

JUSTUS-LIEBIG-



UNIVERSITÄT
GIESSEN



Barbara E. Weißenberger

Controlling unter IFRS: Möglichkeiten und Grenzen einer integrierten Erfolgsrechnung

Working Paper 1 / 2005

– 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

Vortrag auf der 3. Controllertagung der Kommission Rechnungswesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, 09./10. September 2004 in Vallendar

Erscheint in: Weber, Jürgen/Meyer, Matthias (Hrsg.): Sammelband zur 3. Controllertagung der Kommission Rechnungswesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, 09./10. September 2004 in Vallendar

Controlling unter IFRS: Möglichkeiten und Grenzen einer integrierten Erfolgsrechnung

Barbara E. Weißenberger*

1 Einführung

Mit dem 01.01.2005 sind aufgrund der EU-Verordnung 1606/2002 zur Rechnungslegung nach IAS deutschlandweit ca. 700 kapitalmarktorientierte Konzerne verpflichtet, ihre Bilanzen nach den Regelungen der IFRS aufzustellen.¹ Durch das im November 2004 verabschiedete Bilanzrechtsreformgesetz haben daneben gem. § 315a HGBnF ab 2005 aber auch nicht kapitalmarktorientierte Konzerne und sogar Einzelunternehmen die Möglichkeit, zu Informationszwecken nach IFRS zu bilanzieren.

Empirische Studien belegen in diesem Zusammenhang ein zunehmendes Interesse gerade auch im gehobenen Mittelstand für die IFRS.² Wesentlicher Treiber ist hier nicht nur der Wunsch nach einer stärkeren Kapitalmarktorientierung, z.B. zur Vorbereitung eines Börsengangs, oder der zunehmende Druck aus dem Bankenbereich in Folge von Basel II, sondern auch der Wunsch nach einer klaren und einheitlichen Ausgestaltung der Erfolgsrechnung, die für externe und interne Zwecke gleichermaßen aussagekräftig ist und damit nicht zuletzt auch das internationale Beteiligungscontrolling erleichtert. Es ist zu erwarten, dass sich mit der Umsetzung des derzeit beim Londoner Standardsetter IASB laufenden Projekts zur Erleichterung der Anwendung von IFRS in mittelständischen Unterneh-

* Ich danke Frau Dipl.-Kff. Cornelia A.J. Haas und Herrn Dipl.-Kfm. Marcus Blome für wertvolle Hinweise und Unterstützung im Rahmen der Entstehung dieses Beitrags.

¹ Europaweit geht man davon aus, dass ca. 7.000 Unternehmen unmittelbar unter den Geltungsbereich dieser EU-Verordnung fallen. Eine Übergangsfrist gilt in Deutschland gem. Art. 57f. EGHGB u.a. für Konzerne, die den organisierten Kapitalmarkt lediglich zur Aufnahme von Fremdkapital in Anspruch nehmen bzw. die einen Vollabschluss nach US-GAAP aufstellen.

² Vgl. hierzu statt vieler die Untersuchung von Hannich (2004) sowie spezifisch für den Mittelstand von Keitz/Stibi (2004) oder Mandler (2004).

men³ mittelfristig die Tendenz zur IFRS-Rechnungslegung gerade in dieser Unternehmensgruppe weiter verstärken wird.

Eine Umstellung der Bilanzierung auf IFRS berührt jedoch nicht nur die externe Rechnungslegung. Vielmehr entstehen – gerade auch im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung – neue Schnittstellen zwischen Bilanzierung und Controlling, die aktiv gestaltet werden müssen (vgl. Abbildung 1):

- Die erste Schnittstelle betrifft die gestiegenen Informationsbedarfe aus der Bilanzierung an die internen Planungs- und Reportingsysteme im Unternehmen. Hier folgen die IFRS in vielen Punkten dem Management Approach, d.h. der Abbildung unternehmensinterner Strukturen und Inhalte in der externen Rechnungslegung. Plakatives Beispiel ist die Segmentabgrenzung nach IAS 14. Daneben existiert jedoch eine Vielzahl weiterer Informationsbedarfe aus der Bilanzierung an das Controlling. So kann beispielsweise bereits die Bewertung von Vorräten zum produktionsorientierten Vollkostenansatz gem. IAS 2 nur dann korrekt vorgenommen werden, wenn die interne Kostenstellengliederung die dort geforderte Trennung zwischen Produktions- und Verwaltungsbereichen auch intern klar nachvollzieht. Die nach IAS 38 geforderte Aktivierung von Entwicklungskosten macht die getrennte Erfassung von Ausgaben für Forschung und Entwicklung, z.B. über Projektdokumentationen/-nachweise oder Stundenaufschreibungen im F&E-Bereich, erforderlich.
- Die zweite Schnittstelle betrifft die Generierung bilanzorientierter Unternehmenskennzahlen. Gerade im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung werden vielfach integrierte Formen der Erfolgsrechnung verwendet, bei denen angestrebt wird, die Wertschaffung extern wie intern durch einheitliche Kennzahlen abzubilden. Dabei wird unterstellt, dass die IFRS durch ihre Fokussierung auf die Informationsfunktion der Rechnungslegung im Gegensatz zum gläubigerschutzgeprägten HGB die Herleitung wertorientierter Erfolgsmaße, erleichtern.⁴

Der folgende Beitrag befasst sich mit der zweiten dieser beiden Schnittstellen zwischen IFRS-Bilanzierung und Controlling. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob eine integrierte Erfolgsrechnung auf Basis der IFRS tatsächlich besser zur Lösung von Steuerungsproblemen gerade auch im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung geeignet ist.

³ „Accounting by Small and Medium Entities“, siehe auch <http://www.iasb.org>.

⁴ Vgl. zur Herleitung z.B. des EVA oder CVA auf Basis von IFRS-Größen Weber et al. (2004), S. 65-70 und S. 79-82. So sind z.B. bestimmte Anpassungsmaßnahmen buchhalterischer Größen für die Ermittlung wertorientierter Erfolgsmaße nach IFRS nicht mehr durchzuführen, z.B. die Aktivierung und Abschreibung von Entwicklungsausgaben. Die hier angesprochene These wird in Teil 3 des vorliegenden Beitrags kritisch untersucht.

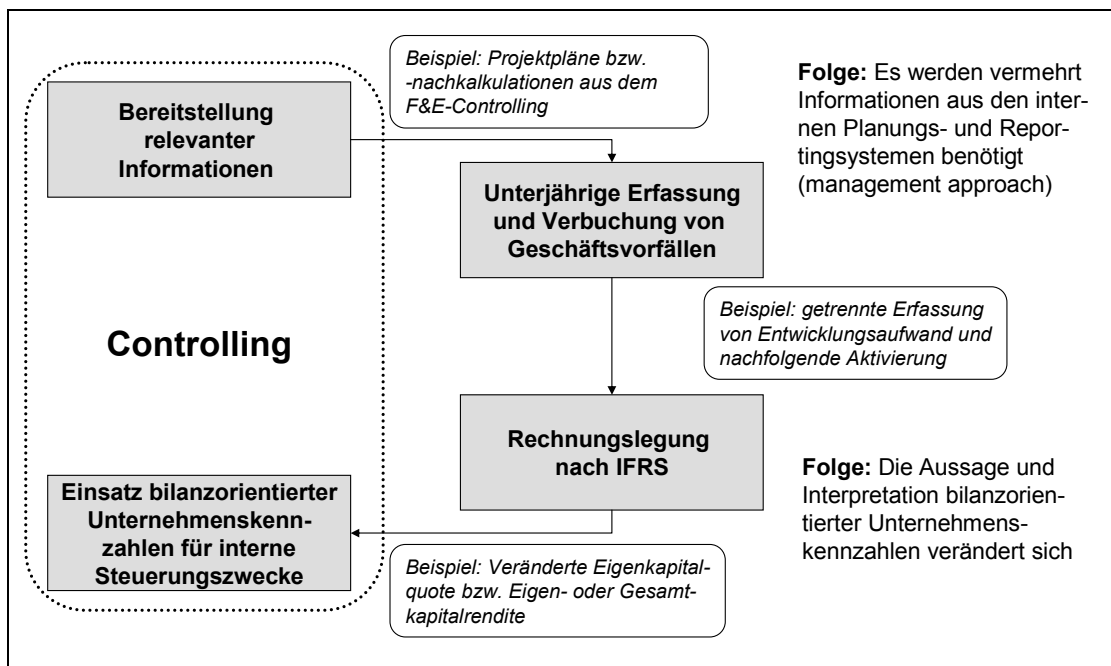


Abb. 1: Schnittstellen zwischen Bilanzierung und Controlling unter IFRS

Hierzu wird im folgenden Abschnitt 2 zunächst die Bereitstellung von Kennzahlen zur Erfolgsmessung dezentraler Entscheidungsträger im Unternehmen als Controllingaufgabe charakterisiert und in diesem Zusammenhang auch auf den Paradigmenwechsel von einer getrennten zu einer integrierten Erfolgsrechnung für externe und interne Zwecke eingegangen. In Abschnitt 3 wird dann sowohl auf der Basis allgemeiner Überlegungen als auch spezifischer Regelungsinhalte der IFRS überprüft, welche Folgen sich ergeben, wenn das Controlling im Rahmen einer Erfolgsrechnung auf unmodifizierte IFRS-Größen zurückgreift. Abschnitt 4 schließt den Beitrag mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick ab.

2 Controlling und integrierte Erfolgsrechnung

2.1 Controlling als Lehre von der Messung güterwirtschaftlicher Sachverhalte

Mit der historischen Entwicklung des Controllings in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre, als deren Ausgangspunkt der Beitrag von Péter Horváth (1978) in der Zeit-

schrift für Betriebswirtschaft angesehen werden kann, hat sich in der Literatur eine Vielzahl divergenter Begriffsauffassungen manifestiert.⁵ Versucht man, einen gemeinsamen Kern dieser Ansätze herauszuarbeiten, der gleichermaßen auch die Controllingpraxis im deutschsprachigen Raum umfasst, kristallisiert sich ein Verständnis des Controllings als Lehre von der Messung güterwirtschaftlicher Sachverhalte zum Zweck der Fundierung betrieblicher Entscheidungen heraus.⁶

Abbildung 2 stellt die Konsequenzen dieser Begriffsauffassung für Management- und Controllingfunktion gegenüber. Dabei wird der Führungsprozess insgesamt als Entscheidungsprozess verstanden, der sich auf Ebene der Managementfunktion ggf. über mehrere hierarchisch institutionalisierte Ebenen erstreckt.

