

JUSTUS-LIEBIG-



UNIVERSITÄT  
GIESSEN



**Barbara E. Weißenberger / Michael Maier**

**Der Management Approach in der  
IFRS-Rechnungslegung:  
Fundierung der Finanzberichterstattung durch  
Informationen aus dem Controlling**

**Working Paper 3 / 2006**

**– 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

Erscheint in: Der Betrieb, 61. Jg. (2006).

## **Zusammenfassung**

Die IFRS-Rechnungslegung greift für die Abbildung von Sachverhalten in der Finanzberichterstattung zunehmend auf Informationen zurück, die im Rahmen interner Controllingprozesse für Zwecke der Unternehmenssteuerung verwendet werden. Dies wird als Management Approach bezeichnet.

Der vorliegende Beitrag stellt eine Bestandsaufnahme der Regelungen innerhalb der IFRS dar, denen die Anwendung des Management Approach zugrunde liegt. Darauf aufbauend wird untersucht, welche Controllinginformationen grundsätzlich für den Informationstransfer in die Finanzberichterstattung benötigt werden. Abschließend werden die Problemfelder einer Finanzberichterstattung auf Basis des Management Approach erörtert.

# Gliederung

<b>I. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
I.1. Problemstellung .....	1
I.2. Konzeptionelle Grundlagen des Management Approach.....	2
<b>II. Anwendungsfelder des Management Approach</b> .....	<b>3</b>
II.1. IAS 11 – Umsatz- und Gewinnrealisation bei Auftragsfertigung .....	3
II.2. IAS 14 – Segmentberichterstattung .....	4
II.3. IAS 16 – Sachanlagevermögen .....	6
II.4. IAS 36 – Außerplanmäßige Abschreibungen .....	7
II.5. IAS 38 – Immaterielle Vermögenswerte.....	9
II.6. IAS 39 – Hedge Accounting .....	9
II.7. IFRS 3 – Unternehmenszusammenschlüsse .....	11
II.8. Lagebericht und Chancen-/Risikoberichterstattung .....	12
II.9. Weitere Anwendungsfelder .....	13
<b>III. Für die Anwendung des Management Approach benötigte interne Controllinginformationen</b> .....	<b>13</b>
III.1. Interne Informationsquellen im Überblick.....	13
III.2. Organisations- und Berichtsstruktur.....	14
III.3. Planungs- und Kontrollrechnungen.....	16
III.4. Systeme des Chancen- und Risikomanagements .....	17
III.5. Projektcontrolling .....	20
<b>IV. Finanzberichterstattung auf Basis des Management Approach: Kritische Würdigung</b> .....	<b>23</b>
IV.1. Informationsdefizite durch unzureichende Ausgestaltung der Controllingsysteme.....	23
IV.2. Einschränkungen in der Reliabilität von Management-Approach-Informationen .....	24
IV.3. Mangelnde Relevanz von Management-Approach-Informationen für Investoren.....	27
<b>V. Zusammenfassung</b> .....	<b>28</b>

# I. Einleitung

## I.1. Problemstellung

In Literatur und Praxis wird im Rahmen der Umstellung der externen Finanzberichterstattung auf IFRS häufig die Möglichkeit einer Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen in dem Sinne, dass externe Vorschriften Eingang in das interne Rechnungswesen finden, thematisiert.<sup>1</sup> Hierbei wird jedoch außer Acht gelassen, dass eine Angleichung von internem und externem Rechnungswesen auch durch den in diesem Beitrag im Rahmen der IFRS untersuchten Management Approach erreicht wird, indem nämlich intern bereits vorliegende, im Rahmen des Controllings für Zwecke der Unternehmenssteuerung bereitgestellte Informationen einer *Zweitverwendung* in der Bilanzierung zugeführt werden.

Zwar folgt auch das deutsche Handels- und Steuerrecht in wenigen Punkten dem Management Approach. So wird z.B. für die Bewertung des Vorratsvermögens bereits seit jeher auf die interne Kostenrechnung zurückgegriffen. Die IFRS-Rechnungslegung weitet die Anwendungsmöglichkeiten des Management Approach jedoch drastisch aus, sodass Controller in sehr viel stärkerem Maße als früher Mitverantwortung auch für die externe Finanzberichterstattung übernehmen müssen.<sup>2</sup>

Trotz dieser Ausweitung erfolgte in der Literatur eine Auseinandersetzung mit dem Management Approach bislang nur isoliert hinsichtlich einzelner Bilanzierungsfelder.<sup>3</sup> Ziel des vorliegenden Beitrags ist daher, eine umfassende Bestandsaufnahme der zentralen Regelungen in der IFRS-Rechnungslegung vorzunehmen, die eine Anwendung des Management Approach fordern. Darauf aufbauend wird untersucht, welche internen Controllinginformationen grundsätzlich für einen derartigen Informationstransfer in das externe Reporting benötigt werden.

Abschließend werden verschiedene Problemfelder einer Finanzberichterstattung auf Basis des Management Approach erörtert, denn wenn auch der Management Approach einen wesentlichen Bestandteil der aktuell geltenden IFRS darstellt, so sind mit dieser Art der Informationsbereitstellung auch gravierende Nachteile verbunden. Das Verständnis dieser konzeptionellen Grenzen des Management Approach ist zum einen für die zukünftige Arbeit

---

<sup>1</sup> Vgl. statt vieler *Kütting/Lorson*, WPg 1998 sowie *Weißberger et al.*, KoR 2004 S. 8ff.

<sup>2</sup> Vgl. *IGC/Weißberger*, Controller und IFRS, 2006, S. 29ff.

<sup>3</sup> Vgl. z.B. zum Management Approach in der Segmentberichterstattung und bei der Bilanzierung derivativer Finanzinstrumente *Benecke*, Management Approach, 2000, sowie hinsichtlich der Bilanzierung von Goodwill *Hachmeister*, ZfP 2003 S. 446ff.

im Rahmen des Standardsetting von Bedeutung, zum anderen aber auch für Bilanzierer wie Prüfer von IFRS-Abschlüssen, die mit der Umsetzung des Management Approach im Rahmen der geltenden Regelungen konfrontiert sind.

## **I.2. Konzeptionelle Grundlagen des Management Approach**

Der Management Approach basiert auf der Überlegung, dass die für interne Steuerungsprozesse verwendeten Controllinginformationen zur Abbildung und Offenlegung in der externen Rechnungslegung herangezogen werden können.<sup>4</sup> Dies kommt implizit bereits im IFRS-Framework zum Ausdruck, das konstatiert: „... *published financial statements are based on the information used by management*“ (F.11). Ziel einer Abbildung des Unternehmens „*through the management's eyes*“<sup>5</sup> ist letztlich die realitätsgetreue Darstellung der Chancen und Risiken des Unternehmens innerhalb der Finanzberichterstattung, sodass die Zielrichtung der Aktivitäten des Managements für Außenstehende abschätzbar wird.<sup>6</sup>

Kerngedanke des Management Approach ist die Annahme, dass das Management in Zusammenarbeit mit dem Controllerbereich Informations- und Berichtssysteme installiert, die für Zwecke der Unternehmenssteuerung maßgeschneiderte Informationen zur Verfügung stellen.<sup>7</sup> Idealtypisch wird davon ausgegangen, dass diese Informations- und Berichtssysteme so ausgestaltet sind, dass sie Entscheidungen herbeiführen, die den Unternehmenswert maximieren. Konzeptionell verwurzelt sind diese Überlegungen in dem mittlerweile auch in Deutschland als State-of-the-Art verbreiteten Shareholder-Value-Gedanken.<sup>8</sup> Die Ausrichtung der Unternehmenssteuerung am Unternehmenswert führt dazu, dass das Management sein Handeln primär an den Interessen der Anteilseigner orientiert. In der Folge wird unterstellt, dass wertrelevante Informationen des Managements auch für diese Investoren von Interesse sind.<sup>9</sup>

Zur Präzisierung des Begriffs des Management Approach ist schließlich anzumerken, dass Management-Approach-Informationen in dem hier verstandenen Sinn allein solche Controllinginformationen darstellen, die zunächst intern für Zwecke der Unternehmenssteuerung

---

<sup>4</sup> Vgl. *Benecke a.a.O.* (Fn. 3), S. 3.

<sup>5</sup> *Martin, CA Magazine* 1997 S. 29.

<sup>6</sup> Vgl. *Dawo/Heiden, DStR* 2001 S. 1719.

<sup>7</sup> Vgl. *Martin, CA Magazine* 1997 S. 29.

<sup>8</sup> Vgl. statt vieler *Pape, BB* 2000 S. 711ff.; zur Verbreitung wertorientierter Steuerungssysteme auch *Horváth/Minning, Controlling* 2001 S. 274ff.

<sup>9</sup> Vgl. *Naumann, in: Lange/Löw (Hrsg.), FS Krumnow*, 2004, S. 192.

rung auf formalem Wege generiert und genutzt werden und erst danach im Rahmen der Finanzberichterstattung eine Zweitverwendung erfahren. Zwei Möglichkeiten sind hier denkbar:

- Die unmittelbare Übernahme von Controllinginformationen in die IFRS-Finanzberichterstattung, z.B. bei der Bestimmung berichtspflichtiger Segmente (IAS 14) oder bei der Neubewertung von Vermögenswerten nach IAS 16.29 oder IAS 38.72 auf der Basis von für interne Steuerungszwecke vorgehaltenen Wiederbeschaffungswerten,<sup>10</sup> sowie
- die lediglich mittelbare Herleitung von Größen der IFRS-Finanzberichterstattung auf der Basis von internen Controllinginformationen, so z.B. im Rahmen der Bewertung von Fertigungsaufträgen (IAS 11) oder der außerplanmäßigen Abschreibung von Goodwill und nichtfinanziellen Vermögenswerten (IAS 36).

Nicht unter den Management Approach fallen damit Informationen, die unmittelbar für die IFRS-Finanzberichterstattung generiert werden (z.B. zur Ausübung von Ermessensspielräumen im Rahmen von Schätzungen) und bei denen keine Erstverwendung für Steuerungs- bzw. Controllingzwecke vorliegt.

## **II. Anwendungsfelder des Management Approach**

In diesem Abschnitt erfolgt zunächst eine Bestandsaufnahme der Anwendungsfelder des Management Approach nach IFRS. Hierbei werden die entsprechenden Regelungen kurz dargestellt und es wird aufgezeigt, welche Arten von intern bereitgestellten Controllinginformationen Eingang in die Finanzberichterstattung nach IFRS finden.

### **II.1. IAS 11 – Umsatz- und Gewinnrealisation bei Auftragsfertigung**

Ist das Ergebnis eines Fertigungsauftrags verlässlich schätzbar, so muss dieser gemäß IAS 11 nach der percentage-of-completion-Methode bilanziert werden. Diese Methode sieht eine Ertrags- und Aufwandserfassung nach Maßgabe des Leistungsfortschritts am Abschlussstichtag vor (IAS 11.22). Dessen verlässliche Schätzung ist an die Erfüllung verschiedener formaler Bedingungen und organisatorischer Voraussetzungen gebunden.<sup>11</sup> In Bezug auf einige dieser Voraussetzungen wie z.B. die Bestimmung des Fertigstellungsgrads

---

<sup>10</sup> Lt. *Wagenhofer* in *Wagenhofer* (Hrsg.), *Controlling und IFRS-Rechnungslegung*, 2006, S. 3, ist lediglich dieser erste Aspekt als Management Approach zu verstehen.

<sup>11</sup> Vgl. ausführlich *Pilhofer*, *Umsatz- und Gewinnrealisierung im internationalen Vergleich*, 2002, S. 201ff.

(IAS 11.30) bestehen ggf. erhebliche Schätzunsicherheiten.<sup>12</sup> Um diese auch für die interne Steuerung von Fertigungsprojekten maßgeblichen Einflussfaktoren möglichst treffend bestimmen zu können, ist ein Projektcontrolling erforderlich, das zunächst für interne Zwecke den Produktionsfortschritt überwacht und im zweiten Schritt das für externe Zwecke erforderliche Datenmaterial zur Verfügung stellen kann.<sup>13</sup>

## II.2. IAS 14 – Segmentberichterstattung

Insbesondere IAS 14 bezieht sich explizit auf den Management Approach als grundlegende Konzeption der Segmentabgrenzung; allerdings kommt ein mindestens ebenso hoher Stellenwert dem Risk-and-Reward Approach zu.<sup>14</sup> Kernidee des Risk-and-Reward Approach ist es, Segmente abzugrenzen, die bezogen auf ihre Chancen- und Risikopotenziale in sich homogen, zueinander jedoch heterogen sind.<sup>15</sup> Dies führt dazu, dass streng genommen nur dann auf die interne Segmentabgrenzung zurückgegriffen werden kann, wenn diese sich ebenfalls an den unternehmensspezifischen Chancen- und Risikostrukturen orientiert. Das IASB äußert in IAS 14.28 jedoch die Auffassung, dass die interne Organisations- und Berichtsstruktur eines Unternehmens normalerweise anhand der wesentlichen Risikoquellen des Unternehmens ausgerichtet sei.

Bei der Einteilung in Segmente mit hohem (primary segments) bzw. niedrigem (secondary segments) Berichtsumfang ist im Sinne des Management Approach auf die Berichtsstruktur auf Top-Management-Ebene zurückzugreifen. Einschränkend verlangt IAS 14 in seiner derzeitigen Form jedoch, dass die Abgrenzung dieser Segmente immer anhand von Geschäftsbereichen bzw. geographischen Regionen vorzunehmen ist (IAS 14.26). Damit wird der Management Approach dann durchbrochen, wenn z.B. die Berichtsstruktur geschäftsfeld- bzw. regionenübergreifend gebildeten juristischen Einheiten folgt.

