

JUSTUS-LIEBIG-



UNIVERSITÄT
GIESSEN



Barbara E. Weißenberger

Theoretische Grundlagen der Erfolgsmessung im Controlling

Working Paper 2 / 2004

– 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://wivi.uni-giessen.de/controlling/>

JEL-Classification: M10, M41

Erschienen in: Controlling – Theorien und Konzeptionen, hrsg. von Ewald Scherm und
Gotthard Pietsch, München: Vahlen, 2004, S. 289-314

Theoretische Grundlagen der Erfolgsmessung im Controlling

1 Erfolgsmessung als inhaltliche Klammer von Controlling in Praxis und Theorie

- 1.1 Historische Entwicklung des Phänomens Controlling
- 1.2 Controlling in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Diskussion
- 1.3 Das deutschsprachige Fachgebiet „Controlling“ als Reaktion auf den inhaltlichen Stillstand in der Kostenrechnungstheorie
- 1.4 Controlling als Lehre von der Messung güterwirtschaftlicher Sachverhalte für betriebliche Entscheidungen

2 Fundierung eigener Entscheidungen: Die Informationsbeziehung zwischen Management- und Controllingfunktion

- 2.1 Präskriptive Entscheidungstheorie als Analyserahmen
- 2.2 Die Controllingfunktion als Beitrag zur Reduktion von Methodenunsicherheit
- 2.3 Dysfunktionalitäten zwischen den institutionalen Trägern von Management- und Controllingfunktion

3 Fundierung fremder Entscheidungen: Integrierte Rechnungslegung als Grundlage für die Erfolgsmessung

- 3.1 Aktuelle Bedeutung einer integrierten Rechnungslegung
- 3.2 Erfolgsmessung und Verhaltenssteuerung
- 3.3 Ausgewählte Grundprinzipien einer anreizkompatiblen Erfolgsmessung
- 3.4 Fazit: Eingeschränkte Eignung einer integrierten Rechnungslegung für Zwecke der Verhaltenssteuerung
- 3.5 Integrierte Rechnungslegung: Ein neues Theorie-Praxis-Paradoxon?

4 Zusammenfassung

5 Literatur

A Erfolgsmessung als inhaltliche Klammer von Controlling in Praxis und Theorie

I. Historische Entwicklung des Phänomens Controlling

Controlling als Bezeichnung für einen Aufgabenbereich im Unternehmen ließ sich zunächst als **Phänomen innerhalb der unternehmerischen Praxis** beobachten (Hahn/ Hungenberg 2001, S. 265-271; Horváth 2001, S. 28-84; Küpper 2001, S. 1ff.; Weber 1999, S. 1-29). Ausgangspunkt dieser Entwicklung waren die USA, in denen spätestens seit der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts Controllerstellen für die Bearbeitung bestimmter Aufgaben innerhalb des *financial management* eingerichtet wurden. Typische Controlleraufgaben umfassten nach dem Katalog des *Controller's Institute of America* vor allem die Durchführung der Planung, die Berichterstattung und die Interpretation, die Bewertung und Beratung bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen sowie Revisions- und Kontrolltätigkeiten. Ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts verlor der Begriff Controlling in den USA jedoch weitgehend an Bedeutung, als praktisch die Verantwortlichkeiten für externe und interne Unternehmensrechnung in der Position des *chief financial officer* zusammengeführt wurden. Auch das *Controller's Institute of America* wurde zu Beginn der 60er Jahre in *Financial Executive Institute* (FEI) umbenannt.

In deutschen Unternehmen wurden Controllerstellen vermehrt erst seit den fünfziger Jahren des 20. Jahrhunderts eingerichtet, wobei die Tochtergesellschaften amerikanischer Unternehmen eine Vorreiterrolle spielten. Bereits **Ende der siebziger Jahre** fanden sich dann **in fast allen größeren deutschen Unternehmen** Controllerstellen (Horváth 2001, S. 59). Jüngere Untersuchungen bestätigen die Gültigkeit dieses Bildes auch für den heutigen Zeitpunkt (Stoffel 1995, S. 132-141).

In der **deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre** wird Controlling als Reflex auf die zunehmende praktische Relevanz vor allem **seit den siebziger Jahren** diskutiert. Als fokaler inhaltlicher und methodischer Promotor der frühen Zeit kann Péter Horváth, Ordinarius an der Universität Stuttgart, angesehen werden, dessen Lehrbuch „Controlling“ erstmals 1979 erschien. Ab diesem Zeitpunkt werden auch an anderen deutschsprachigen Hochschulen in wachsender Zahl Controlling-Lehrstühle eingerichtet, die entweder eigenständig sind bzw. oft auch angrenzende Lehrgebiete umfassen (Weißberger 2002, S. 391)

Seit den achtziger Jahren prägen zunehmend auch Persönlichkeiten wie Küpper oder Weber die betriebswirtschaftliche Diskussion um das Controlling (Küpper/Weber/Zünd 1991). Eine Zwischenstellung nehmen Autoren wie z.B. Hahn ein, die die betriebswirtschaftliche Diskussion um das Controlling unter einem anderen Rubrum – hier z.B. Planung und Kontrolle – beeinflussen haben (Hahn/Hungenberg 2001). Insgesamt ist dabei jedoch festzuhalten, dass „nicht die einzelnen Instrumente und die Einzelaufgaben [innerhalb des Controllings, d.Verf.] neu sind, sondern deren Verknüpfung“ (Horváth 2001, S. 83).

In den USA ist eine vergleichbare Controllingdiskussion innerhalb der Gebiete *business administration* bzw. *management* heute **nicht mehr zu beobachten**. Zwar werden dort unter

dem Stichwort *management control* bzw. *controllership* durchaus noch einzelne Lehrbücher publiziert (*Willson/Roehl-Anderson/Bragg* 1999; *Anthony/Govindarajan* 2003). Die im deutschsprachigen Kontext innerhalb des Controllings diskutierten Problemstellungen, wie Planung, Kontrolle, Kostenmanagement oder interne Unternehmensrechnung, werden jedoch schwerpunktmäßig in anderen Fachgebieten, wie *accounting*, *cost management* oder *strategic management*, behandelt. In der US-amerikanischen Forschung wie auch Praxis ist der Begriff des Controllings damit heute – im Gegensatz zur ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts – faktisch bedeutungslos.

Die **wesentlichen Ergebnisse** zum aktuellen Stand des Controllings in Praxis und Theorie lassen sich damit wie folgt zusammenfassen:

- Controlling ist **als betriebliche Funktion** in deutschen Unternehmen **weitestgehend verbreitet**.
- Auch als **betriebswirtschaftliche Disziplin** hat sich Controlling **im deutschsprachigen Raum** etabliert.
- Im englischsprachigen Raum, insbesondere **in den USA**, ist diese Fachbezeichnung **heute in Praxis und Theorie nicht mehr gebräuchlich**.

II. Controlling in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Diskussion

Fasst man die aktuelle betriebswirtschaftliche Diskussion um das Controlling im deutschsprachigen Raum zusammen, so lassen sich hier vor allem zwei sich zeitlich überlagernde Schwerpunkte beobachten:

- **Begriffsfindung und Konzeptualisierung des Controllings:**

Insbesondere in der Entstehungszeit des Controllings ging es vor allem um die **Abgrenzung von anderen, betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen** und die **Begründung als eigenständiges Fachgebiet**. Unter den andiskutierten Konzeptionen, die unter Bezeichnungen wie gewinnzielorientiert, informationsorientiert, führungsorientiert oder koordinationsorientiert geführt werden, hatte vor allem letztere – wenn auch mit unterschiedlichen Akzentuierungen – die weiteste Verbreitung, u.a. bei *Horváth*, *Küpper* oder *Weber* gefunden. Nach einer Phase des Stillstands greifen jüngste Weiterentwicklungen diese Diskussion wieder auf, so u.a. das Verständnis von Controlling als Rationalitätssicherung der Führung (*Weber/Schäffer* 1999) oder der reflexionsorientierte Ansatz (*Pietsch* 2003).

- **Methodik der Problemlösung für Aufgaben innerhalb des Controllings:**

Vor allem seit Beginn der neunziger Jahre geht es um die Frage, **mit welchen Methoden und Ergebnissen die inhaltlichen Aufgabenstellungen**, die aus einem im ersten Schritt definierten Controllingbegriff resultieren, **zu bewältigen** sind. Während der Unternehmenspraxis nahe stehende Autoren vor allem auf Systembeschreibungen und Systemanalysen zurückgreifen (z.B. *Horváth* 2001; *Hahn/Hungenberg* 2001), arbeiten theoretisch ausgerichtete Autoren eher mit informationsökonomisch bzw. spieltheoretisch fundierten Modellen (z.B. *Schiller* 2000; *Ewert/Wagenhofer* 2002).

III. Das deutschsprachige Fachgebiet „Controlling“ als Reaktion auf den inhaltlichen Stillstand in der Kostenrechnungstheorie

Versucht man eine Brücke von der äußerst divergenten betriebswirtschaftlich-theoretischen Diskussion des Controllings hin zu der – im Einzelfall nicht minder unterschiedlich ausgeprägten – Controllingpraxis in deutschen Unternehmen zu schlagen, so kristallisiert sich hier die **Rechnungslegung**, verstanden in einer sehr weiten Sichtweise als „Instrument zur quantitativen wertmäßigen Abbildung von Wirtschaftsgütern zum Zwecke der Wertelenkung von Güterbeständen und -bewegungen“ (Chmielewicz 1983, S. 13) **als ein möglicher Bezugspunkt** heraus. Einige – an dieser Stelle lediglich beispielhaft zu verstehende – Belege stützen diese Sichtweise.