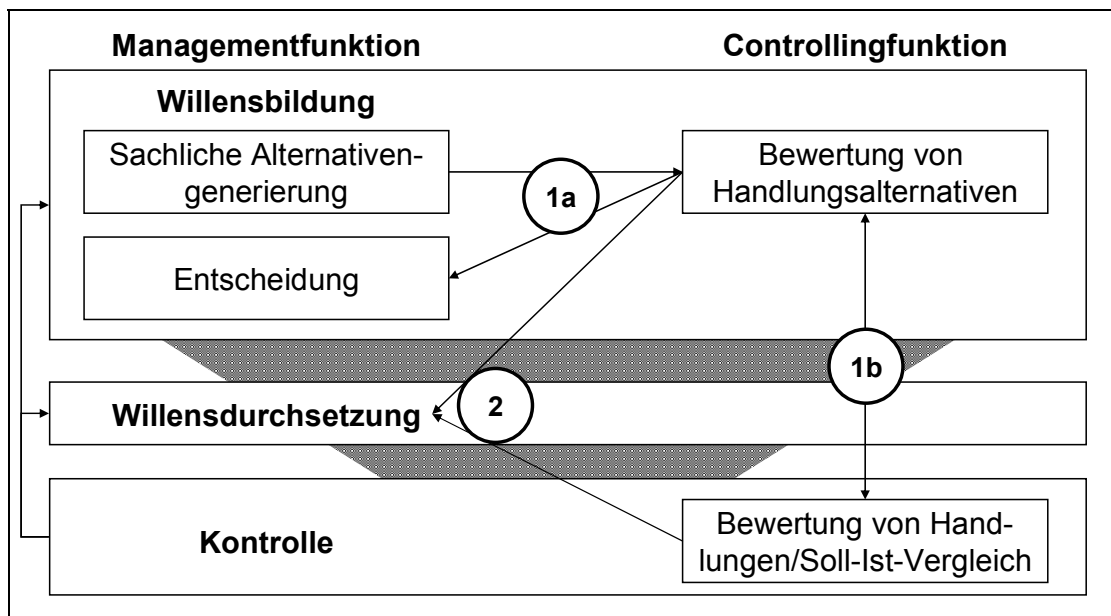


Abb. 2: Management- vs. Controllingfunktion
(entnommen aus Weißenberger, 2004, S. 295)

Die Ausgestaltung der Controllingfunktion unterscheidet sich dabei vor allem darin, ob als Counterpart der Managementfunktion die Fundierung eigener (1a, 1b) vs. fremder (2) Entscheidungen notwendig ist.⁷

- Fundierung eigener Entscheidungen (Beziehungen 1a, 1b in Abb. 2):

⁵ Vgl. statt vieler die von Weber/Hirsch (2002) bzw. Scherm/Pietsch (2004) herausgegebenen Sammelbände sowie die von Braunstein zusammen mit dem Österreichischen Controller-Institut zum 25. Controller-Tag herausgegebene Zusammenstellung der „Controlling-Pioniere“.

⁶ Vgl. grundlegend hierzu Weißenberger (2002), S. 399ff. sowie Weißenberger (2004), S. 295ff.

⁷ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2002), S. 7-10.

Im Rahmen der Fundierung eigener Entscheidungen – plakativer Grenzfall ist hier der Einzelunternehmer als Alleineigentümer, der sämtliche Leitungsrechte auch selbst wahrnimmt – fließen dem Entscheidungsträger sämtliche realwirtschaftlichen Konsequenzen der implementierten Handlungsalternative unmittelbar wieder zu. Dies betrifft sowohl den notwendigen Ressourcenverzehr als auch die Leistungserstellung, wodurch das realwirtschaftliche Konsumpotenzial zunächst gesenkt, später aber wieder erhöht wird. Diese Entscheidungen können z.B. in der Annahme eines Auftrags, der Neueinführung einer Produktlinie oder der Umstrukturierung der Unternehmensorganisation liegen.

Die Controllingfunktion besteht im Wesentlichen darin, in einer zunehmend komplexen und dynamischen Umwelt den Entscheider von der Bewertung realwirtschaftlicher Vorgänge zu entlasten (Beziehung 1a). Die Kontrolle hat in dieser Perspektive lediglich eine *feed forward*-Funktion, d.h. die Verbesserung der informationalen Grundlage zukünftiger Entscheidungen (Beziehung 1b). Von Problemen der Willensdurchsetzung gegenüber hierarchisch nachgelagerten Akteuren mit abweichender Zielsetzung und Informationsvorsprüngen wird in dieser Sichtweise vollständig abstrahiert.

▪ Fundierung fremder Entscheidungen (Beziehung 2 in Abb. 2):

Bei der Fundierung fremder Entscheidungen wird genau dieses bisher ausgeblendete Element in den Vordergrund gestellt. Annahmegemäß werden die realwirtschaftlichen Ressourcen von der hierarchisch höher stehenden Instanz, z.B. der Unternehmenszentrale, einem nachgelagerten Akteur, z.B. einem Bereichsleiter, im Rahmen der Aufgabendelegation zur Verfügung gestellt. Auch die erstellte realwirtschaftliche Leistung bzw. deren Verwertungsergebnis fließt letztlich wieder der delegierenden Instanz zu. Der Akteur als eigentlicher Entscheidungsträger erhält je nach Vereinbarung eine fixe oder variable Entlohnung.

In diesem Kontext besteht die Controllingfunktion darin, Bewertungsregeln – z.B. ein wertorientiertes Managementsystem – aufzustellen, die eine Willensdurchsetzung der Instanz gegenüber dem dezentralen Entscheidungsträger begünstigen: Der Entscheidungsträger, z.B. ein Bereichsleiter, soll ohne direkte Weisung und unter Berücksichtigung abweichender Ziele bzw. auch von Informationsvorsprüngen dennoch zum Handeln im Sinne der Instanz bewegt werden, z.B. im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung Investitionen mit positivem Kapitalwert durchführen und Investitionen mit nichtpositivem Kapitalwert unterlassen.

Hier haben Kontrollen insbesondere *feed back*-Funktion, da eine an das Kontrollergebnis geknüpfte Form der Entlohnung vom Entscheidungsträger bereits bei der Aktionwahl antizipiert wird und damit den Schlüssel zur Willensdurchsetzung darstellt.

Betrachtet man die periodische Erfolgsmessung in Unternehmen, für die eine IFRS-Bilanzierung innerhalb der externen Rechnungslegung in Frage kommt, so steht in der überwiegenden Mehrzahl der zweite Aspekt, nämlich die Fundierung fremder Entscheidungen, im Vordergrund. Die Unternehmensführung erfolgt hier – um auf ein Zitat von Illetschko (1955) zurückzugreifen⁸ – nicht mehr „durch Besicht“, d.h. durch die originäre Einbindung in die elementare Leistungserstellung, sondern vielmehr „durch Bericht“, d.h. vor allem in Form von Kennzahlen, die die Leistungserstellung dezentraler Entscheidungsträger abbilden, und die ganz wesentlich aus der Unternehmensrechnung hergeleitet werden, in der das Unternehmensgeschehen abgebildet und monetär bewertet wird.⁹

Konsequent bedeutet dies, dass im Hinblick auf die Forschungsfrage des vorgelegten Beitrags für das Controlling überprüft werden muss, ob bzw. inwieweit eine IFRS-basierte periodische Erfolgsrechnung der Fundierung fremder Entscheidungen, d.h. der Verhaltenssteuerung, gerecht wird.

2.2 Getrennte versus integrierte Erfolgsrechnung: Eine historische Perspektive

Die Frage nach einer IFRS-basierten internen Erfolgsrechnung ist charakteristisch für den Paradigmenwechsel in der laufenden Unternehmensrechnung deutschsprachiger Unternehmen, wie er seit einigen Jahren zu beobachten ist. Traditionell war die laufende Unternehmensrechnung im deutschsprachigen Raum seit Schmalenbach¹⁰ nämlich adressatenbezogen getrennt (vgl. Abbildung 3).

- Die externe Unternehmensrechnung ist dabei vor allem für Adressaten außerhalb des Unternehmens konzipiert. Sie arbeitet mit den pagatorischen Erfolgsmaßen Aufwand und Ertrag und verfolgt vor allem die zentralen Zwecke der Ausschüttungsbemessung und Information auf aggregierter¹¹ Ebene.¹²

⁸ Illetschko (1955), S. 31.

⁹ Vgl. statt vieler Chmielewicz (1982), S. 13, der explizit von der „quantitativen wertmäßigen Abbildung von Wirtschaftsgütern zum Zwecke der Wertelenkung von Güterbeständen und -bewegungen“ spricht.

¹⁰ Vgl. Schmalenbach (1919); beide Aufsätze bilden die Grundlage der ersten Auflage seines Standardwerks „Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik“ aus dem Jahr 1925.

¹¹ Disaggregierte Informationen werden nur eingeschränkt gegeben, z.B. über die Vorschriften zur Bilanzgliederung oder zur segmentbezogenen Berichterstattung.

- Die interne Unternehmensrechnung richtet sich dagegen an das Management als internen Adressatenkreis und verwendet kalkulatorische Kosten und Erlöse als Erfolgsmaße. Diese werden zwar aus den Aufwendungen und Erträgen hergeleitet, besitzen jedoch keinen unmittelbaren Zahlungsbezug mehr. Die Rechenzwecke der internen Unternehmensrechnung sind zum einen Preiskalkulation und laufende Erfolgsmessung zum Zweck der Wirtschaftlichkeitskontrolle. Daneben wird die interne Unternehmensrechnung aber auch die Fundierung fallweiser Entscheidungen verwendet.¹³

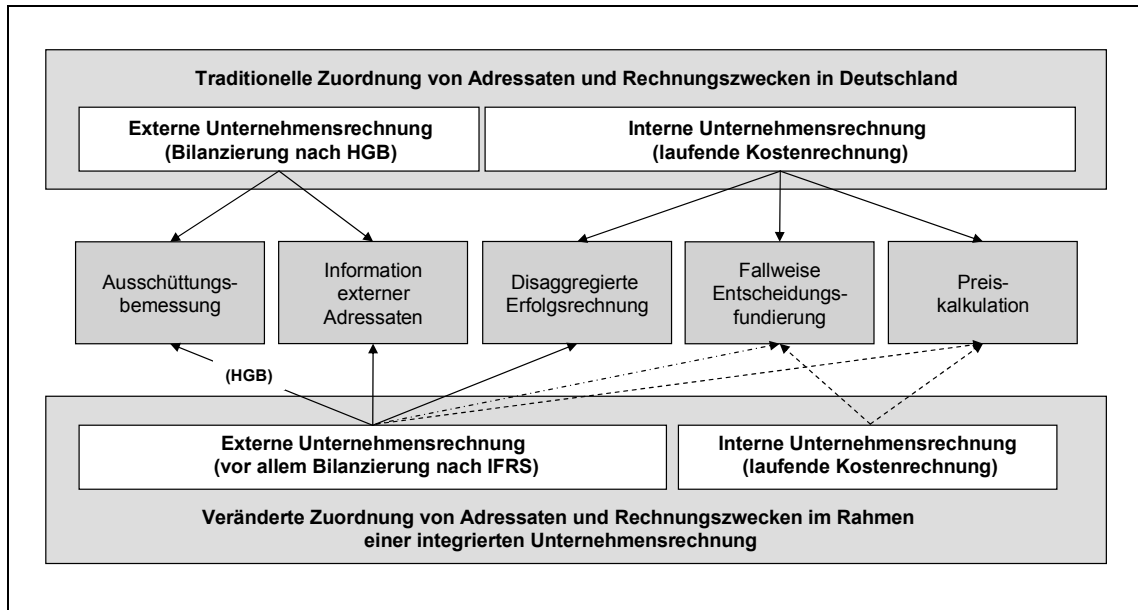


Abb. 3: Verschiebung von Adressatenbezug und Rechenzwecken bei integrierter Erfolgsrechnung

Zentrales Instrument einer traditionell ausgestalteten internen Erfolgsrechnung ist die Kostenrechnung, die über die Gliederung in Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung quasi in einer bottom-up-Perspektive die Abbildung produktionswirtschaftlicher Zusammenhänge anstrebt. Gerade für die laufende Erfolgsmessung ergeben sich hier in aller Regel Divergenzen zwischen interner und externer Unternehmensrechnung, d.h. das Ergebnis der externen Gewinn- und Verlustrechnung lässt sich nicht vollständig in das unternehmensweit aggregierte Ergebnis der internen Erfolgsrechnung überführen.¹⁴

¹² Vgl. Coenberg (2003a), S. 36 sowie ähnlich Baetge/Kirsch/Thiele (2003), S. 11; der dort ebenfalls angeführte Rechenzweck der Dokumentation wird im Gegensatz zu den anderen beiden Rechenzwecken lediglich als mittelbar eingeordnet.

