

Fachhochschule Nordostniedersachsen
Fachbereich Wirtschaft

Diplomarbeit

**Externes Rechnungswesen als Datenbasis für die
Konzernsteuerung vor dem Hintergrund der
Umstellung der Rechnungslegung auf IAS**

Erstprüfer: Prof. Dr. Sturm
Zweitprüfer: Prof. Dr. Lehmann-Ludwiger

Verfasser: Christian Pleines
Matr.-Nr.: 148507
Anschrift: Rambergstr. 28
30161 Hannover
E-Mail: pleines.christian@gmx.de
Telefon: 0179-7410320

Hannover, den 12.09.2003

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Externes und internes Rechnungswesen.....	4
2.1 Wesen und Zwecke des externen Rechnungswesens	4
2.1.1 Funktionen des Einzelabschlusses	5
2.1.2 Funktionen des Konzernabschlusses.....	6
2.2 Wesen und Zwecke des internen Rechnungswesens	7
2.2.1 Entscheidungsfunktion in Bezug auf einzelne Objekte	8
2.2.2 Steuerungs- und Kontrollfunktion unternehmerischer Geschäftseinheiten.....	8
2.3 Gründe der Divergenz der Rechenkreise in Deutschland im Unterschied zu den USA	9
2.4 Divergenzen in der Wertbasis	11
2.5 Konvergenzbereich für die Zwecke der Konzernsteuerung	14
3 Aktuelle Entwicklungen im Rechnungswesen als Anstoß für eine vereinheitlichte Datenbasis zur Konzernsteuerung.....	16
3.1 Internationalisierung der Rechnungslegung	16
3.1.1 Entwicklung der Internationalisierung der Rechnungslegung in Deutschland	16
3.1.2 Gründe für die Internationalisierung der Rechnungslegung deutscher Konzerne	17
3.1.3 Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen.....	18

3.2 Wertorientierte Unternehmensführung	19
3.2.1 Entwicklung und Aufgaben der wertorientierten Steuerung	19
3.2.2 Wertorientierte Steuerungskonzepte und deren Datenbasis	21
4 Rahmenbedingungen und Anforderungen an die Konzernsteuerung	25
4.1 Konzernziele	25
4.2 Organisationsformen.....	25
4.3 Principal-Agent-Model.....	26
4.4 Anforderung an geeignete Konzernsteuerungskonzepte	27
4.4.1 Anreizverträglichkeit	27
4.4.2 Entscheidungsverbundenheit	28
4.4.3 Kommunikationsfähigkeit.....	28
4.4.4 Analysefähigkeit	29
4.4.5 Manipulationsunempfindlichkeit	30
4.4.6 Wirtschaftlichkeit.....	30
5 Motive für eine Angleichung der externen und internen Datenbasis für die Konzernsteuerung	31
5.1 Bekenntnis zum Shareholder Value	31
5.2 Internationale Verständlichkeit und Akzeptanz.....	32
5.3 Beschränkung der Manipulationsmöglichkeiten.....	34
5.4 Steigerung der Effizienz im Rechnungswesen.....	35

6	Vergleich der Steuerungsqualität der Rechnungslegung nach HGB und IAS	37
6.1	Konzept der Bilanzierungsvorschriften.....	37
6.1.1	Zielsetzung der IAS	37
6.1.2	Rechnungslegungsgrundsätze nach IAS	38
6.1.3	Vergleich der IAS-Grundsätze mit denen des HGB	43
6.1.4	Konzeptionelle Eignung der IAS für die Konzernsteuerung	46
6.2	Vergleich der Steuerungsqualität ausgewählter Rechnungslegungsvorschriften nach HBG und IAS	47
6.2.1	Abschreibungen	47
6.2.2	Immaterielle Vermögensgegenstände	50
6.2.3	Leasing	54
6.2.4	Sale and Leaseback	60
6.2.5	Langfristige Fertigungsaufträge	61
6.3	Beurteilung der Steuerungsqualität der Rechnungslegung nach IAS und HGB.....	68
7	Einfluss der Rechnungslegungssysteme auf die Ermittlung des Economic Value Added	71
7.1	Konzept des Economic Value added (EVA)	71
7.2	Konversion vom „Accounting Model“ der externen Rechnungslegung zum „Economic Model“ des EVA-Konzeptes	73
7.2.1	Tax conversion.....	74
7.2.2	Operating Conversion.....	74
7.2.3	Funding Conversion.....	75
7.2.4	Shareholder Conversion.....	76
7.3	Beurteilung der Rechnungslegung nach IAS und HGB in Bezug auf die Ermittlung der Steuerungsgröße EVA	77
7.4	Kritische Würdigung der Anpassungen der externen Datenbasis.....	79

8	Schlussbetrachtung.....	82
	Literaturverzeichnis.....	86

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Abgrenzung von Kosten/Aufwand und Leistung/Ertrag	12
Abb. 2:	Überleitung von handelsrechtlicher zu kalkulatorischer Erfolgsrechnung	13
Abb. 3:	Konvergenzbereich für Zwecke der Konzernsteuerung.....	14
Abb. 4:	Rechnungslegungsstandards der DAX100-Unternehmen	17
Abb. 5:	Shareholder Value-Spitzenkennzahlen, empirische Ergebnisse	21
Abb. 6:	Berechnung des Brutto- und Free-Cash Flow.....	22
Abb. 7:	Rechnungslegungsgrundsätze nach IAS	39
Abb. 8:	Anforderungen an die Konzernsteuerungsrechnung und IAS-Grundsätze..	46
Abb. 9:	Gegenüberstellung der für Leasingverhältnisse verwendeten Terminologie in Deutschland und nach IAS.....	55
Abb. 10:	Grafische Darstellung des Bewertungsunterschieds nach HGB und IAS ...	66

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Basisannahmen.....	65
Tab. 2:	Ergebnisdarstellung eines Projekts nach HGB und IAS	65

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AfA	Absetzung für Abnutzung
AG	Aktiengesellschaft
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CVA	Cash Value Added
d.h.	dass heißt
DAX100	Deutscher Aktienindex 100
DAX30	Deutscher Aktienindex 30
DCF	Discounted Cash Flow
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EStG	Einkommensteuergesetz
EVA	Economic Value Added
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HBI	Handelsbilanz 1
HBII	Handelsbilanz 2
HGB	Handelsgesetzbuch
i.V.m.	in Verbindung mit
IAS	International Accounting Standards
IASC	International Accounting Standard Committee
IFRS	International Financial Reporting Standards
IOSCO	International Organisation of Securities Commissions
lt.	laut
Mrd.	Milliarden
NOA	Net Operating Assets
NOPAT	Net Operating Profit after Tax
NYSE	New York Stock Exchange

POC	Percentage of Completion
ROI	Return on Investment
SEC	United States Securities and Exchange Commission
Tab.	Tabelle
TEUR	Tausend Euro
USA	United States of Amerika
US-GAAP	United States – Generally Accepted Accounting Principles
vgl.	vergleiche
WACC	Weight Average Cost of Capital
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Im Zuge der Internationalisierung der externen Rechnungslegung sehen viele Unternehmen die Chance im Rahmen dieser Umstellung die Datenbasis für die Konzernsteuerung intern und extern zu vereinheitlichen. So gewinnt die externe Rechnungslegung nach internationalen Normen auch im Rahmen der internen Unternehmensführung und Steuerung zunehmend an Bedeutung. Die bisher als selbstverständlich praktizierte Trennung von internem und externem Rechnungswesen wird durch die Übernahme von Steuerungsgrößen aus der externen Rechnungslegung in Frage gestellt.¹ Zu dieser Entwicklung haben auch die Konzepte der wertorientierten Unternehmenssteuerung beigetragen.

In einer von November bis Dezember 2001 von Horváth und Partner durchgeführten Umfrage stimmten 39% der Befragten der Aussage zu, dass eine Verschmelzung des externen und internen Rechnungswesens grundsätzlich sinnvoll für die Zwecke des Konzernberichtswesens ist. Immerhin stimmten 40% der Aussage bedingt zu. Während 25% der befragten Unternehmen berichteten, dass die Umsetzung der Verschmelzung des externen und internen Rechnungswesens begonnen hat, haben bereits 27% diesen Prozess abgeschlossen.² So sind große deutsche Konzerne wie z.B. Siemens, Daimler-Chrysler, Henkel und Bayer dazu übergegangen, zur konzerninternen Steuerung, die auf Basis der externen Konzernrechnungslegung ermittelten Periodenerfolge einzusetzen, anstatt die auf der Basis der Kostenrechnung ermittelten Periodenerfolge.³

Allgemeine Beurteilungsgrundlage für den Erfolg eines Konzerns sind die veröffentlichten Ergebnisse des rechtlich normierten externen Rechnungswesens, die in Form von Jahresabschlüssen und Zwischenberichten einem breiten Empfängerkreis zugänglich gemacht werden. Auf dieser Basis bilden sich außenstehende Anteilseigner ihr Urteil über die Leistung „ihres“ Unternehmens und der von ihnen beauftragten Unternehmensführung. Für die Steuerung des Konzerns an sich sowie die Steuerung

¹ Vgl. Horváth, P./Arnaout, A., Einheit, 1997, S. 255.

² Vgl. Horváth & Partner, Studie, 2002.

³ Vgl. Vgl. Bruns, H-G, Konzernmanagements, 2001, Menn, B-J. , Umstellung, 2001, Seeberg, T., Siemens mit EVA, 1999

der einzelnen rechtlichen oder organisatorischen Geschäftseinheiten wird hingegen von der Unternehmensleitung traditionell auf das interne Rechnungswesen (Kostenträgerzeitrechnung) zurückgegriffen. Dieses ist gekennzeichnet durch frei gestaltbare Zahlenwerke, die häufig auf kalkulatorischen Größen beruhen.

Gerade vor dem Hintergrund der in Deutschland lebhaft geführten Diskussion des Shareholder Value-Ansatzes stellt sich hier die Frage, mit welcher Begründung für die Beurteilung des Gesamtunternehmens durch den Kapitalmarkt ein anderer Maßstab zugrunde gelegt wird, als für die Beurteilung und Steuerung einzelner Teilbereiche durch die Unternehmensleitung. Unterschiedliche Detaillierungsgrade führen nicht automatisch zu differenzierten Rechengrößen. Konsequenterweise müssten die Bewertungsmaßstäbe des Kapitalmarktes auch zur internen Steuerung eingesetzt werden.⁴

Des Weiteren führt das Nebeneinander von internem und externem Rechnungswesen zu Kostenbelastungen der Unternehmen sowie zu der Frage, „auf Basis welchen Zahlensets Zielvorgaben zu vereinbaren sind.“⁵

Kontrollorientierte Steuerungsrechnungen sind vor allem in solchen Unternehmen wichtig, in denen einzelnen organisatorischen Einheiten ein hohes Maß an Selbständigkeit eingeräumt wird. So ist zu beobachten, dass gerade weltweit tätige Konzerne im letzten Jahrzehnt die Vereinheitlichung dieses Teilbereichs der Unternehmensrechnung bereits vollzogen haben. Diese Vereinheitlichung wurde meist mit der Ablösung der vom Gläubigerschutzgedanken und Zweckpluralität geprägten handelsrechtlichen Rechnungslegung durch eine primär an der Informationsfunktion ausgerichteten internationalen Rechnungslegung verbunden.⁶ Das geht auch aus einer bereits 1997 durchgeführten Studie von Hovárth und Partner hervor, aus der zu erkennen ist, dass tendenziell diejenigen Firmen, die einen internationalen Konzernabschluss erstellen eher ein intern und extern vereinheitlichtes Rechnungswesen für die Zecke der internen Konzernsteuerung aufweisen, als diejenigen, die nach deutschen Rechnungslegungsvorschriften bilanzieren.⁷

⁴ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 3ff.