Sofern derzeit noch ein Unternehmen seine interne Organisations- und Berichtsstruktur nicht anhand von Geschäftsbereichen oder Regionen ausrichtet, sondern z.B. anhand seiner

---

<sup>12</sup> Vgl. *Backhaus*, in: *Baetge et al.* (Hrsg.), *FS Ludewig*, 1996, S. 38ff. Zu in der Praxis häufig verwendeten Methoden zur Ermittlung des Fertigstellungsgrads vgl. *von Keitz*, *Praxis der IASB-Rechnungslegung*, 2005, S. 197.

<sup>13</sup> Vgl. *Weißberger et al.*, *IAS/IFRS: Quo vadis Unternehmensrechnung?*, 2003, S. 32.

<sup>14</sup> Vgl. *Geiger*, *Shareholderorientierte Segmentberichterstattung*, 2001, S. 107. Der Einfluss des Risk-and-Reward Approach ist so stark, dass auch die Auffassung vertreten wird, er sei der dominierende Ansatz in der Konzeption der Segmentabgrenzung gemäß IAS 14; vgl. hierzu z.B. *Weißberger et al.*, a.a.O. (Fn. 13), S. 33.

<sup>15</sup> Vgl. hierzu ausführlich *Böcking/Benecke*, *WPg* 1998 S. 97.

juristischen Organisation, ist zur Identifikation von primären bzw. sekundären Segmenten gemäß IAS 14.32f. von der obersten internen Berichtsebene angefangen sukzessive die jeweils nächstniedrigere Berichtsebene daraufhin zu untersuchen, ob ihre Berichtseinheiten entweder Geschäftsbereiche oder geographische Segmente darstellen. Sollte dies nicht der Fall sein, so ist gemäß IAS 14.33 zwingend von der internen Berichtsstruktur abzuweichen. Mit dieser als „safety net“<sup>16</sup> bezeichneten Regelung versucht das IASB, ein Mindestmaß an Vergleichbarkeit der Segmentberichterstattungen verschiedener Unternehmen herbeizuführen.<sup>17</sup>

Im neuesten Standardentwurf zur Segmentberichterstattung ED 8 Operating Segments wird diese Einschränkung der Segmenttypen vom IASB jedoch zurückgenommen, d.h. es wird nur noch auf die „*identification of operating segments on the basis of internal reports that are regularly reviewed by the entity’s chief operating decision maker*“ verwiesen (ED 8-IN11). Dies entspricht einer Aufgabe des Risk-and-Reward Approach zugunsten des Management Approach.

Auch bei der Generierung der zu berichtenden Segmentinformationen kommt der Management Approach gemäß IAS 14 grundsätzlich zum Tragen, obwohl – anders als z.B. in der Segmentberichterstattung nach SFAS 131 – gemäß IAS 14.44 die verpflichtend anzugebenden Segmentinformationen den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden im zugrunde liegenden Einzel- bzw. Konzernabschluss, nicht aber dem internen Reporting, folgen. So dürfen gemäß IAS 14.46 z.B. freiwillig berichtete Segmentinformationen den im Controlling festgelegten Ermittlungsroutinen folgen, wenn sie ein Teil des internen Reportings sind und die Grundlage für Steuerungsentscheidungen darstellen.

Gemäß IAS 14.75 sind schließlich bei der Bewertung intersegmentärer Transaktionen diejenigen Verrechnungspreise zu berücksichtigen, die unterjährig tatsächlich verwendet wurden. Da Verrechnungspreise hauptsächlich genutzt werden, um die intern von Organisationsteileinheiten erbrachten Leistungen zu bewerten,<sup>18</sup> werden somit auch hier in der Unternehmenssteuerung verwendete Informationen in das externe Rechnungswesen transportiert.

---

<sup>16</sup> Pacter, IASC Insight, Dec. 1996, S. 20.

<sup>17</sup> Vgl. Böcking/Benecke, WPg 1998 S. 105.

<sup>18</sup> Vgl. Ewert/Wagenhofer, Interne Unternehmensrechnung, 2005, S. 579.



### II.3. IAS 16 – Sachanlagevermögen

Zentrale Grundlage für die gemäß IAS 16.50 vorzunehmenden planmäßigen Abschreibungen auf abnutzbare Gegenstände des Sachanlagevermögens stellt die wirtschaftliche Nutzungsdauer des jeweiligen Vermögenswertes dar. In diese fließen neben technischen Bestimmungsfaktoren u.a. Nutzungsabsichten des Managements für den Vermögenswert oder Erfahrungen mit vergleichbaren Vermögenswerten ein.<sup>19</sup>

Besteht ein Sachanlagevermögenswert aus mehreren Komponenten, die unterschiedliche Nutzungsdauern aufweisen, so sind diese gemäß IAS 16.43 unter Berücksichtigung des Wesentlichkeitsgrundsatzes gesondert zu aktivieren und abzuschreiben. Die Anwendung dieses Komponentenansatzes kann sinnvollerweise unter Rückgriff auf eine für interne Controllingzwecke vorliegende Instandhaltungsplanung oder Kapitalbedarfsplanung erfolgen; hier ist nämlich eine ausreichend dezidierte Überwachung des Anlagenbestandes bzw. der bedeutendsten Bestandteile von Produktionsanlagen nicht zuletzt zur Vermeidung unvorhergesehener Produktionsausfälle ohnehin notwendig.<sup>20</sup>

Schließlich besteht gemäß IAS 16.29 für Sachanlagen ein Wahlrecht zur Neubewertung, von dem in Deutschland bisher allerdings nur wenig Gebrauch gemacht wird.<sup>21</sup> Es ist davon auszugehen, dass derzeit auch nur wenige Unternehmen mit entsprechend spezialisierten Geschäftsmodellen (z.B. Wohnungsbaugesellschaften etc.) über standardisierte, im operativen Geschäft für Controllingzwecke eingesetzte Bewertungsmodelle verfügen (z.B. zur Portfoliosteuerung), die Daten für das externe Rechnungswesen zur Verfügung stellen können.<sup>22</sup> Allerdings könnten hier auch Wiederbeschaffungswerte, die für interne Steuerungszwecke,

---

<sup>19</sup> Vgl. *Kümpel*, Bilanz & Buchhaltung 2003 S. 383.

<sup>20</sup> Vgl. *Andrejewski/Böckem*, KoR 2005 S. 79.

<sup>21</sup> Vgl. *von Keitz*, a.a.O. (Fn. 12), S. 59. Wohl ein Grund für die in der Praxis geringe Anwendung der Neubewertungsmethode sind die hiermit zusammenhängenden Probleme und verhältnismäßig hohen Kosten der Datenbeschaffung. So sind neu zu bewertende Vermögenswerte detailliert aufzuteilen und oft Sachverständigengutachten notwendig. Vgl. *Kümpel*, Bilanz & Buchhaltung 2003 S. 386.

<sup>22</sup> Aufgrund der auf Einzelfälle begrenzten praktischen Bedeutung der Neubewertungsmethode wird hier nicht weiter auf diese eingegangen. Da sich die Regelungen des IAS 40 zu Renditeimmobilien hauptsächlich durch die Erfolgswirksamkeit der Wertschwankungen von den Vorschriften des IAS 16 unterscheiden, werden diese hier ebenfalls nicht näher behandelt.

z.B. zur Ermittlung kalkulatorischer Abschreibungen, vorgehalten werden, innerhalb der Neubewertung gemäß IAS 16 Anwendung finden.<sup>23</sup>

#### II.4. IAS 36 – Außerplanmäßige Abschreibungen

IAS 36.1 verlangt eine außerplanmäßige Abschreibung (impairment), sofern der beizulegende Zeitwert eines nichtfinanziellen Anlagevermögenswerts dessen Buchwert unterschreitet. Die Bestimmung von außerplanmäßigem Abwertungsbedarf blieb bislang weitgehend auf Einzelfälle begrenzt. Jedoch sind gemäß IAS 38.33ff. sowie IFRS 3.45f. zunehmend immaterielle Vermögenswerte zu aktivieren, deren bilanzielle Erfassung bisher aufgrund großer Schätzunsicherheiten nicht zulässig war.<sup>24</sup> Es ist davon auszugehen, dass hierdurch die Anzahl der durchzuführenden Impairment-Tests trotz vorhandener Erleichterungen und trotz der Berücksichtigung von Wesentlichkeitsaspekten deutlich ansteigen wird.

Liegt ein Anhaltspunkt (*triggering event*) für eine außerplanmäßige Wertminderung vor, ist gemäß IAS 36.8 der erzielbare Betrag (*recoverable amount*) des betroffenen Vermögenswerts zu schätzen. Dieser entspricht gemäß IAS 36.6 dem höheren Betrag von Nettoveräußerungspreis<sup>25</sup> und Nutzungswert<sup>26</sup> des Vermögenswerts.<sup>27</sup> Sollte die Bewertung eines einzelnen Vermögenswerts nicht möglich sein,<sup>28</sup> so ist gemäß IAS 36.66 die zahlungsmittelgenerierende Einheit (*cash-generating unit*, CGU), zu der der Vermögenswert gehört, einer Bewertung zu unterziehen. Anhaltspunkte für eine potenziell vorliegende Wertminderung, d.h. signifikant nachteilige Veränderungen der technologischen, marktbezogenen, wirtschaftlichen oder rechtlichen Umwelt, können gemäß IAS 36.12 unternehmensexterner sowie -interner Natur sein. Um einzuschätzen, inwiefern bezüglich bestimmter Vermögenswerte ein solcher Anhaltspunkt vorliegt, hat das Management geeignete Informationsprozesse zu in-

---

<sup>23</sup> Vgl. IGC/Weißberger, a.a.O.. (Fn. 2), S. 37.

<sup>24</sup> Vgl. Frowein/Lüdenbach, KoR 2003 S. 261.

<sup>25</sup> Der Nettoveräußerungspreis entspricht gemäß IAS 36.25 dem Preis nach Abzug der Veräußerungsnebenkosten in einem zwischen unabhängigen Partnern bindenden Verkaufsvertrag.

<sup>26</sup> Zur Ermittlung des Nutzungswertes erfolgt gemäß IAS 36.30ff. eine Prognose der mit dem Vermögenswert verbundenen Zahlungsströme, die mit einem Zinssatz, der die Anforderungen der IAS 36.55ff. erfüllt, diskontiert werden.

<sup>27</sup> Einschränkend ist anzumerken, dass nicht zwingend beide Werte ermittelt werden müssen. Sofern einer der Werte über dem Buchwert des Vermögenswerts liegt, reicht dies aus, um Impairment-Bedarf zu verneinen. Vgl. hierzu IAS 36.19.

<sup>28</sup> Dies kann z.B. der Fall sein, da der Vermögenswert nur im Produktionsverbund mit anderen Vermögenswerten Zahlungsströme erzeugen kann.

stallieren.<sup>29</sup> Dies erfordert jedoch ein formales Anknüpfen an bereits bestehende Berichtssysteme wie z.B. das Risikomanagement oder ein ggf. vorhandenes M&A-Controlling.

Der Nutzungswert ist gemäß IAS 36.30ff. als Barwert der geschätzten Mittelzu- und -abflüsse aus der fortgesetzten Nutzung und dem Abgang des Vermögenswertes (bzw. der CGU) zum Ende seiner Nutzungsdauer definiert. Artifizielle, nur für Zwecke eines Impairment-Tests zu erstellende Business-Pläne außerhalb der Planungssysteme des Unternehmens können diesen Zweck nicht erfüllen, da die Prognosen der Cashflows gemäß IAS 36.33 auf den aktuellsten Finanzplanungen der Unternehmensleitung basieren sollen: Nach Ansicht des IASB muss hierdurch „*management's best estimate*“ (IAS 36.33) zum Ausdruck kommen. Ein Versuch, die Reliabilität der Informationen zu erhöhen, kann in der Empfehlung des IAS 36.34 gesehen werden, gemäß derer das Management bei der aktuellen Prognose von Cashflows seine durch Soll-Ist-Vergleiche überprüfte historische Prognosegüte mit berücksichtigen soll. Ferner enthält IAS 36.44 eine objektivierende Beschränkung an die Cashflow-Prognosen: Es sind nur solche Zahlungsströme zu berücksichtigen, die voraussichtlich aus dem gegenwärtigen Zustand der CGU resultieren werden. Effekte aus strategischen Veränderungen (Restrukturierungen) und geplanten Erweiterungen dürfen nicht Gegenstand der Betrachtung sein.<sup>30</sup>

Ebenfalls in IAS 36 ist die Durchführung von Bewertungen von CGUs, denen ein Goodwill zugeteilt wurde (Goodwill-Impairment-Tests), geregelt. Da diese, in der Praxis sehr aufwendig sein können, räumt das IASB dahingehend eine Erleichterung ein, dass bei Erfüllung bestimmter, in IAS 36.99 genannten Bedingungen kein Goodwill-Impairment-Test durchgeführt werden muss.<sup>31</sup> Hierbei ist u.a. die Entwicklung der betrachteten CGU seit dem letzten Impairment-Test zu analysieren und die Wahrscheinlichkeit zu bestimmen, mit der ihr erzielbarer Betrag mittlerweile unter ihrem Buchwert liegt. Sofern ein wertorientiert ausgestaltetes internes Reporting für eine betroffene CGU eine deutlich positive Wertschaffung ausweist, kann dies auf einen fehlenden Goodwill-Impairment-Bedarf hindeuten. Um weiterhin das Nichtvorhandensein von triggering events zu belegen, kann ferner – analog zu deren Identifikation – auf bereits existente Informationen des internen Chancen- und Risikomanagements zurückgegriffen werden.