¹³ Vgl. Coenberg (2003b), S. 20; auch hier ist die Dokumentationsfunktion als Nebenzweck zu sehen.

¹⁴ Vgl. hierzu beispielhaft die Ergebnisse des Arbeitskreises Benchmarking Controlling/Themenkreis Kostenrechnung, dargestellt bei Weber/Weißberger/Aust (1997).

Hintergrund für diese Divergenzen ist zum einen die interne Verwendung kalkulatorischer Kostenarten, deren Ergebniseffekte durch die verschiedenen Verrechnungsstufen innerhalb der Kostenstellen- und -trägerrechnung spätestens auf Bereichs- bzw. Segmentebene nicht mehr im Detail nachvollziehbar ist. Problematisch ist zum anderen auch die Verwendung von Zweikreissystemen, in denen die Verbuchung von Geschäftsvorfällen im internen Buchungskreis (Betriebsbuchhaltung) von der Verbuchung im externen Buchungskreis (Finanzbuchhaltung) – vielfach auch unbeabsichtigt – abweicht.¹⁵

Gerade im Kontext einer wertorientierten Ausrichtung der Unternehmensführung, in denen die Kapitalmarktkommunikation mittels aussagekräftiger Finanzinformationen auch auf Segmentebene eine wichtige Rolle spielt, wird ein solches Auseinanderfallen der Erfolgsmessung in externer und interner Unternehmensrechnung als äußerst problematisch empfunden. Nicht zuletzt zur Erläuterung vergangener, aber auch geplanter Abschlussgrößen gegenüber Investoren und anderen externen Adressatengruppen ist ein detailliertes Verständnis der Auswirkungen bereichsbezogener Sachverhalte auf den externen Ergebnis- bzw. Vermögensausweis notwendig.¹⁶ Die erforderlichen Strukturen hierfür stammen aus der internen Unternehmensrechnung, die dann mit der externen Unternehmensrechnung so weit wie möglich harmonisiert werden muss. Diese Harmonisierung oder Angleichung der externen und internen Erfolgsrechnung wird auch als integrierte Form der Erfolgsrechnung bezeichnet.¹⁷

Seit den 1990er Jahren hat sich gerade in deutschsprachigen Großunternehmen die integrierte Ausgestaltung der Erfolgsrechnung durchgesetzt.¹⁸ Vorreiter war dabei der Siemens-Konzern, der in 1994 in einem viel beachteten Beitrag in der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung bekannt gab, die Bereichssteuerung nicht mehr auf Basis einer internen kalkulatorischen Wirtschaftlichkeitsrechnung durchzuführen, sondern

¹⁵ Teilweise wird in Zweikreissystemen innerhalb der Betriebsbuchhaltung auch nicht mehr in Konten verbucht, so dass die Korrekturautomatismen der doppelten Buchführung wegfallen und Buchungsfehler nicht auffallen. Vgl. ausführlich die Darstellung bei Weißenberger (1997), S. 54ff.

¹⁶ Daneben kann der Wunsch nach einer integrierten Erfolgsrechnung aber auch Ausfluss eines derivativen oder „gemachten“ (Ewert/Wagenhofer, 2002, S. 458) Zielkonflikts sein, der dann entsteht, wenn Manager auf der Basis von Aktienkursen incentiviert werden, die wiederum auf den vom Management beeinflussbaren Größen der externen Unternehmensrechnung basieren. Bei nicht streng informationseffizienten Kapitalmärkten hat der Manager dann letztlich keinen strengen Anreiz mehr an einer realwirtschaftlichen Verbesserung der Leistungsprozesse im Unternehmen, sondern nur an einer möglichst guten Abbildung des Unternehmens im Zahlenwerk der externen Unternehmensrechnung. Vgl. hierzu ausführlich Pfaff/Bärtl (1998).

¹⁷ Zum Begriff der integrierten Rechnungslegung vgl. Weißenberger (2004), S. 175-182.

¹⁸ Vgl. Lingnau/Jonen (2004) zu einer Übersicht über typische Integrationsmuster.

vielmehr auf ein Operatives Ergebnis zurückzugreifen, das mit nur ganz wenigen Überleitungen aus dem externen Konzernergebnis lt. GuV hergeleitet werden konnte.¹⁹

Charakteristisch für die Ausgestaltung einer integrierten Erfolgsrechnung ist dabei eine – häufig auch im Zusammenhang mit einer wertorientierten Führung verwendeten – Top-Down-Perspektive, d.h. das Unternehmen wird als Gesamtheit von idealerweise unabhängigen Investitionsprojekten verstanden, bezüglich derer Kapitalallokation und -produktivität durch entsprechende eigenständige Handlungen dezentraler Segment- bzw. Bereichsleiter zu optimieren sind. Eine Überleitung von interner und externer Erfolgsmessung ohne bzw. mit nur wenigen und klar bestimmbareren Einzelpositionen findet deshalb meist auch nur auf Konzern-, Segment- und Bereichsebene statt. Auf Ebene der operativen Einheiten (Werke, Vertriebsniederlassungen) bzw. nachgelagerter Kostenstellen wird dagegen teilweise auf die Überleitung verzichtet. Gleiches gilt bei einer zweckbezogenen Betrachtung für Preiskalkulation und fallweise Entscheidungsfundierung, bei der auch bei integrierter Erfolgsrechnung in vielen Fällen in der Praxis noch auf traditionell erhobene kalkulatorische Größen zurückgegriffen wird.

Faktisch bedeutet die integrierte Erfolgsrechnung eine Verschiebung von Adressatenbezug und Rechnungszwecken:²⁰ Traditionell durch die kalkulatorischen Größen der internen Erfolgsrechnung abgedeckte Zwecke werden zunehmend über pagatorische Erfolgsmaße der externen Unternehmensrechnung ersetzt. Ggf. notwendige kalkulatorische Elemente – hier sind in der wertorientierten Unternehmensführung vor allem die Kapitalkosten zu nennen – werden nicht mehr laufend auf Kostenartenebene verrechnet und über weitere Verrechnungs- und Aggregationsstufen auf Produkt- oder Segmentebene mit einer Vielzahl anderer Kostenarten vermischt, sondern vielmehr auf Gesamtunternehmens- bzw. Bereichsebene ermittelt und dem Gesamt- bzw. Bereichsergebnis als Benchmark gegenüber gestellt, ohne dass eine eigenständige Verrechnung vorgenommen wird.

2.3 IFRS als Ansatzpunkt einer integrierten Erfolgsrechnung

Begünstigt wurde die Entwicklung zur integrierten Erfolgsrechnung, die im angelsächsischen Raum seit Beginn des 20. Jahrhunderts üblich ist, durch die zunehmende internati-

¹⁹ Vgl. Ziegler (1994) und Sill (1995) sowie die Replik von Pfaff (1994), die die Entwicklung bei Siemens gerade auch unter dem Gesichtspunkt der Steuerung dezentraler Einheiten kritisch diskutiert.

²⁰ Vgl. hierzu auch Coenenberg (2003b), S. 23.

onale Bilanzierung nach IFRS.²¹ Als supranationaler Bilanzierungsstandard streben die IFRS vor allem die Vermittlung von entscheidungsrelevanten Informationen für Investoren an: „The objective of financial statements is to provide information about the financial position, performance and changes in financial position of an enterprise that is useful to a wide range of users in making economic decisions“²².

In Konsequenz versucht die IFRS-Rechnungslegung, den ökonomischen Erfolg möglichst zeitnah abzubilden. Ein wichtiges Instrument ist hierbei die bilanzielle fair-value-Bewertung, d.h. die Loslösung vom Anschaffungskostenprinzip, die bei einer Vielzahl von Vermögenswerten erlaubt (z.B. Neubewertung von Sachanlagevermögen und immateriellen Vermögenswerten, Renditeimmobilien) oder sogar vorgeschrieben (z.B. Finanzinstrumente) ist. Vorsichts- oder Imparitätsprinzip spielen allenfalls eine nachgelagerte Rolle. Anders das deutsche HGB, bei der sich die Erfolgsmessung vor allem eine gläubigerschutzorientierte Ausschüttungsbemessung anstrebt.²³ Hier ist gem. § 253 HGB eine Vermögensbewertung zu Zeitwerten über die Anschaffungskosten hinaus strikt verboten.²⁴ Insgesamt ist die HGB-basierte Erfolgsmessung reliabler, enthält andererseits im Vergleich zu den IFRS aus Investorensicht nicht alle relevanten Informationen.²⁵

Auf der Basis der hier aufgeführten strukturellen Argumente könnte man nun schließen, dass eine entscheidungsrelevante Erfolgsmessung für externe Investoren, wie sie von den IFRS angestrebt wird, gleichermaßen auch zur Fundierung interner Entscheidungen, d.h. für Steuerungszwecke geeignet sein müsse. Diese Überlegung wird von einer Vielzahl von Autoren sowohl aus theoretischer, als auch aus empirisch-praktischer Perspektive

²¹ Die im Folgenden formulierten Überlegungen gelten analog für die US-amerikanischen GAAP, die bis zur EU-Verordnung 1606/2002 am deutschen Kapitalmarkt eine vergleichbare Bedeutung besaßen, durch die Pflicht zur europaweiten IFRS-Bilanzierung kapitalmarktorientierter Konzerne ab 2005/2007 jedoch als externer Standard in Europa ihre Bedeutung verloren haben.

²² IFRS-Framework, F. 12.

²³ Zwar ist streng genommen nur das im Einzelabschluss ausgewiesene Jahresergebnis maßgebliche Rechtsgrundlage für die Bemessung der Ausschüttung; dies schlägt praktisch jedoch aus vielen Gründen auch in den Konzernabschluss durch. So ist z.B. bei vielen börsennotierten Muttergesellschaften eine Identität zwischen dem im Einzelabschluss ausgewiesenen Jahresergebnis und dem Konzernergebnis zu beobachten, die durch entsprechende bilanzpolitische Maßnahmen im Konzernabschluss erreicht wird, vgl. hierzu vertiefend die Diskussion bei Kühnberger/Schmidt (1998).

²⁴ Lediglich in dem allein zu Informationszwecken aufzustellenden HGB-Konzernabschluss wird über die equity-Bewertung assoziierter Unternehmen gem. § 312 HGB das Anschaffungskostenprinzip faktisch durchbrochen.