⁵ Auer, K., Rechnungslegungsstandards, 1999, S.21.

⁶ Vgl. Lorson, P./Schedler, J., Unternehmenswertorientierung, 2002, S.256 f.

⁷ Vgl. Horvárth, P./Arnaout, A., Einheit, 1997, S.268

In diesem Zusammenhang soll diese Arbeit erörtern, inwieweit eine Umstellung der Rechnungslegung auf IAS ein geeignetes Instrument für die Angleichung der internen und externen Datenbasis für die interne Steuerung unternehmerischer Geschäftseinheiten (Konzernunternehmen, dezentrale Geschäftsbereiche, Sparten, Regionen, Profit Center) darstellt.

Mögliche theoretische und praktische Abweichungen zwischen internem und externem Rechnungswesen, die auf verschiedene Abrechnungsfrequenzen (z.B. monatlich statt vierteljährlich oder jährlich) oder auf verschiedenen Segmentierungsgraden (z.B. Kostenstellen statt Geschäftsbereichen) beruhen, bleiben dabei allerdings außer Betracht.

Um den Konvergenzbereich herzuleiten, werden zunächst Wesen und Zweck des externen und internen Rechnungswesens sowie die Gründe für die Zweiteilung der Rechenkreise beschrieben. Nachdem die Entwicklungen, die die Thematik dieser Arbeit maßgeblich hervorgebracht haben, erläutert wurden, werden die Anforderungen an die Konzernsteuerung definiert sowie die Ziele herausgearbeitet, die bei einer Angleichung der externen und internen Datenbasis für die Konzernsteuerung verfolgt werden.

Kernstück dieser Arbeit bilden die Abschnitte 6 und 7. Abschnitt 6 befasst sich eingehend mit der Beurteilung der Konzeption der Rechnungslegung nach IAS und HGB sowie der Beurteilung einzelner Ansatz- und Bilanzierungsvorschriften unter dem Aspekt der Steuerungsqualität für die interne Konzernsteuerung. Kapitel 7 behandelt schließlich die Rechnungslegungsnormen nach HGB und IAS hinsichtlich ihrer Eignung für die Ermittlung der wertorientierten Kennzahl Economic Value Added.

Eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse erfolgt mit einem Ausblick in der Schlussbetrachtung.

2 Externes und internes Rechnungswesen

Unter dem Rechnungswesen wird der Teil eines Unternehmens verstanden, welcher monetäre Informationen zu Dokumentations-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollzwecken bereitstellt.⁸ Das Rechnungswesen kann auch als Teil eines Informations-Entscheidungszyklus verstanden werden: Werden Entscheidungen von betrieblicher oder externer Seite realisiert, führt dies zu einer Änderung der ökonomischen Daten. Die Abbildung der eingetretenen und erwarteten betriebswirtschaftlichen Änderungen erfolgt nach festgelegten Erfassungs- und Verarbeitungsregeln im Rechnungswesen. Der Kreis schließt sich dadurch, dass das Rechnungswesen seinerseits wieder Informationen für künftige Entscheidungen bereitstellt.⁹

Dieser Prozess geschieht für die internen Entscheidungsstellen wie z.B. die Unternehmensleitung im internen Rechnungswesen. Informationen für die Adressaten außerhalb des Unternehmens stellt das externe Rechnungswesen durch den zu veröffentlichenden Jahresabschluss zur Verfügung.

Derzeit besteht in vielen deutschen Unternehmen eine strikte Trennung zwischen externem und internem Rechnungswesen in Form eines Zweikreissystems. Bei einem Zweikreissystem sind die Finanzbuchhaltung, welche die handels- und steuerrechtliche Rechnungslegung umfasst und die Betriebsbuchhaltung, die die Kostenrechnung beinhaltet, organisatorisch getrennt.¹⁰

2.1 Wesen und Zwecke des externen Rechnungswesens

Der Zweck der Rechnungslegung und die Ausgestaltung der Erfassungs- und Verarbeitungsregeln wird durch die Interessen der Adressaten bestimmt oder durch Gesetze bzw. Verordnungen von staatlicher Seite festgelegt. Es können dabei vor allem zwei Zwecke des externen Rechnungswesens voneinander unterschieden werden: Zum einen kann die externe Rechnungslegung die Aufgabe verfolgen, ein Ergebnis als Bemessungsgrundlage von Beträgen, die dem Unternehmen entzogen werden können,

⁸Vgl. Küting, K./Lorson, P., Harmonisierung, 1999, S.48.

⁹ Vgl. Coenenberg, A., Jahresabschluß, 2000, S. 31.

¹⁰ Vgl. Auer, K., Externe Rechnungslegung, 2000, S. 17.

zu errechnen. In diesem Falle müssen Regeln festgelegt werden, die darauf abzielen, dass das Unternehmen durch den Entzug von finanziellen Mitteln nicht in seiner Existenz gefährdet wird. Es muss also ein Betrag errechnet werden, der dem Unternehmen entzogen werden kann, ohne dass die Interessen derjenigen Gruppen geschädigt werden, die außer den Empfängern noch mit dem Unternehmen in Verbindung stehen.

Zum anderen kann die externe Rechnungslegung auf den Zweck abzielen, Informationen bereitzustellen, die von den Adressaten zur Analyse der Erreichung von Zielen verwendet werden, die sie mit dem Unternehmen verfolgen. Dieser Zweck ist also auf die rationale Entscheidungsfindung sowie auf die Kontrolle der Entwicklung des Unternehmens durch die Adressaten gerichtet.

Die Adressaten des externen Rechnungswesens sind dabei alle aktuellen und potentiellen Partner eines Unternehmens, z.B. Eigen- und Fremdkapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Arbeitnehmer, der Fiskus und die interessierte Öffentlichkeit.¹¹

2.1.1 Funktionen des Einzelabschlusses

Nach der Generalnorm soll ein Jahresabschluss den Adressaten „... ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einer Kapitalgesellschaft ... vermitteln“.¹²

Im Gegensatz zum anglo-amerikanischen Raum hat der Einzelabschluss in Deutschland aber nicht nur eine Informationsfunktion, sondern auch eine Ausschüttungsbemessungsfunktion und über die Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz eine Steuerbemessungsfunktion zu erfüllen. Gemäß § 5 Abs. 1 Satz 1 EStG ist die Handelsbilanz Grundlage der steuerlichen Gewinnermittlung, so dass der handelsrechtliche Ansatz Auswirkungen auf die Steuerbelastung im Unternehmen hat. Ferner gilt gemäß § 5 Abs. 1 Satz 2 EStG das Prinzip der umgekehrten Maßgeblichkeit, d.h. dass steuerliche Wahlrechte nur ausgenutzt werden können, wenn die Wertansätze in die Handelsbilanz übernommen werden. Damit führt das Maßgeblichkeitsprinzip zu einer erheblichen Einflussnahme auf den handelsrechtlichen Einzelabschluss.

Die Ausschüttungsbemessungsfunktion hat zur Folge, dass der im Jahresabschluss ausgewiesene Bilanzgewinn grundsätzlich die für die Ausschüttung an die

¹¹ Vgl. Krönert, B., Grundsätze, 2001, S. 7 f.

¹² HGB § 264, Abs. 2, Satz 1.

Anteilseigner zur Verfügung stehende ausschüttungsfähige Summe darstellt. Der Bilanzgewinn ist der nach Bildung und Auflösung von Rücklagen verbleibende Betrag. Die Ausschüttungsbemessungsfunktion soll der Nominalkapitalerhaltung dienen.¹³ Der deutsche Gesetzgeber verfolgt also mit dem Einzelabschluss in erster Linie das Ziel, einen Unternehmenserfolg zu errechnen, der dem Unternehmen entzogen werden kann, ohne dabei grundsätzlich die Unternehmenssubstanz zu gefährden.

Der handelsrechtliche Einzelabschluss hat somit eine pluralistische Zwecksetzung. Einerseits soll mittels objektiver Abbildungsregeln sowie der oben zitierten Generalnorm die Informationsaufgabe erfüllt werden, und andererseits soll ein Gewinn als Grundlage zur Bemessung ergebnisabhängiger Auszahlungen ermittelt werden.¹⁴

In der Literatur wird von einer Dominanz der Zahlungsbemessungsfunktion über die Informationsfunktion ausgegangen.¹⁵ Ziel des deutschen Einzelabschlusses ist somit ein vorsichtig zu ermittelnder, ausschüttungsfähiger Gewinn.¹⁶

2.1.2 Funktionen des Konzernabschlusses

Während wie oben dargestellt der Einzelabschluss mehrere Funktionen inne hat, verfolgt der Konzernabschluss ausschließlich den Zweck der Informationsfunktion.

Für den Konzernabschluss erstellen die einzelnen Gesellschaften eine unter konzerneinheitlicher Ausübung von Wahlrechten aufgestellte Handelsbilanz II (HBII). Bilanzierung und Bewertung in der HBII können von der einzelgesellschaftlichen Rechnungslegung losgelöst werden, solange der Bilanzierungs- und Bewertungsrahmen der Muttergesellschaft gewahrt bleibt.¹⁷ Des Weiteren wird durch § 308 Abs. 3 HGB die Möglichkeit eröffnet, Wertansätze und Sonderposten, die nur nach Steuerrecht zulässig sind und deshalb angesetzt wurden, weil dieser Wertansatz sonst nicht bei der steuerrechtlichen Gewinnermittlung berücksichtigt würde, nicht in die HBII und damit nicht in den Konzernabschluss übernehmen zu müssen. Diese Eliminierung steuerrechtlicher Bewertungen in deutschen Konzernabschlüssen ist in der Praxis weit verbreitet.¹⁸ So kann der Konzernabschluss also von den Zwängen der

¹³ Vgl. Auer, K., Externe Rechnungslegung, 2000, S. 2 ff.

¹⁴ Vgl. Krönert, B., Grundsätze, 2001, S. 10, 12.

¹⁵ Vgl. Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 134; Coenenberg, Anforderungen, 1995, S. 2083.

¹⁶ Vgl. Arndt, S., Rechnungslegung, 1999, S. 23.

¹⁷ Vgl. § 300 HGB.