- Hahn/Hungenberg (2001, S. 265 bzw. S. 272) definieren Controlling als „informationelle Sicherung ergebnisorientierter Führung „auf der Grundlage des Zahlenwerk[s] des Rechnungs- und Finanzwesens“.
- Horváth (2001, S. 150) spricht von einer „ergebniszielorientierten Koordination“ als Aufgabe des Controllings.
- Küpper (2001, S. 26) beschreibt als zentrale übergreifende Koordinationsinstrumente typische Teile des Rechnungswesens, wie Budgetierungssysteme, Kennzahlensysteme oder Verrechnungs- und Lenkpreissysteme.
- Deyhle (1989, S. 19f.) – hier als Vertreter der Unternehmenspraxis zu sehen – bezeichnet den Controller als „wirtschaftliche[r]n Begleiter“, der als „Lieferant für Zahlen“ bzw. als „Planverkäufer“ agiert.
- Weber/Schäffer (2002, S. 95) sehen in der „monetäre[n] Bewertung“ eine „traditionelle Kernkompetenz“ der Controller.

Wenn aber die Rechnungslegung offensichtlich ein zentrales Element in unterschiedlichen Controllingkonzeptionen bzw. auch im Controllingverständnis der unternehmerischen Praxis darstellt, so drängt sich unmittelbar die Frage nach dem Bezug zwischen Rechnungslegung und Controlling auf. Hier wird die These vertreten (Weißberger 2002, S. 395ff.), dass aus einer entwicklungshistorischen Perspektive die **Bedeutung des Controllings** unter eben diesem Rubrum insbesondere **aus dem inhaltlichen Stillstand der Kostenrechnungstheorie in den siebziger und achtziger Jahren resultiert** (Weber 1993, S. 5).

Die Rechnungslegung in Deutschland ist traditionell dadurch gekennzeichnet, dass zwischen externer und interner Rechnungslegung nicht nur funktional, sondern auch institutional streng differenziert wird. Diese institutionale Differenzierung betrifft neben der Unternehmenspraxis auch die Wissenschaft. In den allermeisten Fällen sind die Fachvertreter eindeutig in einem der beiden Bereiche positioniert. Eine gleichgewichtige Zuordnung, wie sie noch bei Schmalenbach erfolgte, dessen Hauptwerke „Kostenrechnung und Preispolitik“ – publiziert erstmals in Form zweier Aufsätze in der zfhf (Schmalenbach, 1919a) – sowie „Grundlagen dynamischer Bilanzlehre“ (Schmalenbach, 1919b) sowohl die interne als auch die externe Rechnungslegung richtungsweisend beeinflussten, ist kaum noch zu beobachten.

Innerhalb der internen Rechnungslegung dominierte die **Kostenrechnungstheorie**. Hier etablierten sich ab den sechziger Jahren neben der in der *Schmalenbach*'schen Denkweise verhafteten traditionellen Vollkostenrechnung und Zuschlagskalkulation **zwei konkurrierende Schulen**, die jeweils für sich in Anspruch nehmen, als entscheidungsorientierte Kostenrechnungssysteme operative Entscheidungen innerhalb der Unternehmensführung in optimaler Art und Weise zu fundieren (*Bungenstock* 1995):

- Die von *Kilger* konzeptualisierte **Grenzplankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung** (*Kilger* 1961; 1992), die später insbesondere auch durch *Plaut* in die Praxis umgesetzt wurde, sowie
- die von *Riebel* entwickelte **Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung** (*Riebel* 1959;1994).

Gerade in diesen beiden Schulen wurden bis in die siebziger Jahre hinein die wesentlichen Neuerungen bezogen auf die interne Rechnungslegung entwickelt. Es ist zu vermuten, dass die zunehmend emotional gefärbte Auseinandersetzung (*Chmielewicz* 1983) – um nicht zu sagen, der **Konkurrenzkampf** – zwischen diesen Kostenrechnungsschulen dazu führte, dass eine Weiterentwicklung des internen Rechnungswesens als Unterstützung der Unternehmensführung im Rahmen der bestehenden Strukturen kaum noch möglich war.

Aus heutiger Perspektive muss konstatiert werden, dass beide Schulen spätestens zu Beginn der achtziger Jahre **nicht mehr theoretisch-konzeptionell** auf die **veränderten Rahmenbedingungen der Unternehmensinnen- und -umwelt** reagierten (*Weber* 1993; *Weber/Weißberger* 1997, S. 277ff.) Typische Problemfelder der Praxis waren hier ein starkes Wachstum von Umsatz, Produktions- und Absatzregionen sowie der Mitarbeiterzahlen in vielen Unternehmen. Gleichzeitig wuchsen der Veränderungsgrad interner Prozesse und damit auch die zugrunde liegenden güterwirtschaftlichen Strukturen zunehmend schnell. Die Schnittstelle zum strategischen Management bzw. die Bereitstellung von Instrumenten zur Fundierung langfristiger und/oder strategischer Entscheidungen gewann an Bedeutung. Parallel entstanden schließlich immer neue Führungsempässe, wie z.B. das (Kosten-)Management von Gemeinkostenbereichen, die Gestaltung von Prozessen, das Management der Absatzseite oder – vermehrt in jüngerer Zeit – die Schnittstelle zu den Kapitalmärkten.

Diese Entwicklungen stellten steigende Anforderungen an die interne Rechnungslegung. Es reicht nicht mehr aus, durch ein ausgefeiltes System an Kostenfunktionen im Sinne der *Kilger*'schen Schule den Produktionsbereich des Unternehmens zu einem gegebenen Zeitpunkt abzubilden. Ebenso sprengt die wachsende Komplexität und Dynamik jede Möglichkeit, eine Grunddatenbank im Sinne der *Riebel*'schen Einzelkostenrechnung aufzubauen.

Da eine Weiterentwicklung der internen Rechnungslegung im Kontext der klassischen Kostenrechnungstheorie nicht möglich war, bot der in der Praxis zunehmend etablierte Controllingbegriff den Rahmen für eine Diskussion der internen Rechnungslegung, die eben nicht mehr im Kontext starrer Kostenrechnungsschulen geführt werden musste. Vielmehr gab ein **noch völlig offenes Fachgebiet „Controlling“** die Möglichkeit, **frei von tradierten Denkweisen** die notwendige **Unterstützung der Unternehmensführung**, d.h. die Fundierung von

Entscheidungen über die Allokation knapper Ressourcen bzw. die Steuerung von komplexen Hierarchien durch das (interne) Rechnungswesen weiterzuentwickeln.

IV. Controlling als Lehre von der Messung güterwirtschaftlicher Sachverhalte für betriebliche Entscheidungen

Wird die These akzeptiert, dass in der deutschen Betriebswirtschaftslehre notwendige Weiterentwicklungen im Bereich des internen Rechnungswesens unter dem Überbegriff Controlling stattgefunden haben, stellt sich die Frage, inwieweit Controlling dann auch heute noch als eigenständiges Gebiet in Forschung und Lehre geführt werden sollte. Diese Frage ist umso bedeutsamer, da es in der US-amerikanischen Forschung eine vergleichbare *Controlling*-forschung nicht gibt.

Berücksichtigt man jedoch, dass unter dem Begriff interne Rechnungslegung bzw. Kostenrechnung im Wesentlichen auch heute noch die tradierten Kostenrechnungsschulen verstanden werden, steht zu befürchten, dass eine Neuorientierung des Fachgebietes Controlling unter dem Oberbegriff (interne) Rechnungslegung letztlich wieder in ein inhaltliches Stillstands-szenario vergleichbar zur Situation zu Beginn der achtziger Jahre mündet.

Soll deshalb das Controlling als eigenständiges betriebswirtschaftliches Teilgebiet beibehalten werden, ist es dann allerdings notwendig, dessen Erkenntnisobjekt nicht nur phänomenologisch, d.h. bezogen auf die Gesamtheit der Entwicklung des Fachs seit 1980 zu präzisieren. Vielmehr muss abstrahierend ein gemeinsamer Kern aus diesen Entwicklungen gezogen werden. Eine Sichtweise des **Controllings als Lehre von der Messung güterwirtschaftlicher Sachverhalte für betriebliche Entscheidungen** kann dies nach hier vertretener Auffassung leisten (*Weißberger* 2002; S. 399ff.). Abb. 1 stellt die Konsequenzen dieser Sichtweise für Management- und Controllingfunktion plakativ gegenüber. Dabei wird der Führungsprozess insgesamt als Entscheidungsprozess verstanden, der sich auf Ebene der Managementfunktion – darauf zielt der Schritt der Willensdurchsetzung ab – ggf. über mehrere hierarchisch institutionalisierte Ebenen erstreckt.

Die Ausgestaltung der Controllingfunktion (vgl. Abb. 1) unterscheidet sich dabei vor allem darin, ob es sich um die Fundierung eigener (Beziehungen 1a, 1b) vs. fremder (Beziehung 2) Entscheidungen des Management handelt (*Ewert/Wagenhofer* 2002, S. 7-10).

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

Im Rahmen der Fundierung eigener Entscheidungen – plakatives Beispiel ist hier der Einzelunternehmer - 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 zukünft-

tiger Entscheidungen (Beziehung 1b). Von Problemen der Willensdurchsetzung gegenüber hierarchisch nachgelagerten Akteuren mit abweichender Zielsetzung und Informationsvorsprüngen wird in dieser Sichtweise vollständig abstrahiert.