²⁵ Baetge/Beermann (1998, S. 167) charakterisieren die IFRS-Bilanz in diesem Zusammenhang als „in wesentlichen Bereichen den Grundaussagen der dynamischen Bilanztheorie“ entsprechend, wobei die IFRS-Bilanz nicht nur als Abgrenzungskonto zu verstehen sei, sondern auch eigenständig Informationen über die Vermögenslage des Unternehmens geben solle. Die HGB-Bilanz ist dagegen gemeinhin als statisch einzuordnen, vgl. z.B. Moxter (1984), S. 6.

heraus vertreten²⁶ und erscheint auch zunächst gerade im Vergleich HGB-IFRS plausibel. So besagt z.B. der Grundsatz der zeitlichen Entscheidungsverbundenheit, dass zur Lösung von Steuerungsproblemen, d.h. der Erfolgsmessung zur Beeinflussung fremder Entscheidungen, die Konsequenz einer Aktion möglichst zeitnah zur Entscheidung ihrer Durchführung abgebildet werden sollte.²⁷ Dies wird durch eine konservative Erfolgsmessung im Sinne des HGB weit weniger umgesetzt als durch die dynamisch ausgerichteten IFRS.

Ob allerdings generell eine laufende IFRS-basierte Erfolgsmessung im Rahmen einer integrierten Erfolgsrechnung für Steuerungs Zwecke besser geeignet ist als eine eigenständige kalkulatorische Rechnung, wird dadurch nicht belegt. Vielmehr deuten schon frühere Quellen außerhalb dieser Diskussion darauf hin, dass zur internen Verhaltenssteuerung andere Grundsätze heranzuziehen sind als für Zwecke der Entscheidungsfundierung externer Adressaten.²⁸ Im Folgenden sollen diese Überlegungen sowohl generell als auch bezogen auf spezifische IFRS-Vorschriften vertiefend diskutiert werden.

3 Beurteilung der IFRS für Zwecke der unternehmensinternen Verhaltenssteuerung

3.1 Fehlende zweckpluralistische Eignung der IFRS

Wie oben bereits angeführt steht im Mittelpunkt der IFRS die Fundierung von Entscheidungen externer Eigenkapitalgeber. Zwar zählt das Framework der IFRS zunächst sieben verschiedene Nutzergruppen²⁹ auf, fokussiert sich dann aber auf Investoren, d.h. Eigenkapitalgeber, als zentrale Adressaten für die Konzeptionierung der Standards.³⁰ Der IFRS-Abschluss soll dabei auch Auskunft über „... *the results of the stewardship of manage-*

²⁶ Vgl. z.B. Haller (1997), Klein (1999), Heyd (2001), Wenning (2001), Kahle (2003), Kirsch/Steinhauer (2003).

²⁷ Vgl. grundlegend Hax (1989), S. 162 sowie mit weiteren Erläuterungen Weißenberger (2003), S. 82ff.

²⁸ So belegt Wagenhofer (1996) im Rahmen eines Mehr-Aktionen-Modells, dass bei unterschiedlichen exogenen Risiken bezüglich dieser Aktionen eine vorsichtige Erfolgsmessung, d.h. eine Erfolgsmessung, die das Ergebnis der stärker risikobehafteten Aktion geringer gewichtet, *agency*-Kosten minimiert.

²⁹ IFRS-Framework, F. 9, dies sind neben „*investors*“ auch „*employees*“, „*lenders*“, „*suppliers and other trade creditors*“, „*customers*“, „*governments and their agencies*“ und „*public*“.

³⁰ IFRS-Framework, F.10, „... *the provision of financial statements that meet their [the investors', d. Verf.] needs will also meet most of the needs of other users that financial statements can satisfy...*“.

ment ...³¹ geben, d.h. über den Erfolg der Managementleistung, damit die Eigenkapitalgeber u.a. entscheiden können „*whether to hold or sell their investment in the entity or whether to reappoint or replace the management*“³².

Nun stellt sich die Frage, ob es grundsätzlich überhaupt möglich ist, ein Rechnungslegungssystem zu gestalten, das dem Entscheidungskalkül eines Eigenkapitalgebers ebenso zuträglich ist wie den Steuerungsbedarfen in einer mehrstufigen Hierarchie, in der dezentrale Akteure mit eigenen Interessen und unter asymmetrischer Information Verfügungsgewalt (*property rights*)³³ über Unternehmensressourcen erhalten.

Eine Antwort darauf geben zunächst die grundsätzlichen Erwägungen von Wagenhofer/Ewert (2003) zu Anreiznützlichkeit (*incentive usefulness*) versus Entscheidungsnützlichkeit (*decision usefulness*) von Informationssystemen.³⁴ Vereinfacht ausgedrückt basiert ihre Argumentation auf folgender Überlegung: Stehen in einem einfachen *agency*-Modell im Rahmen einer *hidden-action*-Problematik zwei verschiedene Erfolgsmaße y_i zur Verfügung, von denen das eine mit $y_1 = a$ unmittelbar den Arbeitseinsatz eines risikoaversen Managers abbildet, und das andere mit $y_2 = a + \theta$ mit $\theta \sim N[0; \text{Var } \theta]$ eine zufallsbehaftete Prognosegröße für den zu erwartenden Cashflow aus der Aktionswahl a des Managers darstellt, dann gilt:

- Eigenkapitalgeber, die ihr Portfolio auf der Basis von Rendite-Risiko-Erwägungen bezüglich zukünftiger Cashflows strukturieren, werden als Entscheidungskriterium für die Preisbildung, d.h. die im IFRS-Framework angesprochenen *hold-or-sell*-Entscheidungen, das Performance-Maß y_2 heranziehen.
- Als Bemessungsgrundlage für die erfolgsabhängige Entlohnung des Managers ist jedoch y_1 optimal, da hiermit im Gegensatz zu einer Entlohnung auf Basis von y_2 , die zu einer suboptimalen Risikoteilung führt, ein *first-best*-Vertrag zwischen Manager und Eigenkapitalgeber erreicht wird.³⁵

³¹ IFRS-Framework, F.14.

³² IFRS-Framework, ebenda.

³³ Im Unternehmen erfolgt über die Trennung von Eigentum und Leitungsmacht die Delegation der *property rights* des usus, abusus und – gesellschaftsrechtlich allerdings i.d.R. nur eingeschränkt – des Verkaufs bzw. der Stilllegung. Das Recht des usus fructus verbleibt allerdings bei den Eigenkapitalgebern als Eigentümern.

³⁴ Vgl. im Folgenden Wagenhofer/Ewert (2003), S. 89-94.

³⁵ Hintergrund ist die folgende Überlegung: Wird über y_1 incentiviert, wird dem Manager kein Risiko übertragen, sondern es ist durch die faktische Abwesenheit von asymmetrischer Information (über y_1 lässt sich direkt auf a zurück schließen) sogar ein *forcing contract* zwischen Eigenkapitalgeber und Manager möglich. Gleichzeitig werden durch die *first-best*-Optimierung von a über die Annahme $y_2 = a + \theta$ auch die Cashflows optimiert. Würde der Manager direkt über y_2 entlohnt, würde ein Teil der

Bereits in diesem einfachen Szenario widersprechen sich also Anreiz- und Entscheidungsnützlichkeit. Allerdings bedeutet die Existenz eines Gegenbeispiels argumentationslogisch lediglich, dass nicht beliebige Informationssysteme gleichermaßen für Anreiz- und Entscheidungszwecke geeignet sind. Nicht ausgeschlossen werden kann damit aber die Überlegung, dass ein konkret gegebenes Informationssystem – eben wie die IFRS – im Einzelfall nicht doch beide Zwecke gleichermaßen gut erfüllt.

Grundsätzliche Überlegungen zur Gestaltung anreiznützlicher³⁶ Erfolgsmaße verstärken jedoch die Vermutung, dass die IFRS nicht in der Lage sind, beide Zielsetzungen abzudecken. Dies soll am Beispiel einiger ausgewählter Überlegungen verdeutlicht werden.³⁷

So gilt beispielsweise für ein anreiznützlichem Erfolgsmaß das Verhaltenssteuerungsprinzip, d.h. es geht nicht um die ex post objektiv „richtige“ Erfolgsmessung, sondern vielmehr um die ex ante „richtige“ Verhaltensbeeinflussung – plakativ ausgedrückt kann dies sogar bedeuten, dass Erfolge „falsch“ gemessen werden, um „richtig“ zu steuern. So ist beispielsweise denkbar, dass die Inanspruchnahme zentraler Ressourcen mit nichtpagatorischen, d.h. kalkulatorischen, Gemeinkostenzuschlägen belastet wird, um eine überhöhte Inanspruchnahme dieser Ressourcen zu verhindern.³⁸ Die Verrechnung nichtpagatorischer Komponenten ist innerhalb der IFRS jedoch nicht möglich.³⁹

Ein anreiznützlichem Erfolgsmaß muss weiterhin manipulationsfrei sein, d.h. subjektives Know-how der dezentralen Akteure darf nicht in die Erfolgsmessung einfließen. Wird dieser Grundsatz nicht beachtet, werden die Akteure einen Teil ihrer Aktivitäten auf die günstige Beeinflussung des Erfolgsmaßes verwenden, so dass für die Outputgenerierung im Sinne der steuernden Zentrale nur noch ein reduziertes Aktivitätsniveau zur Verfügung steht und konsequent *agency*-Kosten entstehen. Dies würde für die IFRS-Rechnungslegung für Steuerungszwecke u.a. eine Dominanz objektivierender Bewertungsprinzipien implizieren, was jedoch nicht der Fall ist. Vielmehr wird an vielen Stellen der Ansatz von Zeitwerten erlaubt oder verlangt, die auf der Basis interner Schätzun-

Entlohnung als Risikoprämie quasi verpuffen; der Manager würde ein geringeres Aktivitätsniveau wählen, was wiederum zu niedrigeren Cashflows führte.

³⁶ In der Literatur wird auch von anreizkompatiblen Erfolgsmaßen gesprochen, d.h. Erfolgsmaßen, die trotz Informationsasymmetrie bzw. abweichender Zielsetzungen den Agenten als dezentralen Entscheidungsträger zu einer Aktionswahl im Sinne der Zentrale motivieren. Vgl. hierzu Weißenberger (2003), S. 59-64.

³⁷ Vgl. zu den folgenden Prinzipien anreiznützlicher Erfolgsmaße ausführlich Weißenberger (2003), S. 71-84 mit weiteren Nachweisen.

³⁸ Vgl. ausführlich Pfaff (1993) sowie die Praxisbeispiele bei Pfaff (1996), S. 152ff.

³⁹ Dies kommt z.B. im IFRS-Framework, F. 22, in der „*accrual basis*“ als grundlegende Rahmenbedingung (*underlying assumption*) zum Ausdruck.

gen beruhen,⁴⁰ z.B. weil für den betroffenen Vermögenswert keine unmittelbar verwendbaren Marktpreise als Vergleichswerte existieren.

Schließlich lässt sich die Anreiznützlichkeit eines Erfolgsmaßes steigern, wenn zufallsbehaftete Schwankungen, die keinen Zusammenhang zur Aktionswahl des dezentralen und risikoaversen Entscheidungsträgers haben, eliminiert werden. Dies bedeutet z.B., dass die durch den Agenten nicht zu vertretenden Risiken nur mit ihrem Durchschnittswert über die Zeit angesetzt werden.⁴¹ In der traditionellen Kostenrechnung deutscher Prägung finden wir solche unter dem Stichwort *controllability* einzuordnenden Strukturen beispielsweise über die Glättung von realisierten Risiken mittels kalkulatorischer Wagnisse. Innerhalb der IFRS ist dies nicht möglich; vielmehr wird eine zeitnahe⁴² Berichterstattung über für Eigenkapitalgeber entscheidungsrelevante Sachverhalte gefordert.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass auf der Basis allgemeiner Überlegungen eine grundsätzliche Eignung der IFRS als Erfolgsmaß für Verhaltenssteuerungszwecke nicht herausgearbeitet werden kann. Der folgende Abschnitt greift noch einmal zwei spezifische Regelungskategorien innerhalb der IFRS auf und untersucht deren spezifische Anreiznützlichkeit im Detail.