¹⁸ Vgl. Küting, K./Lorson, P., Konzernsteuerungskonzepts Teil I, 1998, S. 2256 f.

einzelgesellschaftlichen Handels- und Steuerbilanz befreit und somit vom Einzelabschluss abgekoppelt werden.¹⁹ Eine HBII, die nach den Regeln des HGBs aufgestellt wird, basiert dennoch auf den gleichen konzeptionellen Bilanzierungskonventionen wie der Einzelabschluss. Die Problematik des Gläubigerschutzes und des Imparitätsprinzips bleibt für die handelsrechtliche Konzernrechnungslegung also bestehen.²⁰ Lediglich Wahlrechte, die das HGB eröffnet, können bei der Überleitung vom Einzelabschluss zur HBII konzerneinheitlich anders ausgeübt werden. Obwohl also ein nach den Regelungen des HGB aufgestellter Konzernabschluss weder Grundlage für die Steuerbemessung noch für die Ergebnisverwendung ist, greifen die vor dem Hintergrund des Gläubigerschutzes bestimmten Vorschriften wie z.B. das Vorsichtsprinzip auch auf die Konzernrechnungslegung über.²¹

Die Aufstellung der HBII kann allerdings nach § 292a HGB auch auf den internationalen Rechnungslegungsvorschriften wie IAS oder US-GAAP basieren. Wird von Bilanzierung nach internationalen Standards Gebrauch gemacht, gelangen andere Rechnungslegungsgrundsätze zur Anwendung als im Einzelabschluss.²²

2.2 Wesen und Zwecke des internen Rechnungswesens

Zu den Rechnungen des internen Rechnungswesens zählen die zahlungsstromorientierten Rechnungen und die Kostenrechnung. In dieser Arbeit ist mit dem internem Rechnungswesen jedoch ausschließlich die Kostenrechnung gemeint.

Die Kostenrechnung ist eine gesetzlich freie, betriebswirtschaftlichen Grundsätzen folgende Rechnung. Zweck der Kostenrechnung ist die interne Steuerung, d.h. die informatorische Unterstützung von zu treffenden Entscheidungen und die Steuerung durch Plan- und Ist-Informationen.²³ Der erstgenannte Zweck wird als Entscheidungsaufgabe, der letztere als Kontrollaufgabe bezeichnet.

¹⁹ Vgl. Küting, K./Lorson, P., Harmonisierung, 1999, S. 51.

²⁰ Vgl. Küting, K./Lorson, P., Konzernsteuerungskonzepts Teil I, 1998, S. 2256.

²¹ Vgl. Arndt, S., Rechnungslegung, 1999, S. 23.

²² Vgl. Küting, K./Lorson, P., Konzernsteuerungskonzepts Teil II, 1998, S. 2303.

²³ Coenenberg, A., Anforderungen, 1995, S. 2078.

2.2.1 Entscheidungsfunktion in Bezug auf einzelne Objekte

Die Entscheidungsfunktion erfordert zum einen die Abgrenzung auf relevante Entscheidungsobjekte und zum anderen eine Abgrenzung entscheidungsrelevanter Kosten und Erlöse. Entscheidungsobjekte können Produkte, Kunden, Aufträge, Vertriebskanäle oder betriebliche Prozesse sein. Kosten und Erlöse müssen also dem Entscheidungsobjekt verursachungsgerecht zugeordnet werden können. Die hierzu genutzten Verfahren, um Ursache-Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen wie z.B. die flexible Plankostenrechnung und die Prozesskostenrechnung, zeigen, dass die entscheidungsorientierte Kostenrechnung weit über das System der Jahresabschlussrechnung hinausgeht. Die Entscheidungsaufgabe der Kostenrechnung erfordert also komplexe Kosten- und Leistungseinflusssysteme, um entscheidungsrelevante von –unrelevanten Kosten und Leistungen zu trennen, und um diese den Entscheidungsobjekten verursachungsgerecht zurechnen zu können.²⁴

2.2.2 Steuerungs- und Kontrollfunktion unternehmerischer Geschäftseinheiten

Im Gegensatz zu den oben beschriebenen fallweisen Rechnungen handelt es sich bei der steuerungsorientierten Kontrollrechnung um eine laufende Rechnung.

Die steuerungsorientierte Kontrollrechnung hat die Funktion, dezentrale organisatorische Einheiten in Bezug auf das Unternehmensziel anhand von Ergebnisgrößen zu steuern. Diesbezüglich soll sie das Verhalten des dezentralen Entscheidungsträgers so beeinflussen, dass er Entscheidungen trifft, die in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen stehen. Wegen der Bedeutung dieses Sachverhalts für diese Arbeit soll hierfür ein Beispiel angeführt werden.

Beispielhaft kann der Fall genannt werden, dass die Konzernleitung den Leitern rechtlicher oder organisatorischer Einheiten Soll-Werte in Form von Ergebnisgrößen vorgibt und die Leiter innerhalb ihres Kompetenzbereiches Maßnahmen ergreifen, um dieses Ziel zu erreichen. Das Ergebnis ihrer Maßnahmen spiegelt sich in dem Ist-Wert als Ergebnis wider. Durch den Vergleich mit dem Soll-Wert für das Ergebnis zeigen sich gegebenenfalls Abweichungen, die die Konzernleitung zu zusätzlichen Maßnahmen veranlassen könnten. Des Weiteren werden die Leiter der

²⁴ Coenenberg, A., Anforderungen, 1995, S. 2078 f.

organisatorischen Einheiten anhand der in Bezug auf das Unternehmensziel erreichten Ergebnisse beurteilt.

Somit hat die zu untersuchende Steuerungsrechnung zwei Aufgaben: Zum einen hat sie eine Kontrollaufgabe. Darunter wird im Hinblick auf die vorgegebenen Soll-Werte die Rechenschaftslegung über die vergangene Periode verstanden. Zum anderen hat die Steuerungsrechnung eine Koordinationsaufgabe. Diese verlangt von der Steuerungsrechnung, dass die Leiter organisatorischer Einheiten dazu motiviert werden, im Sinne der übergeordneten Unternehmensziele zu handeln.²⁵

2.3 Gründe der Divergenz der Rechenkreise in Deutschland im Unterschied zu den USA

Zu der Divergenz zwischen internem und externem Rechnungswesen in Deutschland haben verschiedene Faktoren und Entwicklungen beigetragen. Im 16. Jahrhundert dienten Buchhaltung und Abschlüsse wie zum Beispiel im Hause der Augsburger Familie Fugger hauptsächlich dem Zweck der Selbstinformation der Kaufleute.²⁶ Die heutigen Bilanzierungsregeln des HGB verfolgen wie in Abschnitt 2.1.1 beschrieben widersprüchliche Zwecksetzungen. Die Ausschüttungsbemessungsfunktion und die damit verbundene Kapitalerhaltungsfunktion sowie der Einfluss rein steuerlich motivierter Überlegungen aufgrund der Steuerbemessungsfunktion laufen der Zielsetzung des Jahresabschlusses, ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens abzubilden, entgegen. Die Zahlungsbemessungsfunktionen kollidieren somit mit der reinen Informationsfunktion.²⁷

Angesichts dieser Zweckpluralität der deutschen externen Rechnungslegung, die der reinen Informationsvermittlungsfunktion entgegenwirkt, haben sich deutsche Unternehmen für eigenständige interne Rechnungen zum Zweck der Unternehmenssteuerung entschieden. Diese Aufteilung des Rechnungswesens in zwei separate Rechenkreise kommt also dadurch zustande, dass der sich in Deutschland aus gesetzlichen Zwängen heraus ergebende Rechnungszweck des externen

²⁵ Siefke, M., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 13.

²⁶ Coenenberg, A., Jahresabschluss, 2003, S. 10.

²⁷ Auer, K., Externe Rechnungslegung, 2000, S. 6

Rechnungswesen aus Sicht der Unternehmensleitung keine zufriedenstellende Erfüllung der eigenen Informationsfunktion bieten kann.

Hier liegt ein zentraler Unterschied des deutschen Rechnungssystems gegenüber dem amerikanischen Rechnungssystem vor. In den USA bestehen nämlich keine zwei vollständig voneinander getrennten Erfolgsrechnungssysteme wie dies mit der Gewinn- und Verlustrechnung und der Betriebsergebnisrechnung (Kostenträgerzeitrechnung) in Deutschland der Fall ist.²⁸ Eine solche konsequente Trennung zwischen internem und externem Rechnungswesen konnte sich in den USA aufgrund der eindimensionalen Zwecksetzung der Rechnungslegung nach US-amerikanischen Vorschriften gar nicht entwickeln. In den USA hat die externe Rechnungslegung die Hauptaufgabe entscheidungsrelevante Informationen zu liefern. Da die externe Rechnungslegung nach US-GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) auf diese Weise Informationen bereitstellen kann, die den Anforderungen der Unternehmensleitung genügen, ist in den USA keine deutliche Trennung von internem und externem Rechenkreis vorzufinden.²⁹ Das konvergente Verhältnis wird also dadurch ermöglicht, dass die US-GAAP den Informationszweck in den Vordergrund stellen, der in Deutschland bisher dem internen Rechnungswesen zugewiesen wurde. „Das externe Rechnungswesen ist in den USA so konzipiert, daß es Daten enthält, die sowohl für unternehmensinterne als auch –externe Entscheidungssituationen Nutzen stiften.“³⁰

Im Einklang mit dem höheren Grad an Übereinstimmung zwischen externem und internem Rechnungswesen erfolgt auch keine systematische Unterscheidung von Wertkategorien des externen und internen Rechnungswesens. Terminologisch besteht keine klare Trennung zwischen *costs* und *expenses*. Der Kostenbegriff wird grundsätzlich pagatorisch verstanden.

Dies soll natürlich nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auch in den USA ein *management accounting* gibt. Hier finden Daten und Instrumente Verwendung, die für Entscheidungen auf Produkt- oder Prozessebene wie zum Beispiel bei *make or buy*-Entscheidungen benötigt werden. Diese können auch kalkulatorischer Art sein, fließen jedoch nicht in die einheitliche periodische Erfolgsrechnung mit ein.³¹

²⁸ Vgl. Haller, A., Eignung, 1997, S. 273.

²⁹ Vgl. Bruns, H., externen und internen, 1999, S. 590.

³⁰ Haller, A., Eignung, 1997, S. 274.

³¹ Vgl. Haller, A., Eignung, 1997, S. 273.

2.4 Divergenzen in der Wertbasis

Gemeinsames Merkmal der Gewinn- und Verlustrechnung und der Kosten- und Leistungsrechnung ist, dass beide einen Periodenerfolg ermitteln. In beiden Systemen wird die Schaffung von Werten (Leistung/Ertrag) dem Werteverzehr (Kosten/Aufwand) gegenübergestellt.

Aufwendungen und Erträge als die Rechengrößen der Bilanzrechnung unterscheiden sich allerdings von den Kosten und Leistungen als den Rechengrößen der Kosten- und Leistungsrechnung. Ein großer Teil der Erträge und Aufwendungen wird dennoch zugleich als Leistung und Kosten in der Kostenrechnung erfasst. Hierbei handelt es sich um Zweckaufwand und Zweckertrag sowie Grundleistung und Grundkosten. Unterschiede im Wertkonzept zwischen Kosten- und Leistungsrechnung einerseits und Gewinn- und Verlustrechnung andererseits ergeben sich daraus, dass kalkulatorische Kosten verwendet werden, die sich in Anderskosten und Zusatzkosten gliedern. Diese ergänzen oder ersetzen Aufwendungen und Erträge.³² Zweck ist dabei oft eine Normalisierung stark schwankender Größen sowie die Berücksichtigung von Opportunitätskalkülen. Während die bilanzielle Rechnungslegung auf die Nominalkapitalerhaltung ausgerichtet ist, folgt die von der Kostenrechnung ausgehende innerbetriebliche Betriebsergebnisrechnung meistens der Konzeption der Substanzerhaltung.³³ Das wird zum Beispiel durch die Abschreibungen auf den Wiederbeschaffungswert deutlich. Zu den kalkulatorischen Kosten zählen kalkulatorische Abschreibungen, kalkulatorische Zinsen, kalkulatorische Wagnisse und die für Kapitalgesellschaften nicht relevanten kalkulatorischen Unternehmerlöhne.³⁴ Des Weiteren ist die Kostenrechnung auf das Ergebnis von Leistungserstellung und Leistungsverwertung gerichtet, während sich der Jahresabschluss auf alle Aktivitäten des Unternehmens bezieht. Aus diesem Grund enthalten die Kosten und Leistungen keine nicht der Leistungserstellung und Leistungsverwertung betreffenden Aufwendungen und Erträge. Bilanzielles und kostenrechnerisches Ergebnis unterscheiden sich aufgrund dieser Überlegungen durch das sogenannte neutrale Ergebnis, das alle Positionen zusammenfasst, die nicht in die Kosten- und Leistungsrechnung einfließen. Das neutrale Ergebnis umfasst das außerordentliche

³² Vgl. Coenenberg, A., Kostenrechnung, 1999, S. 39 f.