---

<sup>29</sup> Vgl. *Nailor*, Accountancy International 1999 S. 80.

<sup>30</sup> Dies führt faktisch zu einer Einschränkung des Management Approach, da diese Zahlungsströme typischerweise Bestandteil interner Planungen darstellen. Die Unternehmensplanung ist an diesen Stellen derart anzupassen, dass auch die für Zwecke des Impairment-Tests benötigten Plan-Cashflows generiert werden können. Vgl. *Trützschler et al.*, ZP 2005 S. 383ff.

<sup>31</sup> Vgl. auch IAS 36.BC 165ff.; *Bieker/Esser*, KoR 2003 S. 80.

## II.5. IAS 38 – Immaterielle Vermögenswerte

Immaterielle Vermögenswerte sind gemäß IAS 38.24 zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten zu aktivieren, sofern die in IAS 38.11-23 genannten Aktivierungsbedingungen erfüllt sind. Speziell für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte fordert IAS 38.57 weiterhin den Eintritt des Forschungs- und Entwicklungsprojekts in die Entwicklungsphase (vgl. IAS 38.8) sowie die kumulative Erfüllung verschiedener Bedingungen, die sowohl auf die technische als auch die wirtschaftliche Realisierbarkeit bzw. Realisierungsabsicht abzielen. Die (Nicht-)Erfüllung dieser Bedingungen wird u.a. mit Hilfe der internen Planungssysteme bzw. dem internen F&E-Projektcontrolling dokumentiert.

Grundsätzlich können die Entwicklungskosten nach Ansicht des IASB gemäß IAS 38.62 durch das Kostenrechnungssystem eines Unternehmens zuverlässig ermittelt werden.<sup>32</sup> Dies setzt allerdings eine entsprechend projektbezogene Kostenerfassung und Kalkulation voraus. Zur Ermittlung der exakten Höhe der jeweils angefallenen Entwicklungskosten ist es deshalb erforderlich, dass die Entwicklungsaufwendungen nicht nur projektbezogen, sondern insbesondere auch getrennt von den Forschungsaufwendungen erfasst werden.

Schließlich müssen gemäß IFRS 3.45f. nach einem Unternehmenserwerb sämtliche vom Goodwill trennbaren immateriellen Vermögenswerte separat in der Konzernbilanz erfasst werden. Voraussetzung hierfür ist, dass das Management des Erwerberunternehmens detailliert analysiert, für welche erworbenen Vermögenswerte der Kaufpreis entrichtet wird. Auch aus Perspektive des M&A-Controllings wird eine solche Vorgehensweise für notwendig erachtet,<sup>33</sup> so dass extern benötigte Informationen zumindest für bedeutende immaterielle Werte – z.B. wichtige Marken oder Vertragsbeziehungen – über entsprechende Bewertungsgutachten bereits vorhanden sein sollten.

## II.6. IAS 39 – Hedge Accounting

Zur Frage, ob und inwiefern zur Bilanzierung von Sicherungsgeschäften im Rahmen des Hedge Accounting auf das interne finanzwirtschaftliche Risikomanagement zurückgegriffen werden kann, herrscht in der Literatur keine Einigkeit. Zunächst verlangt IAS 39 u.a., dass das Management seine Risikomanagementstrategie festlegt und dass sich zu bilanzierende

---

<sup>32</sup> Ein Aktivierungsverbot besteht hingegen gemäß IAS 38.63 für selbst geschaffene Markennamen, Drucktitel, Verlagsrechte, Kundenlisten und ähnliche Sachverhalte. Dies wird damit begründet, dass die hierfür anfallenden Kosten nicht ausreichend verlässlich ermittelt werden können; vgl. *von Keitz*, Immaterielle Güter in der internationalen Rechnungslegung, 1997, S. 192.

<sup>33</sup> Vgl. *Alvarez/Biberacher*, BB 2002, S. 350f.

Sicherungsbeziehungen in diese Strategie einfügen.<sup>34</sup> Aus der Annahme, dass das interne Risikomanagement die vom Management tatsächlich intendierten Sicherungszusammenhänge herbeiführt, erwächst demnach die Forderung, eine realistische Abbildung der wirtschaftlichen Lage in der Finanzberichterstattung habe sich am internen Risikomanagement auszurichten.<sup>35</sup> Allerdings wird auch angeführt, dass es gerade nicht die Absicht des IASB sei, eine Abbildung der tatsächlich verfolgten Risikomanagementstrategien herbeizuführen.<sup>36</sup> Vielmehr gehe es lediglich darum, den bilanzierenden Unternehmen ein technisches Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen, um nicht der wirtschaftlichen Realität entsprechende Schwankungen im Erfolgsausweis vermeiden zu können.<sup>37</sup> Eine solche Bilanzierung finanzieller Sicherungsbeziehungen ohne Rückgriff auf das interne Risikomanagement wird jedoch kritisiert, da ein Abweichen vom internen Risikomanagement zu erheblichem Mehraufwand führen kann.<sup>38</sup>

Nicht zuletzt auf Wunsch der Bilanzierer wurde bei der Überarbeitung von IAS 39 im Jahr 2003 die Abbildbarkeit des internen Risikomanagements tendenziell ausgeweitet.<sup>39</sup> Aufgrund der weiterhin hohen Skepsis des IASB hinsichtlich der Objektivierbarkeit einer Darstellung von Sicherungsbeziehungen auf Grundlage des internen Risikomanagements sind jedoch insbesondere die Möglichkeiten zur Bildung von Makro-Hedges sehr restriktiv geblieben. Dies stößt in der Praxis auf Kritik, denn für viele Unternehmen ist der Einsatz von Sicherungsgeschäften „elementare Voraussetzung zur Aufrechterhaltung der [...] Lebensfähigkeit und keine Variante eines Spieltriebs, dem per se mit Argwohn zu begegnen und der durch eine entsprechende Bilanzierung zu bestrafen ist.“<sup>40</sup> Als Ausweg aus dieser Problematik wird die vollständige und konsequente Bewertung aller Finanzinstrumente zu ihrem Fair Value gesehen.<sup>41</sup> Mit dem Endorsement der 2005 verabschiedeten Änderungen des IAS 39 zur Fair Value Option für Portfolios von Finanzinstrumenten, die gemäß einer dokumentierten Risikomanagementstrategie gesteuert werden, wurde diese Möglichkeit mittlerweile geschaffen.

---

<sup>34</sup> Vgl. *Jamin/Krankowsky*, KoR 2003 S. 505.

<sup>35</sup> Vgl. *Benecke*, a.a.O. (Fn. 3), S. 157; m.w.N. *Gebhardt/Naumann*, DB 1999 S. 1462.

<sup>36</sup> Vgl. *Löw*, in: *Lange/Löw* (Hrsg.), FS *Krumnow*, 2004, S. 260.

<sup>37</sup> Vgl. *Löw*, ZfCM 2004 S. 37.

<sup>38</sup> Vgl. *Benecke*, a.a.O. (Fn. 3), S. 86; *Fröhlich*, BB 2004 S. 1381.

<sup>39</sup> Vgl. *Barckow/Glaum*, KoR 2004 S. 192, 198.

<sup>40</sup> *Kley*, DB 2001 S. 2262.

<sup>41</sup> Vgl. z.B. *Hommel/Hermann*, DB 2003 S. 2506.

## II.7. IFRS 3 – Unternehmenszusammenschlüsse

Bei der bilanziellen Abbildung eines Unternehmenszusammenschlusses sind gemäß IFRS 3.36ff. zunächst sämtliche vom Goodwill trennbaren Vermögenswerte separat in der Bilanz zu erfassen. Der verbleibende Restbetrag ist gemäß IAS 36.80 als Goodwill denjenigen CGU oder Gruppen von CGUs zuzuordnen, die von den Synergien des Unternehmenserwerbs profitieren sollen.<sup>42</sup> Die Goodwillallokation richtet sich somit nach den Faktoren, die aus Perspektive des Managements den Kaufpreis für das erworbene Unternehmen rechtfertigen. Konsequenterweise müssen dann auch die internen Controllingsysteme Orientierungshilfen bei der Bestimmung von CGUs geben.

So wird z.B. in IAS 36.80a als Voraussetzung für die Goodwillallokation angeführt, dass jede Goodwill tragende CGU jeweils die niedrigste Hierarchieebene darstellen soll, auf der eine Überwachung des Goodwills seitens des Managements erfolgt. Eine zu starke Aggregation von CGU soll andererseits dadurch verhindert werden, dass eine Goodwill tragende CGU gemäß IAS 36.80b nicht größer sein darf als ein für Zwecke der Segmentberichterstattung nach IAS 14 gebildetes Segment des primären oder sekundären Berichtsformats. Eine solche Zuordnung führt nach Auffassung des IASB dazu, dass Goodwill-Impairment-Tests auf derjenigen Hierarchieebene durchgeführt werden, auf der das Management seine Aktivitätsfelder steuert. Auch hier wird wieder eine Schnittstelle zu internen Controllingsystemen geschaffen, da IAS 36.82 explizit unterstellt, dass kein zusätzliches Berichtssystem für Goodwill-Impairment-Zwecke aufzubauen ist. Die größenmäßige Zuordnungsobergrenze dürfte insbesondere für kleinere, wenig diversifizierte Unternehmen oder solche mit schlecht ausgebauter interner Steuerung relevant sein.<sup>43</sup>

In der Bilanz erfasster Goodwill ist gemäß IAS 36.90 sowohl jährlich als auch bei Vorliegen der in Abschnitt II.4 angesprochenen Anhaltspunkte auf eine etwaige Wertminderung hin zu überprüfen. Die Vorgehensweise bei diesem Werthaltigkeitstest ist ebenfalls bereits in Abschnitt II.4 beschrieben.

---

<sup>42</sup> Da die im Goodwill enthaltenen Erfolgsfaktoren häufig an der Generation von Mittelzuflüssen für mehrere CGUs beteiligt sind, weicht das IASB mit der möglichen Gruppierung von CGUs für Zwecke der Goodwillallokation von der grundlegenden CGU-Definition ab. Vgl. zu dieser auch Abschnitt II.4 oben.

<sup>43</sup> Vgl. m.w.N. *Beyhs*, Impairment of Assets nach International Accounting Standards - Anwendungshinweise und Zweckmäßigkeitanalyse, 2002, S. 107; *Küting/Wirth*, KoR 2004 S. 175.

## II.8. Lagebericht und Chancen-/Risikoberichterstattung

In der IFRS-Rechnungslegung wird die Erstellung eines Lageberichts zwar nicht gefordert,<sup>44</sup> allerdings sind deutsche Konzerne gemäß § 290 HGB zur Erstellung eines Konzernlageberichts verpflichtet, der die Anforderungen des § 315 HGB erfüllt.<sup>45</sup> Dies betrifft gemäß § 315a HGB auch befreiend nach IFRS bilanzierende Unternehmen.

Der Konzernlagebericht hat nicht nur Informationen und Angaben zum Geschäftsverlauf sowie der Lage des Unternehmens und dessen wesentlichen Zielen und Strategien zu enthalten.<sup>46</sup> Vielmehr ist auch eine ausgewogene und umfassende, dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit entsprechende Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage des Konzerns einschließlich der bedeutsamsten finanziellen sowie nicht finanziellen Leistungsindikatoren vorzunehmen; hierbei haben sich die Ausführungen auf die im Konzernabschluss ausgewiesenen Beträge und Angaben zu beziehen.<sup>47</sup>

Der Inhalt des § 315 HGB wird durch die Empfehlungen der DRS 15 sowie den bereits 2001 erlassenen DRS 5 konkretisiert, die weitergehende Regelungen für den Konzernlagebericht enthalten.<sup>48</sup> Bei der Entwicklung des DRS 15 griff der DSR die Forderung nach der Publikation strategiebezogener Informationen auf.<sup>49</sup> Hierfür soll gemäß DRS 15.38 u.a. das zur Anwendung kommende Steuerungssystem einschließlich der verwendeten Kennzahlen anhand seiner quantitativen Maßstäbe dargestellt und erläutert werden. DRS 15.94ff. empfehlen darüber hinaus eine Quantifizierung der verwendeten Kennzahlen und die Erläuterung deren Ausprägungen für die aktuelle und kommende Berichtsperiode. Im Prognosebericht erfordert DRS 15.34 ferner eine Darstellung der strategischen Ausrichtung des Konzerns für i.d.R. mindestens die kommenden beiden Berichtsjahre.

Auch in DRS 5, der die Chancen- und Risikoberichterstattung als Teil des Lageberichts regelt, findet sich der Management Approach wieder. So wird gemäß DRS 5.16 eine an der internen Risikokategorisierung orientierte Zusammenfassung wesentlicher Risiken vorgeschrieben. Ferner bestimmen DRS 5.28f., dass das intern verwendete Risikomanagement in angemessenem Umfang zu beschreiben ist, indem auf Strategie, Prozess und Organisation

---

<sup>44</sup> Vgl. *Kirsch/Scheele*, BB 2003 S. 2738.

<sup>45</sup> Zu Befreiungen von der Aufstellungspflicht vgl. §§ 291, 293 HGB.