3.2 Spezifische Betrachtung einzelner IFRS-Regelungen: Bad News vs. Good News

3.2.1 Beispiel 1: Fehlanreize in der Investitionssteuerung durch erfolgsneutrale Behandlung von *fair-value*-Änderungen

Innerhalb der IFRS setzen sich seit den letzten Jahren zunehmend Zeitwerte (*fair values*) als Wertansatz für Vermögen und Schulden durch.⁴³ Dies gilt beispielsweise für

⁴⁰ Ein typisches Beispiel wäre hier die Ermittlung des erzielbaren Betrags (*recoverable amount*) als Vergleichswert für den fortgeführten Buchwert beim *impairment*-Test gem. IAS 36, der den höheren Wert von Nettoveräußerungswert (*fair value less cost to sell*) bzw. Nutzungswert (*value in use*) darstellt. Der Nutzungswert wird dabei immer über interne Cashflow-Schätzungen (DCF-Methode) ermittelt.

⁴¹ Bereits Lambert (1983) zeigt, dass auf diese Weise *agency*-Kosten reduziert bzw. unter bestimmten Bedingungen sogar vollständig eliminiert werden können.

⁴² „*Timeliness*“, IFRS-Framework F. 43.

⁴³ Interessanterweise wird in dem im Juli 1989 veröffentlichten IFRS-Framework unter der Rubrik „*Measurement of the elements of financial statements*“ die Begriffskategorie *fair value* noch nicht aufgeführt, sondern lediglich *historical cost*, *current cost*, *realisable (settlement) value* und *present value* voneinander abgegrenzt (IFRS-Framework, F. 100).

- die Neubewertung (*revaluation*) von Sachanlagevermögen (IAS 16) und immateriellen Vermögenswerten (IAS 38),
- die Ermittlung des erzielbaren Betrags (*recoverable amount*) eines außerplanmäßig abzuschreibenden Vermögenswertes einschließlich des Goodwills (IAS 36),
- die Bewertung von zur Veräußerung gehaltenem Finanzvermögen (IAS 39) oder
- die Bewertung von Renditeimmobilien (IAS 40).

Abstrahiert man von der Problematik der Manipulationsfreiheit und unterstellt, dass zumindest einige dieser Zeitwerte tatsächlich hinreichend objektiviert messbar sind⁴⁴, ist eine solche Zeitbewertung aus Verhaltenssteuerungsperspektive positiv zu beurteilen, denn sie nähert konzeptionell die verwendete Erfolgsgröße an den ökonomischen Gewinn $\ddot{O}G$ an. Dieser ist formal der mit dem Diskontfaktor $q = 1 + r$ ermittelte (Brutto-)Kapitalwert V_t aller Cashflows am Periodenende abzüglich des (Brutto-)Kapitalwerts V_{t-1} aller Cashflows am Periodenbeginn zuzüglich der in der laufenden Periode t erwirtschafteten Cashflows nach Abzug von Investitionen Z_t .⁴⁵

$$\ddot{O}G_t = V_t - V_{t-1} + Z_t \text{ mit } V_t = \sum_{\tau=t+1}^T Z_\tau q^{-(\tau-t)}$$

Unterstellt man, dass in Eröffnungs- und Schlussbilanz die Marktpreise sämtlicher Vermögenswerte und Schulden einschließlich des originären Goodwills den jeweiligen Kapitalwert der dadurch ausgelösten Cashflows Z_t als inneren Wert approximieren,⁴⁶ dann ist das Jahresergebnis, ausgedrückt als Veränderung des Reinvermögens aus dem realwirtschaftlichen Leistungserstellungsprozess und unter Abstraktion von Transaktionen mit den Eigenkapitalgebern, identisch mit dem ökonomischen Gewinn.

Der ökonomische Gewinn kann vollständig in drei verschiedene Komponenten zerlegt werden:⁴⁷ Den Zeiteffekt, d.h. das periodische Näherrücken aller geplanten Zahlungsströme, den Investitionseffekt, d.h. die Entstehung neuer Cashflows durch die Implementierung ursprünglich nicht geplanter Projekte, und den Informationseffekt, d.h. die Veränderung in der Einschätzung von Höhe und/oder Risiko der geplanten bzw. in der Be-

⁴⁴ Für Finanzvermögen oder Renditeimmobilien erscheint diese Annahme hinreichend plausibel.

⁴⁵ Alternativ ist V_t auch der Buchwert des Vermögens zum Zeitpunkt t zzgl. des Barwerts der zukünftigen Residualgewinne (*EVA*) ab der Periode $t + 1$. Dieser Barwert wird auch als Market Value Added (*MVA*) bezeichnet.

⁴⁶ Dies entspricht faktisch einer Situation, in der die Substanzbewertung zum Vollreproduktionswert mit der investitionstheoretisch fundierten Gesamtbewertung des Unternehmens übereinstimmt. In der Praxis ist diese Prämisse regelmäßig nicht erfüllt, kann aber als Grenzfall z.B. einer Finanzholding angesehen werden, deren Beteiligungen wenig bzw. keine Synergien aufweisen.

trachtungsperiode realisierten Cashflows. Da der Zeiteffekt zur Würdigung der ökonomischen Leistung eines Unternehmens irrelevant ist, kann der ökonomische Gewinn zu einem ökonomischen Residualgewinn modifiziert werden, indem Kapitalkosten auf das ursprünglich eingesetzte Vermögen zu Zeitwerten V_{t-1} in Abzug gebracht werden:⁴⁸

$$RÖG_t = ÖG_t - r \cdot V_{t-1}$$

Werden in einer Periode keine neuen Projekte implementiert bzw. ändern sich die Einschätzungen bezüglich der bereits geplanten Cashflows nicht, so beträgt der $RÖG$ einer Periode null. Wird dagegen ein neues Projekt implementiert, entspricht c.p. der $RÖG$ genau dem Nettokapitalwert dieses Projekts.

Analog zum einperiodigen Residualgewinn EVA ⁴⁹ induziert der $RÖG$ bei identischen Zeitpräferenzen von Zentrale und dezentralem Entscheidungsträger bei unbeschränkten Finanzmitteln ein optimales Investitionsverhalten: Bei einer Entlohnung auf Basis des EVA bzw. des $RÖG$ werden dezentral alle Projekte mit erwartetem positiven Kapitalwert umgesetzt, Projekte mit nichtpositivem Kapitalwert dagegen unterlassen. Sind die Zeitpräferenzen dagegen unterschiedlich, d.h. hat der Entscheidungsträger einen kürzeren Zeithorizont als die Zentrale, führt bei gleichem Diskontierungszins lediglich der $RÖG$, nicht aber der unmodifizierte EVA ⁵⁰ zum aus Sicht der Zentrale optimalen Investitionsniveau, denn allein der $RÖG$ drückt über den Investitionseffekt bereits in der Entscheidungsperiode vollständig den Kapitalwert des Projekts aus. Da ein IFRS-basierter Residualgewinn ($IFRS-EVA$) damit näher am $RÖG$ liegt als ein HGB-basierter Residualgewinn ($HGB-EVA$), erscheint auf den ersten Blick die IFRS-Bilanzierung gerade für Zwecke der Steuerung eigenständiger Investment Center im Rahmen des Beteiligungsmanagements als vorteilhaft.

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass diese Überlegungen nur eingeschränkt greifen. Hintergrund ist die erfolgsneutrale Verrechnung von fair-value-Änderungen, z.B. im Rahmen der Neubewertung (*revaluation*) oder bei zum Verkauf stehenden Finanzinstrumenten (*available-for-sale securities*): Die Bewertungsänderung wird dann nur für die Ermittlung der Kapitalkosten, nicht aber im operativen Bruttoerfolg der Periode wirk-

⁴⁷ Vgl. Neus (1998), S. 341-347.

⁴⁸ Da der Zeiteffekt vollständig durch die Verzinsung des Bruttokapitalwerts V_{t-1} zu Periodenbeginn mit dem Zinssatz r ausgedrückt wird, kann die Größe $RÖG_t$ nur noch Investitions- und Informationseffekt enthalten.

⁴⁹ Vgl. z.B. Ewert/Wagenhofer (2003), S. 542f.

⁵⁰ Durch geschickte Anpassungen des $NOPAT$ bzw. der Kapitalkosten z.B. über das *relative benefit depreciation schedule* kann dies jedoch aufgefangen werden, vgl. Reichelstein (2000).

sam.⁵¹ Diese Tendenz wird möglicherweise noch verstärkt, wenn die derzeit im Rahmen des Projekts „*Reporting Comprehensive Income*“⁵² des IASB diskutierte Neugestaltung der Erfolgsrechnung nach IFRS wirksam wird. Dort sollen nämlich Bewertungsänderungen (*remeasurements*) explizit ausgewiesen werden, die dann unter Umständen mit dem Hinweis auf mangelnde Zurechenbarkeit zur operativen Leistungserstellung für Zwecke der Erfolgsmessung eliminiert werden, ohne dass die zugehörigen Kapitalgrößen entsprechend bereinigt werden.⁵³

Die Konsequenz ist eine Form der Erfolgsmessung, die innerhalb der Konzepte der wertorientierten Unternehmensführung als REVA (*refined economic value added*)-Methode bekannt wurde.⁵⁴ Die Autoren dieses Verfahrens argumentieren, dass zur Beurteilung der Wertschaffung einer Einheit dem buchwertbasierten NOPAT dieser Einheit Kapitalkosten auf Zeitwertbasis gegenüber gestellt werden müssen, da die Opportunitätskosten der Kapitalgeber sich nicht auf Basis der ursprünglichen Investition zu Buchwerten, sondern vielmehr auf Basis von Zeitwerten zu ermitteln sind. Dies führt jedoch zu Fehlanreizen in der Investitionssteuerung, wie das Zahlenbeispiel in Abbildung 4 zeigt.

Hier wird eine Situation unterstellt, in der die Zentrale ausreichend Finanzmittel besitzt. Es stehen zwei Investitionsprojekte mit einem Buchwert von 235,00 GE zur Auswahl; dabei kennt nur der Bereichsmanager mit Sicherheit die hinter den Projekten stehende Cashflowstruktur. Wie über das Preinreich-Lücke-Theorem⁵⁵ nachweisbar, entspricht der Buchwert der diskontierten Residualgewinne *EVA* aus den Perioden 1 bis 5 dem Nettokapitalwert oder ökonomischen Residualgewinn *RÖG* der ersten Periode (Beispiel 1: + 5,49, Beispiel 2: – 0,69).⁵⁶

⁵¹ Diese Problematik wird abgemildert, jedoch nicht gelöst, wenn die Bewertungsänderungen zu einem späteren Zeitpunkt, z.B. einem Verkauf des Vermögenswertes, erfolgswirksam werden. Dies ist jedoch vielfach ungebräuchlich und auch nicht automatisch sichergestellt, wenn sich der Verkaufserfolg als Differenz von Bilanzwert und Marktwert des Vermögenswertes ermittelt; der Erwartungswert dieser Differenz liegt nämlich konsequent bei null.