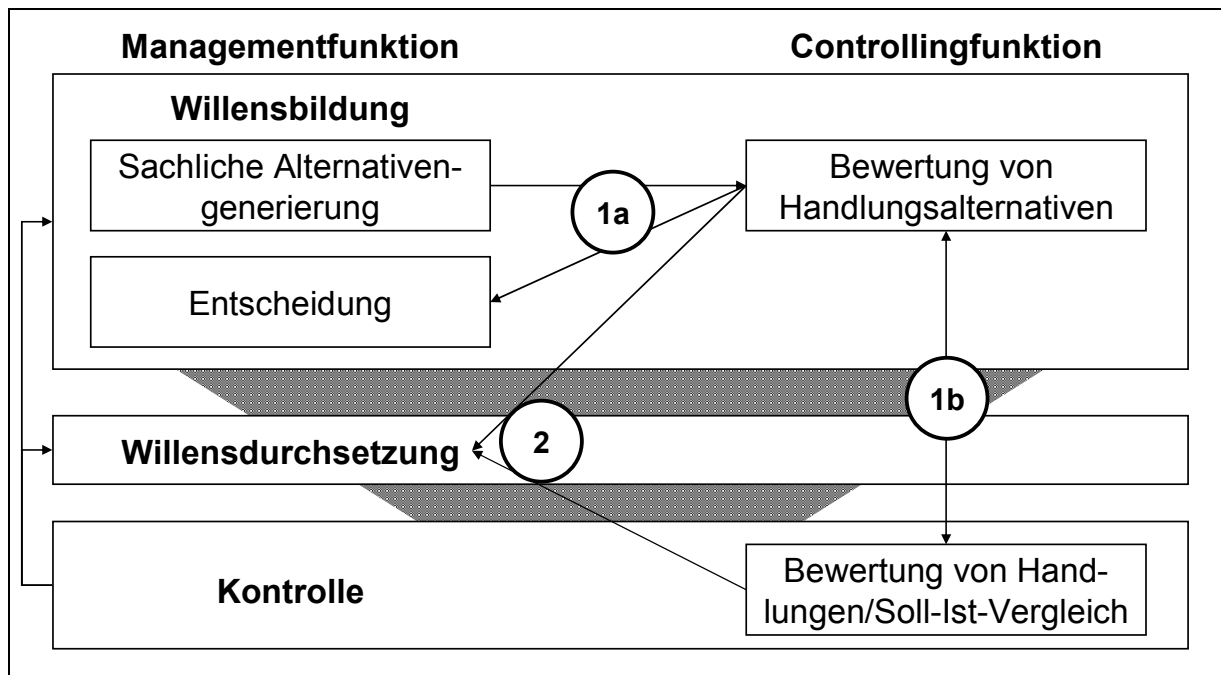


Abb. 1: Management- vs. Controllingfunktion

- **Fundierung fremder Entscheidungen (Beziehung 2 in Abb. 1):**

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 soll ohne direkte Weisung und unter Berücksichtigung abweichender Ziele bzw. auch von Informationsvorsprüngen dennoch zum Handeln im Sinne der Instanz bewegt werden. Hier haben Kontrollen insbesondere *feed back*-Funktion, da eine an das Kontrollergebnis geknüpfte Form der Entlohnung vom Entscheidungsträger bereits bei der Aktionswahl antizipiert wird und damit den Schlüssel zur Willensdurchsetzung darstellt.

Für die Herleitung von theoretischen Grundlagen der Erfolgsmessung als Kernaufgabe des Controllings implizieren die beiden Perspektiven eine unterschiedliche Vorgehensweise. Stellt

man die **Fundierung eigener Entscheidungen** in den Vordergrund, dann resultieren daraus für die Controllingforschung vor allem zwei Typen von Fragestellungen. Zum einen geht es darum, wie sich entscheidungstheoretisch das **Zusammenspiel zwischen Management- und Controllingfunktion** modellieren lässt. Zum anderen ist zu untersuchen, welche Form der Bewertung – bezogen auf die spezifischen Parameter einer Entscheidungssituation einschließlich der Berücksichtigung der Risikonutzenfunktion des Entscheidungsträgers – **entscheidungstheoretisch sachgerecht** ist. Insbesondere die zweite Fragestellung ist in der Literatur – nicht immer nur unter dem Rubrum Controlling – bereits in vielfältigster Art und Weise behandelt worden.

Im Rahmen einer Betrachtung der **Fundierung fremder Entscheidungen** liegt der Schwerpunkt der Controllingforschung dagegen eher auf der **Untersuchung verschiedener institutioneller settings** und den **in diesem Zusammenhang sachgerecht erscheinenden Bewertungsregeln**. Zur Vermeidung von Modellplatonismus (*Albert 1967, S. 338*) wird dabei typischerweise auf empirisch beobachtbare Ausgestaltungsformen von Bewertungsregeln im Rahmen der Erfolgsmessung abgestellt, zu deren Begründung dann ein möglichst plausibler institutioneller Rahmen gesucht wird.

Die im Folgenden angestellten Überlegungen zu einer theoretischen Fundierung der Erfolgsmessung greifen beide Perspektiven an jeweils einer beispielhaften Problemstellung und -analyse auf. Zunächst wird in Abschnitt 2 des vorliegenden Beitrags ein entscheidungstheoretischer Rahmen für die Untersuchung der Informationsbeziehung zwischen Controlling- und Managementfunktion aufgespannt. Insbesondere wird gezeigt, welchen Beitrag das Controlling im Grundmodell der Entscheidungstheorie in der Unternehmensführung leistet und welche Implikationen sich daraus auch für die praktische Anwendung ergeben.

In Abschnitt 3 wird die Fundierung fremder Entscheidungen am Beispiel der Diskussion um den Einsatz so genannter integrierter Rechnungslegungssysteme, d.h. die Steuerung dezentraler Entscheidungsträger auf der Basis pagatorischer, im Wesentlichen aus der externen Rechnungslegung hergeleiteter Erfolgsgrößen, behandelt. Gerade bei der Verwendung investororientierter Rechnungslegungssysteme wie der International Financial Reporting Standards (IFRS) oder der US Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP) gewinnen diese Überlegungen in der Unternehmenspraxis zunehmend an Bedeutung. Hier stellt sich die Frage, ob die Grundprinzipien der Erfolgsmessung für externe Adressaten geeignete Bewertungsregeln in Delegationsbeziehungen darstellen.

B Fundierung eigener Entscheidungen: Die Informationsbeziehung zwischen Management- und Controllingfunktion

I. Präskriptive Entscheidungstheorie als Analyserahmen

Basis der im Folgenden angestellten Überlegungen ist die Herleitung von Entscheidungsmodellen im Rahmen der präskriptiven Entscheidungstheorie. In einem Entscheidungsmodell

werden „die für wesentlich gehaltenen Elemente und Beziehungen einer als ‚Problem‘ empfundenen Handlungssituation in einer formalen Sprache so (...) definier[en]t, dass aus dem resultierenden Strukturkomplex die Problemlösung als logische Implikation abgeleitet werden kann“ (Bretzke 1980, S. 8).

Nach dieser Grundstruktur enthält ein Entscheidungsmodell zwei Basiselemente: Das **Entscheidungsfeld**, das die zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen und ihre Ergebnisse im Kontext potenzieller Umweltzustände beschreibt, und die **Zielfunktion**, die die Auswahl einer dieser Alternativen bestimmt und sich als Präferenzfunktion – in der allgemeinsten Fassung der Risiko-Nutzen-Funktion des Entscheiders – und dem zugehörigen Optimierungskriterium zusammensetzt.

Die formale Abbildung des Entscheidungsfelds erfolgt i.d.R. über das **Grundmodell der Entscheidungstheorie**. In seiner einfachsten und diskreten Form lässt sich das Entscheidungsfeld dabei über eine Matrix darstellen, in der die Zeilen alle zur Verfügung stehenden und sich gegenseitig ausschließenden Handlungsalternativen $a = 1, \dots, a'$ (Aktionsraum $\{a\}$) repräsentieren, die Spalten dagegen die möglichen künftigen Umweltzustände $s = 1, \dots, s'$ (Zustandsraum $\{s\}$), deren Eintreten durch vom Entscheider nicht beeinflussbare, d.h. exogene Zufallsfaktoren, bedingt wird. Die Felder der Matrix beinhalten dann den Ergebnisvektor $g(a,s)$ der aus einer Handlungsalternative a in einer Situation s resultieren Konsequenzen. Häufig wird angenommen, dass sich sämtliche für den Entscheider relevanten Handlungskonsequenzen in einer einzigen monetären Größe $g(a,s)$ verdichten lassen.

Unterstellt man, dass die Risikonutzenfunktion des Entscheiders die u.a. durch *von Neumann/Morgenstern* (1953, S. 26f.) vorgelegten Axiome für eine Bernoulli-Risikonutzenfunktion erfüllt, dann optimiert der Entscheider seine Handlungswahl, wenn er genau die Alternative auswählt und implementiert, die den **erwarteten Risikonutzen** $E[U(g(a))] = \sum_s p(s)U(g(a,s))$ **maximiert (Bernoulli-Prinzip)**. Dabei repräsentieren $p(s)$ die zumindest subjektiv gegebenen Wahrscheinlichkeiten der jeweiligen Umweltzustände s mit $\sum_s p(s) = 1$, d.h. ebenso wie der Aktionsraum ist der Zustandsraum abgeschlossen.

Die hier angestellte Grundüberlegung lässt sich in verschiedenste Richtungen erweitern, so z.B. über mehrdimensionale Ergebnisfunktionen oder bezüglich zustandsabhängiger Risikonutzenfunktionen. Die strukturelle Vorgehensweise der Problemanalyse und -lösung bleibt dabei jedoch gleich.

Eine besondere Rolle für die Optimierung spielt die **Dichtefunktion der Wahrscheinlichkeiten $p(s)$** . Unterstellt man eine Gleichverteilung als fiktive Modellierung der vollständigen Desinformation des Entscheiders bezüglich der möglichen eintretenden Umweltzustände, dann besitzt – ohne Berücksichtigung von Kosten – ein **Informationssystem $\{c\} = 1, \dots, c'$** für ihn genau dann einen **strikt positiven Wert $W > 0$** , wenn sich zumindest für ein Signal c die Wahrscheinlichkeit $p(s^*|c)$ zugunsten des tatsächlich eintretenden Umweltzustands s^* erhöhen und dadurch eine andere, zumindest ex ante als besser zu beurteilende Handlungsalternative a^* gewählt wird.

