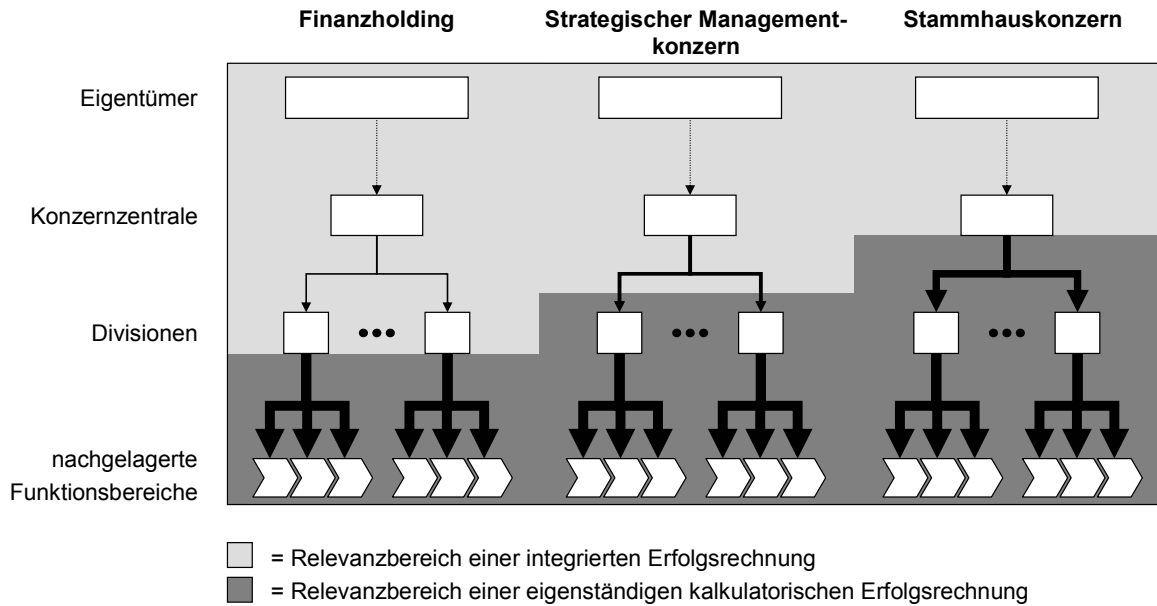


Abbildung 3: Relevanzbereich einer eigenständigen kalkulatorischen versus integrierten Rechnungslegung

b) Dysfunktionalitäten in der Informationsbeziehung zwischen Konzernzentrale und Rechnungswesen

Ein Grund für den Verzicht auf eine eigenständige kalkulatorische Erfolgsrechnung durch die Konzernzentrale liegt auch dann vor, wenn die Qualität der durch das Rechnungswesen bereitgestellten kalkulatorischen Erfolgsmaße nicht ausreicht.¹³ Das Delegationsproblem, das oben für die Beziehung zwischen Konzernzentrale und Divisionen skizziert wurde, kann nämlich in vergleichbarer Weise auch von Seiten der Konzernzentrale als Informationsempfänger gegenüber den Funktionsträgern im Rechnungswesen des Unternehmens als Informationserzeugern bestehen.

Insbesondere dann, wenn die interne Erfolgsrechnung eine Vertrauensleistung darstellt, sich die Konzernzentrale also auf die Qualität der eingesetzten Rechnungssysteme verlassen muss, ohne sie im Einzelfall überprüfen zu können, besteht die Gefahr, dass Interessenkonflikte zwischen Konzernzentrale und Rechnungswesen auf Dauer ungelöst bleiben. Die Konsequenz ist der faktische Verzicht der Konzernzentrale auf die Nutzung der generierten Informationen bis hin zum Abbau der entsprechenden betrieblichen Funktionen – eine Entwicklung, die durch die Hinwendung zu integrierten Formen der Erfolgsrechnung bestätigt wird.

c) Nutzung eines nicht informationseffizienten Kapitalmarkts als Governance-Mechanismus

¹³ Vgl. hierzu ausführlich die Darstellung bei Weißenberger, 1997.