⁵² Vgl. zu ausführlichen Darstellungen dieses Projekts Ballwieser/Hettich (2003), Haller/Schloßgangl (2003).

⁵³ In der Unternehmenspraxis mehren sich die Stimmen, dass gerade Bewertungsänderungen nicht bzw. nur eingeschränkt in die operative Erfolgsmessung einbezogen werden sollten. Vgl. plakativ hierzu den Beitrag von Kley (2001).

⁵⁴ Vgl. Bacidore et al. (1997) sowie die Diskussion bei Bausch/Weißberger/Blome (2003).

⁵⁵ Vgl. Preinreich (1937), Lücke (1965).

⁵⁶ Da sich weder die Zahlungsströme ändern noch neue Projekte implementiert werden, enthält der ökonomische Gewinn in beiden Beispielen ab $t = 1$ nur noch den Zeiteffekt, der im ökonomischen Residualgewinn *RÖG* eliminiert wird. Der *RÖG* liegt damit ab $t = 1$ in beiden Fällen bei null.

Aus Sicht der Zentrale ist ein Anreizmechanismus optimal, der den Bereichsmanager dazu motiviert, das erste Investitionsprojekt zu implementieren, das zweite jedoch zu unterlassen, ohne dass die Zentrale Kenntnis über die Cashflowstruktur erlangen muss.

Beispiel 1 / Zinssatz 10%	-1	0	1	2	3	4	5
Investition	0,00	-235,00					
Buchwert	0,00	235,00	188,00	141,00	94,00	47,00	0,00
Operating Cashflow (nach Steuern)			60,00	60,00	60,00	70,00	70,00
Abschreibung (linear)			47,00	47,00	47,00	47,00	47,00
Net Operating Profit After Taxes (NOPAT)			13,00	13,00	13,00	23,00	23,00
Kapitalkosten (Buchwertbasis)			23,50	18,80	14,10	9,40	4,70
Economic Value Added (EVA)			-10,50	-5,80	-1,10	13,60	18,30
Nettokapitalwert		5,49					
Marktwert	0,00	240,49	204,54	164,99	121,49	63,64	0,00
Ökonomischer Gewinn (ÖG)		5,49	24,05	20,45	16,50	12,15	6,36
Kapitalkosten (Zeitwertbasis)		0,00	24,05	20,45	16,50	12,15	6,36
Ökonomischer Residualgewinn (RÖG)		5,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Refined Economic Value Added (REVA)			-11,05	-7,45	-3,50	10,85	16,64
Diskontierte REVA		-1,09					

Beispiel 2 / Zinssatz 10%	-1	0	1	2	3	4	5
Investition	0,00	-235,00					
Buchwert	0,00	235,00	188,00	141,00	94,00	47,00	0,00
Operating Cashflow (nach Steuern)			70,00	70,00	70,00	70,00	20,00
Abschreibung (linear)			47,00	47,00	47,00	47,00	47,00
Net Operating Profit After Taxes (NOPAT)			23,00	23,00	23,00	23,00	-27,00
Kapitalkosten (Buchwertbasis)			23,50	18,80	14,10	9,40	4,70
Economic Value Added (EVA)			-0,50	4,20	8,90	13,60	-31,70
Nettokapitalwert		-0,69					
Marktwert	0,00	234,31	187,74	136,51	80,17	18,18	0,00
Ökonomischer Gewinn (ÖG)		-0,69	23,43	18,77	13,65	8,02	1,82
Kapitalkosten (Zeitwertbasis)		0,00	23,43	18,77	13,65	8,02	1,82
Ökonomischer Residualgewinn (RÖG)		-0,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Refined Economic Value Added (REVA)			-0,43	4,23	9,35	14,98	-28,82
Diskontierte REVA		2,46					

Abb. 4: Fehlanreize in der Investitionssteuerung bei Erfolgsmessung auf Basis des REVA

Dies gelingt entweder bei Verwendung des RÖG oder aber – unter Annahme eines identischen Zeithorizonts und Diskontierungssatzes von Zentrale und Bereichsmanager – des EVA als Prämienbemessungsgrundlage und unter Anwendung eines linearen Prämienatzes $0 < \alpha \leq 1$: Nur wenn der Nettokapitalwert positiv (nichtpositiv) ist, ist auch die Summe der diskontierten EVA bzw. RÖG und damit der für den Bereichsmanager entscheidungsrelevante Prämienbarwert positiv (nichtpositiv).

Eine Prämienbemessung auf Basis der REVA würde jedoch genau das umgekehrte und aus Sicht der Zentrale nicht wünschenswerte Verhalten induzieren, denn die jeweilige Summe der diskontierten REVA der Perioden 1 bis 5 weist jedoch im Vergleich zur Summe der diskontierten EVA ein umgekehrtes Vorzeichen auf. Ein auf REVA-Basis mit einem linearen Prämienatz $0 < \alpha \leq 1$ belohnter Bereichsmanager würde dementsprechend bei identischen Zeitpräferenzen⁵⁷ Projekt 2 durchführen (diskontierte REVA: + 2,46) bzw. Projekt 1 unterlassen (diskontierte REVA: – 1,09).⁵⁸

⁵⁷ Abweichende Zeitpräferenzen auf Seiten des Managers, d.h. eine kurzfristigere Orientierung als seitens

Hintergrund dieses dysfunktionalen Effekts ist die verzerrte Ermittlung der Kapitalkosten, die auf Basis von Zeitwerten erfolgt, die annahmegemäß den Bruttokapitalwert der erwarteten Cashflows reflektieren. Da der Manager im ersten Fall ein Projekt mit positivem Nettokapitalwert realisiert, muss er für einen positiven *REVA* nur die Kapitalkosten auf den Buchwert, sondern auf den Zeitwert, d.h. auch auf den Nettokapitalwert erwirtschaften. Aufgrund der insgesamt relativ geringen Cashflows gelingt ihm dies jedoch nicht, so dass der positive Nettokapitalwert auf *EVA*-Basis bei einer *REVA*-basierten Betrachtung ins Negative verkehrt wird. Im zweiten Fall liegt genau der umgekehrte Fall vor: Der Manager realisiert ein Projekt mit negativem Nettokapitalwert, dessen Kapitalkosten auf Zeitwertbasis deshalb geringer sind als auf Buchwertbasis. Dieser Vorteil bei der Ermittlung der Kapitalkosten kompensiert die ansonsten ungünstige Cashflowstruktur, so dass die Summe der diskontierten *REVAs* positiv ist.

Die erfolgsneutrale Verbuchung von Wertänderungen, d.h. die Ungleichbehandlung von Erfolgsgrößen (z.B. ein aus dem Jahresergebnis abgeleitetes operatives Vor- oder Nachsteuerergebnis) und zugehörigen Kapitalgrößen (z.B. Gesamtvermögen bzw. -kapital) innerhalb der IFRS führen dazu, dass ein unmodifiziert auf IFRS-Basis ermittelter *EVA* nicht – wie die Zeitbewertung zunächst suggeriert – den investitionstheoretisch korrekten ökonomischen Residualgewinn *RÖG* approximiert, sondern vielmehr den *REVA*: Die Zeitwerte bzw. ihre Änderungen finden sich nach IFRS nur in der Kapitalbasis, nicht aber in der Erfolgsgröße wieder. Für die Optimierung der Investitionssteuerung muss deshalb bei erfolgsneutralen fair-value-Änderungen intern entweder die Erfolgs- oder die Kapitalgröße angepasst werden, so dass entweder beide auf Buchwertbasis (*EVA*) oder Marktwertbasis (*RÖG*) ermittelt werden.

3.2.2 Beispiel 2: Impairment-only-Ansatz der Goodwill-Bewertung

Eine weitere Norm, die für eine wertorientierte Erfolgsmessung im Rahmen des Beteiligungscontrollings eine wichtige Rolle spielt, ist die Regelung der Goodwill-Bewertung gem. IFRS 3 i.V.m. IAS 36. Seit jüngstem erlauben die IFRS analog zur US-amerikanischen Regelung keine planmäßige Abschreibung des Goodwills aus Kapital-

der Zentrale, würden in diesem Beispiel die Fehlsteuerung noch verschärfen.

⁵⁸ Dies ist ein Beispiel für einen derivativen oder „gemachten“ (Ewert/Wagenhofer, 2002, S. 458) Zielkonflikt.

konsolidierung mehr, sondern verlangen einen jährlichen Werthaltigkeitstest (*impairment test*).⁵⁹

Strukturell ist dabei nach IFRS folgendermaßen vorzugehen: Nach der Abgrenzung zahlungsmittelgenerierender Einheiten (*cash-generating units, CGUs*) und der Aufteilung des Goodwills auf diese CGUs ist der Buchwert des Vermögens bzw. des Eigenkapitals mit dem erzielbaren Betrag (*recoverable amount*) der jeweiligen CGU zu vergleichen. Ist der Buchwert geringer als der erzielbare Betrag, ist der Goodwill abzuschreiben und bei einem ggf. verbleibenden Restbetrag eine pro-rata-Abstockung der noch verbleibenden Vermögenswerte vorzunehmen (vgl. Abbildung 5).

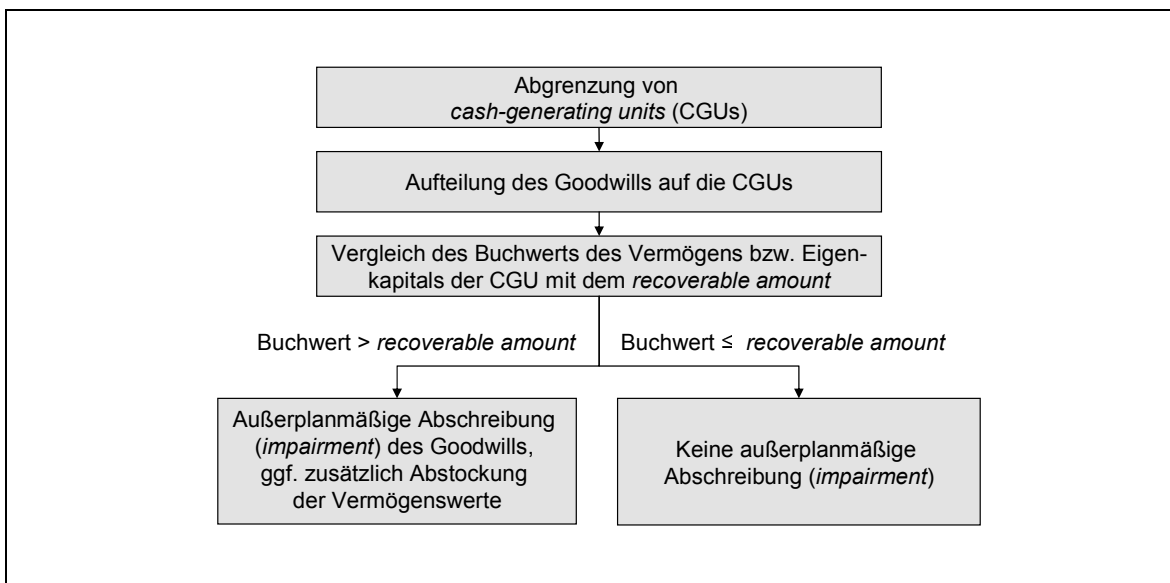


Abb. 5: *Impairment-Test für Goodwill aus Kapitalkonsolidierung gem. IAS 36*

Diese Vorgehensweise ist in der Literatur bereits in Zusammenhang mit der US-amerikanischen Regelung (SFAS 141 und 142) aus Perspektive der externen Rechnungslegung vor dem Hintergrund mangelnder Entscheidungsnützlichkeit für Eigenkapitalinvestoren kritisiert worden.⁶⁰ Kernelement der Kritik ist die aus dem *impairment-only*-Ansatz resultierende Ungleichbehandlung von originärem und derivativem Goodwill. Sinkt im Zeitablauf nämlich der Buchwert des Vermögens – bzw. bei Zurechenbarkeit von Fremdkapital der Buchwert des Eigenkapitals – einer CGU niemals unter deren erzielbaren Betrag, so können dafür zwei Gründe verantwortlich sein:

⁵⁹ Einen Überblick zu den Unterschieden zum *impairment test* nach US-GAAP geben Lüdenbach/Hoffmann (2004).