³³ Vgl. Männel, W., Ergebniscontrolling, 1999, S. 14.

³⁴ Vgl. Coenenberg, A., Anforderungen, 1995, S. 2079.

Ergebnis, das sachzielfremde, periodenfremde und damit betriebsfremde Ergebnis sowie das durch die Verrechnung von Anders- und Zusatzkosten entstehende bewertungsbedingte neutrale Ergebnis.

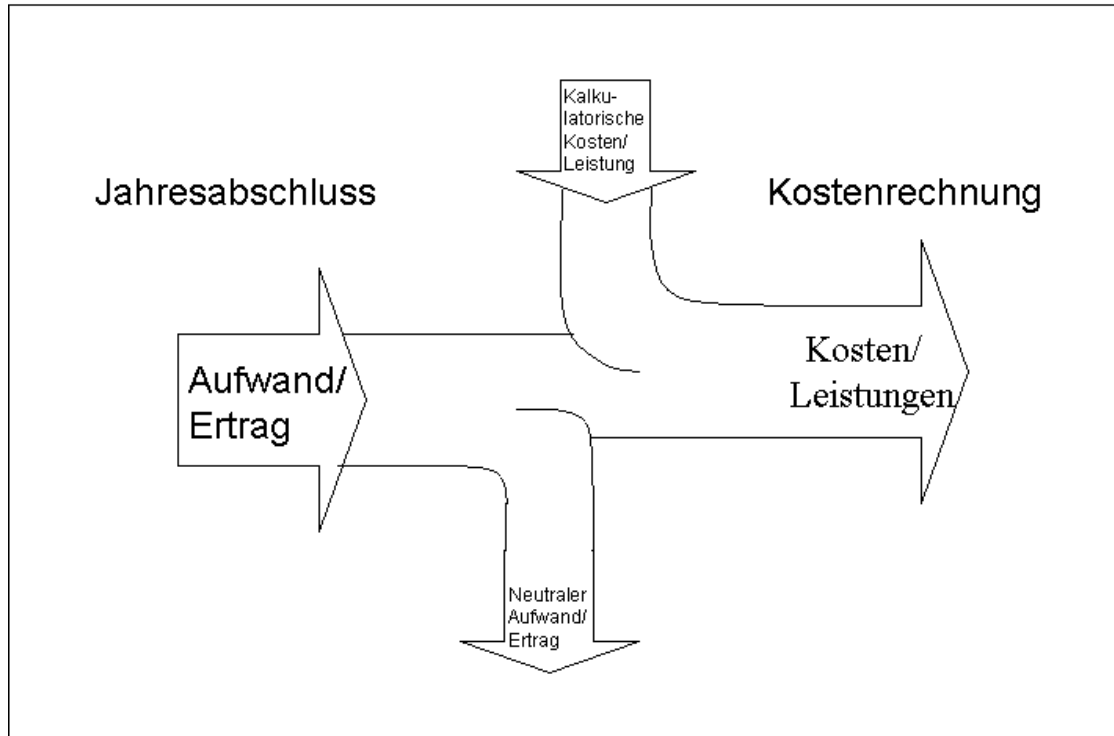


Abb. 1: Abgrenzung von Kosten/Aufwand und Leistung/Ertrag³⁵

³⁵ In Anlehnung an Coenenberg, A., Anforderungen, 1995, S. 2079.

Die Unterschiede zwischen kalkulatorischem Periodenergebnis und der Ergebnisgröße der Gewinn- und Verlustrechnung zeigen sich auch anschaulich anhand einer typischen Überleitungsrechnung zwischen beiden Bereichen:

Operatives Ergebnis lt. Gewinn- und Verlustrechnung	
+ / -	Sonstige Erträge und Aufwendungen
-	Erträge aus Auflösung / Verbrauch von Rückstellungen
+	Zuführungen zu Rückstellungen
+ / -	Gewinne / Verluste aus Fremdwährungsgeschäften
-	Kalkulatorische Zinsen auf Vorräte / Forderungen
+	Bilanzielle Abschreibungen
-	Kalkulatorische Abschreibungen
+ / -	Bewertungsabschläge auf Vorräte und andere Abschläge
+	Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
+	Risikozuschlag
=	Operatives Ergebnis lt. kalkulatorischer Erfolgsrechnung (Betriebsergebnis)

Abb. 2: Überleitung von handelsrechtlicher zu kalkulatorischer Erfolgsrechnung³⁶

Wesentliche Positionen in der Überleitungsrechnung zwischen Gewinn- und Verlustrechnung und interner Ergebnisrechnung sind häufig Bewertungsdifferenzen, die aus der Anwendung des Niederstwertprinzips in der externen Rechnungslegung resultieren.

³⁶ In Anlehnung an Küting, K./Lorson, P., Steuerungsinstrumenten, 1998, S. 469.

2.5 Konvergenzbereich für die Zwecke der Konzernsteuerung

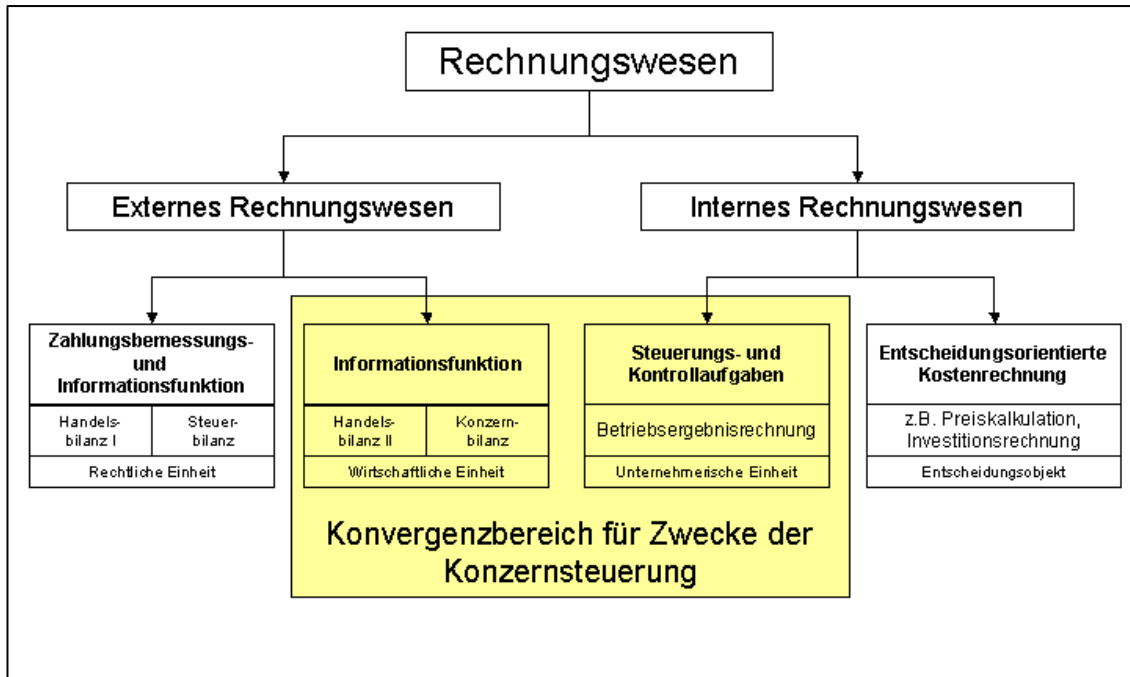


Abb. 3: Konvergenzbereich für Zwecke der Konzernsteuerung³⁷

Wie in den vorherigen Abschnitten erläutert, lässt sich das interne Rechnungswesen in Rechnungen mit fallweiser Entscheidungsfunktion in Bezug auf einzelne Objekte auf der einen Seite, sowie laufende Rechnungen mit Steuerungs- und Kontrollfunktion unternehmerischer Geschäftseinheiten auf der anderen Seite kategorisieren. Unter der ersten Funktion werden kurzfristige Entscheidungsmodelle auf Produkt- und Prozessebene subsumiert. Hierfür ist eine externe Datenbasis ungeeignet. Der zweite Bereich ist als periodenbezogene Betriebsergebnisrechnung für unternehmerische Geschäftseinheiten zu charakterisieren.

Das externe Rechnungswesen kann in Rechnungen mit Zahlungsbemessungsfunktion (Einzelabschluss, Steuerbilanz) sowie Rechnungen mit ausschließlicher Informationsfunktion (HBII bzw. Konzernbilanz) unterschieden werden. Wegen des im Einzelabschluss vorherrschenden Zwecks der Zahlungsbemessungsfunktion kommt dieser als Annäherungsmodell für das interne Rechnungswesen von vornherein nicht in Betracht.³⁸

³⁷ In Anlehnung an Hoke, M., Konzernsteuerung, 2001, S. 31.

³⁸ Vgl. Coenenberg, A., Anforderungen, 1995, S. 2083.

Zwischen der Informationsaufgabe der HBII und der Kontrollaufgabe der Betriebsergebnisrechnung besteht jedoch Zweckidentität. Beide Funktionen suchen nach verlässlichen und aussagefähigen Beurteilungsmaßstäben für die wirtschaftliche Situation der betrachteten unternehmerischen Einheit.³⁹ Daher wird die Notwendigkeit einer Differenzierung von Kostenträgerzeitrechnung und Gewinn- und Verlustrechnung an dieser Stelle in Zweifel gezogen. Der Bereich bestehend aus den Elementen externer Konzernrechnungslegung und interner Betriebsergebnisrechnung soll somit in dieser Arbeit als Konvergenzbereich des internen und externen Rechnungswesens für die Zwecke der Konzernsteuerung definiert werden.

Den Dateninput für eine Konzernsteuerung auf Basis eines intern und extern vereinheitlichten Rechnungswesens bildet die vom Einzelabschluss abgekoppelte, weltweit vereinheitlichte Handelsbilanz II.

Die Konzernrechnungslegung kann dabei entweder den Regelungen des HGB oder denen nach internationaler Rechnungslegung folgen. Welches der beiden Rechnungslegungssysteme tendenziell besser für die interne Steuerung unternehmerischer Geschäftseinheiten geeignet ist, wird in Kapitel 6 und 7 diskutiert.

³⁹ Vgl. Küting, K./Lorson, P., Harmonisierung, S. 54.