Ein dritter Grund für den Einsatz integrierter Rechnungslegungssysteme in der Unternehmenspraxis ist die Nutzung des Kapitalmarkts als Governance-Mechanismus, wie es gerade im Kontext wertorientierter Steuerungssysteme propagiert wird.¹⁴ In dem Fall ist die Entlohnung der Konzernzentrale, z.B. über Aktienoptionen oder andere aktienkursbasierte Incentivierungssysteme, an den beobachteten Marktwert des Unternehmens gekoppelt. Hintergrund ist die Annahme, dass Unternehmenseigner an einer Maximierung des Marktwerts ihrer Anteile interessiert sind und dass der Kapitalmarkt durch die regelmäßige Bewertung börsennotierter Konzerne wertschaffendes Verhalten belohnt (steigende Aktienkurse) bzw. wertvernichtendes Verhalten bestraft (sinkende Aktienkurse).

Diese Überlegung impliziert jedoch eine wesentliche Grundannahme: Der Kapitalmarkt muss streng informationseffizient sein, d.h. sämtliche realwirtschaftlichen Informationen über die Konzerne und das Verhalten ihrer Entscheidungsträger unverzüglich im Preis verarbeiten.¹⁵ Diese Form der Informationseffizienz ist in der Realität jedoch meist nicht gegeben; auch auf konzeptioneller Ebene lässt sie sich nicht mit der Existenz der oben geschilderten Informationsasymmetrien vereinbaren. Vielmehr bilden sich in der Praxis Aktienkurse am Kapitalmarkt vor allem als Reaktion auf vom Unternehmen veröffentlichte Informationen der externen Rechnungslegung.

Damit besteht für die Konzernzentrale bei Implementierung (markt-)wertorientierter Entlohnungssysteme streng genommen kein Anreiz mehr zu einer realwirtschaftlichen Wertschaffung bzw. zu einer entsprechenden Motivation der Divisionen. Vielmehr geht es aus Sicht der Konzernzentrale vor allem darum, eine wertsteigernde Darstellung des Konzerns und seiner Einheiten in der externen Rechnungslegung zu erreichen. Genau dann werden aber auch die Divisionen von der Konzernzentrale gemessen, wie sie sich innerhalb der externen Rechnungslegung präsentieren. Eine eigenständige kalkulatorische Form der Erfolgsrechnung hat in diesem Szenario keine Bedeutung mehr.

4. Fazit

Im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags steht die Frage, ob durch die in der Unternehmenspraxis zunehmende Bedeutung integrierter Formen der Erfolgsrechnung ein neues Theorie-Praxis-Paradoxon der internen Unternehmensrechnung aufgeworfen wird. Hintergrund sind konzeptionelle Überlegungen zur Gestaltung anreizkompatibler Formen der internen Erfolgsrechnung. Sie zeigen, dass die Erfolgsgrößen der externen Rechnungslegung zur Lösung von Steuerungsproblemen im Konzern, d.h. zur Beeinflussung dezentraler Entscheidungsträger in den Konzerndivisionen, nicht in allen Fällen geeignet sind. Diese Überlegungen gelten nicht nur für die Anwendung traditioneller externer Rechnungslegungsstandards (dt. HGB, öHGB), sondern auch für internationale Standards wie z.B. die IFRS.

¹⁴ Vgl. zu den im Folgenden dargestellten Überlegungen ausführlich Bärtl, 2001.

¹⁵ Vgl. Fama, 1970, S. 383ff.

Trotz des aufgezeigten konzeptionellen Bedarfs nach einer eigenständigen kalkulatorischen Erfolgsrechnung gibt es dennoch eine Reihe von Szenarien, die eine praktische Umsetzung integrierter Systeme der Rechnungslegung begründen können. Dazu gehört u.a. eine hohe Komplexität des Steuerungsproblems der Konzernzentrale, wie sie bei weitreichender Aufgabendelegation vor allem in der Finanzholding, aber auch im strategischen Managementkonzern zu beobachten ist. Auch ungelöste Dysfunktionalitäten in der Informationsbeziehung zwischen Konzernzentrale und Funktionsträgern des internen Rechnungswesens oder die Nutzung eines nicht streng informationseffizienten Kapitalmarkts als Governance-Mechanismus begründen den Einsatz einer integrierten Erfolgsrechnung.