Bezeichnet \hat{a} die ohne Berücksichtigung von $\{c\}$ gewählte Handlungsalternative, so gilt: $E[U(g(\hat{a}))] \leq E[U(g(a^*|c))]$. Der Wert des Informationssystems $\{c\}$ wird dann diskret über die

Eintrittswahrscheinlichkeiten $p(c)$ jeder möglichen Informationsausprägung c ermittelt als $W = p(c)(E[U(g(a^*|c))] - E[U(g(\hat{a}))])$.

II. Die Controllingfunktion als Beitrag zur Reduktion von Methodenunsicherheit

Ansatzpunkt zur Einordnung der Leistungen des Controllings in diese Überlegungen ist die exogene Unsicherheit über den Zustandsraum $\{s\}$. Unterstellt man, dass die Handlungsalternativen und auch die Handlungsergebnisse als realwirtschaftliche Problemstellungen formuliert werden, dann lässt sich die **formale Unsicherheit bezüglich des Zustandsraums** in zwei verschiedene Formen aufspalten (*Weißberger* 1997, S. 97f.):

- **Zukunftsunsicherheit**, d.h. das Management weiß nicht mit Sicherheit, welcher der zeitlich gesehen zukünftigen Umweltzustände $z = 1, \dots, z'$ (Zukunfts-Zustandsraum $\{z\}$), der die Ergebnishöhe der Handlungsalternativen beeinflusst, eintreten wird.
- **Methoden- oder Bewertungsunsicherheit**, d.h. es besteht Unsicherheit darüber, mit welcher Methode $m = 1, \dots, m'$ (Methodenraum $\{m\}$) Ressourcenverzehr und Leistungserstellung, die gemeinsam das realwirtschaftliche Ergebnis einer Handlungsalternative konstituieren und damit das Konsumpotenzial des Entscheiders aus der jeweiligen Handlungsalternative in einem zukünftigen Zustand z repräsentieren, zu bewerten sind.

Beide Teilzustandsräume konstatieren den in 2.1. Zustandsraum $\{s\}$, wobei jeder Zustand s als Kombination aus einer möglichen Bewertungsmethode m und einem möglichen zukünftigen Zustand z ist mit $p(s) = p(m)p(z)$. Sowohl $\{m\}$ als auch $\{z\}$ seien der Einfachheit halber als abgeschlossen angenommen; es liegen subjektive Wahrscheinlichkeiten für alle $p(m)$ bzw. $p(z)$ vor.

Aufbauend auf diesen Überlegungen besteht die **Controllingfunktion** nun darin, die **Methoden- bzw. Bewertungsunsicherheit** im Management **zu reduzieren**. Mit anderen Worten: Der Controller stellt ein Informationssystem $\{c\}$ zur Verfügung, das bezüglich der möglichen Bewertungsalternativen jeder der gegebenen realwirtschaftlichen Handlungsalternativen ein Signal c abgibt, das die a priori-Wahrscheinlichkeit $p(m)$ der Relevanz einer Bewertungsmethode m in die a posteriori-Wahrscheinlichkeit $p(m|c)$ transferiert; dies lässt sich formal z.B. über das *Bayes'sche* Theorem abbilden. Praktisch gesehen stellt $\{c\}$ dabei eine Ausgestaltung der innerbetrieblichen Erfolgsmessung dar, denn realwirtschaftlicher Ressourcenverzehr und Leistungserstellung werden für ein gegebenes Bezugsobjekt in bewerteter Form gegenüber gestellt.

Im Idealfall ist das Informationssystem $\{c\}$ vollkommen, d.h. immer dann, wenn die Bewertungsmethode m sachlich richtig ist, gilt: $p(m|c) = 1$, ansonsten $p(m|c) = 0$. Für die Auswahl von Handlungsalternativen im Rahmen der Managementfunktion bedeutet dies, dass die zukunftsbezogene Komponente der Unsicherheit zwar immer noch besteht, dass aber bezüglich des Verfahrens der Transformation realwirtschaftlicher in monetär bewertete Handlungsalternativen, d.h. eben genau die Erfolgsmessung, jetzt Sicherheit besteht. Ist $\{c\}$ dagegen überhaupt nicht informativ, d.h. ein Null-Informationssystem, gilt für alle m : $p(m|c) = p(m)$, d.h. a priori- und a posteriori-Wahrscheinlichkeiten sind identisch.

Die folgende Abbildung 2 erläutert den **Zusammenhang zwischen Zukunfts- und Methodenunsicherheit und die Modellierung der Controllingfunktion** am Beispiel eines einfa-

chen Zusatzauftrags, der annahmegemäß nicht in der Produktplanung der laufenden Periode berücksichtigt wurde und für den keinerlei Verbundeffekte operativer und strategischer Art relevant sind. Aus Sicht des Managements bestehe nun annahmegemäß Unsicherheit nicht nur bezüglich der künftigen Kapazitätsauslastung, die die Annahme des Zusatzauftrags mehr bzw. weniger rentabel macht, sondern auch bezüglich der Frage, ob dieser Zusatzauftrag zu Voll- oder Teil-, d.h. Grenzkosten bewertet werden sollte.

Ohne zusätzliche Unterstützung durch die Controllingfunktion erscheint hier die Ablehnung des Zusatzauftrags als optimale Handlungsalternative. Berücksichtigt man aber die Beseitigung der Methodenunsicherheit, die durch das Controlling mit einem Hinweis auf die Sachgerechtigkeit des Teilkostenansatzes erfolgt, dann entscheidet sich das Management für die – aus übergeordneter Perspektive auch sachlich gerechtfertigte – Annahme des Zusatzauftrags.

Entscheidungsmodell <u>vor</u> Beseitigung der Methodenunsicherheit						
			z_1 (Kapazitätsauslastung niedrig)	z_2 (Kapazitätsauslastung hoch)	Präferenzwert P_{am} (Berücksichtigung <u>nur</u> der Zukunftsunsicherheit)	Präferenzwert P_a
			$p(z_1)=0.7$	$p(z_2)=0.3$		
a_1 (Annahme Zusatzauftrag)	m_1 (Kalkulation zu Teilkosten)	$p(m_1)=0.6$	+ 30 GE	- 20 GE	+ 15 GE	5.4 GE
	m_2 (Kalkulation zu Vollkosten)	$p(m_2)=0.4$	0 GE	- 30 GE	- 9 GE	
a_2 (Ablehnung Zusatzauftrag)			+ 10 GE	+ 10 GE	+ 10 GE	+ 10 GE

Entscheidungsmodell <u>nach</u> Beseitigung der Methodenunsicherheit durch das Signal c						
			z_1 (Kapazitätsauslastung niedrig)	z_2 (Kapazitätsauslastung hoch)	Präferenzwert P_{am} (Berücksichtigung <u>nur</u> der Zukunftsunsicherheit)	Präferenzwert P_a
			$p(z_1)=0.7$	$p(z_2)=0.3$		
a_1 (Annahme Zusatzauftrag)	m_1 (Kalkulation zu Teilkosten)	$p(m_1 c)=1$	+ 30 GE	- 20 GE	+ 15 GE	15 GE
	m_2 (Kalkulation zu Vollkosten)	$p(m_2 c)=0$	0 GE	- 30 GE	- 9 GE	
a_2 (Ablehnung Zusatzauftrag)			+ 10 GE	+ 10 GE	+ 10 GE	+ 10 GE

Abb. 2: Beispiel zur Beseitigung der Methodenunsicherheit durch ein im Rahmen der Controllingfunktion abgegebenes Signal c

Eine interessante Überlegung ergibt sich bezüglich des Wertes des Informationssystems $\{c\}$ und zwar unter Abstraktion möglicher Kosten, die mit der Erstellung von $\{c\}$ verbunden sind. Dieser Wert hängt davon ab, welche Güte ein Informationssystem $\{c\}$ besitzt, das bereits vor Beseitigung der Methodenunsicherheit im Rahmen der Managementfunktion zur Generierung der a priori-Wahrscheinlichkeiten $p(m) = p(m|c')$ verwendet wird. $\{c'\}$ repräsentiert dabei das Problemlösungswissen des Managements für die anstehenden Bewertungsfragen.

Impliziert die Erfolgsmessung durch den Controller zwangsläufig einen Wechsel von $\{c'\}$ zu $\{c\}$, d.h. lassen sich die daraus abgegebenen Signale c und c' nicht zu einem neuen Informationssystem $\{c^*\}$ kombinieren, dann kann der Wert von $\{c\}$ auch negativ werden (*Weißberger* 1997, S. 120ff.). Dies ist u.a. immer dann der Fall, wenn $\{c\}$ ein weniger feines Informationssystem darstellt als $\{c'\}$ oder aber ein so genanntes *garbling* von $\{c'\}$ repräsentiert, d.h. $\{c\}$ ist dann nur eine stochastische Transformation und ggf. Aggregation der Signale von $\{c'\}$. In diesen Fällen würde sich das Management besser stellen, wenn es auf die Berücksichtigung der Informationen aus $\{c\}$ verzichtet. In allen anderen Fällen wird die Entscheidungsgüte durch $\{c\}$ dagegen grundsätzlich positiv beeinflusst; die erhoffte Verbesserung des Erwartungsnutzens ist dann nur noch an den bisher nicht betrachteten direkten Kosten für die Erstellung von $\{c\}$ zu messen.