3 Aktuelle Entwicklungen im Rechnungswesen als Anstoß für eine vereinheitlichte Datenbasis zur Konzernsteuerung

3.1 Internationalisierung der Rechnungslegung

3.1.1 Entwicklung der Internationalisierung der Rechnungslegung in Deutschland

Unter den internationalen Rechnungslegungssystemen sind die US-GAAP und die International Accounting Standards (IAS) zu subsumieren. Während die US-GAAP als nationale ausländische Normen anzusehen sind, entstehen die IAS im Wege eines internationalen Entwicklungsprozesses und gewähren Mitwirkungsmöglichkeiten für Bilanzexperten vieler Länder und Gruppierungen. Dadurch besteht die Chance, unterschiedliche kulturelle, wirtschaftliche und rechtliche Strukturen in einem Rechenwerk einzufangen. Dieser Aspekt ist gerade für global agierende Konzerne von großer Bedeutung.⁴⁰ Weitere Bedeutung erlangen die IAS dadurch, dass die International Organisation of Securities Commissions (IOSCO) plant, diese Rechnungslegungsstandards weltweit als Voraussetzung für Börsenzulassungen anzuerkennen. Eine Anerkennung durch die US-Börsenaufsicht SEC steht bis heute allerdings noch aus.

Gegenüber dem gläubigerschutzorientierten HGB ist diesen beiden Systemen gemeinsam, dass sie die Informationsbedürfnisse der Investoren in den Mittelpunkt stellen. So tritt der Vorsichtsgedanke zugunsten einer wirtschaftlichen Betrachtungsweise zurück.

Ausgangspunkt der Internationalisierung der externen Rechnungslegung in Deutschland war die Veröffentlichung von einem US-GAAP-Konzernabschluss der Daimler-Benz AG im Jahr 1993, um die Voraussetzung einer Notierung an der New York Stock Exchange (NYSE) zu erfüllen. Dieses wird „als Auslöser einer Hinwendung zu internationalen Rechnungslegungsstandards angesehen.“⁴¹ So folgten 1996 vier weitere deutsche Unternehmen an die NYSE; darunter auch die Deutsche Telekom. Ein Jahr später vollzogen auch die Veba AG sowie die Hoechst AG 1997 den Gang an die NYSE und erstellten somit einen Abschluss nach US-GAAP.

⁴⁰ Vgl. Menn, B-J., Annäherung, 2000, S. 200.

⁴¹ Küting, K., Rechnungslegung, 2000, S. 39.

Bereits 1993 erstellte die Puma AG als erstes deutsches Unternehmen einen IAS-Abschluss auf. Ein Jahr später folgten die Schering AG, die Bayer AG sowie die Heidelberger Zement AG.⁴²

Dieser Trend setzt sich bis heute ungebrochen fort. Die folgende Grafik soll die Entwicklung der Internationalisierung der Rechnungslegung von den DAX100 Unternehmen in den letzten Jahren verdeutlichen.

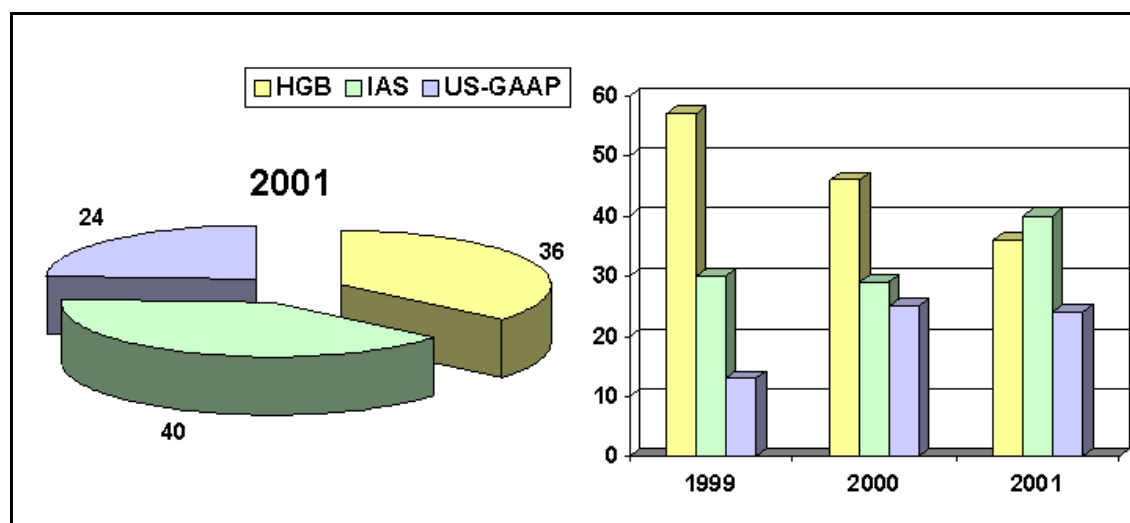


Abb. 4: Rechnungslegungsstandards der DAX100-Unternehmen⁴³

Während 1999 mit 57 Unternehmen noch die Mehrheit der DAX100 Notierungen ihren Konzernabschluss nach HGB aufstellte, blieben bereits 2001 nur noch 36 Konzerne des DAX100 bei der Bilanzierung nach HGB.

Im DAX30 sind nach dem Ausscheiden von der MLP AG aktuell keine Unternehmen mehr vorhanden, die einen Konzernabschluss nach HGB erstellen.

3.1.2 Gründe für die Internationalisierung der Rechnungslegung deutscher Konzerne

Die Kapitalmarktorientierung von Unternehmen mit Sitz in Deutschland war bis vor einigen Jahren noch relativ gering. Dies wurde begründet mit der vergleichsweise geringen Bedeutung der Eigenkapitalfinanzierung über öffentliche Kapitalmärkte, konzentrierten Eigentümerstrukturen sowie den geringen Anlagenvolumina

⁴² Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 7 f.

⁴³ Quelle: Pellens, Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 8; online im Internet unter www.iuu.ruhr-uni-bochum.de/Folien%20Workshop%203.7/Einführung.pdf, 31.08.2003, 22 Uhr.

institutioneller Investoren. Inzwischen ist jedoch bei vielen deutschen Unternehmen ein Wandel zu beobachten. Dieser spiegelt sich zum einen in der intensiveren Nutzung internationaler Kapitalmärkte wider und zum anderen ist ein wachsender Anteil ausländischer Investoren am deutschen Kapitalmarkt zu verzeichnen.⁴⁴ Somit lässt sich als wichtiger sich ändernder Parameter im unternehmerischen Umfeld die zunehmende Relevanz des Kapitalmarktes für die Unternehmensführung identifizieren. Durch den gestiegenen Kapitalbedarf sind die Unternehmen zunehmend gezwungen, sich im Wettbewerb um Kapital stärker an den Informationsinteressen und Zielen ihrer aktuellen und potentiellen Anteilseigner auszurichten.⁴⁵ Als Zweck der externen Rechnungslegung steht damit nicht mehr die vorsichtige Ermittlung des ausschüttungsfähigen bzw. steuerbaren Gewinns im Mittelpunkt, sondern die Informationsfunktion im Sinne der Entscheidungsrelevanz für den Kapitalmarkt.⁴⁶

Neben der Kapitalmarktorientierung zählt die ungebrochene Internationalisierung der wirtschaftlichen Unternehmensaktivitäten zu den wichtigsten Einflussfaktoren auf eine Neuausrichtung des Rechnungswesens, da ausländische Investoren, Kunden und Lieferanten international vergleichbare Abschlüsse verlangen. Dabei erfolgt die Internationalisierung der Kapitalbeschaffung sowohl auf der Ebene des Eigenkapitals als auch auf der des Fremdkapitals. Die Rechnungslegung spielt in diesem Zusammenhang als zentrales Kommunikationsinstrument der Unternehmen mit den Kapitalgebern eine wesentliche Rolle.⁴⁷

3.1.3 Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen

Zwei Gesetze haben die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Rechnungslegung in Deutschland verändert. Zum einen ist dies das Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz (KapAEG) vom 20.04.1998 und zum anderen das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27.04.1998.

Das Ziel dieser Gesetze ist es, den deutschen Kapitalmarkt attraktiver zu machen und deutschen Unternehmen den Zugang zu ausländischen Kapitalmärkten zu erleichtern.⁴⁸

⁴⁴ Vgl. Böcking, H-J/Nowak, K., Economic Value Added, 1999, S. 281.

⁴⁵ Vgl. Küting, K./Lorson, P., Konzernsteuerungskonzepts Teil I, 1998, S. 2258.

⁴⁶ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 40.

⁴⁷ Vgl. Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 14 f.

⁴⁸ Vgl. Bruns, H-G., KonTraG und KapAEG, 1999, S. 34.

In Deutschland ist es nach Inkrafttreten des KapAEG und der damit verbundenen Einführung des § 292a HGB für deutsche börsennotierte Mutterunternehmen möglich, alternativ zur Rechnungslegung nach dem deutschen Handelsgesetzbuch einen befreienden Konzernabschluss und –lagebericht nach international anerkannten Regelungen zu erstellen. Der Einzelabschluss mit dem Lagebericht hingegen ist weiterhin nach den Regelungen des HGB aufzustellen, da dessen Funktion der Zahlungsbemessungsgrundlage weiterhin erfüllt werden muss.

Die Regelungen des KonTraG betreffen die Bereiche der Abschlussprüfung, der Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats und der externen Rechnungslegung. Die für die externe Rechnungslegung relevanteste Neuregelung im Rahmen des KonTraG ist, dass der Konzernanhang eines deutschen börsennotierten Mutterunternehmens um eine Kapitalflussrechnung und eine Segmentberichterstattung zu erweitern ist.⁴⁹ Diese stellen international übliche Elemente der kapitalmarktorientierten Rechnungslegung dar.

Als bedeutendste gesetzliche Änderung hat der Ministerrat der Europäischen Union im Juni 2002 die IAS-Richtlinie verabschiedet, die börsennotierte Unternehmen dazu verpflichtet, ab dem Jahr 2005 ihre Konzernabschlüsse nach den International Accounting Standards (IAS) bzw. International Financial Reporting Standards (IFRS)⁵⁰ zu erstellen. Lediglich Unternehmen, die infolge einer Notierung an einer außereuropäischen Börse die US-GAAP anwenden, müssen die Umstellung der Konzernrechnungslegung auf IAS erst ab dem Jahr 2007 vornehmen.⁵¹

3.2 Wertorientierte Unternehmensführung

3.2.1 Entwicklung und Aufgaben der wertorientierten Steuerung

Als eine weitere Folge der oben beschriebenen Globalisierung und des sich insbesondere auf den Kapitalmärkten verschärfenden internationalen Wettbewerbs kann die zunehmende Ausrichtung der Unternehmensführung auf eine Steigerung des Marktwertes des Eigenkapitals im Unternehmen angesehen werden.

⁴⁹ Vgl. § 297 Abs. 1, Satz 2 HGB.

⁵⁰ Im Jahr 2001 hat das IAS-Board eine Umstrukturierung beschlossen und in diesem Zusammenhang die IAS in IFRS umbenannt. Da aber in der internationalen Fachliteratur weiterhin hauptsächlich der Begriff IAS verwendet wird, werde ich dies in dieser Arbeit auch tun.

⁵¹ Vgl. Kley, K-L., IAS im Spannungsfeld, 2003, S. 6.