⁶⁰ Vgl. statt vieler Pellens/Sellhorn (2001).

- Entweder der ursprünglich erworbene Goodwill ist tatsächlich immer noch werthaltig oder aber
- ein Teil des erworbenen Goodwill ist zwar inzwischen faktisch wertlos geworden, jedoch durch originären Goodwill, z.B. über die Realisierung von Synergieeffekten oder den Aufbau von nicht bilanzierungsfähigem immateriellen Vermögen, ersetzt worden.⁶¹

In letzterem Fall, dessen Wahrscheinlichkeit mit zunehmend zurückliegendem Erwerbszeitpunkt steigt, wird im Vermögen faktisch originärer Goodwill des Unternehmens ausgewiesen, was ansonsten strikt verboten ist.⁶² Für den Bilanzleser ist damit nicht ersichtlich, inwieweit der Vermögenswert „Goodwill aus Kapitalkonsolidierung“ noch den ursprünglich derivativen Goodwill oder aber bereits selbst erstellten Goodwill reflektiert. Ein Vergleich mit intern wachsenden Unternehmen, die keinen Goodwill ausweisen können, wird erschwert.

Während aus Sicht der externen Adressaten die Entscheidungsnützlichkeit des Goodwill-Ausweises nach dem *impairment-only*-Ansatz damit konzeptionell in der Kritik steht, ist aus Controllingsicht für Zwecke der Anreiznützlichkeit diese Problematik unerheblich – im Gegenteil: Durch den Verzicht auf die planmäßige Abschreibung und die Möglichkeit, zumindest bis zur Höhe des ursprünglichen derivativen Goodwills langfristig originären Goodwill auszuweisen, kommen die Vorschriften des IAS 36 zum Goodwill-*impairment* der Forderung innerhalb wertorientierter Führungskonzepte entgegen, bei der Ermittlung der Kapitalkosten in der Vermögensbasis auch den originären Goodwill anzusetzen.

Dies erhöht nicht zum einen die Aussagekraft der Erfolgskennzahlen, die durch das Controlling zu Steuerungszwecken bereitgestellt werden, sondern motiviert dezentrale Entscheidungsträger auch zur Investition in originären Goodwill (vgl. das Fallbeispiel in Abbildung 6), nämlich dann, wenn Goodwill-*impairment* durch Ausgaben der laufenden Periode, die den originären Goodwill steigern, vermieden werden kann.⁶³

⁶¹ In dem Moment, in dem der *recoverable amount* einer CGU unter deren Buchwert sinkt und eine außerplanmäßige Abschreibung des Goodwills erfolgt ist, kann eine Zuschreibung nicht mehr erfolgen: IAS 36.124 schreibt vor, dass ein „*impairment loss recognised for goodwill shall not be reversed in any subsequent period*“. Die hier angestellten Überlegungen greifen damit nur für den Teil des originären Goodwills, der den derivativen Goodwill innerhalb der jeweiligen Betrachtungsperiode ersetzt.

⁶² So formuliert IAS 38.48 explizit: „*Internally generated goodwill shall not be recognised as an asset*“.

⁶³ Auch hier gilt analog zu Fußnote 51, dass der mangelnde Anreiz zur Investition in Goodwill dann gemildert, jedoch nicht gelöst wird, wenn dem Manager der CGU bei deren späteren Veräußerung der Veräußerungserfolg, der auch aus Investitionen in originären Goodwill resultiert, zugerechnet wird.

Ausgangssituation:

Eine CGU plant für das laufende Jahr ein operatives Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen von 100 GE. Der Buchwert aller Vermögenswerte zu Periodenbeginn beträgt 500 GE, auf den derivativen Goodwill entfallen davon 80 GE. Der Kapitalkostensatz liegt bei 10%, die Kapitalkosten der Periode damit bei $10\% \cdot 500 \text{ GE} = 50 \text{ GE}$.

Der erzielbare Betrag (*recoverable amount*) der Vermögenswerte wird für das Periodenende mit 490 GE erwartet. Allerdings kann diese Wertminderung durch Ausgaben für Forschung und Werbung (Investition in originären Goodwill) in Höhe von 5 GE umgangen werden. Der erzielbare Betrag des Vermögens würde dann erwartungsgemäß auf 520 GE gesteigert werden, wobei annahmengenmäßig der Buchwert des Vermögens am Periodenende weiterhin bei 500 GE liegt.

Fall 1: Planmäßige Abschreibung des Goodwills (alte Regelung gem. IAS 22):

- Goodwill-Abschreibung in Höhe von $80 \text{ GE} / 20 \text{ Jahre} = 4 \text{ GE}$ mindert in jedem Fall das Ergebnis
- Plan-EVA ohne Investition in Goodwill: $100 \text{ GE} - 4 \text{ GE} - 50 \text{ GE} = 46 \text{ GE}$
- Plan-EVA mit Investition in Goodwill: $100 \text{ GE} - 4 \text{ GE} - 5 \text{ GE} - 50 \text{ GE} = 41 \text{ GE}$

Fazit: Kein Anreiz zur Investition in originären Goodwill

Fall 2: Impairment-only-Ansatz (neue Regelung gem. IFRS 3 i.V.m. IAS 36):

- Goodwill-*impairment* in Höhe von $500 \text{ GE} - 490 \text{ GE} = 10 \text{ GE}$, wenn keine Investition in originären Goodwill erfolgt, ansonsten kein *impairment*, da $520 \text{ GE} > 500 \text{ GE}$
- Plan-EVA ohne Investition in Goodwill: $100 \text{ GE} - 10 \text{ GE} - 50 \text{ GE} = 40 \text{ GE}$
- Plan-EVA mit Investition in Goodwill: $100 \text{ GE} - 5 \text{ GE} - 50 \text{ GE} = 45 \text{ GE}$

Fazit: Anreiz zur Investition in originären Goodwill

Abb. 6: Fallbeispiel zur Anreizwirkung der Vorschriften zur außerplanmäßigen Abschreibung von Goodwill

In den Konzepten der wertorientierten Unternehmensführung wird diesem Sachverhalt insoweit Rechnung getragen, als dass hier gefordert wird, originäre Goodwill-Komponenten für die Ermittlung der Kapitalkosten zu berücksichtigen, d.h. buchhalterische Größen entsprechend zu korrigieren.⁶⁴ Die Herleitung der wertorientierten Kennzahlen aus den extern publizierten IFRS-Zahlen wird an dieser Stelle durch die Vorschriften zum Goodwill-*impairment* somit erleichtert; der mangelnden Entscheidungsnützlichkeit entspricht in diesem Fall nicht gleichermaßen eine reduzierte Anreiznützlichkeit.⁶⁵

⁶⁴ Vgl. Stewart (1996), S. 112-117; auf S. 22 spricht Stewart in diesem Zusammenhang von der Anpassung des „*accounting model*“ zum „*economic model*“. Gemäß einer Untersuchung von KPMG (2000), S. 19, entspricht die Korrektur von Goodwill-Abschreibungen auch in der Praxis einer typischen Bereinigung externer Größen für Zwecke der internen Erfolgsmessung.

⁶⁵ Zu beachten ist allerdings, dass diese Überlegungen sowohl bei intern wachsenden CGUs als auch in Situationen, in denen der neu aufgebaute originäre Goodwill den derivativen Goodwill übersteigt, nicht

4 Zusammenfassung und Ausblick

In der Unternehmenspraxis wird die Umstellung auf IFRS häufig mit der Implementierung einer integrierten Erfolgsrechnung verbunden: Insbesondere für Zwecke der internen Erfolgsmessung auf Konzern-, Segment- und vielfach auch Bereichsebene wird nicht mehr auf eine eigenständige interne Erfolgsmessung auf der Basis kalkulatorischer Erfolgsgrößen und der bottom-up-Perspektive der traditionellen Kostenarten-, -stellen- und -trägerrechnung zurückgegriffen. Vielmehr werden die internen Erfolgsgrößen mit keinen bzw. nur wenigen und klar herleitbaren Überleitungspositionen aus der externen Rechnungslegung übernommen.

Der vorliegende Beitrag analysiert, inwieweit eine integrierte Erfolgsrechnung unter IFRS für die laufende Erfolgsmessung geeignet ist. Dabei stehen Fragen der Verhaltenssteuerung, d.h. die Beeinflussung dezentraler Entscheidungsträger (Agenten) durch die Zentrale (Prinzipal) mit Hilfe von geeigneten, d.h. anreiznützlichen, Erfolgskennzahlen im Mittelpunkt. Die Bereitstellung solcher Erfolgskennzahlen ist Aufgabe des Controllings.

Es lässt sich jedoch zeigen, dass die Integration von externer und interner Erfolgsrechnung für Zwecke der Verhaltenssteuerung problematisch sein kann. Bereits auf allgemeiner Ebene sind Konflikte zwischen der Entscheidungsnützlichkeit für externe Eigenkapitalgeber als explizite Zielsetzung der IFRS und der Anreiznützlichkeit für Fragen der Beeinflussung dezentraler Entscheidungsträger offensichtlich.

Untersucht man darauf aufbauend konkrete Regelungen innerhalb der IFRS, so ergibt sich ein divergentes Bild. Die Vorschriften zur erfolgsneutralen Verrechnung von *fair-value*-Änderungen in Vermögenspositionen können zu Fehlanreizen in der Investitionssteuerung führen und sind damit aus Controllingssicht als problematisch zu beurteilen, während die Regelungen des *impairment-only*-Ansatzes bei der Goodwill-Bewertung eine aus Steuerungssicht positive Motivation zur Investition in originären Goodwill erreichen.

In einer Gesamtwürdigung ist jedoch zu befürchten, dass die dysfunktionalen Effekte einer integrierten Rechnungslegung auf IFRS-Basis im Vergleich zu einer streng nach den Grundsätzen der Anreiznützlichkeit aufgestellten eigenständigen internen Erfolgsrech-

greifen. Für die Generierung aussagekräftiger wertorientierter Erfolgskennzahlen ist dann weiterhin auf eine ergänzende interne Erfassung originärer Goodwillpositionen abzustellen.

nung überwiegen. Wie ist aber mit diesem Ergebnis umzugehen? Nach Ansicht der Verfasserin kann ein praxisbezogener Lösungsansatz an dieser Stelle nicht darin bestehen, sich unreflektiert wieder der traditionellen kalkulatorischen Kostenrechnung zuzuwenden: Undurchschaubare und hochkomplexe Kostenerfassungs- und –verrechnungsstrukturen, nachweislich fehlerhafte Verbuchungen von Geschäftsvorfällen in eigenständigen Rechenkreisen der Betriebsbuchhaltung und der fehlende Brückenschlag zum extern kommunizierten und zu erläuternden Ergebnis sind Schwächen, die mit Recht zu einer Abkehr von der Kostenrechnung für Zwecke der laufenden Erfolgsmessung geführt haben.⁶⁶

Im Fazit muss die Aufgabe der betriebswirtschaftlichen Controllingforschung deshalb heute darin bestehen, Systeme der integrierten Erfolgsrechnung auf Basis der konkret zugrunde liegenden Vorschriften – hier z.B. der IFRS – zu analysieren und zu zeigen, an welchen Stellen und unter welchen Bedingungen die interne Erfolgsmessung von der externen Vorgehensweise abweichen muss.