III. Dysfunktionalitäten zwischen den institutionalen Trägern von Management- und Controllingfunktion

Eine zusätzliche Perspektive ergibt sich, wenn man in einer **Erweiterung der bisher vorgenommenen funktionalen Betrachtung** auch die **institutionalen Träger von Management- und Controllingfunktion** als verschiedene Gruppen von Akteuren im Unternehmen berücksichtigt. Zwischen diesen Akteuren können Zielkonflikte und Informationsdivergenzen bestehen, die letztlich als **agency-Konflikt im Sinne eines *hidden action-Problems*** zwischen Manager (Prinzipal) und Controller (Agent) als Repräsentanten beider Akteursgruppen zu modellieren sind.

Im Kern steht der Wunsch des Managers nach einer möglichst informativen Form der Erfolgsmessung $\{c\}$ zur Reduktion gegebener Bewertungsunsicherheiten, damit bei gegebener Zukunftsunsicherheit optimale Entscheidungen getroffen werden können. Stellt der Controller $\{c\}$ als so genannte **Erfahrungsleistung** (*Nelson* 1970, S. 312, *Weißberger* 1997, S. 157) bereit, d.h. kann der Manager die Güte von $\{c\}$ beurteilen, dann steht mit dieser Beurteilung auch ein Ansatzpunkt für die Gestaltung von Anreizsystemen für den Controller zur Verfügung. Es lässt sich zeigen, dass in einer langfristigen Perspektive, in der vom Controller wiederholt Erfolgsmessungen durchgeführt werden, die *agency*-Kosten fast vollständig abgebaut werden: Die *second best*-Lösung, d.h. der Erwartungsnutzen des Managers aus der Delegation der Erfolgsmessung an den Controller unter Berücksichtigung des *agency*-Konflikts nähert sich an die *first best*-Lösung, d.h. dem Erwartungsnutzen unter Abstraktion von *agency*-Konflikten, an (vgl. Abb. 3).

Eine andere Situation stellt sich jedoch dar, wenn die Erfolgsmessung durch das Informationssystem $\{c\}$ den Charakter einer **Vertrauensleistung**. (*Darby/Karni* 1973, S. 67ff., *Weißberger* 1997, S. 158) besitzt. In dem Fall kann der Manager die Güte dieses Informationssystems (hier die Relation von $\{c\}$ und $\{c'\}$) nicht beurteilen. Damit fällt jedoch der Output, d.h. die Güte von $\{c\}$ als Bemessungsgrundlage für eine Erfolgsprämie weg; die Anreizgestaltung erschwert sich bzw. wird im Grenzfall unmöglich. Dies gilt auch in einer langfristigen Perspektive, d.h. die *agency*-Kosten bleiben in unveränderter Höhe bestehen.

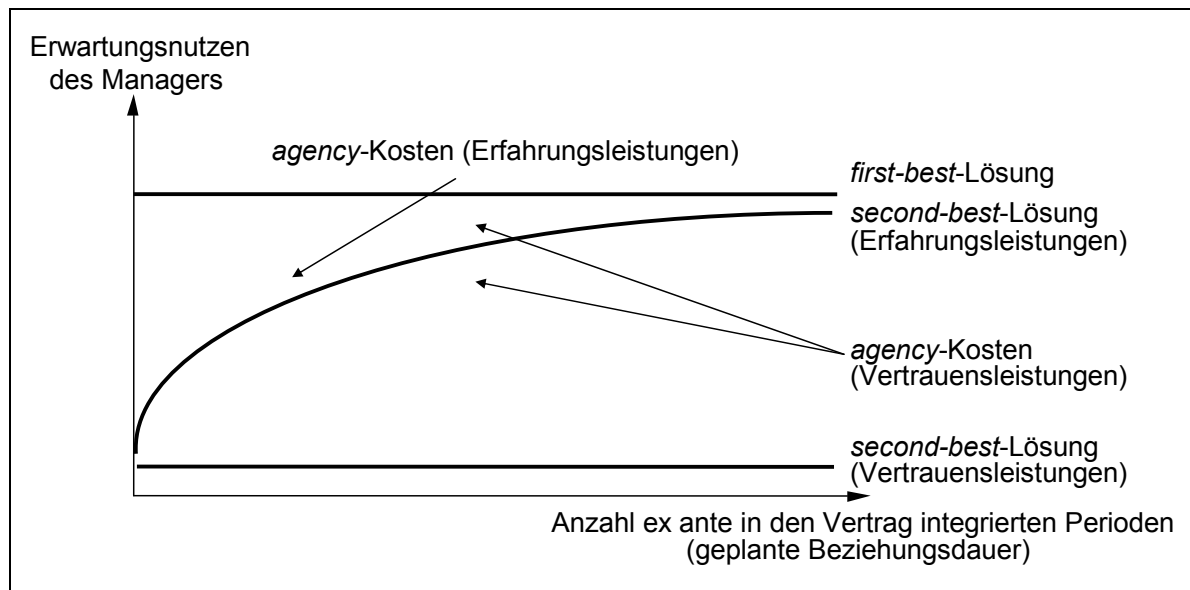


Abb. 3: Agency-Kosten bei Erfahrungs- und Vertrauensleistungen

Es ist offensichtlich, dass der **Vertrauenscharakter der Erfolgsmessung {c}** zu **Delegationsversagen** führen kann, wenn z.B. (vgl. Abb. 3) die Funktion der *second best*-Lösung bei Vertrauensleistungen unterhalb der Abszisse liegt, d.h. der Manager nur einen negativen Erwartungsnutzen aus der Delegation der Methodenkompetenz in der Erfolgsmessung an den Controller generiert. Dies ist denkbar, wenn der Controller {c} in dauerhaft schlechter Güte und/oder zu vergleichsweise hohen Kosten bereitstellt.

Delegationsversagen kann offen auftreten, d.h. es wird auf bestimmte Ausgestaltungsformen der Erfolgsmessung explizit verzichtet – ein Beispiel hierfür könnte der Verzicht auf eine eigenständige interne kalkulatorische Erfolgsmessung zugunsten einer auf der externen Rechnungslegung aufbauenden integrierten Erfolgsmessung (vgl. hierzu Abschnitt 3 des vorliegenden Beitrags) sein. Möglicherweise tritt das **Delegationsversagen aber auch nur verdeckt auf**, d.h. der Manager verzichtet auf die Inanspruchnahme der bereitgestellten Leistung {c}, ohne diese abzubauen. Verdecktes Delegationsversagen entsteht insbesondere im Kontext von *signaling*-Bedarfen des Managements (Weißberger 1997, S. 193).

C Fundierung fremder Entscheidungen: Integrierte Rechnungslegung als Grundlage für die Erfolgsmessung

I. Aktuelle Bedeutung einer integrierten Rechnungslegung

Spätestens seit Beginn der neunziger Jahre zeichnet sich in Europa ein umfassender Wandel in der internen Unternehmensrechnung als zentraler Bestandteil des Controllings ab. Angestoßen durch international agierende Konzerne wie *Siemens* oder *DaimlerChrysler* **verzichten immer mehr Unternehmen in der Gestaltung der internen Erfolgsmessung auf die Verwendung eigenständiger kalkulatorischer Größen** und greifen hierfür zunehmend auf unveränderte Erfolgsgrößen der externen Rechnungslegung zurück (Ziegler 1994; im Überblick

Weißberger 2003, S. 175ff.). Diese Entwicklung wird auch als Integration oder Konvergenz externer und interner Rechnungslegungssysteme bezeichnet.

Aus wissenschaftlicher Perspektive ist diese Entwicklung mit besonderer Faszination verbunden, denn die wachsende Implementierung integrierter Rechnungslegungssysteme beschreibt faktisch die Überwindung tradierter betriebswirtschaftlicher Paradigmen im deutschsprachigen Raum. Seit den grundlegenden Arbeiten *Schmalenbachs* zu Beginn des 20. Jahrhunderts (*Schmalenbach* 1899; 1919a) galt die **eigenständige interne Erfolgsmessung auf Basis kalkulatorischer Zusatz- und Anderskosten**, die typischerweise als Abschreibungen, Wagnisse, Mieten, Unternehmerlöhne und Zinsen systematisiert werden, als **konzeptioneller state of the art**.

Abbildung 4 belegt demgegenüber die **abnehmende Bedeutung eines durch kalkulatorische Größen beeinflussten Erfolgsbegriffs** anhand empirischer Untersuchungen zur Gestaltung der Kostenrechnung im deutschsprachigen Raum. Eine Ausnahme stellen lediglich kalkulatorische Zinsen dar, die vielfach im Rahmen wertorientierter Steuerungssysteme als Hurdle-Rate für wertschaffende Projekte eingesetzt werden.

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

Abb. 4: Bedeutung kalkulatorischer Kostenarten in der Unternehmenspraxis

Als treibende Kraft hinter einer integrierten, d.h. im Wesentlichen durch pagatorische Größen der externen Rechnungslegung fundierten internen Erfolgsmessung, ist die **wachsende Bedeutung investororientierter Rechnungslegungssysteme** – insbesondere die IFRS bzw. die US GAAP – zu sehen. Beide Standards waren spätestens im Zuge des Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetzes (KapAEG) von 1998 über das Wahlrecht des § 292a HGB für kapitalmarktorientierte Konzerne als Grundlage für die Konzernabschlusserstellung von Bedeutung. Die EU-Verordnung zur Rechnungslegung nach IAS (1606/2002) zwingt ab 2005 kapitalmarktorientierte Konzerne zur IFRS-Rechnungslegung. Voraussichtlich wird über das Bilanzrechts-Reformgesetz (BilReG) zukünftig auch für nicht kapitalmarktorientierte Konzerne bzw. für den Einzelabschluss zumindest ein Wahlrecht der IFRS-Anwendung für Informationszwecke implementiert.