Ein Theorie-Praxis-Paradoxon für die interne Unternehmensrechnung lässt sich mithin nicht konstatieren. Vielmehr steht am Ende der hier dargestellten Überlegungen die Forderung, auf konzeptioneller Ebene innerhalb der Controllingtheorie die Erfolgsmessung weiter zu entwickeln, damit der Unternehmenspraxis langfristig ebenso leistungsfähige wie anreizkompatible Gestaltungsmuster für die interne Erfolgsrechnung zur Verfügung gestellt werden können.

Literatur

- Bärtl, Oliver (2001): Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Zum Zusammenhang von Kapitalmarkt, interner und externer Rechnungslegung, Frankfurt/Main.
- Becker, Hans Paul (1984): Verwendung und Gestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung in mittelgroßen Industrieunternehmen, Darmstadt.
- Fama, Eugene (1970): Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. In: Journal of Finance, Vol. 25, S. 383-417.
- Frost, Arno/Meyer, Peter (1984): Ausgestaltungsformen der Kostenrechnungssysteme in deutschen Großunternehmen. Eine empirische Untersuchung, Kiel.
- Hauer, Georg (1994): Hierarchische kennzahlenorientierte Entscheidungsrechnung. Ein Beitrag zum Investitions- und Kostenmanagement, München.
- Heyd, Reinhard (2001): Zur Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen nach US-GAAP. In: Der Schweizer Treuhänder, 75. Jg., S. 201-214.
- Illetschko, Leopold L. (1955): Dokumentar- und Instrumentalcharakter des betrieblichen Rechnungswesens. In: Illetschko, Leopold L. (Hrsg.): Management und Betriebswirtschaft. Vorträge und Aufsätze, Wien, S. 25-35.
- Kind, Helmut (1986): Das interne Rechnungswesen mittelständischer Industrieunternehmen - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Speyer.
- Klein, Georg A. (1999): Unternehmenssteuerung auf der Basis der International Accounting Standards, .
- Lange, Jan-Ulrich/Schauer, Bernd Dieter (1996): Ausgestaltung und Rechenzwecke mittelständischer Kostenrechnung. In: Kostenrechnungspraxis, 40. Jg., S. 202-208.
- Pfaff, Dieter (1996): Kostenrechnung als Instrument der Entscheidungssteuerung: Chancen und Probleme. In: Kostenrechnungspraxis, 40. Jg., S. 151-156.

- Schmalenbach, Eugen (1899): Buchführung und Kalkulation im Fabrikgeschäft. In: Deutsche Metall-Industrie-Zeitung, 15. Jg., S. 98-172.
- Schmalenbach, Eugen (1919): Selbstkostenrechnung. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 13. Jg., S. 98-172, 321-356.
- Siefke, Michael (1999): Externes Rechnungswesen als Datenbasis der Unternehmenssteuerung. Vergleich mit der Kostenrechnung und Shareholder-Value-Ansätzen, Wiesbaden.
- Währisch, Michael (1998): Kostenrechnungspraxis in der deutschen Industrie - eine empirische Studie, Wiesbaden.
- Wagenhofer, Alfred (1996): Vorsichtsprinzip und Managementanreize. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., S. 1051-1075.
- Weißberger, Barbara E. (1997): Die Informationsbeziehung zwischen Management und Rechnungswesen. Analyse institutionaler Koordination, Wiesbaden.
- Weißberger, Barbara E. (2003): Anreizkompatible Erfolgsrechnung im Konzern. Grundmuster und Gestaltungsalternativen, Wiesbaden.
- Weißberger, Barbara E./Weber, Jürgen/Löbige, Michael/Haas, Cornelia (2003): IAS / IFRS: Quo vadis Unternehmensrechnung? Konsequenzen für die Unternehmensrechnung in deutschen Unternehmen. Advanced Controlling Band 31, Vallendar.