<sup>46</sup> Vgl. *Kajüter*, DB 2004 S. 200.

<sup>47</sup> Vgl. *Böcking/Müßig*, Der Konzern 2003 S. 40.

<sup>48</sup> Vgl. *Kajüter*, DB 2004 S. 197.

<sup>49</sup> Vgl. z.B. *Fischer et al.*, DB 2001 S. 1210f.

des Risikomanagements eingegangen wird. Damit trägt DRS 5 der engen Verknüpfung von Risikofrüherkennungssystem und Risikoberichterstattung Rechnung.<sup>50</sup> Mit der Einführung des BilReG ist im Rahmen des Risikoberichts nicht mehr nur auf wesentliche Risiken einzugehen, sondern gemäß § 315 HGB ist nun auch eine Beurteilung und Erläuterung wesentlicher Chancen und Risiken notwendig. Dies impliziert insbesondere deren Bewertung und die Beschreibung ihrer möglichen Auswirkungen auf das Unternehmen, was ohne Rückgriff auf das bestehende interne Chancen- und Risikomanagementsystem kaum möglich erscheint.<sup>51</sup>

## **II.9. Weitere Anwendungsfelder**

Neben den bisher dargestellten, in der Praxis wohl bedeutsamsten Anwendungsfeldern des Management Approach existieren noch weitere Verknüpfungen zwischen internen Controllingssystemen und externer Finanzberichterstattung. Zum Beispiel kann die Bewertung von Vorräten – wie bereits in der Rechnungslegung nach HGB – zum produktionsorientierten Vollkostenansatz gemäß IAS 2 i.d.R. nur auf Grundlage der für interne Kalkulationszwecke genutzten Kostenrechnungssysteme erfolgen. Ferner ist es notwendig, mit Planungsrechnungen eine ausreichende zukünftige Profitabilität des Unternehmens nachzuweisen, um so die Werthaltigkeit gemäß IAS 12 aktiver Steuerabgrenzungsposten zu belegen. Auch an weiteren Stellen, so z.B. bei der Rückstellungsbildung gemäß IAS 37 und IAS 19 oder bei der Bilanzierung aufzugebender Geschäftsbereiche gemäß IFRS 5, können sich Anwendungsmöglichkeiten für den Management Approach ergeben.

In der Regel ist allerdings davon auszugehen, dass hierbei keine umfangreiche Nutzung von Controllinginformationen erfolgen wird. Vielmehr wird die unmittelbare Ausnutzung von Ermessensspielräumen für Bilanzierungszwecke eine wesentliche Rolle spielen.

## **III. Für die Anwendung des Management Approach benötigte interne Controllinginformationen**

### **III.1. Interne Informationsquellen im Überblick**

In den vorangegangenen Abschnitten wurde eine Vielzahl möglicher Anwendungsfelder des Management Approach identifiziert und hierbei die entsprechenden internen Informationsquellen innerhalb des Controllings jeweils kurz skizziert. Wie in Abb. 1 ersichtlich lassen sich die für eine Anwendung des Management Approach benötigten internen Informationsquellen

---

<sup>50</sup> Vgl. Böcking/Müßig, Der Konzern 2003 S. 42.

<sup>51</sup> Vgl. Kajüter, DB 2004 S. 202.



in vier Kategorien einteilen. Dies sind die interne Organisations- und Berichtsstruktur, Planungs- und Kontrollrechnungen, Chancen- und Risikomanagementsysteme sowie das Projektcontrolling. Auf dieser Kategorisierung aufbauend wird in den folgenden Abschnitten untersucht, wie die entsprechenden internen Controllinginformationen ausgestaltet sein sollten, um im Sinne des Management Approach eine Zweitverwendung in der externen Rechnungslegung erfahren zu können.

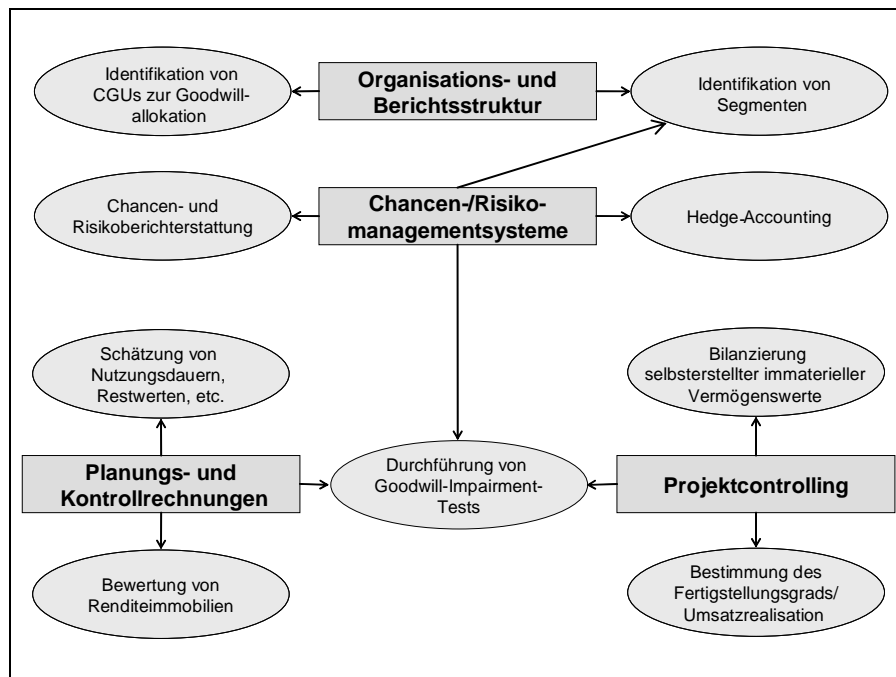


Abb. 1: Anwendungsmöglichkeiten des Management Approach auf Kategorien interner Controllinginformationen

### III.2. Organisations- und Berichtsstruktur

Insbesondere die Regelungen zur Segmentabgrenzung gemäß IAS 14 sowie zur Identifikation von Goodwill tragenden CGUs gemäß IAS 36 weisen enge Verknüpfungen zur internen Organisations- und Berichtsstruktur auf.<sup>52</sup> Insofern verlangt die Anwendung des Management Approach sowohl in den Vorschriften zur Segmentberichterstattung als auch zur Abbildung von Unternehmenszusammenschlüssen eine konzeptionelle Konsistenz in der internen und externen Rechnungslegung.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Vgl. Haaker/Paarz, KoR 2005 S. 196.

<sup>53</sup> Von der praktischen Umsetzbarkeit kann hierbei ohne weiteres ausgegangen werden, da das Vorhandensein von segmentübergreifenden Goodwill tragenden CGUs die absolute Ausnahme darstellen dürfte. Vgl. hierzu Beyhs, a.a.O. (Fn. 43), S. 112.

Idealtypisch sollte daher über die Unternehmensrechnung mit ihren unterliegenden EDV-Systemen gewährleistet sein, dass eine CGU als eigenständige Segmentierungsstufe vorgesehen ist. Da rechnungslegungsrelevante Informationen in der Regel von der Finanzbuchhaltung für rechtliche Einheiten erfasst und verarbeitet werden, ist davon auszugehen, dass die Zurechnung solcher Informationen auf Segmente und CGUs um so einfacher vonstatten geht, je höher der Übereinstimmungsgrad von interner Organisations- und Berichtsstruktur sowie juristischer Konzernstruktur ist. Weichen die beiden Strukturen voneinander ab, kommt es grundsätzlich zu einer Datenproblematik, d.h. einem Fehlen von Informationen, die nicht in der Buchhaltung erfasst werden, sowie zu einer Allokationsproblematik, d.h. dass Informationen zwar aus der Buchhaltung vorliegen, jedoch z.B. aufgrund von Verbundeffekten nicht eindeutig auf Segmente zuordenbar sind.<sup>54</sup>

Beide Probleme können jedoch durch aktive Gestaltung der Controllingssysteme aufgefangen werden, sodass die internen Steuerungsbedarfe ebenso abgedeckt werden wie die Informationsbedarfe aus der Finanzberichterstattung im Rahmen des Management Approach.<sup>55</sup>

So führt die mittlerweile hohe Leistungsfähigkeit der zur Datenerfassung und -verarbeitung eingesetzten EDV-Systeme dazu, dass die erforderlichen Datengrundlagen in der Praxis auch geschaffen werden können. Da die originäre Datenerfassung i.d.R. auf Ebene juristischer Einheiten erfolgt, dürfte die Allokationsproblematik in der Praxis in solchen Konzernen geringer ausgeprägt sein, die einen hohen Ähnlichkeitsgrad von interner und juristischer Organisation aufweisen. Dies ist z.B. in Holdings eher der Fall, als in Stammhauskonzernen, da in Holdings die interne Organisationsstruktur häufig durch die juristische Konzernstruktur gestützt wird. Erleichternd wirkt sich schließlich aus, dass im Rahmen des Management Approach eine Segmentierung bzw. CGU-Bestimmung in Anlehnung an bestehende Profit Center verfolgt wird.<sup>56</sup> In Profit Centern wird nämlich für Controllingzwecke ein geschlossener Wertfluss abgebildet (also sowohl Bestands- als auch Stromgrößen), wie er auch für die Betrachtung von Segmenten und CGUs notwendig ist. Die Übertragbarkeit dieser Informationen in die externe Rechnungslegung steigt, je vollständiger sie den inhaltlichen Anforderungen der IAS 14 und 36 gerecht werden. Dies betrifft insbesondere auch die Vereinheitlichung von Wertansätzen, da ansonsten Überleitungsrechnungen erforderlich werden.

---

<sup>54</sup> Vgl. *Kind*, Segment-Rechnung und -Bewertung, 2000, S. 104.

<sup>55</sup> Vgl. *IGC/Weißenberger*, a.a.O.. (Fn. 2), S. 33f.

<sup>56</sup> Vgl. *Wirth*, Firmenwertbilanzierung nach IFRS, 2005, S. 17.

Grundsätzlich gilt, dass die Identifikation von CGUs auf höheren Hierarchieebenen tendenziell weniger Aufwand verursacht, da erstens Impairment-Tests für eine geringere Zahl von Einheiten notwendig sind und zweitens geringere Allokationsprobleme von Verbundeffekten bestehen, da auf einem höheren Aggregationsgrad weniger Schlüsselungsgrößen benötigt werden.<sup>57</sup> Ein Argument für eine detaillierte Goodwillallokation stellt hingegen die Erwartung positiver Impulse auf das Controlling von Geschäftseinheiten dar, z.B. wenn die Deckung der Kapitalkosten des Goodwills in die Zielvereinbarung dezentraler Manager einfließt. Dies erfordert jedoch eine Unternehmenssteuerung auf Grundlage intern und extern harmonisierter Performance-Maße.

### III.3. Planungs- und Kontrollrechnungen

Aktuell stellt die Berücksichtigung von Controllinginformationen aus Planungs- und Kontrollrechnungen insbesondere für den Impairment-Test und hier speziell für den Goodwill eine bedeutende Herausforderung für die Unternehmenspraxis dar. Der durch Unternehmenszusammenschlüsse gem. IFRS 3 erworbene Goodwill ist dabei solchen CGUs zuzuordnen, in denen der Goodwill tatsächlich auch systematisch überwacht wird.<sup>58</sup> Insbesondere wenn die Kontrollrechnungen in der internen Steuerung für Soll-Ist-Vergleiche mit den Performancezielen der CGU genutzt wird, können hieraus Anhaltspunkte für einen Goodwill-Impairment-Bedarf hergeleitet werden.

Bleiben nämlich die von einer CGU erreichten Ergebnisse deutlich hinter den an sie gestellten Erwartungen zurück, kann dies auch ein Zeichen dafür sein, dass der in der CGU enthaltene Goodwill nicht mehr werthaltig ist. Eine solche retrospektive Berichterstattung ist um eine zukunftsorientierte Komponente zu erweitern, sodass ein Gesamtwert der CGU im Sinne eines Zukunftserfolgswerts berechnet werden kann.<sup>59</sup>

Da die Bewertung der CGU gemäß IAS 36 zudem auf Grundlage von Cashflows zu erfolgen hat, wird eine rein bilanz- bzw. ergebnisorientierte Planungsrechnung hierfür nicht ausreichend sein, sondern es sollte eine integrierte Ergebnis- und Finanzplanung vorliegen. Der

---

<sup>57</sup> Vgl. *Kümpel*, BB 2002 S. 985. Gemäß IAS 36.80 ist die CGU, der der Goodwill ganz oder teilweise zugeordnet wird, nicht nur die niedrigste Einheit, auf der Goodwill systematisch überwacht wird, sondern die auch nicht größer sein darf als ein Segment gem. IAS 14. In der Praxis finden sich hier recht unterschiedliche Formen der Abgrenzung, auch wenn es sich z.B. um Unternehmen der gleichen Branche handelt (vgl. *Hoffmann/Haufe*, IFRS-Kommentar, § 11 Rz. 35).

<sup>58</sup> Vgl. *KPMG*, IFRS aktuell, 2004, S. 104f.

<sup>59</sup> Vgl. *Hütten/Lorson*, KoR 2002 S. 28.

Detailplanungszeitraum für Goodwill-Impairment-Tests soll gemäß IAS 36.33b nicht länger als fünf Jahre sein. Sofern die interne Langfrist- oder Mittelfristplanung für den Goodwill-Impairment-Test übernommen werden soll, stellt aber deren Zeithorizont eine Begrenzung für den Detailplanungszeitraum des Goodwill-Impairment-Tests dar.