Während die **traditionelle (Konzern-)Rechnungslegung nach HGB** durch das Rechnungsziel des Gläubigerschutzes, insbesondere durch die Begrenzung der Ausschüttung mittels **äußerst konservativ angelegter Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften** charakterisiert ist, steht sowohl bei den **IFRS**, als auch bei den **US GAAP**, die **Übermittlung von entscheidungsnützlichen Informationen insbesondere für die Investoren**, im Vordergrund. Auf der Basis der IFRS oder US GAAP ermittelte Erfolge bilden damit die Veränderungen in der

Vermögens-, Finanz- und Ertragslage dynamischer ab als die eher statisch orientierte Sicht des HGB. So legt z.B. das IFRS-Framework explizit fest, dass “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” (F.12). Restriktionen, wie z.B. das Imparitätsprinzip, das Anschaffungskostenprinzip oder auch das Maßgeblichkeitsprinzip, die zumindest den kurzfristigen Informationsgehalt von HGB-basierten Erfolgen und damit den Bezug von Erfolgsmessung und ökonomischer Leistungserstellung ganz erheblich beeinträchtigen können, finden sich in den IFRS wie den US-GAAP nicht bzw. nur eingeschränkt wieder.

In der Literatur (z.B. *Haller 1997; Klein 1999, Heyd 2001; Kahle 2003, Kirsch/Steinhauer, 2003*) wie auch in der Unternehmenspraxis (z.B. *Wenning 2001*) wird vielfach unterstellt, dass sich die **Eignung von IFRS oder US GAAP-basierten Erfolgen für die Fundierung von Entscheidungen** unternehmensexterner Investoren unmittelbar auch für **interne Entscheidungszwecke übertragen** lässt. Im Sinne der in Abschnitt 2 angestellten Kostenüberlegungen erscheint die externe Rechnungslegung dann als äußerst preiswerte und durch die regelmäßige Prüfung hinreichend verifizierte Informationsgrundlage {c} für interne Entscheidungen, die allenfalls noch für die jeweiligen Entscheidungsobjekte durch Kostenspaltungen oder Verrechnungsmodi anzupassen ist. Gerade im Kontext der seit den neunziger Jahren weit verbreiteten **wertorientierten Steuerung** (*shareholder value*) wird in diesem Zusammenhang die Ausrichtung der internen Erfolgsmessung an der **externen Rechnungslegung als wesentlichem Treiber der (Markt)Wertentwicklung** noch begünstigt (z.B. *Neubürger 2002*).

II. Erfolgsmessung und Verhaltenssteuerung

Im Rahmen einer solchen Überlegung wird allerdings nicht beachtet, dass gerade in großen, typischerweise als Konzern organisierten Unternehmen weniger die Fundierung eigener, als vielmehr fremder Entscheidungen im Vordergrund steht. Die Unternehmensführung ist hier nämlich vielfach durch die **Delegation von Entscheidungskompetenzen** von der Konzernzentrale an die dezentralen Divisionen, z.B. Geschäftsbereiche, rechtliche Einheiten oder Regionen, gekennzeichnet. Je nach Konzernstruktur führt diese Aufgabendelegation zu weitreichender dezentraler Autonomie (vgl. Abb. 5, ähnlich auch *Siefke 1999, S. 36*).

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

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

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

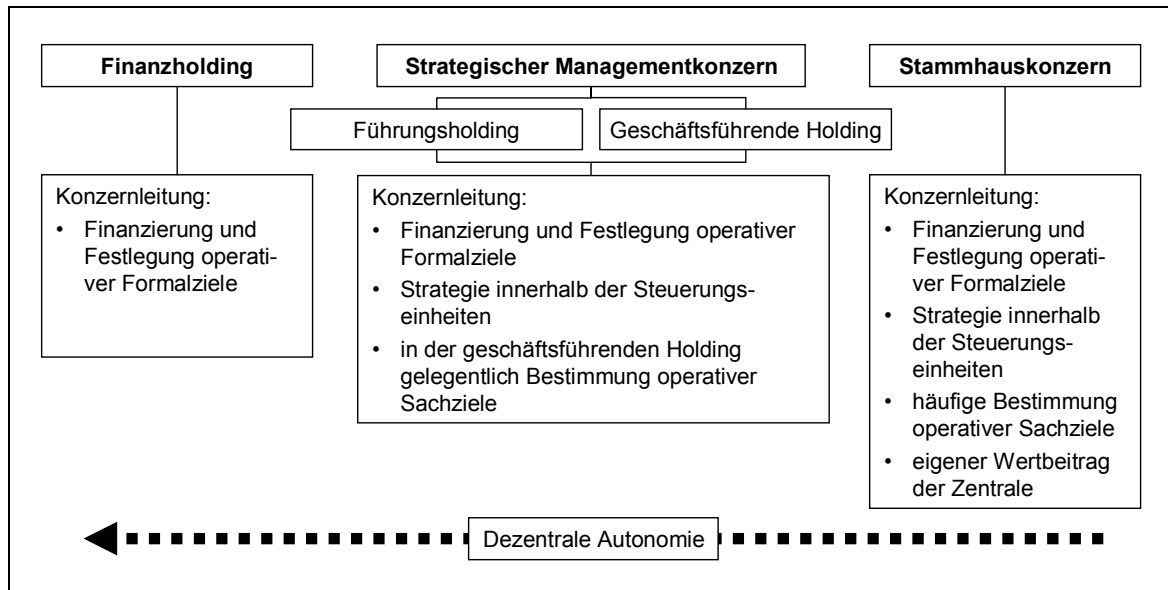


Abb. 5: Idealtypische Konzernstrukturen und Aufgabendelegation

Aus diesem Grund wird praktisch in fast allen Fällen die **Erfolgsmessung zur Lösung von Steuerungsproblemen** eingesetzt. Durch eine geschickte, d.h. anreizkompatible, Gestaltung der Messgrößen für den Erfolg der Konzerndivisionen soll sichergestellt werden, dass die dort verankerten Aufgaben tatsächlich im Sinne der Konzernzentrale gelöst werden, ohne dass diese die Aktivitäten innerhalb der Divisionen im Einzelnen überprüfen muss: In den Worten von *Illitschko* (1955, S. 31) ersetzt die derivative Information „durch Bericht“ und die darauf aufbauende Steuerung dezentraler Einheiten die unmittelbare Information „durch Besicht“.

Im Gegensatz zur Fundierung eigener Entscheidungen wird durch die (zentrale) Controllingfunktion keine Bewertung einzelner Handlungsalternativen mehr vorgenommen, sondern den Divisionen werden Bewertungsregeln zur Verfügung gestellt. Damit ist zu prüfen, ob die **pagatorischen Aufwandsgrößen** der externen Rechnungslegung für Zwecke der Verhaltenssteuerung grundsätzlich geeignete Bewertungsregeln generieren.

III. Ausgewählte Grundprinzipien einer anreizkompatiblen Erfolgsmessung

Damit die Erfolgsmessung – unabhängig von ihrer Ausgestaltung als integrierte oder eigenständige Form der internen Unternehmensrechnung - für Zwecke der **Verhaltenssteuerung unter Berücksichtigung von Interessenkonflikten und Informationsdivergenzen** zwischen Konzernzentrale und Divisionen möglichst gut geeignet, d.h. anreizkompatibel ist, muss sie verschiedene Grundprinzipien erfüllen. Dazu gehören u.a. (*Weißberger* 2003, S. 71ff.):

- **Verhaltenssteuerungsprinzip:**

Im Mittelpunkt der Gestaltung einer anreizkompatiblen Erfolgsmessung steht die **Beeinflussung des Verhaltens dezentraler Entscheidungsträger**. Andere Zwecke, wie z.B. die objektive Abbildung des Erfolgs dezentraler Einheiten, müssen demgegenüber zurücktreten. So kann beispielsweise durch die Zurechnung von – gegenüber dem tatsächlichen Aufwand überhöhten – Gemeinkostenzuschlägen erreicht werden, dass bestimmte zentrale Ressourcen von den Divisionen nicht übermäßig beansprucht werden.

Dies ist u.a. dann von Relevanz, wenn auf Ebene der Divisionen so genannte Ressourcenpräferenzen zu beobachten sind, beispielsweise wenn die Konzernzentrale vermutet, dass dezentral in bestimmte Großprojekte lediglich aus Prestige Gründen investiert wird. Die überhöhten Gemeinkostenzuschläge, z.B. in Form kalkulatorischer Abschreibungen oder Wagnisse, können dann unerwünschte Prestigeprojekte künstlich verteuern und damit für die Divisionen unattraktiv machen. Ein anderes Beispiel für den gleichen Zusammenhang ist die Belegung von Spezialbauteilen in der Konstruktion mit hohen kalkulatorischen Gemeinkostenzuschlägen im Vergleich zu Standardbauteilen, um deren vornehmlichen Einsatz bei der Entwicklung von Neuprodukten sicher zu stellen (*Pfaff* 1996, S. 156).