Die lange Zeit wichtigsten Unternehmensziele, die Gewinnmaximierung und der Return on Investment (ROI), gerieten Mitte der achtziger Jahre vorwiegend im anglo-amerikanischen Raum in die Kritik. Das bis dahin vorwiegende Ziel der Gewinnmaximierung wurde in Frage gestellt, als empirische Untersuchungen ergaben, dass zwischen dem im Rechnungswesen ermittelten Gewinn und dem von den Kapitalgebern bereitgestellten Kapital kein Zusammenhang besteht. Der häufig im Unternehmensvergleich herangezogene Gewinn pro Aktie und der ROI haben danach nur bedingt Einfluss auf den Aktienkurs und sind als Zielgrößen ungeeignet den Marktwert des Unternehmens zu erhöhen.⁵²

Ausgehend von diesen Entwicklungen in der amerikanischen Unternehmenspraxis gewinnt seit Anfang der 90er Jahre auch im deutschen Wirtschaftsraum der Unternehmenswert für die Ausrichtung der Unternehmensführung zunehmend an Bedeutung.⁵³

In diesem Zusammenhang ist auf der Ebene der internen Unternehmensführung das Konzept der wertorientierten Unternehmenssteuerung zu nennen. Dieses beruht auf einer einfachen Grundidee. Ziel der Eigenkapitalgeber ist eine adäquate Verzinsung auf ihr eingesetztes Kapital. Dabei entsprechen die Renditeanforderungen den Opportunitätskosten, d.h. der Verzinsung der vorteilhaftesten Alternativenanlage mit gleichem Risikoprofil. Wert wird immer dann geschaffen, wenn die erwirtschafteten Investitionsrenditen über den Kapitalkosten liegen. Andernfalls werden die Kapitalgeber auf Dauer ihr Kapital entweder in eine risikoärmere Alternative mit gleicher Verzinsung oder in eine rentablere Alternative mit gleichem Risikoprofil investieren.⁵⁴ Die Maximierung des Shareholder Value, d.h. des Marktwertes des Eigenkapitals des Unternehmens, kann demzufolge als zentrales Kriterium der wertorientierten Unternehmensführung angesehen werden. Wertorientierung bedeutet also für die Unternehmen, Mittel in die Bereiche zu lenken, deren Rentabilität die Kapitalkosten übersteigt, und umgekehrt Mittel dort abzuziehen, wo die Renditen unterhalb der Kapitalkosten liegen.⁵⁵

⁵² Vgl. Schulte-Nölke, Steuerungsgrundlage, 2001, S. 18.

⁵³ Vgl. Hahn, D./Hungenberg, H., PuK, 2001, S. 191.

⁵⁴ Vgl. Pfaff, D./Bärtl, O., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 87.

⁵⁵ Vgl. Menn, B.-J./Lemken, N., Unternehmensrechnung, 1999, S. 641.

Der wertorientierten Unternehmenssteuerung kommen zwei zentrale Aufgaben zu:

Zum einen sind im Rahmen der Planung einzelne Unternehmensbereiche hinsichtlich ihres Beitrages zum Unternehmenswert zu beurteilen.

Zum anderen sollen für die Kontrolle geeignete periodisierte Kennzahlen zur Verfügung gestellt werden, die eine laufende Beurteilung darüber ermöglichen, ob und in wie weit in der abgelaufenen Periode eine Wertsteigerung zugunsten der Aktionäre erreicht worden ist.⁵⁶

3.2.2 Wertorientierte Steuerungskonzepte und deren Datenbasis

Für die wertorientierte Unternehmensführung liegen einige von Unternehmensberatungen und Forschungsgruppen entwickelte wertorientierte Steuerungskonzepte vor. Die bekanntesten zeigt die Abbildung 5 mit prozentualer Angabe ihrer Anwendung von den Unternehmen des DAX100.

?? Economic Value Added (EVA)	54 %
?? Discounted Cash Flow (DCF)	9 %
?? Cash Value Added (CVA)	7 %
?? Cash flow Return on Investment (CFROI)	5 %

Abb. 5: Shareholder Value-Spitzenkennzahlen, empirische Ergebnisse⁵⁷

Diese Steuerungsgrößen können grundsätzlich in Cash-Flow-basierte Konzepte sowie auf Residualgewinnen aufbauende Konzepte unterteilt werden. Zu den am häufigsten Anwendung findenden Cash-Flow-basierten Konzepten zählen die Steuerungsgrößen DCF, CFROI und CVA.

Nach der Discounted Cash Flow-Methode werden zur Ermittlung des Unternehmenswerts die zukünftig erwarteten freien Cash Flows mit dem Diskontierungssatz auf den Bewertungszeitpunkt diskontiert. Der Diskontierungssatz sollte die Opportunitätskosten der Fremd- und Eigenkapitalgeber widerspiegeln, die mit ihrem jeweiligen Anteil am investierten Kapital des Unternehmens gewichtet werden. Hierbei handelt es sich um den gewogenen Kapitalkostensatz WACC (Weight Average

⁵⁶ Vgl. Pfaff, D./Bärtl, O., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 88.

⁵⁷ Vgl. Aders, C./Afra, S./KPMG Consulting (Hrsg.), Untersuchung DAX100, 2003, S. 15.

Cost of Capital).⁵⁸ Nach der Discounted Cash Flow-Methode ist der Unternehmenswert, der als Steuerungsgröße dient, also als Summe der mit dem gewogenen Kapitalkostensatz (WACC) diskontierten Free Cash Flows definiert. Wie Abbildung 6 zeigt, geht die Quantifizierung periodischer Cash Flows meist vom Grundkonzept der bilanziellen Rechnungslegung aus.

	Operatives Ergebnis vor Zinsen und Steuern
-	Steuern auf das operative Ergebnis
+	Abschreibungen
+	Erhöhung (- Minderung) langfristiger Rückstellungen
=	Brutto-Cash Flow
-	Investitionen in das Anlagevermögen
-	Erhöhung (+ Minderung) des Working Capital
=	Free-Cash Flow

Abb. 6: Berechnung des Brutto- und Free-Cash Flow⁵⁹

Auch die Inputdaten für die Kennzahl Cash Flow Return on Investment werden jeweils aus dem Jahresabschluss der Berechnungsperiode entnommen. In die Berechnung des CFROI fließen die Komponenten Bruttoinvestitionsbasis der Geschäftseinheit, der Brutto-Cash Flow und die Laufzeit des Investitionsprojektes ein. Die Bruttoinvestitionsbasis wird durch Addition der kumulierten Abschreibungen auf das abnutzbare Sachanlagevermögen zu einer modifizierten Bilanzsumme bestimmt. Die Ermittlung des Brutto-Cash Flows erfolgt ebenfalls, wie in Abbildung 6 gezeigt, indirekt ausgehend von dem Gewinn nach Steuern.⁶⁰ Auf der Grundlage einer als typisch angesehenen Cash Flow-Reihe mit gleichbleibenden jährlichen Brutto-Cash Flows über die gesamte Nutzungsdauer und der Bruttoinvestitionsbasis wird die Kennzahl CFROI mittels der internen Zinsfußberechnung bestimmt. Der CFROI errechnet sich folglich als jener Zinssatz, bei dem die diskontierten Cash Flows dem Bruttoinvestment entsprechen.⁶¹ Im Rahmen des CFROI-Konzepts wird also auf der Grundlage von Jahresabschlussdaten ein fiktives Investitionsprofil für einen

⁵⁸ Copeland, T./Koller, T./Murrin, J., Unternehmenswert, 2002, S. 174.

⁵⁹ In Anlehnung an Lorson, P., Shareholder Value-Ansätze, 1999, S. 1331.

⁶⁰ Vgl. Ballwieser, W., Unternehmensführung, 2000, S. 164.

⁶¹ Vgl. Hahn, D./Hungenberg, H., Puk, 2001, S. 208.

Geschäftsbereich bestimmt, um hieraus den realen internen Zins abzuleiten. Die Beurteilung eines Geschäftsfelds erfolgt durch den Vergleich des CFROI mit den realen Kapitalkosten bezogen auf die Bruttoinvestitionsbasis. Ein Geschäftsfeld ist dann unternehmenswertschaffend, wenn die Differenz (*spread*) aus dem CFROI und den riskoadäquaten Gesamtkapitalkosten (WACC) positiv ist. Nach Berechnung des CFROI kann die Veränderung des Unternehmenswerts (Cash Value Added) durch die Multiplikation des ermittelten *spreads* mit der Bruttoinvestitionsbasis dargestellt werden⁶²: $CVA = (CFROI - WACC) * \text{Bruttoinvestitionsbasis}$

Für die Berechnung von Residualgewinnen wird nicht von Cash Flows, sondern von periodisierten Größen (Aufwendungen und Erträgen) aus der Gewinn und Verlustrechnung unabhängig vom Zahlungszeitpunkt ausgegangen.⁶³ Ein Über- oder Residualgewinn ist der Gewinn eines Unternehmens, der sowohl die Kosten des Fremds als auch des Eigenkapitals überschreitet.⁶⁴ Vom operativen Ergebnis werden demnach die Kapitalkosten auf das betriebliche Vermögen subtrahiert. Damit zeigt der Residualgewinn an, ob in der jeweiligen Periode Wert geschaffen oder Wert vernichtet wurde. Durch Addition des Barwertes der Residualgewinne zu dem betrieblichen Vermögen kann wie bei den Cash-Flow-basierten Konzepten unter bestimmten Bedingungen der Unternehmenswert errechnet werden.⁶⁵

Hierdurch gelingt eine Ausrichtung der Periodenerfolgsrechnung an das langfristige Unternehmensziel der Unternehmenswertsteigerung. Es ermöglicht somit die Integration der einperiodigen Erfolgsrechnung (Jahresabschlussrechnung) in mehrperiodige Erfolgsrechnungen auf der Grundlage der dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung.⁶⁶ Dies ist auf das Lücke-Theorem zurückzuführen, welches die Gleichwertigkeit von Cash Flow-Größen und Gewinngrößen unter der Prämisse, dass das Kongruenzprinzip beachtet wird, nachweist. Das Kongruenzprinzip besagt, dass die Unterschiede zwischen Periodenerfolgen und Zahlungsüberschüssen ausschließlich auf der Periodisierung der mit der Investition verbundenen Zahlungen beruhen. Somit dürfen nur pagatorische Größen verwendet werden, da sich über die Totalperiode die

⁶² Vgl. Lorson, P., Shareholder Value-Ansätze, 1999, S. 1335.

⁶³ Vgl. Pfaff, D./Bärtl, O., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 91.

⁶⁴ Vgl. Eidel, U., Performance-Messung, 2000, S. 69.

⁶⁵ Vgl. Baetge, J./Siefke, M., Konzernsteuerung, 1999, S. 684 f.

⁶⁶ Vgl. Lorson, P., Entfeinerung, 2000, S. 21.

Unterschiede zwischen Ein- und Auszahlungen und Erträgen und Aufwendungen ausgleichen müssen.⁶⁷ Die Einhaltung des Kongruenzprinzips im externen Rechnungswesen ist bei Verzicht auf erfolgsneutrale Verrechnungen mit den Kapitalrücklagen ohne Probleme möglich, während dies in der Kostenrechnung aufgrund des Ansatzes kalkulatorischer Größen nicht möglich ist.⁶⁸

Eine auf dem Residualgewinn aufbauende Kennzahl ist der Economic Value Added. Da dieses wertorientierte Steuerungskonzept nach der Studie von KPMG Consulting, wie aus Abbildung 5 zu ersehen ist, unter den DAX100-Unternehmen am häufigsten Anwendung findet, wird hierauf in Kapitel 7 im Zusammenhang mit den nationalen und internationalen Rechnungslegungssystemen genauer eingegangen.