Die Planungsmethodik (z.B. Top-Down, Bottom-Up, Gegenstromverfahren, Existenz einer rollierenden Planung) wirkt sich auf Inhalt und Aktualität der in den Goodwill-Impairment-Test einfließenden Plangrößen aus.<sup>60</sup> Ob die vorliegenden internen Planungsrechnungen bei Goodwill-Impairment-Tests nach IFRS mittelbar oder unmittelbar verwendet werden können, hängt darüber hinaus auch noch von weiteren Aspekten ab.<sup>61</sup> So spielt bezüglich der Wertansätze ein möglichst hoher Harmonisierungsgrad von internem und externem Rechnungswesen eine bedeutende Rolle.<sup>62</sup> Die Berichtsinhalte und Berichtszyklen müssen derart ausgestaltet sein, dass sämtliche notwendigen Informationen mit hinreichend hohem Aktualitätsgrad bereitgestellt werden. Der Durchdringungsgrad der Spitzenkennzahl bzw. des Kennzahlensystems, das zur Führung auf Konzernebene eingesetzt wird, wirkt sich weiterhin auf Inhalt und Struktur der Informationen aus. Einheitliche Erfassungs- und Verarbeitungsmodule sollten, wenn nicht konzernweit, so zumindest auf CGU-Ebene vorhanden sein.<sup>63</sup>

Weitere Ansatzpunkte für die Übertragung von Informationen aus den internen Planungs- und Kontrollsystemen sind die Schätzung von Nutzungsdauern für die Ermittlung von planmäßigen Abschreibungen auf abnutzbare Gegenstände des Sachanlage- bzw. immateriellen Anlagevermögens gemäß IAS 16 sowie die Bewertung von Renditeimmobilien gemäß IAS 40. Auch hier ist eine entsprechende Anpassung der Controllingsysteme an die Informationsbedarfe der IFRS-Finanzberichterstattung erforderlich, ohne jedoch die für Steuerungszwecke relevanten Funktionalitäten dieser Controllingsysteme zu beeinträchtigen.

#### **III.4. Systeme des Chancen- und Risikomanagements**

Zwar verstehen heute viele Unternehmen die in § 91 Abs. 2 AktG kodifizierte Forderung nach einem Überwachungssystem bzw. die in § 289 und § 315 HGB verlangten Informationen im Lagebericht bezüglich des Risikomanagements nicht mehr nur als Pflichtübung, die

---

<sup>60</sup> Vgl. *Lazanowski/Huther*, in: *Wurl* (Hrsg.), *Industrielles Beteiligungscontrolling*, 2003, S. 375f.

<sup>61</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Gleich et al.*, *Controlling 2002* S. 343; im Ergebnis ähnlich *Lazanowski/Huther*, a.a.O. (Fn. 60), S. 372ff.

<sup>62</sup> Zur Controllingrelevanz integrierter Rechnungslegungssysteme vgl. *IGC/Weißberger*, a.a.O. (Fn. 2), S. 44-60.

<sup>63</sup> Vgl. *Spitzenpfeil et al.*, *Controlling 1999* S. 32.

es für externe Berichtszwecke durchzuführen gilt, sondern auch als internes Steuerungsinstrument,<sup>64</sup> das sie in ihre bestehenden Controllingprozesse integrieren.<sup>65</sup> Dennoch weist eine Vielzahl von Unternehmen trotz des mehrjährigen Zeitraums, der inzwischen zur Einführung entsprechender Risikomanagementsysteme zur Verfügung steht, noch immer deutliche Defizite in der Gestaltung dieser Systeme auf.<sup>66</sup> Mit der weitergehenden Einführung der Chancenberichterstattung durch das BilReG<sup>67</sup> sind die Anforderungen an Risikomanagementsysteme weiter gestiegen, sodass sich auch der Druck zur Integration des Chancenmanagements in die bestehenden Systeme erhöht.<sup>68</sup>

Mit der Ausarbeitung risikopolitischer Ziele durch die Unternehmensleitung wird unter anderem die Ausrichtung des Unternehmens auf bestimmte Produkt- und Marktfelder bzw. Geschäftsfelder festgelegt.<sup>69</sup> Die Annahme des IASB, dass die Segmentstruktur i.d.R. die Chancen- und Risikostruktur des Gesamtunternehmens widerspiegelt, erscheint somit nicht unrealistisch, da die verschiedenen Geschäftsfelder grundsätzlich durch jeweils unterschiedliche Risikolandschaften gekennzeichnet sind.<sup>70</sup> Da die Berichtswege des Risikomanagements überdies normalerweise an den bestehenden Planungs- und Controllingprozessen (und damit an der bestehenden Organisationsstruktur) ausgerichtet sind, sollten auch die durch das Risikomanagementsystem berichteten Chancen und Risiken die Segmentabgrenzung inhaltlich untermauern können. Somit erscheint eine durch den Management Approach bewirkte Integration von Risikomanagement, interner Führungsstruktur und externer Segmentabgrenzung möglich und sinnvoll.<sup>71</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. *Bungartz*, Risk Reporting, 2003, S. 97.

<sup>65</sup> Vgl. u.a. *KPMG*, Integriertes Risikomanagement - Stand der Umsetzung in der betrieblichen Praxis, 2000, S. 17. Für eine Darstellung der Anforderungen, die das KonTraG an die Risikofrüherkennungs- und -managementsysteme der betroffenen Unternehmen stellt vgl. statt vieler *Weber et al.*, Risk Tracking and Reporting, 1999, S. 10ff.

<sup>66</sup> Vgl. *Bungartz*, a.a.O. (Fn. 64), S. 90ff.

<sup>67</sup> Gemäß § 289 Abs. 1 bzw. § 315 Abs. 1 HGB sind seit 2005 im Lagebericht die „... wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern“.

<sup>68</sup> Vgl. ausführlich *Kaiser*, DB 2005 S. 345ff.

<sup>69</sup> Vgl. *Wittmann*, in: *Lange/Wall* (Hrsg.), Risikomanagement nach dem KonTraG, 2001, S. 270f.

<sup>70</sup> Vgl. *Hampel et al.*, ZfCM 2004 S. 113.

<sup>71</sup> Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird sogar die Forderung erhoben, die interne Organisations- und Berichtsstruktur an die Vorgaben der IFRS anzupassen, sofern sich auf keiner Berichtsebene Segmente identifizieren lassen, welche einer Aufteilung nach Chancen und Risiken entsprechen. Vgl. *Nardmann*, BB 2003 S. 1948.

Auch für Zwecke des Impairment-Tests sind die Informationen des Chancen- und Risikomanagementsystems relevant, z.B. wenn das Risikomanagement Informationen darüber liefert, dass ein zuvor für die CGU als wesentliches Risiko eingestuftes Ereignis eingetreten ist. Auch die signifikante Erhöhung der Wesentlichkeit eines Risikos (also der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der erwarteten Schadenshöhe) kann einen solchen Anhaltspunkt darstellen, denn dies stellt insofern eine Wertminderung der betrachteten CGU dar, als dass eine Erhöhung des Risikopotenzials ohne gleichzeitig eintretende, kompensatorisch wirkende Erhöhung des Chancenpotenzials zu einer Reduktion des Erwartungswerts der von der CGU erwirtschafteten Cashflows führt.

Die hier beschriebenen Verwendungsmöglichkeiten von Risikomanagementinformationen sind umso größer, je umfangreicher der Management Approach in Segmentabgrenzung und CGU-Identifikation angewandt wird und je mehr das Risikomanagementsystem in die interne Organisationsstruktur sowie die in dieser ablaufenden Controllingprozesse integriert ist.

Ob für die bilanzielle Abbildung von Sicherungsgeschäften auf das interne finanzwirtschaftliche Risikomanagement zurückgegriffen werden sollte, ist, wie oben gesehen, strittig. Unstrittig ist hingegen, dass eine effiziente Risikosteuerung im Einklang mit durch die Unternehmensleitung festgelegten Grundsätzen die Schaffung adäquater aufbauorganisatorischer Rahmenbedingungen mit klar abgegrenzten Kompetenzen und eindeutig festgelegten ablauforganisatorischen Vorgehensweisen erfordert.<sup>72</sup> Darüber hinaus sind die Rahmenbedingungen für den Einsatz von Finanzinstrumenten schriftlich niederzulegen. Hierunter fallen insbesondere Vorgaben hinsichtlich zulässiger Instrumente, Märkte, Vertragspartner sowie der Höhe zulässiger Risikopositionen.<sup>73</sup> Insofern ist ein qualitativ hochwertiges finanzwirtschaftliches Risikomanagementsystem nicht nur aus Bilanzierungssicht zu fordern. Vielmehr erfordert bereits die Tatsache, dass die für Sicherungsgeschäfte verwendeten Finanzinstrumente gleichzeitig eine Quelle von Risiken darstellen, das Vorhandensein leistungsfähiger Risikomanagementsysteme.<sup>74</sup>

Die Möglichkeit zu einer bilanziellen Abbildung von Sicherungsbeziehungen auf Grundlage des finanzwirtschaftlichen Risikomanagements wird vor allem durch dessen Zentralisierungsgrad geprägt. Eine vollständige Zentralisation bedeutet, dass sämtliche Sicherungsentscheidungen von einer Zentralabteilung getroffen werden, während die einzelnen Organisa-

---

<sup>72</sup> Vgl. *Krumnow*, in: *Lanfermann* (Hrsg.), *FS Havermann*, 1995, S. 348.

<sup>73</sup> Vgl. *Bühler*, in: *Börsig/Coenenberg* (Hrsg.), *Controlling und Rechnungswesen im internationalen Wettbewerb*, 1998, S. 217.

<sup>74</sup> Vgl. m.w.N. *Wüstemann/Duhr*, *BB* 2003 S. 2501.

tionseinheiten bei vollständiger Dezentralisation hinsichtlich des Eingehens finanzieller Sicherungsbeziehungen vollständig autonom agieren können und keine Vorschriften der Unternehmensleitung zu beachten haben.<sup>75</sup>

Da es gerade Sinn und Zweck eines zentralisierten Risikomanagements ist, Effizienzgewinne durch das Hedging von Nettorisikopositionen zu erzielen, ist davon auszugehen, dass in zentralisierten Risikomanagementsystemen normalerweise keine einzelnen Grundgeschäfte einer Sicherung zugeführt werden. In der Folge ist dann auch die Bilanzierung von Mikro-Hedges unter Rückgriff auf das finanzwirtschaftliche Risikomanagement nicht möglich, da keine Mikro-Hedges vorhanden sind. Stattdessen kann die Fair Value Option angewandt werden und das gesamte von der Zentralabteilung gesteuerte Portfolio zu seinem Fair Value auch in der Bilanz angesetzt werden. Je dezentraler das Risikomanagement hingegen organisiert ist, desto eher erscheinen paarweise Verknüpfungen einzelner Grund- und Sicherungsgeschäfte als sinnvoll sowie möglich und der hierfür erforderliche Informationsverarbeitungsaufwand zu bewältigen. In der Folge können dezentrale Einheiten bei Erfüllung der Dokumentationsanforderungen von IAS 39 auch Mikro-Hedges bilanziell abbilden.

### III.5. Projektcontrolling

Vor Abschluss eines Unternehmenserwerbs ist die dezidierte Analyse des Akquisitionsobjekts betriebswirtschaftlich erforderlich, um auf übertriebenen Synergieerwartungen beruhende überhöhte Kaufpreise zu vermeiden sowie um die von dem Erwerb erwarteten Auswirkungen konkret zu identifizieren, möglichst umfassend zu bewerten und den bestehenden bzw. neu zu schaffenden Organisationseinheiten zuzuordnen.<sup>76</sup> Eine Konkretisierung der Kaufpreiskomponenten sollte daher bereits im Vorfeld einer Akquisition vorgenommen werden, um dazu beizutragen, einzeln aktivierbare Vermögenswerte zu identifizieren und festzustellen, welche Unternehmensteileinheiten von den erwarteten Synergien profitieren werden.<sup>77</sup> Die Bestimmung von CGUs, welchen Goodwill zugeteilt wird, ist somit von der unter-

---

<sup>75</sup> Verschiedene Grade an Zentralisation können darüber hinaus durch die Vorgabe von verbindlichen Richtlinien durch die Unternehmensleitung erreicht werden. Vgl. *Glaum*, in: *Frenkel et al.* (Hrsg.), *Risk-Management*, 2000, S. 387.

<sup>76</sup> Vgl. *Pellens et al.*, in: *Horváth* (Hrsg.), *Performance Controlling*, 2002, S. 148f. In der Praxis erfolgt im Rahmen von M&A die Bewertung von Akquisitionsobjekten ex ante in den meisten Fällen mittels Gesamtbewertungsverfahren, d.h. ausschließlich auf Ebene des zu übernehmenden Unternehmens in seiner Gesamtheit; vgl. *Pellens et al.*, *DB* 2000 S. 1827.