- **Prinzip der relativen Erfolgsmessung:**

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

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

- **Prinzip der Manipulationsfreiheit:**

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

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

IV. Fazit: Eingeschränkte Eignung einer integrierten Rechnungslegung für Zwecke der Verhaltenssteuerung

Betrachtet man die IFRS oder US GAAP vor dem Hintergrund dieser ausgewählten Prinzipien einer anreizkompatiblen Erfolgsmessung, so wird offensichtlich, dass die Erfolgsmessung in diesen Standards nicht in allen Fällen geeignete Bewertungsregeln für Fragen der Verhaltenssteuerung bereitstellen kann. Bereits eine kursorische Analyse am Beispiel der IFRS macht dies deutlich:

- Für Zwecke der Verhaltenssteuerung ist es vielfach notwendig, **Erfolge der Divisionen verzerrt zu messen**, um die Entscheidungsträger beispielsweise im Falle von Ressourcenpräferenzen zu den gewünschten Handlungen im Sinne der Konzernzentrale zu motivieren. Eine solche Verzerrung kann in aller Regel nur durch ein breites Portfolio kalkulatorischer Größen erfolgen (zu einer ausführlichen Diskussion mit weiteren Beispielen siehe auch *Weißberger* 2003, S. 191ff.), die eine individuelle Anpassung der Bewertungsregeln an die jeweiligen Steuerungsbedarfe ermöglichen. Der Ansatz kalkulatorischer Erfolgsgrößen ist im Rahmen der IFRS jedoch nicht erlaubt (*Barth/Barth* 2004, S. 74ff.).
- Der Notwendigkeit einer Relativierung der Erfolgsmessung durch die **Eliminierung von Risikobestandteilen** für Zwecke der internen Steuerung wird durch die IFRS nicht Rechnung getragen. Vielmehr werden innerhalb der IFRS im Sinne einer informationsorientierten Rechnungslegung realisierte Risiken unmittelbar abgebildet, was sich in der vergleichsweise starken Volatilität der Erfolgsmessung nach IFRS äußert.
- Schließlich bestehen innerhalb der IFRS an vielen Stellen **Ermessensspielräume** – so z.B. im Rahmen des *impairment* von Sachanlagen oder *goodwill* (IAS 36, IFRS 3) oder der Aktivierung selbst erstellter immaterieller Vermögensgegenstände (IAS 38) –, für deren Gestaltung auf die Informationen der Divisionen zurückgegriffen werden muss. Damit ist jedoch die Manipulationsfreiheit einer Erfolgsmessung auf Basis der IFRS für Zwecke der internen Steuerung nicht mehr gegeben.

Aus konzeptioneller Perspektive ist dieses Ergebnis allerdings letztlich wenig überraschend. Weder in den IFRS noch in den US GAAP werden **im Rahmen des Standardsetting Fragen der Verhaltenssteuerung thematisiert**. Zudem sehen das International Accounting Standards Board (IASB) und auch das Financial Accounting Standards Board (FASB) die Bereitstellung von *internen* Governance-Strukturen nicht als ihre Aufgabe an.

Damit mag zwar die Erfolgsmessung auf der Basis der IFRS oder US GAAP im Sinne einer *fair presentation* bzw. eines *true and fair view* ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns und seiner Divisionen zeichnen. Dies impliziert jedoch nicht notwendigerweise die Erfüllung der Grundprinzipien für eine anreizkompatible Erfolgsmessung.

V. Integrierte Rechnungslegung: Ein neues Theorie-Praxis-Paradoxon bezüglich der Erfolgsmessung?

Mit diesem Ergebnis ergibt sich jedoch unmittelbar die Frage, ob hier ein neues **Theorie-Praxis-Paradoxon** bezüglich der Erfolgsmessung im Controlling entstanden ist. Der scheinbare Widerspruch zwischen eingeschränkter theoretischer Einsetzbarkeit integrierter Rechnungslegungssysteme für die Verhaltenssteuerung einerseits und der hohen praktischen Relevanz andererseits lässt sich jedoch **auflösen**, wenn man das Zusammenspiel zwischen Management- und Controllingfunktion in einen weiteren Zusammenhang stellt.

Eine mögliche Begründung sind die bereits in Abschnitt 2.3 des vorliegenden Beitrags angesprochenen **Dysfunktionalitäten in der Informationsbeziehung zwischen Manager und Controller**: Mangelndes Vertrauen in die Güte der eigenständigen kalkulatorischen Erfolgsmessung kann die Forderung nach einer integrierten Form der Erfolgsmessung auslösen. Im Folgenden werden zwei weitere Gründe skizziert, die für einen Einsatz integrierter Rechnungslegungssysteme für die Verhaltenssteuerung sprechen:

- **Komplexität des Steuerungsproblems der Konzernzentrale:**

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

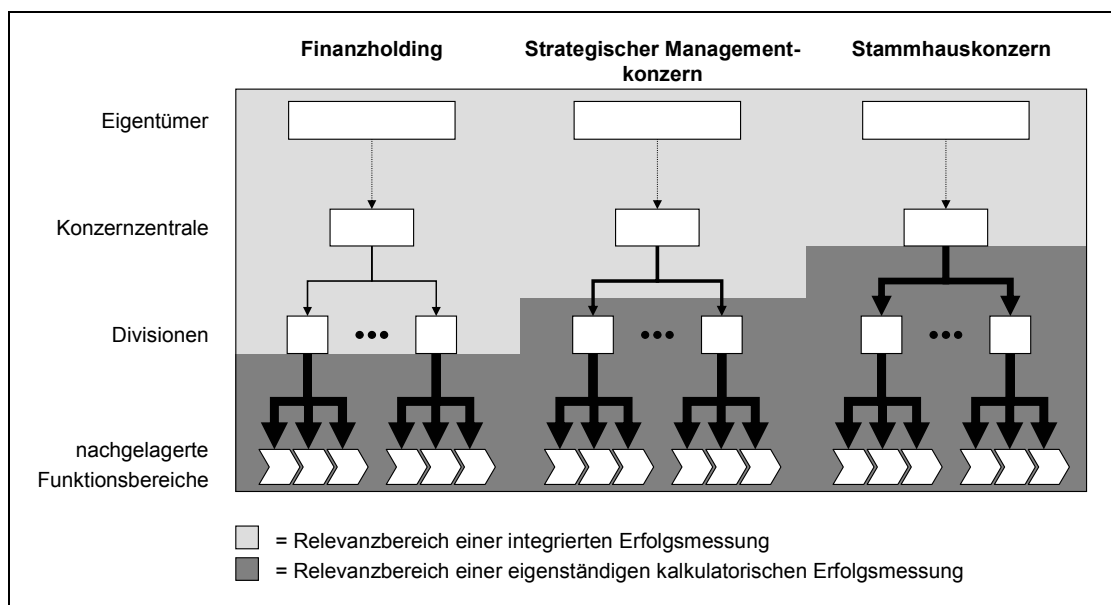


Abb. 6: Relevanzbereich einer integrierten versus eigenständigen kalkulatorischen Erfolgsmessung

Es ist unmittelbar einleuchtend, dass es **mit wachsendem Umfang und Komplexität der Aufgabendelegation** der Konzernzentrale zunehmend schwer fällt, die **Erfolgsmessung an die individuellen Parameter der vorhandenen Steuerungsprobleme anzupassen**. Ökonomisch gesprochen bedeutet dies: Die optimale Problemlösung, sprich die Gestaltung einer eigenständigen kalkulatorischen Erfolgsmessung, wird so aufwendig, dass es aus Sicht der Konzernzentrale preiswerter ist, für die interne Erfolgsmessung auf die suboptimale, jedoch quasi „kostenlos“ zur Verfügung stehende externe Rechnungslegung zurückzugreifen. Damit reduziert sich der Relevanzbereich einer eigenständigen kalkulatorischen Erfolgsmessung (Abbildung 6, *Weißberger* 2003, S. 203ff.).

- **Nutzung eines nicht streng informationseffizienten Kapitalmarkts als externen Governance-Mechanismus:**

Ein anderer Grund für den Einsatz integrierter Rechnungslegungssysteme in der Unternehmenspraxis ist die Nutzung des Kapitalmarkts als Governance-Mechanismus, wie es gerade im Kontext wertorientierter Steuerungssysteme propagiert wird (*Bärthl*, 2001). In dem Fall ist die Entlohnung der Konzernzentrale, z.B. über Aktienoptionen oder andere aktienkursbasierte Incentivierungssysteme, an den beobachteten Marktwert des Unternehmens gekoppelt. Hintergrund ist die Annahme, dass Unternehmenseigner an einer Maximierung des Marktwerts ihrer Anteile interessiert sind und dass der **Kapitalmarkt durch die regelmäßige Bewertung börsennotierter Konzerne wertschaffendes Verhalten belohnt** (steigende Aktienkurse) bzw. **wertvernichtendes Verhalten bestraft** (sinkende Aktienkurse).

Diese Überlegung impliziert jedoch eine wesentliche Grundannahme: Der Kapitalmarkt muss **streng informationseffizient** sein, d.h. sämtliche realwirtschaftlichen Informationen über die Konzerne und das Verhalten ihrer Entscheidungsträger unverzüglich im Preis verarbeiten (*Fama* 1970, S. 383ff.). Diese Form der Informationseffizienz ist in der Realität jedoch meist nicht gegeben; auch auf konzeptioneller Ebene lässt sie sich nicht mit der Existenz der oben geschilderten Informationsasymmetrien vereinbaren. Vielmehr bilden sich in der Praxis Aktienkurse am Kapitalmarkt vor allem als Reaktion auf vom Unternehmen veröffentlichte Informationen der externen Rechnungslegung.

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

D Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag untersucht die theoretischen Grundlagen der Erfolgsmessung im Kontext des Controllings. Hierfür wird zunächst die Relevanz dieser Fragestellung herausgearbeitet, indem **Controlling als Lehre von der Messung güterwirtschaftlicher Sachverhalte für betriebliche Entscheidungen** definiert wird. Da die Erfolgsmessung sowohl auf die Fundierung eigener Entscheidungen als auch fremder Entscheidungen abzielt, werden beide Themenkomplexe beispielhaft beleuchtet.