5 Literaturverzeichnis

- Bacidore, Jeffrey M./Bequist, John A./Milbourn, Todd T./Thakor, Anjan V. (1997): The Search for the Best Financial Performance Measure. In: *Financial Analysts Journal*, Vol. 53, S. 13-19.
- Baetge, Jörg/Beermann, Thomas (1998): Die Bilanzierung von Vermögenswerten in der Bilanz nach International Accounting Standards und der dynamischen Bilanztheorie Schmalenbachs. In: *BFuP*, 50. Jg., S. 154-168.
- Baetge, Jörg/Kirsch, Hans-Jürgen/Thiele, Stefan (2003): *Bilanzen*, Düsseldorf.
- Ballwieser, Wolfgang/Hettich, Silvia (2004): Das IASB-Projekt „Reporting Comprehensive Income“: Bedeutung für das Controlling. In: *Weißberger, Barbara E. (Hrsg.): IFRS und Controlling. Sonderheft 2/2004 der Zeitschrift für Controlling & Management*, Wiesbaden, S. 79-88.
- Bausch, Andreas/Weißberger, Barbara E./Blome, Marcus (2003): Is market value-based residual income a superior performance measure compared to book value-based residual income? Working Paper, EAA-conference Sevilla.
- Braunstein, Roland (2004): Beiträge zur Geschichte des deutschsprachigen Controlling: Die Controllingpioniere. CD-Rom, herausgegeben vom Österreichischen Controllinginstitut anlässlich des 25. Österreichischen Controllertages, Wien.
- Chmielewicz, Klaus (1982): *Betriebliches Rechnungswesen 1. Finanzrechnung und Bilanz*, Opladen.
- Coenenberg, Adolf G. (2003a): *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse*, Stuttgart.

⁶⁶ Ein Vorläufer dieser Überlegungen ist die bereits vor einigen Jahren diskutierte Forderung nach einer „Entfeinerung“ der Kostenrechnung, vgl. hierzu Weber (1992), (1993).

- Coenenberg, Adolf G. (2003b): Kostenrechnung und Kostenanalyse, Stuttgart.
- Ewert, Ralf/Wagenhofer, Alfred (2002): Interne Unternehmensrechnung, Berlin et al.
- Haller, Axel (1997): Zur Eignung der US-GAAP für Zwecke des internen Rechnungswesens. In: Controlling, 9. Jg., S. 270-277.
- Haller, Axel/Schloßgangl, Maria (2003): Notwendigkeit einer Neugestaltung des Performance Reporting nach International Accounting. In: FB, 5. Jg., S. 317-327.
- Hannich, Manfred (2004): International Financial Reporting Standards - Stand der Umsetzung in Deutschland. Ergebnisse einer KPMG-Umfrage im September 2004 unter den CDAX-Unternehmen. In: FB, 6. Jg., S. 800-802.
- Hax, Herbert (1989): Investitionsrechnung und Periodenerfolgsmessung. In: Delfmann, Werner et al. (Hrsg.): Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre. Helmut Koch zum 70. Geburtstag, Wiesbaden, S. 153-170.
- Heyd, Reinhard (2001): Zur Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen nach US-GAAP. In: Der Schweizer Treuhänder, 75. Jg., S. 201-214.
- Horváth, Péter (1978): Controlling - Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaptions- und Koordinationsprobleme der Führung. In: ZfB, 48. Jg., S. 194-208.
- 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.
- Kahle, Holger (2003): Unternehmenssteuerung auf Basis internationaler Rechnungslegungsstandards? In: zfbf, 55. Jg., S. 773-789.
- Keitz, Isabel von/Stibi, Bernd (2004): Rechnungslegung nach IAS/IFRS - auch ein Thema für den Mittelstand? In: KoR, 4. Jg., S. 423-430
- Kirsch, Hans-Jürgen/Steinhauer, Leif (2003): Zum Einfluss der internationalen Rechnungslegung auf das Controlling. In: ZP, 14. Jg., S. 415-435.
- Klein, Georg A. (1999): Unternehmenssteuerung auf der Basis der International Accounting Standards, München.
- Kley, Karl-Ludwig (2001): Die Fair Value-Bilanzierung in der Rechnungslegung nach den International Accounting Standards (IAS). In: DB, 54. Jg., S. 2257-2304.
- KPMG (Hrsg.) (2000): Shareholder Value Konzepte. Eine Untersuchung der DAX 100 Unternehmen, Frankfurt/Main.
- Kühnberger, Manfred/Schmidt, Thorsten (1998): Der identische Gewinnausweis in Einzel- und Konzernabschluss. In: BB, 53. Jg., S. 1627-1630.
- Lambert, Richard A. (1983): Long-Term Contracts and Moral Hazard. In: Bell Journal of Economics, Vol. 14, S. 441-452.
- Lingnau, Volker/Jonen, Andreas (2004): Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen. Betriebswirtschaftliche Überlegungen und Umsetzung in der Praxis. Working Paper, Kaiserslautern.
- Lücke, Wolfgang (1965): Die kalkulatorischen Zinsen im betrieblichen Rechnungswesen. In: ZfB, 35. Jg., S. 3-28.
- Lüdenbach, Norbert/Hoffmann, Wolf-Dieter (2004): Strukturelle Probleme bei der Implementierung des Goodwill-Impairment-Tests. In: Wpg, 57. Jg., S. 1068-1077.
- Mandler, Udo (2004): Der deutsche Mittelstand vor der IAS-Umstellung 2005, Herne et al.

- Moxter, Adolf (1984): Bilanzlehre. Band 1: Einführung in die Bilanztheorie, Wiesbaden.
- Neus, Werner (1998): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht, Tübingen.
- Pellens, Bernhard/Sellhorn, Thorsten (2001): Neue Goodwill-Bilanzierung nach US-GAAP. Der Impairment-Only Approach des FASB. In: DB, 54. Jg., S. 713-720.
- Pfaff, Dieter (1993): Ein Beitrag zur theoretischen Begründung der Vollkostenrechnung. In: Weber, Jürgen (Hrsg.): Zur Neuausrichtung der Kostenrechnung. Entwicklungsperspektiven für die 90er Jahre, Stuttgart, S. 137-160.
- Pfaff, Dieter (1994): Zur Notwendigkeit einer eigenständigen Kostenrechnung. Anmerkungen zur Neuorientierung des internen Rechnungswesens im Hause Siemens. In: zfbf, 46. Jg., S. 1065-1084.
- Pfaff, Dieter (1996): Kostenrechnung als Instrument der Entscheidungssteuerung: Chancen und Probleme. In: krp, 40. Jg., S. 151-156.
- Pfaff, Dieter/Bärtl, Oliver (1998): Externe Rechnungslegung, internes Rechnungswesen und Kapitalmarkt. Die Bedeutung des Kapitalmarktes für den Zusammenhang zwischen externem und internem Rechnungswesen. In: zfbf, 50. Jg., S. 757-777.
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (Hrsg.) (2004): Controlling. Theorien und Konzeptionen, München.
- Preinreich, Gabriel (1937): Valuation and Amortization. In: The Accounting Review, Vol. 12, S. 209-235.
- Reichelstein, Stefan (2000): Providing Managerial Incentives: Cash Flows versus Accrual Accounting. In: Journal of Accounting Research, Vol. 38, S. 243-269.
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (Hrsg.) (2004): Controlling. Theorien und Konzeptionen, München.
- Schmalenbach, Eugen (1919): Selbstkostenrechnung. Teil 1 und 2. In: zfhf, 13. Jg., S. 257-299 und S. 321-356.
- Sill, Hannes (1995): Externe Rechnungslegung als Controlling-Instrument!. In: Horváth, Péter (Hrsg.): Controlling-Prozesse optimieren, Stuttgart, S. 13-31.
- Stewart, G. Bennett (1996): The Quest for Value. The EVA Management Guide, New York.
- Wagenhofer, Alfred (1996): Vorsichtsprinzip und Managementanreize. In: zfbf, 48. Jg., S. 1051-1075.
- Wagenhofer, Alfred/Ewert, Ralf (2003): Externe Unternehmensrechnung, Berlin et al.
- Weber, Jürgen (1992): Entfeinerung der Kostenrechnung?. In: Scheer, Adolf-Wilhelm (Hrsg.): 13. Saarbrücker Arbeitstagung 1992, Rechnungswesen und EDV, Heidelberg, S. 173-199.
- Weber, Jürgen (1993): Kostenrechnung im System der Unternehmensführung - Stand und Perspektiven der Kostenrechnung in den 90er Jahren. In: Weber, Jürgen (Hrsg.): Zur Neuausrichtung der Kostenrechnung. Entwicklungsperspektiven für die 90er Jahre, Stuttgart, S. 1-78.
- Weber, Jürgen/Bramseman, Urs/Heineke, Carsten/Hirsch, Bernhard (2004): Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Konzepte, Praxiserfahrungen und kritische Analyse, Wiesbaden.
- Weber, Jürgen/Hirsch, Bernhard (Hrsg.) (2002): Controlling als akademische Disziplin. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden.

- Weber, Jürgen/Weißenberger, Barbara E./Aust, René (1997): Benchmarking von Kostenrechnungsprozessen: Ansatzpunkte für eine wirtschaftlichere Leistungserbringung. In: *krp*, 41. Jg., S. 27-33.
- Weißenberger, Barbara E. (1997): Die Informationsbeziehung zwischen Management und Rechnungswesen. Analyse institutionaler Koordination, Wiesbaden.
- Weißenberger, Barbara E. (2002): Controlling als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre - Konzeptionelle Einordnung und Konsequenzen für Forschung und Lehre. In: Weber, Jürgen/Hirsch, Bernhard (Hrsg.): Controlling als akademische Disziplin. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden, S. 389-408.
- Weißenberger, Barbara E. (2003): Anreizkompatible Erfolgsrechnung im Konzern. Grundmuster und Gestaltungsalternativen, Wiesbaden.
- Weißenberger, Barbara E. (2004): Theoretische Grundlagen der Erfolgsmessung im Controlling. In: Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (Hrsg.): Controlling. Theorien und Konzeptionen, München, S. 289-314.
- Wenning, Werner (2001): Internationale Rechnungslegung als Instrument der Unternehmenssteuerung. In: Coenenberg, Adolf G./Pohle, Klaus (Hrsg.): Internationale Rechnungslegung. Konsequenzen für Unternehmensführung, Rechnungswesen, Standardsetting, Prüfung und Kapitalmarkt, Stuttgart, S. 27-44.
- Ziegler, Hasso (1994): Neuorientierung des internen Rechnungswesens für das Unternehmens-Controlling im Hause Siemens. In: *zfbf*, 46. Jg., S. 175-188.