<sup>77</sup> Vgl. *Alvarez/Biberacher*, *BB* 2002 S. 350f.

nehmensindividuellen Struktur und den Geschäftsfeldern, in denen das kombinierte Unternehmen künftig aktiv sein soll, abhängig.<sup>78</sup>

In den Aufgabenbereich eines M&A-Controllings fällt häufig auch die kurz- bis mittelfristige Überwachung von erworbenen Unternehmensteileinheiten. Insbesondere von in regelmäßigen Abständen nach Kauf eines Unternehmens erfolgenden Bewertungen sind für Goodwill-Impairment-Tests nützliche Informationen zu erwarten.<sup>79</sup> Denn dann liegen aus dem M&A-Controlling in der Regel Planungs- und Kontrollrechnungen auf standardisierter Basis vor. Da rein zahlungsstromorientierte Discounted Cashflow-Modelle in der Praxis häufig zu abstrakt und manipulationsanfällig sind, um für interne Zwecke flächendeckend eingesetzt zu werden, kommt wertorientierten Führungsgrößen in Anlehnung an die externe Rechnungslegung große Bedeutung zu.<sup>80</sup> Indizieren solche Führungsgrößen eine mangelnde Performance von Unternehmensteileinheiten, so kann dies Zweifel an der Werthaltigkeit von Goodwill begründen. Nicht zuletzt die Tatsache, dass eine mangelnde Performance häufig zu Desinvestitionen der betroffenen Einheiten führt, spricht dafür, dass Rückschlüsse auf ein gemindertes zukünftiges Ertragspotenzial nahe liegen.<sup>81</sup>

Ein weiterer Bilanzierungsaspekt, in dem die Informationen aus dem Projektcontrolling von hoher Bedeutung sind, ist die Bewertung (insbes. langfristiger) Fertigungsaufträge. Hier lassen sich die relevanten Controllingsysteme grundsätzlich in die Abschnitte Planung, Ausführungskontrolle und Nachkalkulation unterteilen. Die Umsatzrealisation ist über den Fertigstellungsgrad insbesondere an den Ausführungsabschnitt gebunden. Ferner kann die Nachkalkulation durch Soll/Ist-Vergleiche Informationen zur Zuverlässigkeit der Kostenschätzungen liefern.<sup>82</sup>

Das Projektberichtswesen sollte in der Lage sein, regelmäßige Standardberichte, zusätzliche Abweichungsberichte sowie Bedarfsberichte auf Anforderung zu erstellen. In Unternehmen mit einer fortschrittlichen EDV-Umgebung sollten die ersten beiden Berichte weitgehend standardisiert und automatisch abrufbar sein. Regelmäßige Fortschrittsberichte sollten die durchgeführten Arbeiten, noch wesentliche ausstehende Arbeitsschritte, die Terminalsitua-

---

<sup>78</sup> Vgl. *Dyckerhoff et al.*, in: *Werder/Wiedmann* (Hrsg.), *Internationalisierung der Rechnungslegung*, 2003, S. 45, 51.

<sup>79</sup> Zu Ausbreitung und Ausgestaltung von Akquisitionskontrollrechnungen in Deutschland vgl. *Pellens et al.*, DB 2000 S. 1828f.

<sup>80</sup> Vgl. *Neubürger/Sen*, in: *Hahn/Hungenberg* (Hrsg.), *PuK*, 2001, S. 1061.

<sup>81</sup> Zu Desinvestitionen infolge schlechter Performance vgl. *Pellens et al.*, DB 2000 S. 1832.

<sup>82</sup> Vgl. *Oepen*, *Phasenorientiertes Bauprojekt-Controlling*, 2003, S. 1.



tion, Kostenvergleiche usw. aufführen.<sup>83</sup> Hinsichtlich der Sicherstellung der Objektivität des Erfolgsausweises wird in der Literatur vorgeschlagen, dass das Projektcontrolling funktionell und organisatorisch vom Projektmanagement getrennt zu sein hat. Somit soll eine hohe Übereinstimmung zwischen Fertigungs- und Ergebnisrealisation ermöglicht werden.<sup>84</sup>

Ein dritter Bereich des Projektcontrollings ist das F&E-Controlling, das im Kontext des Management Approach insbesondere für die Bilanzierung selbst erstellter immaterieller Vermögenswerte im Rahmen von IAS 38 hohe Relevanz besitzt. Gerade das F&E-Controlling zeichnet sich durch erhebliche Schwierigkeiten bei der Festlegung von Ziel- und Maßnahmenplänen aus. So besteht Ungewissheit darüber, wie hoch der Ressourcenbedarf ist, um Ergebnisse zu erhalten bzw. festzustellen, dass keine verwertbaren Ergebnisse zu erwarten sind.<sup>85</sup> Aufgrund der begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen und dem hieraus folgenden Bestreben nach optimaler Allokation dieser Ressourcen benötigen forschungsintensive Unternehmen ein wertorientiertes Instrumentarium zur Selektion, Planung, Kontrolle und Steuerung von Erfolg versprechenden F&E-Projekten.<sup>86</sup> Auch wenn sich die Begriffe Forschung und Entwicklung nicht vollständig trennscharf abgrenzen lassen, entspricht die vom IASB verwendete Definition weitestgehend derjenigen, die auch nach allgemeiner Auffassung vertreten wird. Demnach werden unter reiner Entwicklungstätigkeit zielorientierte Aktivitäten zur Lösung einer konkreten Aufgabenstellung verstanden.<sup>87</sup> Zwar sind nach Ansicht des IASB Entwicklungstätigkeiten Forschungstätigkeiten aus prozeduraler Sicht nachgelagert. Allerdings kann in der Praxis häufig eine interdependente Beziehung von F&E-Prozessen beobachtet werden. In der Folge ist dann eine klare Prozessordnung nicht mehr gegeben, sodass Kosten den entsprechenden Kategorien nicht mehr zuverlässig zugeordnet werden können.<sup>88</sup> Daher ist für eine Bilanzierung selbst erstellter immaterieller Vermögenswerte auf Grundlage des F&E-Controllings zumindest eine klare Phasentrennung notwendig.

---

<sup>83</sup> Vgl. *Fiedler*, Controlling von Projekten, 2001, S. 132ff.

<sup>84</sup> Vgl. m.w.N. *Klein*, Unternehmenssteuerung auf Basis der International Accounting Standards, 1999, S. 172.

<sup>85</sup> Vgl. m.w.N. *Hahn/Hungenberg*, PuK, 2001, S. 548.

<sup>86</sup> Vgl. *Mölls et al.*, ZfB 2005 S. 766.

<sup>87</sup> Vgl. *Geiger*, Kennzahlenorientiertes Entwicklungscontrolling, 2000, S. 12f.

<sup>88</sup> Vgl. *Pellens/Fülbier*, in: *Baetge* (Hrsg.), Zur Rechnungslegung nach International Accounting Standards (IAS), 2000, S. 49.

## **IV. Finanzberichterstattung auf Basis des Management Approach: Kritische Würdigung**

In den vorangegangenen Abschnitten wurde deutlich, dass die IFRS-Finanzberichterstattung zahlreiche Möglichkeiten bietet, um in den Unternehmen bereits vorhandene Controllinginformationen einer Zweitverwendung zuzuführen. Eine solche Anwendung des Management Approach kann auf wirtschaftliche Weise grundsätzlich Informationsasymmetrien zwischen Bereichs- und Unternehmensleitung abbauen bzw. auch Ansatzpunkte zur Optimierung bestehender Controllingsysteme sein. Allerdings bestehen auch Problemfelder hinsichtlich einer Anwendung des Management Approach. Drei maßgebliche solcher Aspekte werden in den folgenden Abschnitten erörtert.

### **IV.1. Informationsdefizite durch unzureichende Ausgestaltung der Controllingsysteme**

Die Anwendung des Management Approach in der Rechnungslegung erweist sich zunächst in solchen Fällen als problematisch bzw. unmöglich, in denen die Controllingsysteme des bilanzierenden Unternehmens die benötigten Informationen nur teilweise oder überhaupt nicht zur Verfügung stellen.

So wird z.B. das Vorhandensein einer Unternehmensplanung in der Literatur zwar nicht zuletzt als ein unabdingbares Instrument zur Existenzsicherung angesehen; dennoch scheinen viele Unternehmen dem Gebot zur Unternehmensplanung nicht in ausreichendem Maße nachzukommen.<sup>89</sup> Ist in einem Unternehmen die Unternehmensplanung so ausgebaut, dass auf CGU-Ebene entweder keine Planungsrechnungen existieren oder diese nicht mit den Planungen anderer Organisationseinheiten bzw. der Gesamtunternehmung abgestimmt sind, so ist auch eine Verwendung dieser Planungsrechnungen in der externen Rechnungslegung nicht möglich.

Denkbar ist in diesem Zusammenhang im Grenzfall auch, dass die Controllinganforderungen nicht mit regulatorischen Anforderungen der IFRS-Finanzberichterstattung kompatibel sind. So sind möglicherweise interne Berichtssegmente nicht – wie in IAS 14.27ff. für den Regelfall implizit unterstellt – nach intern homogenen Chancen und Risiken aufgestellt, sondern folgen möglicherweise historischen bzw. unternehmenspolitischen Entwicklungen.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. *Groß/Amen*, WPg 2003 S. 1161f.

<sup>90</sup> Vgl. *Himmel*, Konvergenz von interner und externer Unternehmensrechnung am Beispiel der Segmentberichterstattung, 2004, S. 141. Denkbar ist z.B., dass nach dem Erwerb einer in mehreren Regionen tätigen Tochtergesellschaft diese aufgrund von Vereinbarungen mit deren Mana-

Diese Überlegungen lassen sich ohne weiteres auf die anderen oben genannten Informationskategorien übertragen. Insbesondere in Unternehmen, die nur selten langfristige Fertigungsprojekte, Unternehmensakquisitionen oder kaum F&E betreiben, ist nicht davon auszugehen, dass umfangreiche, standardisierte Steuerungssysteme für diese Vorgänge installiert sind. In der Folge erscheint dann eine Informationsermittlung für die externe Rechnungslegung unter Rückgriff auf den Management Approach kaum möglich. Allerdings dürfte die Ausweitung der externen Berichtserfordernisse auch einen Impuls für den Ausbau bzw. die Verbesserung interner Controllingssysteme darstellen.<sup>91</sup>

#### IV.2. Einschränkungen in der Reliabilität von Management-Approach-Informationen

In der Literatur wird die Befürchtung geäußert, dass die umfangreichen Einflussmöglichkeiten des Managements auf Management-Approach-Informationen deren Reliabilität reduzieren.<sup>92</sup> Diese Reduktion wird durch zwei verschiedene Effekte begründet: Den Zirkularitätseffekt und den Manipulationseffekt.

- **Zirkularitätseffekt:**

Unter dem Zirkularitätseffekt versteht man die Beeinflussung der internen Controllingssysteme im Rahmen des Management Approach aufgrund rein bilanzpolitisch motivierter Überlegungen.<sup>93</sup> Es besteht die Gefahr, dass die Unternehmensleitung die internen Steuerungssysteme so ausgestaltet, dass die generierten Informationen am Kapitalmarkt zwar das gewünschte Bild des Unternehmens vermitteln, intern aber nicht mehr unbedingt diejenigen Entscheidungen herbeigeführt werden, die den Unternehmenswert maximieren.<sup>94</sup>

Empirische Belege für solche unerwünschten Rückkopplungen externer Bilanzierungsvorschriften auf die intern zur Anwendung kommenden Steuerungssysteme liegen insbesondere für das finanzwirtschaftliche Risikomanagement vor.<sup>95</sup> Ähnliche Rückkopplungen auf die interne Steuerung sind bei der Behandlung des Goodwill-

---

gemeint nicht eingegliedert, sondern als ein eigenständiges internes Berichtssegment geführt wird.

<sup>91</sup> So wird z.B. von den Regelungen zur Bilanzierung von Unternehmenszusammenschlüssen (Business Combinations) eine Auswirkung auf das M&A-Controlling der Unternehmen erwartet; vgl. *Alvarez/Biberacher*, BB 2002 S. 350f.

<sup>92</sup> Vgl. *Hachmeister*, ZfP 2003 S. 446.

<sup>93</sup> So z.B. bei *Himmel*, a.a.O. (Fn. 90), S. 139.

<sup>94</sup> Vgl. hierzu grundlegend *Pfaff/Bärtl*, zfbf 1998 S. 771.

<sup>95</sup> Vgl. *Glaum/Förschle*, DB 2000 S. 1530f.; *Steiner et al.*, WPg 1995 S. 534.

Impairment denkbar. So wird es als sinnvoll erachtet, Goodwillabschreibungen bei Performancemessungsrechnungen für Managementebenen zu berücksichtigen, wenn diese die zugrunde liegenden Akquisitionentscheidungen verantworten.<sup>96</sup> Gleichzeitig erscheint es für Zwecke der Kapitalmarktkommunikation aber sinnvoll, eine aktive Steuerung der ausgewiesenen Goodwillbeträge und somit der Periodenergebnisse vorzunehmen.<sup>97</sup> Wird jedoch eine aktive Goodwill-Steuerung vorgenommen, so kann sich dieser bilanzpolitisch motivierte Eingriff unmittelbar auf die Performancemessung des CGU-Managements auswirken und dort Fehlentscheidungen provozieren.

▪ **Manipulationseffekt:**

Während der Zirkularitätseffekt auf die zentrale Beeinflussung von internen Controllingssystemen durch die Unternehmensleitung aus bilanzpolitischen Überlegungen heraus abzielt, resultiert der Manipulationseffekt daher, dass dezentrale Entscheider gegenüber der Unternehmensleitung interne Informationen im Rahmen der bottom-up-Kommunikation gegebenenfalls verzerren, um für ihr eigenes Handlungsfeld möglichst günstige Rahmenbedingungen zu erreichen.