Im Zusammenhang mit der **Fundierung eigener Entscheidungen** wird von Delegationsproblemen innerhalb der Managementfunktion abstrahiert. Formal gesehen fließen dem Entscheider sämtliche realwirtschaftlichen (Netto-)Konsequenzen seiner Handlungen zu und beeinflussen damit unmittelbar sein Konsumpotenzial. Die Erfolgsmessung innerhalb der Controllingfunktion kann in diesem Zusammenhang ganz allgemein über die **Bereitstellung von Informationen über die sachgerechte monetäre Bewertung der realwirtschaftlichen Erfolge** interpretiert werden. Dies wird auch als Reduktion der Methodenunsicherheit verstanden. Bezieht man die institutionellen Träger von Management- und Controllingfunktion in die Betrachtung ein, dann können Dysfunktionalitäten aufgrund von *agency*-Problemen in der Informationsbeziehung zwischen Manager und Controller bis hin zum Delegationsversagen entstehen.

Bezüglich der **Fundierung fremder Entscheidungen** stehen Delegationsprobleme innerhalb der Managementfunktion dagegen im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Aufgabe des zentralen Controllings besteht jetzt darin, den dezentralen Entscheidungsträgern **Bewertungsregeln** zur Verfügung zu stellen, die im Kontext der Anreizgestaltung die dezentralen Erfolge derart messen, dass sich die Entscheidungsträger trotz abweichender Ziele und Informationsdivergenzen möglichst weitgehend für die aus Sicht der Zentrale wünschenswerten Aktionen entscheiden. Es lässt sich zeigen, dass **integrierte Formen der Erfolgsmessung**, d.h. eine unmittelbare Orientierung an pagatorischen Größen, wie sie durch die externe Rechnungslegung bereitgestellt werden, **nicht in allen Fällen anreizkompatible Bewertungsregeln** darstellen. Dies gilt auch für investororientierte Standards wie die IFRS oder US GAAP. Die Tatsache, dass in vielen Fällen in der Unternehmenspraxis dennoch auf eine integrierte Erfolgsmessung auch für Fragen der Verhaltenssteuerung zurückgegriffen wird, lässt sich – neben den oben angesprochenen Dysfunktionalitäten – auch durch eine übergroße Komplexität der Steuerungsprobleme oder die Nutzung eines nicht streng informationseffizienten Kapitalmarkts als Governance-Mechanismus zurückführen.

E Literatur

- Albert, H. (1967): Marktsoziologie und Entscheidungslogik, Neuwied et al. 1967
- Anthony, R.N./Govindarajan, V. (2003): Management Control System, New York 2003
- Bärtl, O. (2001): Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Zum Zusammenhang von Kapitalmarkt, interner und externer Rechnungslegung, Frankfurt/Main 2001
- Barth, T./Barth, D. (2004): IAS/IFRS-Rechnungslegung und Unternehmenssteuerung, in: *Wirtschaftsstudium*, 33. Jg., 2004, S. 74-79
- Becker, H. P. (1984): Verwendung und Gestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung in mittelgroßen Industrieunternehmen, Darmstadt 1984
- Bretzke, W. (1980): Der Problembezug von Entscheidungsmodellen, Tübingen 1980
- Bungenstock, C. (1995): Entscheidungsorientierte Kostenrechnungssysteme. Eine entwicklungsgeschichtliche Analyse, Wiesbaden 1995
- Chmielewicz, K. (Hrsg.) (1983): Entwicklungslinien der Kosten- und Erlösrechnung. Kommission Rechnungswesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Stuttgart 1983
- Darby, M.R./Karni, E. (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: *Journal of Law & Economics*, 16. Jg., 1973, S. 67-88
- Deyhle, Albrecht (1989): Management- & Controlling Brevier. Band I, Manager & Controller im Team, Gauting 1989
- Ewert, R./Wagenhofer, A. (2002): Interne Unternehmensrechnung, Berlin et al. 2002
- Fama, E. (1970): Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work, in: *Journal of Finance*, Vol. 25, 1970, S. 383-417
- Frost, A./Meyer, P. (1984): Ausgestaltungsformen der Kostenrechnungssysteme in deutschen Großunternehmen. Eine empirische Untersuchung, Kiel 1984
- Haller, A. (1997): Zur Eignung der US-GAAP für Zwecke des internen Rechnungswesens, in: *Controlling*, 9. Jg. 1997, S. 270-277
- Hauer, G. (1994): Hierarchische kennzahlenorientierte Entscheidungsrechnung. Ein Beitrag zum Investitions- und Kostenmanagement, München 1994
- Hahn, D./Hungenberg, H. (2001): PuK-Controllingkonzepte, Wiesbaden 2001
- Heyd, R. (2001): Zur Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen nach US-GAAP, in: *Der Schweizer Treuhänder*, 75. Jg., 2001, S. 201-214
- Horváth, P. (2001): Controlling, München 2001
- Illetschko, L. L. (1955): Dokumentar- und Instrumentalcharakter des betrieblichen Rechnungswesens, in: Illetschko, L. L. (Hrsg.): *Management und Betriebswirtschaft. Vorträge und Aufsätze*, Wien 1955, S. 25-35
- Kahle, H. (2003): Unternehmenssteuerung auf Basis internationaler Rechnungslegungsstandards?, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 55. Jg., S. 2003, 773-789

- Kilger, W. (1961): Flexible Plankostenrechnung. Einführung in die Theorie und Praxis Moderner Kostenrechnung, Köln et al. 1961
- Kilger, W. (1992): Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, Wiesbaden 1992
- Kind, H. (1986): Das interne Rechnungswesen mittelständischer Industrieunternehmen - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Speyer 1986
- Kirsch, H.-J./Steinhauer, L. (2003): Zum Einfluss der internationalen Rechnungslegung auf das Controlling, in: Zeitschrift für Planung, 14. Jg., 2003, S. 415-435
- Klein, G. A. (1999): Unternehmenssteuerung auf der Basis der International Accounting Standards, München 1999
- Küpper, H.-U. (2001): Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart 2001
- Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A. (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. 1990, S. 281-293
- Lange, J.-U./Schauer, B. D. (1996): Ausgestaltung und Rechenzwecke mittelständischer Kostenrechnung, in: Kostenrechnungspraxis, 40. Jg., 1996, S. 202-208
- Nelson, P. (1970): Information and Consumer Behavior, in: Journal of Political Economy, 78. Jg., 1970 S. 311-329
- Neubürger, H.-J. (2002): Wertorientiertes Controlling - Steuerungsgrößen und Controlling-Prozess im Hause Siemens, in: Macharzina, K./Neubürger, H.-J. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung, Stuttgart 2002, S. 171-186
- Neumann, J. von/Morgenstern, O. (1953): Theory of Games and Economic Behavior, Princeton 1953
- Pfaff, D. (1996): Kostenrechnung als Instrument der Entscheidungssteuerung: Chancen und Probleme, in: Kostenrechnungspraxis, 40. Jg., 1996, S. 151-156
- Pietsch, G. (2003): Reflexionsorientiertes Controlling, Wiesbaden 2003
- Riebel, P. (1959): Das Rechnen mit Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: zfhf Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung - Neue Folge, 11. Jg., 1959 S. 213-239
- Riebel, P. (1994): Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung. Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung, Wiesbaden 1994
- Schiller, U. (2000): Informationsorientiertes Controlling in dezentralisierten Unternehmen, Stuttgart 2000
- Stoffel, Kurt (1995): Controllershhip im internationalen Vergleich, Wiesbaden 1995
- Schmalenbach, E. (1899): Buchführung und Kalkulation im Fabrikgeschäft, in: Deutsche Metall-Industrie-Zeitung, 15. Jg., 1899, S. 98-172
- Schmalenbach, E. (1919a): Selbstkostenrechnung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 13. Jg., 1919, S. 98-172, 321-356
- Schmalenbach, Eugen (1919b): Grundlagen dynamischer Bilanzlehre, Leipzig 1919
- Siefke, M. (1999): Externes Rechnungswesen als Datenbasis der Unternehmenssteuerung. Vergleich mit der Kostenrechnung und Shareholder-Value-Ansätzen, Wiesbaden 1999

- Währisch, M. (1998): Kostenrechnungspraxis in der deutschen Industrie - eine empirische Studie, Wiesbaden 1998
- Weber, J. (1993): Kostenrechnung im System der Unternehmensführung - Stand und Perspektiven der Kostenrechnung in den 90er Jahren, in: Weber, J. (Hrsg.): Zur Neuausrichtung der Kostenrechnung. Entwicklungsperspektiven für die 90er Jahre, Stuttgart, 1993, S. 1-78
- Weber, J. (1999): Einführung in das Controlling, Stuttgart 1999
- Weber, J./Weißberger, B.E. (1997): Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung. A Critical Evaluation of Riebel's Approach, in: Management Accounting Research, 8. Jg., S. 277-298
- Weber, J./Schäffer, U. (2002): Thesen zum Controlling, in: Weber, J./Hirsch, B. (Hrsg.): Controlling als akademische Disziplin, Wiesbaden 2002, S. 91-98
- Weißberger, B. E. (1997): Die Informationsbeziehung zwischen Management und Rechnungswesen. Analyse institutionaler Koordination, Wiesbaden 1997
- Weißberger, B. E. (2002): Controlling als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre - Konzeptionelle Einordnung und Konsequenzen für Forschung und Lehre, in: Weber, J./Hirsch, B. (Hrsg.): Controlling als akademische Disziplin. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2002, S. 389-408
- Weißberger, B. E. (2003): Anreizkompatible Erfolgsrechnung im Konzern. Grundmuster und Gestaltungsalternativen, Wiesbaden 2003
- Wenning, W. (2001): Internationale Rechnungslegung als Instrument der Unternehmenssteuerung, in: Coenenberg, A. G./Pohle, K. (Hrsg.): Internationale Rechnungslegung, Stuttgart 2001, S. 27-44.
- Willson, J.D./Roehl-Anderson, J./Bragg, S. M. (1999): Controllershship: The Work of the Managerial Accountant, New York 1999
- Ziegler, H. (1994): Neuorientierung des internen Rechnungswesens für das Unternehmens-Controlling im Hause Siemens, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung , 46. Jg., 1994, S. 175-188