Während die klassischen Rentabilitäts- oder Kapitalergebnisrechnungen in aller Regel auf dem internen Rechnungswesen aufbauen, erfolgt im Gegensatz dazu die Berechnung der wertorientierten Kennzahlen für die interne Unternehmensführung auf der Basis der Daten des externen Rechnungswesens.⁶⁹ Somit stellt das wertorientierte Steuerungsverfahren auf Zahlungsgrößen ab und setzt eine pagatorische Datenbasis voraus, was eine Abkehr von kalkulatorischen Größen zur Folge hat. „Denn kalkulatorische Kosten stehen in keiner direkten Beziehung zu den für Cash Flow-Kalkülen relevanten Zahlungsströmen, so dass sie für unternehmenswertorientierte Betrachtungen und Berechnungen nicht geeignet, strenggenommen sogar irrelevant sind.“⁷⁰

Da sich also die Kennzahlen zur wertorientierten Unternehmensführung vor allem im Rahmen der laufenden Steuerungs- und Kontrollrechnung eng an die Größen des externen Rechnungswesens anlehnen, tragen diese Konzepte zu einer Vereinheitlichung der Datenbasis des externen und internen Rechnungswesens für die Zwecke der Konzernsteuerung bei.⁷¹ Das externe Rechnungswesen wird auf diese Weise zu einem Steuerungsinstrument, da es zur Definition von Zielen verwendet wird, an denen die Handlungsträger ihre Entscheidungen sowie ihre Handlungen auszurichten haben.⁷²

⁶⁷ Vgl. Henselmann, K., Intergration, 2000, S. 5 ff.

⁶⁸ Vgl. Henselmann, K., Intergration, 2000, S. 39.

⁶⁹ Vgl. Küting, K./Lorson, P., Konzernsteuerungskonzepts Teil I, 1998, S. 2252.

⁷⁰ Männel, W., Ergebniscontrolling, 1999, S.17.

⁷¹ Vgl. Lorson, P., Entfeinerung, 2000, S. 21.

⁷² Vgl. Küting, K./Lorson, P., Steuerungsinstrumenten, 1998, S. 469.

4 Rahmenbedingungen und Anforderungen an die Konzernsteuerung

4.1 Konzernziele

Die Konzeption eines Steuerungskonzepts muss mit der Definition des Ziels beginnen, auf das die unternehmerischen Entscheidungen auszurichten sind.⁷³

In dieser Arbeit wird als Unternehmensziel die Unternehmenswertsteigerung definiert. So soll, um das Shareholder Value-Ziel Unternehmenswertsteigerung zu erreichen, nur in solche Geschäftsbereiche investiert werden, die zu einer Erhöhung des Unternehmensmarktwertes beitragen können.⁷⁴

Um dieses zu messen, muss ein Zusammenhang zwischen dem Ziel der Unternehmenswertsteigerung und dem in der Steuerungsrechnung ermittelten Ergebnis bestehen. Dieser Zusammenhang wird nur durch die Verwendung einer rein pagatorischen Datenbasis über das Lücke-Theorem oder durch zahlungsstromorientierte Größen erreicht. Eine periodisierte pagatorische Datenbasis liefern aber nur die externen Rechnungslegungssysteme, da in den üblicherweise verwendeten Kostenrechnungssystemen von Zahlungen losgelöste Kosten, wie Wiederbeschaffungskosten und weitere kalkulatorischen Kosten eingehen.

4.2 Organisationsformen

Als Reaktion auf die zunehmende Unternehmensgröße versuchen Unternehmen der Problematik der zentralen Unternehmenssteuerung durch die Schaffung dezentraler weitgehend eigenverantwortlicher Organisationseinheiten zu begegnen. „Vor allem in international ausgerichteten Konzernen ist eine Dezentralisierungswelle hin zu mehr eigenverantwortlicher Leitung untergeordneter Entscheidungsträger in dezentralen Unternehmensbereichen zu beobachten.“⁷⁵ Die Dezentralisierung kann dabei im Rahmen von Holdingstrukturen in Form von rechtlich selbständigen Tochterunternehmen oder durch organisatorische Einteilung in eigenverantwortliche Geschäftsbereiche (Profit Centers) erfolgen.⁷⁶

⁷³ Lorson, P./Schedler, J., Unternehmenswertorientierung, 2002, S.261.

⁷⁴ Vgl. Lorson, P., Shareholder Value-Ansätze, 1999, S. 1329.

⁷⁵ Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 13.

⁷⁶ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 36.

In dieser Arbeit wird von einer Management-Holding-Struktur ausgegangen. Die Management-Holding ist eine dezentrale Form der Geschäftsbereichsorganisation, bei welcher die einzelnen Teileinheiten sich aus der Gliederung nach Produkten oder Regionen ergeben und als rechtlich selbständige Tochterunternehmen mit einem großen Maß an wirtschaftlicher Selbständigkeit geführt werden.⁷⁷

Dazu werden statt der zentralen Planung Instrumente eingesetzt, die zur Selbststeuerung und -koordination der dezentralen Einheiten dienen.⁷⁸ Die Aufgabe der Konzernzentrale liegt darin, den einzelnen Konzerneinheiten periodische Zielwerte vorzugeben, die Koordination zwischen den Teileinheiten zu übernehmen und die strategische Ausrichtung des Gesamtkonzerns festzulegen. Planung, Steuerung und Kontrolle der operativen Tätigkeiten obliegt der Leitung der dezentralen Einheit.⁷⁹ Konsequenterweise liegt dort auch die Ergebnisverantwortung.

Der Vorteil einer dezentralen Organisation liegt insbesondere darin, dass zum einen die Zentrale entlastet wird und zum anderen die dezentralen Einheiten schneller und flexibler reagieren können, da die Entscheidungen dort getroffen werden, wo sie anfallen und nicht erst die Entscheidung der Zentrale abgewartet werden muss.⁸⁰ Des Weiteren kann der dezentral Verantwortliche aufgrund seiner Nähe zum operativen Geschäft Chancen und Risiken meist frühzeitiger erkennen als die Zentrale.⁸¹ Auf diese Weise können Leistungspotentiale besser erkannt und eine effiziente Mittelallokation sichergestellt werden.⁸²

4.3 Principal-Agent-Model

Einsichten über die zweckmäßige Ausgestaltung steuerungsorientierter Rechnungen liefern Principal-Agent-Modelle. Konzernleitung und Entscheidungsträger nachgeordneter dezentraler Einheiten lassen sich dabei als Principal-Agent-Konstellationen interpretieren, bei der die Unternehmensleitung als Principal Aufgaben der Unternehmensführung an die nachgeordneten Entscheidungsträger, den *Agents*, im Unternehmen delegiert. Durch den unterschiedlichen Informationsstand von Konzernleitung und dezentralen Entscheidungsträgern sind Anreiz- und

⁷⁷ Vgl. Schulte-Nölke, W., US-GAAP Steuerungsgrundlage, 2001, S. 38.

⁷⁸ Vgl. Siefke, M., Datenbasis, 1999, S. 27.

⁷⁹ Vgl. Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 13.

⁸⁰ Vgl. Baetge, J./Siefke, M., Konzernsteuerung, 1999, S. 680.

⁸¹ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 37.

⁸² Vgl. Menn, B-J, Annäherung, 2000, S. 202.

Kontrollsysteme notwendig. Diese sollen verhindern, dass der Agent auf Grund von Informationen, die dem Principal nicht bekannt sind oder durch Handlungen, die der Principal nicht unmittelbar kontrollieren kann, seinen Nutzen zum Schaden des Principals maximiert.⁸³ Dabei besteht im Wesentlichen die Gefahr, dass der Beauftragte seinen Informationsvorsprung auch dazu nutzt, die Steuerungsrechnung zu seinen Gunsten zu gestalten. Hierbei geht es vor allem um bewusste zulässige, ermessenabhängige Gestaltungen der Steuerungsrechnung, die aufgrund der Struktur der Steuerungsrechnung und der verwendeten Größen möglich sind. Die Kontrollrechnung kann zwar in der Zentrale erfolgen, die Informationen zur Berechnung der Steuerungsgröße liefert jedoch der Geschäftsbereichsleiter.⁸⁴ Das Rechnungswesen muss also durch eine Kontrollrechnung eine möglichst manipulationsfreie Rechenschaftsgrundlage der verpflichteten Agenten bereitstellen.

4.4 Anforderung an geeignete Konzernsteuerungskonzepte

Die Beurteilung der Steuerungsqualität der externen Rechnungslegung setzt die Formulierung geeigneter Anforderungen an die Steuerung von dezentralen Geschäftseinheiten voraus.

4.4.1 Anreizverträglichkeit

Eine zentrale Forderung für die Gestaltung der Kontrollrechnung ist die Forderung nach Anreizverträglichkeit. Unter Anreizverträglichkeit wird allgemein das Ausmaß der Verträglichkeit der Ziele verstanden, die die Entscheidungsträger bei der Erfüllung ihrer Aufgaben im Hinblick auf die Ziele des Unternehmens verfolgen. Dazu ist sicherzustellen, dass das Ziel der dezentralen untergeordneten Einheiten mit dem Ziel der Zentrale - die Unternehmenswertsteigerung - übereinstimmt. Es soll also Zielkongruenz zwischen dem einzelnen Geschäftsbereich und dem Gesamtunternehmen herrschen. Dies ist nicht selbstverständlich, da die Geschäftsbereichsleiter ihren Handlungsspielraum dazu nutzen könnten, um eigene Ziele zu verfolgen.⁸⁵

⁸³ Vgl. Schulte-Nölke, Steuerungsgrundlage, 2001, S. 42 f.

⁸⁴ Vgl. Siefke, M., Datenbasis, 1999, S. 48 f.

⁸⁵ Coenenberg, A., Anforderungen, 1995, S. 2080.

Bezogen auf die Gestaltung der internen Steuerungsrechnung folgt daraus, dass in den einzelnen dezentralen Einheiten nicht dann bessere Ergebnisse angezeigt werden dürfen, wenn sich deren tatsächliche Position verschlechtert hat.⁸⁶

4.4.2 Entscheidungsverbundenheit

Es ist zwischen zeitlicher und sachlicher Entscheidungsverbundenheit zu unterscheiden. Das Prinzip der zeitlichen Entscheidungsverbundenheit fordert, Erfolge möglichst unmittelbar dann auszuweisen, wenn die die Erfolge verursachende Entscheidung getroffen wurde. So soll Vorsorge gegen eine Fokussierung auf ein nur kurzfristig zielförderndes Handeln getroffen werden.⁸⁷

Die Anforderung der sachlichen Entscheidungsverbundenheit besagt, dass einem Entscheidungsträger nur jene Erfolge zuzurechnen sind, die durch seine Entscheidungen verursacht worden sind. Dieses Verantwortlichkeitsprinzip bedeutet, dass Entscheidungsträger nicht mit Kosten belastet oder für Entscheidungen verantwortlich gemacht werden dürfen, die nicht in den Bereich ihrer Dispositionsautonomie fallen. Würden einem Entscheidungsträger positive oder negative Erfolge zugerechnet, die nicht auf seinen Entscheidungen beruhen, würde er auf einer falschen Basis beurteilt.⁸⁸

4.4.3 Kommunikationsfähigkeit

Eine effiziente Verhaltenssteuerung setzt die allgemeine Verständlichkeit, Transparenz und Akzeptanz der Steuerungsrechnung voraus. Diese Forderung wird als Kommunikationsfähigkeit bezeichnet.