So ist z.B. denkbar, dass die in einem Impairment-Test zugrunde gelegten Plangrößen weniger die realistische Einschätzung des dezentralen Managements reflektieren, sondern vielmehr eine bewusst gesteuerte Verzerrung der Realität, um z.B. zu günstigen Vorgaben zu gelangen. Auch das Vorhandensein von Ermessensspielräumen kann gezielt genutzt werden, um die Informationsadressaten in der gewünschten Weise zu beeinflussen.<sup>98</sup>

In der Controllingliteratur wird zur Herstellung einer „wahrheitsgemäßen Berichterstattung“<sup>99</sup> eine Vielzahl von Instrumenten diskutiert, die solche Verzerrungen in der

---

<sup>96</sup> Vgl. *Pellens et al.*, in: *Böhler* (Hrsg.), FS *Köhler*, 2002, S. 128ff.

<sup>97</sup> Vgl. allgemein für die Ergebnissteuerung durch Fair-Value-Bewertungen *Melcher*, in: *Jander/Krey* (Hrsg.), *Betriebliches Rechnungswesen und Controlling im Spannungsfeld von Theorie und Praxis*, 2005, S. 89.

<sup>98</sup> Zu zahlreichen Möglichkeiten der Bilanz- und Ergebnisgestaltung aus der Motivation zu einer positiveren Darstellung der Unternehmenslage heraus vgl. *Meyer/Meisenbacher*, DStR 2004 S. 567ff.

<sup>99</sup> *Ewert/Wagenhofer*, a.a.O. (Fn. 18), S. 500.

internen Kommunikation nicht immer vollständig und zum Teil nur unter idealisierten Bedingungen auffangen können.<sup>100</sup>

In dem Maße, in dem dezentral verzerrte Informationen im Rahmen des Management Approach in die Finanzberichterstattung übernommen werden, sinkt konsequent die Reliabilität der externen Rechnungslegung.

Inwieweit Zirkularitäts- und Manipulationseffekt die Reliabilität der Management-Approach-Informationen im Einzelfall tatsächlich verschlechtern, hängt jedoch auch von verschiedenen gegenläufigen Einflussfaktoren ab.

Würde z.B. die unangemessene Beeinflussung interner Controllingsysteme aus bilanzpolitischen Motiven heraus gleichzeitig zu gravierenden Fehlentscheidungen führen,<sup>101</sup> ist die Umsetzung des Management Approach ein Anreiz für die Unternehmensleitung, in den betroffenen Bereichen von entsprechenden Eingriffen bei der Gestaltung der Controllingsysteme abzusehen. Dies hängt jedoch auch von der Motivationsstruktur der Unternehmensleitung selbst ab: Je stärker diese kapitalmarktgetrieben ist, umso eher wird die Unternehmensleitung verstärkt zu bilanzpolitischen Gestaltungsmaßnahmen greifen.<sup>102</sup>

Ebenfalls gegenläufig, d.h. reliabilitätssteigernd, kann sich die externe Abschlussprüfung auswirken, die sich im Fall von Management-Approach-Informationen auch auf die zugrunde liegenden Controllinginformationen erstreckt.<sup>103</sup> Hierbei hängt es von Art und Ausprägung des Management Approach in einzelnen Bilanzierungsfeldern ab, ob die externe Abschlussprüfung nur auf originär für interne Zwecke generierte Informationen abstellt oder ob auch die internen Berichtsinstrumente und -systeme selbst zum Prüfungsobjekt werden.<sup>104</sup> In jedem Fall werden jedoch hohe Anforderungen an die Abschlussprüfer hinsichtlich ihrer betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Analysefähigkeiten gestellt.

---

<sup>100</sup> Dazu gehören z.B. im Bereich der Budgetierung das Weitzman-Schema, das Osband-Reichelstein-Schema oder das Groves-Schema. Vgl. hierzu im Überblick *Ewert/Wagenhofer*, a.a.O. (Fn. 18) S. 423-430 sowie S. 501ff.

<sup>101</sup> Vgl. *Dawo*, Immaterielle Güter in der Rechnungslegung nach HGB, IAS/IFRS und US-GAAP, 2003, S. 230.

<sup>102</sup> Vgl. hierzu grundlegend *Pfaff/Bärtl*, zfbf 1998 S. 771.

<sup>103</sup> Vgl. *Himmel*, a.a.O. (Fn. 90), S. 141f.

<sup>104</sup> Vgl. *Hachmeister*, ZfP 2003 S. 451.

### IV.3. Mangelnde Relevanz von Management-Approach-Informationen für Investoren

Die IFRS unterstellen, dass Management-Approach-Informationen grundsätzlich entscheidungsrelevant für Investoren sind. Gerade dann, wenn Controllinginformationen für Zwecke der Verhaltenssteuerung dezentraler Entscheidungsträger im Management genutzt werden, ist die Ausprägung dieser Informationen aber nicht mehr durch das Bedürfnis einer objektivierten Darstellung geprägt. Vielmehr geht es zur Optimierung der internen Steuerung darum, durch die zielführende Gestaltung der Informationsbereitstellung beim dezentralen Management die gewünschten Verhaltensanreize zu setzen.<sup>105</sup>

So spielen z.B. in der Planung und Budgetierung häufig Motive der Verhaltensbeeinflussung eine Rolle.<sup>106</sup> Beispielsweise mag die Vorgabe von ambitioniert hohen Umsatz- oder niedrigen Kostenzielen zwar nicht den realistischen Erwartungen einer übergeordneten Managementebene entsprechen. Jedoch kann die Verknüpfung der Entlohnung nachgeordneter Managementebenen an die Erreichung dieser Vorgaben zu zusätzlicher Motivation und Anstrengung führen. Solche für Zwecke der Verhaltenssteuerung angepassten Planwerte sind dann nicht mehr zur Fundierung von Impairment-Tests gemäß IAS 36 geeignet. Denkbar ist weiterhin, dass interne Informationen bereinigt werden, um bestimmte exogene Risikofaktoren zu eliminieren und damit die Motivationswirkung im Sinne des Controllability-Prinzips für den dezentralen Entscheidungsträger zu erhöhen.<sup>107</sup>

Eine Ausgestaltung der internen Informationssysteme für Zwecke der Verhaltenssteuerung resultiert damit in der Gefahr, dass eine Anwendung des Management Approach die Investoren mit Informationen versorgt, die für deren Investitionsentscheidungen nur noch eingeschränkt Relevanz besitzen.<sup>108</sup> Wird andererseits auf die Verhaltenssteuerung verzichtet, entsteht die im vorangegangenen Abschnitt geschilderte Zirkularitätsproblematik im Sinne eines Verzichts auf die optimale Ausgestaltung interner Controllingprozesse.

Vor diesem Hintergrund ist vor einer Übernahme interner Controllinginformationen grundsätzlich zu prüfen, inwieweit aufgrund von Verhaltenssteuerungsaspekten diese Informationen möglicherweise gar nicht bzw. nur in modifizierter Form übernommen werden können.

---

<sup>105</sup> Vgl. grundsätzlich *Weißberger*, Anreizkompatible Erfolgsrechnung im Konzern, 2003, S. 71-73.

<sup>106</sup> Vgl. mit zahlreichen Nennungen *Weber et al.*, Verhaltensorientiertes Controlling, 2003, S. 41ff.

<sup>107</sup> Vgl. *Weißberger*, a.a.O. (Fn. 105), S. 79f.

<sup>108</sup> Zum Konflikt zwischen für Investoren entscheidungsnützlichen Informationen und der nur eingeschränkten Eignung dieser Informationen für die Steuerung der Prinzipal-Agent Beziehung von Anteilseignern und Management vgl. ausführlich *Wagenhofer/Ewert*, Externe Unternehmensrechnung, 2003, S. 89ff.

Gleichzeitig ist – quasi im Sinne einer Argumentation de lege ferenda – das IASB aufgerufen, bei der Umsetzung des Management Approach im weiteren Standardsetting diesen Aspekt des Management Approach besser als bisher zu berücksichtigen.

## **V. Zusammenfassung**

Das Herausstragen von Informationen, die ursprünglich vom Controlling für Zwecke der Unternehmenssteuerung verwendet werden, in die externe Rechnungslegung wird als Management Approach bezeichnet. Die IFRS enthalten eine Vielzahl von Regelungen, die einen solchen Informationstransfer vom Controlling in die Finanzberichterstattung begünstigen. Art und Umfang der verwendeten Informationen variieren jedoch teilweise erheblich zwischen den einzelnen Bilanzierungsfeldern. Dennoch lässt sich eine grundsätzliche Typisierung derjenigen Steuerungs- und Berichtsinstrumente herbeiführen, die benötigt werden, um für den Management Approach geeignete Informationen zur Verfügung zu stellen. So stellen die Organisations- und Berichtsstruktur, Risikomanagementsysteme, Planungs- und Kontrollrechnungen sowie Projektcontrollingsysteme diejenigen Kategorien von Steuerungs- und Berichtsinstrumenten dar, deren Nutzung bei einer Anwendung des Management Approach in erster Linie als zielführend erscheint.

Im Allgemeinen wird nach dem Management Approach generierten Informationen ein hohes Maß an Relevanz zugesprochen, da sie das Unternehmen aus Managementperspektive darstellen und das Management die Lage des Unternehmens am besten einzuschätzen vermag. Ob der Management Approach tatsächlich für die Investoren relevante Entscheidungen hervorbringt, ist allerdings von der konkreten Konzeption der Controllingsysteme abhängig. Darüber hinaus sind bei einer Anwendung des Management Approach Wechselwirkungen zwischen externer Rechnungslegung und Unternehmensführung möglich, die nachteilige Auswirkungen auf die intern genutzten Steuerungssysteme haben können. Allerdings können diese Wechselwirkungen auch einen Anreiz darstellen, Manipulationsspielräume in der Bilanzierung ungenutzt zu lassen, sodass die Reliabilität der Rechnungslegungsinformationen – zumindest zu einem gewissen Grad – ansteigt.

## Literaturverzeichnis

- Alvarez, Manuel/Biberacher, Johannes (2002): Goodwill-Bilanzierung nach US-GAAP - Anforderungen an Unternehmenssteuerung und -berichterstattung, in: BB 7/2002, S. 346-353.
- Andrejewski, Kai C./Böckem, Hanne: Praktische Fragestellungen der Implementierung des Komponentenansatzes nach IAS 16, Sachanlagen (Property, Plant and Equipment), in: KoR 2/2005, S. 75-81.
- Backhaus, Klaus: Gewinnrealisierung im Anlagengeschäft vor dem Hintergrund nationaler und internationaler Rechnungslegungsvorschriften, in: Baetge, Jörg (Hrsg.), Rechnungslegung, Prüfung und Beratung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Prof. Dr. Rainer Ludewig, Düsseldorf, 1996, S. 21-52.
- Barckow, Andreas/Glaum, Martin: Bilanzierung von Finanzinstrumenten nach IAS 39 (rev. 2004) - ein Schritt in Richtung Full Fair Value Model?, in: KoR 5/2004, S. 185-203.
- Benecke, Birka: Internationale Rechnungslegung und Management Approach, Wiesbaden, 2000.
- Beyhs, Oliver: Impairment of Assets nach International Accounting Standards - Anwendungshinweise und Zweckmäßigkeitanalyse, Frankfurt a.M., 2002.
- Bieker, Marcus/Esser, Maik: Goodwill-Bilanzierung nach ED 3 "Business Combinations", in: KoR 2/2003, S. 75-84.
- Böcking, Hans-Joachim/Müßig, Anke: Neue Herausforderungen für den Konzernlagebericht durch das Transparenz- und Publizitätsgesetz sowie den Deutschen Corporate Governance Kodex?, in: Der Konzern 1/2003, S. 38-50.
- Bühler, Wolfgang: Risikocontrolling in Industrieunternehmen, in: Börsig, Clemens/Coenenberg, Adolf G. (Hrsg.), Controlling und Rechnungswesen im internationalen Wettbewerb, Stuttgart, 1997, S. 205-233.
- Bungartz, Oliver: Risk Reporting - Anspruch, Wirklichkeit und Systematik einer umfassenden Risikoberichterstattung deutscher Unternehmen, Sternenfels, 2003.
- Dawo, Sascha: Immaterielle Güter in der Rechnungslegung nach HGB, IAS/IFRS und US-GAAP, Herne / Berlin, 2003.



- Dawo, Sascha/Heiden, Matthias: Aktuelle Entwicklungen zur Erfassung immaterieller Werte in der externen Berichterstattung, in: DStR 40/2001, S. 1716-1724.
- Dyckerhoff, Christian/Lüdenbach, Norbert/Schulz, Roland: Praktische Probleme bei der Durchführung von Impairment-Tests im Sachanlagevermögen, in: Werder, Axel von/Wiedmann, Harald (Hrsg.), Internationalisierung der Rechnungslegung und Corporate Governance, Stuttgart, 2003, S. 33-59.
- Ewert, Ralf/Wagenhofer, Alfred: Interne Unternehmensrechnung, Berlin, 6. Auflage 2005.
- Fiedler, Rudolf: Controlling von Projekten - Projektplanung, Projektsteuerung und Risikomanagement, Braunschweig/Wiesbaden, 2001.
- Fischer, Thomas M./Wenzel, Julia/Kühn, Christian: Value Reporting, in: DB 23/2001, S. 1209-1216.
- Fröhlich, Christop: Bilanzierung von Beschaffungsgeschäften unter der Zielsetzung des Hedge Accounting nach IAS 39, in: BB 25/2004, S. 1381-1385.
- Frowein, Nils/Lüdenbach, Norbert: Das Sum-of-the-parts-Problem beim Goodwill-Impairment-Test - Marktbewertung als Programm oder Ideologie?, in: KoR 6/2003, S. 261-266.
- Gebhardt, Günther/Naumann, Thomas K.: Grundzüge der Bilanzierung von Financial Instruments und von Absicherungszusammenhängen nach IAS 39, in: DB 29/1999, S. 1461-1469.
- Geiger, Oliver: Kennzahlenorientiertes Entwicklungscontrolling, Aachen, 2000.
- Geiger, Thomas: Shareholderorientierte Segmentberichterstattung, München, 2001.
- Glaum, Martin: Foreign Exchange Risk Management in German Non-Financial Corporations: An Empirical Analysis, in: Frenkel, Michael/Hommel, Ulrich/Rudolf, Markus (Hrsg.), Risk-Management - Challenge and Opportunity, Berlin, 2000, S. 373-393.
- Glaum, Martin/Förschle, Gerhart: Rechnungslegung für Finanzinstrumente und Risikomanagement: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: DB 31/2000, S. 1525-1534.
- Gleich, Ronald/Sasse, Alexander/Gräf, Jens/Kogler, Sabine: Corporate Reporting, in: Controlling 6/2002, S. 337-345.
- Groß, Paul J./Amen, Matthias: Rechtspflicht zur Unternehmensplanung?, in: WPg 21/2003, S. 1161-1180.
- Haaker, Andreas/Paarz, Michael: Die Segmentberichterstattung als Informationsinstrument, in: KoR 5/2005, S. 194-199.

- Hachmeister, Dirk: Das Controlling als Objekt der handelsrechtlichen Abschlussprüfung, in: ZfP 14/2003, S. 437-456.
- Hahn, Dietger/Hungenberg, Harald: PuK. Planung und Kontrolle. Planungs- und Kontrollsysteme. Planungs- und Kontrollrechnung. Controllingkonzepte, 6. Auflage, Wiesbaden, 2001.
- Hampel, Volker/Lueger, Marcus/Roth, Ute: Risikocontrolling aus Sicht des Abschlussprüfers, in: ZfCM Sonderheft 3/2004, S. 108-119.
- Himmel, Holger: Konvergenz von interner und externer Unternehmensrechnung am Beispiel der Segmentberichterstattung, Aachen, 2004.
- Hoffmann, Wolf-Dieter: Außerplanmäßige Abschreibungen, Wertminderungen in: Haufe IFRS-Kommentar, § 11, Freiburg, 4. Auflage, 2006.
- Hommel, Michael/Hermann, Olga: Hedge-Accounting und Full-Fair-Value-Approach Hedge in der internationalen Rechnungslegung, in: DB 47/2003, S. 2501-2506.
- Horváth, Peter/Minning, Frank: Wertorientierte Managementkonzepte in Deutschland, Großbritannien, Italien und Frankreich, in: Controlling 6/2001, S. 273-281.
- Hütten, Christoph/Lorson, Peter: Überlegungen zur neuen Goodwillbilanzierung nach SFAS 142 aus Controlling-Perspektive, in: KoR 1/2002, S. 25-33.
- IGC (Hrsg.)/Weißberger, Barbara E. (Schriftleitung): Controller und IFRS. Konsequenzen für die Controlleraufgaben durch die Finanzberichterstattung nach IFRS, Freiburg, 2006.
- Jamin, Wolfgang/Krankowsky, Matthias: Die Hedge Accounting-Regeln des IAS 39, in: KoR 11/2003, S. 502-515.
- Kaiser, Karin: Erweiterung der zukunftsorientierten Lageberichterstattung: Folgen des Bilanzrechtsreformgesetzes für Unternehmen, in: DB 7/2005, S. 345-353.
- Kajüter, Peter: Der Lagebericht als Instrument einer kapitalmarktorientierten Rechnungslegung, in: DB 5/2004, S. 197-203.
- Keitz, Isabel von: Immaterielle Güter in der internationalen Rechnungslegung, Düsseldorf, 1997.
- Keitz, Isabel von: Praxis der IASB-Rechnungslegung, Stuttgart, 2. Auflage, 2005.
- Kind, Alexander: Segment-Rechnung und -Bewertung, Bern, 2000.
- Kirsch, Hans-Jürgen/Scheele, Alexander: E-DRS 20: Ausweitung der Lageberichterstattung zum Value Reporting?, in: BB 51 und 52/2003, S. 2733-2739.

- Klein, Georg A.: Unternehmenssteuerung auf Basis der International Accounting Standards, München, 1999.
- Kley, Karl-Ludwig: Die Fair-Value-Bilanzierung in der Rechnungslegung nach den International Accounting Standards (IAS), in: DB 43/2001, S. 2257-2262.
- KPMG: Integriertes Risikomanagement - Stand der Umsetzung in der betrieblichen Praxis, Frankfurt a.M., 2000.
- KPMG: IFRS aktuell - Neuregelungen 2004: IFRS 1 bis 5, Improvement Project, Amendments IAS 32 und 39, Stuttgart, 2004.
- Krumnow, Jürgen: Risikosteuerung im derivativen Geschäft, in: Lanfermann, Josef (Hrsg.), Internationale Wirtschaftsprüfung: Festschrift zum 65. Geburtstag von Professor Dr. Dr. h. c. Hans Havermann, Düsseldorf, 1995, S. 343-371.
- Kümpel, Thomas: Bilanzielle Behandlung von Wertminderungen bei Vermögenswerten nach IAS 36, in: BB 19/2002, S. 983-988.
- Kümpel, Thomas: Bilanzierung und Bewertung von Sachanlagen nach International Financial Reporting Standards, in: Bilanz & Buchhaltung 10/2003, S. 378-392.
- Küting, Karlheinz/Lorson, Peter: Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen: Anmerkungen zu Strategien und Konfliktfeldern, in: WPg 11/1998, S. 483-493.
- Küting, Karlheinz/Wirth, Johannes: Bilanzierung von Unternehmenszusammenschlüssen nach IFRS 3, in: KoR 5/2004, S. 167-177.
- Lazanowski, Markus/Huther, Heiko: Ansätze zur Integration der Planungs- und Kontrollsysteme bei industriellen Beteiligungen, in: Wurl, Hans-Jürgen (Hrsg.), Industrielles Beteiligungscontrolling, Stuttgart, 2003, S. 365-392.
- Löw, Edgar: Antizipative Sicherungsgeschäfte und Fortentwicklung des deutschen Bilanzrechts, in: Lange, Thomas A./Löw, Edgar (Hrsg.), Rechnungslegung, Steuerung und Aufsicht von Banken. Kapitalmarktorientierung und Internationalisierung - Festschrift zum 60. Geburtstag von Jürgen Krumnow, Wiesbaden, 2004, S. 241-275.
- Löw, Edgar: Bilanzierung von Finanzinstrumenten und Risikocontrolling, in: ZfCM Sonderheft 2/2004, S. 32-41.
- Martin, Peter: The management approach, in: CA magazine November/1997, S. 29-30.
- Melcher, Winfried: Grundlegende Auswirkungen der Umstellung der Rechnungslegung von HGB auf IFRS auf die Kennzahlenanalyse, in: Jander, Heidrun/Krey, Antje (Hrsg.), Be-

- triebliches Rechnungswesen und Controlling im Spannungsfeld von Theorie und Praxis, 2005, S. 69-91.
- Meyer, Claus/Meisenbacher, Michael: Bilanzpolitik auf der Basis von IAS/IFRS, insbesondere in Zeiten der Krise, in: DStR 13/2004, S. 567-572.
- Mölls, Sascha H./Willershausen, Timo/Krag, Joachim: Bewertung von Forschung und Entwicklung mithilfe eines Compound-Option-Phasenmodells, in: ZfB 7/8/2005, S. 765-798.
- Nailor, Hans: Reasons for write-downs, in: Accountancy International December/1999, S. 80-81.
- Nardmann, Hendrik: Segmentberichterstattung: Anforderungen bei der Umstellung der Bilanzierung auf IAS/IFRS, in: BB 37/2003, S. 1947-1950.
- Naumann, Thomas K.: Harmonisierung von Financial und Management Accounting im Bankenbereich, in: Lange, Thomas A./Löw, Edgar (Hrsg.), Rechnungslegung, Steuerung und Aufsicht von Banken. Kapitalmarktorientierung und Internationalisierung - Festschrift zum 60. Geburtstag von Jürgen Krumnow, Wiesbaden, 2004, S. 185-205.
- Neubürger, Heinz-Joachim/Sen, Michael: Wertorientierte Unternehmens- und Geschäftsführung im Siemens Konzern, in: Hahn, Dietger/Hungenberg, Harald (Hrsg.), PuK. Planung und Kontrolle. Planungs- und Kontrollsysteme. Planungs- und Kontrollrechnung. Controllingkonzepte, Wiesbaden, 2000, S. 1035-1102.
- Oepen, Ralf-Peter: Phasenorientiertes Bauprojekt-Controlling, Düsseldorf, 2003.
- Pacter, Paul (1996): Board to Consider Final Revisions to IAS 14. In: IASC Insight, December, S. 20-21.
- Pape, Ulrich: Theoretische Grundlagen und praktische Umsetzung wertorientierter Unternehmensführung, in: BB 14/2000, S. 711-717.
- Pellens, Bernhard/Crasselt, Nils/Schremper, Ralf: Berücksichtigung von Geschäftsbereichs-Goodwills bei der wertorientierten Unternehmensführung, in: Böhler, Heymo (Hrsg.), Marketing-Management und Unternehmensführung - Festschrift für Professor Dr. Richard Köhler zum 65. Geburtstag, Stuttgart, 2002, S. 121-135.
- Pellens, Bernhard/Crasselt, Nils/Sellhorn, Thorsten: Bedeutung der neuen Goodwill-Bilanzierung nach US-GAAP für die wertorientierte Unternehmensführung, in: Horváth, Peter (Hrsg.), Performance Controlling. Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart, 2002, S. 131-152.

- Pellens, Bernhard/Fülbier, Rolf Uwe: Ansätze zur Erfassung immaterieller Werte in der kapitalmarktorientierten Rechnungslegung, in: Baetge, Jörg (Hrsg.), Zur Rechnungslegung nach International Accounting Standards (IAS), Düsseldorf, 2000, S. 35-77.
- Pellens, Bernhard/Tomaszewski, Claude/Weber, Nicolas: Wertorientierte Unternehmensführung in Deutschland, in: DB 37/2000, S. 1825-1833.
- Pfaff, Dieter/Bärtl, Oliver: Externe Rechnungslegung, internes Rechnungswesen und Kapitalmarkt, in: ZfbF 9/1998, S. 757-777.
- Pilhofer, Jochen: Umsatz- und Gewinnrealisierung im internationalen Vergleich, Herne/Berlin, 2002.
- Spitzenpfeil, Thomas/Lingscheid, Andreas/Renner, Andreas: Controlling in dezentralen Organisationen, in: Controlling 1/1999, S. 29-34.
- Steiner, Manfred/Tebroke, Hermann-Josef/Wallmeier, Martin: Konzepte der Rechnungslegung für Finanzderivate, in: WPg 16/1995, S. 533-544.
- Trützscher, Klaus/David, Ulrich/Strauch, Joachim/Tomaszewski, Claude : Unternehmensbewertung und Rechnungslegung von Akquisitionen: Die Vorschriften nach IFRS und HGB vs. betriebswirtschaftliche Rationalität. In: ZP 2005, S. 383-406.
- Wagenhofer, Alfred/Ewert, Ralf: Externe Unternehmensrechnung, Berlin et al., 2003.
- Wagenhofer, Alfred: Zusammenwirken von Controlling und Rechnungslegung nach IFRS, in: Wagenhofer, Alfred (Hrsg.), Controlling und IFRS-Rechnungslegung, Berlin, 2006, S. 1-20.
- Weber, Jürgen/Hirsch, Bernhard/Linder, Stefan/Zayer, Eric: Verhaltensorientiertes Controlling, Vallendar, 2003.
- Weber, Jürgen/Weißenberger, Barbara E./Liekweg, Arnim: Risk Tracking and Reporting, Vallendar, 1999.
- Weißenberger, Barbara E.: Anreizkompatible Erfolgsrechnung im Konzern - Grundmuster und Gestaltungsalternativen, Wiesbaden, 2003.
- Weißenberger, Barbara E./Stahl, Anne B./Vorstius, Sven: Die Umstellung auf internationale Rechnungslegungsgrundsätze, in: KoR 1/2004, S. 5-16.
- Weißenberger, Barbara E./Weber, Jürgen/Löbig, Michael/Haas, Cornelia A. J. (Unternehmensrechnung 2003): IAS/IFRS: Quo vadis Unternehmensrechnung?, Vallendar, 2003.
- Wirth, Johannes: Firmenwertbilanzierung nach IFRS - Unternehmenszusammenschlüsse.Werthaltigkeitstest.Endkonsolidierung, Stuttgart, 2005.

Wittmann, Edgar: Risikomanagement als Bestandteil des Planungs- und Kontrollsystems, in: Lange, Knut Werner/Wall, Friederike (Hrsg.), Risikomanagement nach dem KonTraG, München, 2001, S. 259-281.

Wüstemann, Jens/Duhr, Andreas: Steuerung der Fremdwährungsrisiken von Tochterunternehmen im Konzern - Finanzcontrolling vs. Bilanzierung nach HGB und IAS/IFRS, in: BB 47/2003, S. 2501-2508.