Verständlichkeit und Transparenz erfordern eine nachvollziehbare, möglichst einfach gehaltene Ausgestaltung des Steuerungssystems, damit die Ergebnisse und damit auch die zu ergreifenden Konsequenzen akzeptiert werden. Insbesondere bei internationaler Ausrichtung ist die Verständlichkeit durch die Verwendung einheitlicher und allgemein geläufiger Begriffe von außerordentlicher Bedeutung.

Unter Akzeptanz wird hier die Bereitschaft des im Unternehmen involvierten Personenkreises verstanden, mit dem Informationssystem zu arbeiten, d.h. Daten zur Verfügung zu stellen, Informationen zu verarbeiten und Ergebnisse zu verwerten. Dazu

⁸⁶ Schulte-Nölke, Steuerungsgrundlage, 2001, S. 72.

⁸⁷ Lorson, P./Schedler, J., Unternehmenswertorientierung, 2002, S. 262.

⁸⁸ Vgl. Lorson, P./Schedler, J., Unternehmenswertorientierung, 2002, S. 262.

müssen Steuerungsrechnungen ein gewisses Vertrauen bezüglich deren Richtigkeit hervorrufen, z.B. durch plausible und transparente betriebswirtschaftliche Begründungen für die zugrundeliegenden Messkonzepte. Der Zusammenhang zwischen individuellem Verhalten der Geschäftsbereichsleiter und dem Beurteilungskriterium im Steuerungssystem muss erkennbar sein und als gerecht empfunden werden. Andernfalls kann das Interesse und die Glaubwürdigkeit an den Zahlen schwinden. Dies wäre z.B. der Fall, wenn es sich um nicht geläufige komplexe mathematische Verfahren zur Ermittlung der Steuerungsgrößen bzw. Kontrollgrößen handeln würde.

Die Zielgrößen sollten demnach klar verständlich definiert und ihre Ableitung nachvollziehbar sein.⁸⁹

4.4.4 Analysefähigkeit

Als eine weitere Anforderung an die steuerungsorientierte Kontrollrechnung ist die Analysefähigkeit zu nennen. Nur so wird die Zentrale in die Lage versetzt, die wirtschaftliche Situation der untergeordneten Einheiten, den möglichen Handlungsbedarf sowie die zu ergreifenden Maßnahmen sachlich richtig zu bestimmen. Unter der Analysefähigkeit subsumiert Georg A. Klein zum einen die Relevanz und zum anderen die Vergleichbarkeit. Unter dem Gesichtspunkt der Relevanz sollen Informationen, die keine wesentliche, materielle Bedeutung aufweisen, nicht erfasst werden. Relevante Sachverhalte sollten hingegen durch geeignete Modelle möglichst vollständig, realitäts- und zeitnah dargestellt werden.

Mit dem Kriterium der Vergleichbarkeit ist sowohl die Vergleichbarkeit der Ergebnisse über mehrere Perioden als auch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse von einzelnen Geschäftsbereichen innerhalb des Konzerns gemeint. Dies setzt voraus, dass die angewendeten Messinstrumente keine Brüche in Bezug auf das Zustandekommen der Daten, ihrer Aggregation und Gliederung aufweisen dürfen.⁹⁰

⁸⁹ Vgl. Coenenberg, A., Anforderungen, 1995, S. 2080 f.

⁹⁰ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 64 f.

4.4.5 Manipulationsunempfindlichkeit

In einer dezentralen Organisation in Verbindung mit einer hohen Dispositionsautonomie hat der Leiter einer Geschäftseinheit meist einen von der Konzernzentrale gewollten Informationsvorsprung.⁹¹ Dieser soll es ihm ermöglichen, schneller auf mögliche Änderungen des wirtschaftlichen Umfeldes reagieren zu können als dies die Zentrale tun könnte.

Diesen Informationsvorsprung gegenüber der Zentrale kann der dezentrale Entscheidungsträger jedoch auch dazu nutzen, um das von der Steuerungsrechnung ermittelte Ergebnis für seine eigene Ziele zu beeinflussen.⁹² Bei einer nur kurzen Unternehmenszugehörigkeit eines dezentralen Entscheidungsträgers könnte dieser z.B. versuchen, erhöhte Periodenerfolge durch falsche Periodenzurechnungen auszuweisen, um gegebenenfalls eine überhöhte erfolgsabhängige Vergütung zu bekommen. Aufgrund der ungleichen Informationsverteilung besteht die Möglichkeit, dass die Konzernzentrale die Manipulation nicht aufdeckt.⁹³

Die Informationsehrlichkeit ist also ein weiteres Kriterium, um die sich aus dem Principal-Agent-Verhältnis zwischen Zentrale und dezentraler Einheit ergebenden Probleme zu mildern. Dies bedeutet, dass die Zielgrößen so definiert werden müssen, dass diese frei von Ermessensspielräumen sind und nicht zu Sachverhaltsgestaltungen führen.⁹⁴

Die Steuerungsrechnung sollte folglich möglichst unempfindlich gegenüber solchen Manipulationen sein. Dies stellt eine weitere wichtige Anforderung an die steuerungsorientierte Kontrollrechnung dar.

4.4.6 Wirtschaftlichkeit

Letztendlich ist noch Wirtschaftlichkeit als grundlegendes Erfordernis der steuerungsorientierten Kontrollrechnung zu erwähnen. „Will sie Unwirtschaftlichkeit in anderen Bereichen des Unternehmens aufdecken, sollte sie zuerst selbst möglichst effizient gestaltet sein.“⁹⁵

⁹¹ Vgl. Lorson, P./Schedler, J., Unternehmenswertorientierung, 2002, S. 262.

⁹² Vgl. Küpper, H-U., Angleichung, 1998, S. 149.

⁹³ Vgl. Baetge, J./Siefke, M., Konzernsteuerung, 1999, S. 683.

⁹⁴ Vgl. Coenenberg, A., Anforderungen, 1995, S. 2080.

⁹⁵ Coenenberg, A., Anforderungen, 1995, S. 2081.

5 Motive für eine Angleichung der externen und internen Datenbasis für die Konzernsteuerung

5.1 Bekenntnis zum Shareholder Value

Wie in Abschnitt 4.3 beschrieben kommt der Unternehmensleitung eine doppelte Rolle zu: Im Verhältnis zu den externen Adressaten lässt sich die Konzernleitung als Agent interpretieren, während sie gegenüber den nachgeordneten Entscheidungsträgern die Rolle des Prinzipal einnimmt.⁹⁶ Bei einem vereinheitlichten System der internen Periodenerfolgsrechnung und der externen Gewinn- und Verlustrechnung sind die Bemessungsgrundlagen beider Principal-Agent-Beziehungen gleich.⁹⁷

Die Anteilseigner messen die Leistung des obersten Managements an den ihnen zugänglichen externen Größen. Aus diesem Grund ist es für die Konzernleitung vor dem Hintergrund der zunehmenden Kapitalmarktorientierung unabdingbar, den externen Größen Beachtung zu schenken. Durch die Verbindung von internen und externen Berichtsgrößen wird die Wirkung von Entscheidungen auf externe Größen im Entscheidungskalkül berücksichtigt und damit die Perspektive der Anleger integriert. Damit wird der Kapitalmarkt automatisch bei der Entscheidungsfindung eingeschlossen.

„Da die Unternehmensleitung zunehmend am Kapitalmarktpreis beurteilt wird (Shareholder Value-Orientierung) und das externe Rechnungswesen eine wichtige Quelle für Investoren ist (...), versucht die Unternehmensleitung, untergeordnete Führungsebenen auf Basis der Daten des externen Rechnungswesens zu führen (...). Die Unternehmensleitung bindet nachgeordnete Führungsebenen damit an jene Größen, an denen auch sie – indirekt über die Kapitalmarktbeurteilung – beurteilt wird.“⁹⁸

Somit übernehmen die einzelnen unternehmerischen Einheiten bei einer internen Steuerung auf Basis externer Daten unmittelbar Verantwortung für den extern kommunizierten Erfolg des Konzerns.

Zugleich wird eine gemeinsame Basis für die Kommunikation nach innen und außen geschaffen. Ein Bestandteil des Shareholder Value-Konzepts ist die intensive und

⁹⁶ Vgl. Küpper, H-U. Angleichung, 1998, S. 149.

⁹⁷ Vgl. Hoke, M., Konzernsteuerung, 2001, S. 104.

⁹⁸ Bärtl, O., Zusammenhang, 2001, S. 223 f.

offene Kommunikation zwischen dem Unternehmen und der *financial community*. Nach außen zeigt sich Kapitalmarktorientierung daher in der Regel durch den Übergang auf die internationale Rechnungslegung.

Durch ein einheitliches Rechnungswesen wird die Identifikation des Managements mit den Wertvorstellungen der Kapitalgeber gefördert.⁹⁹ Die Übernahme unternehmensexterner Kapitalmarkterwartungen in das Ziel- und Steuerungssystem des Unternehmens wird damit als Kapitalmarktorientierung nach innen verstanden.¹⁰⁰

Dabei ist durch den Einsatz der externen Rechnungslegung die Anreizverträglichkeit der Steuerungsrechnung bei der Ermittlung von Residualgewinnen gegeben, da über das Lücke-Theorem ein Zusammenhang zwischen Steuerungsgröße und Unternehmenswert vorhanden ist, was bei der Verwendung von kalkulatorischen Größen nicht möglich ist. Dies ist vor dem Hintergrund der Shareholder Value-orientierung von großer Bedeutung, weil auf diese Weise der langfristige Beitrag zum Unternehmenswert überwacht und gesteuert werden kann.

Eine solche externe Datenbasis, die auch als Lieferant für die interne Steuerung einzelner Geschäftsbereiche dient, wird auf diese Weise zu einem Instrument der kapitalmarktorientierten Unternehmensführung (Shareholder Value-Management).¹⁰¹ Durch die Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens erfolgt also eine konsequente Ausrichtung am Shareholder Value.¹⁰²

5.2 Internationale Verständlichkeit und Akzeptanz

International ist die in Deutschland praktizierte Trennung zwischen Aufwand und Kosten, die auf einer langjährig entwickelten akademischen Tradition basiert, nicht gängig.¹⁰³ Das Zweikreissystem und die damit verbundene ausgeprägte Separierung von internem und externem Rechnungswesen ist international also eher unüblich.¹⁰⁴

So sorgt die bei zwei Rechnungskreisen auftretende Möglichkeit, für denselben Zeitraum zwei verschiedene Ergebnisgrößen zu erhalten, sowohl intern bei Mitarbeitern

⁹⁹Vgl. Menn, B.-J./Lemken, N., Umstellung, 2001, S. 115.

¹⁰⁰ Vgl. Küting, K./Lorson, P., Harmonisierung, 1999, S. 52.

¹⁰¹ Vgl. Küting, K./Lorson, P., Harmonisierung, 1999, S. 49.

¹⁰² Vgl. Born, K., Konzernabschlüsse, 1999, S. 24.

¹⁰³ Vgl. Franz, K.-P., Unterschiede, 1999, S. 208.

¹⁰⁴ Vgl. Männel, W., Ergebniscontrolling, 1999, S. 13.

aus unterschiedlichen Kulturkreisen als auch extern bei Analysten und bei Anteilseignern, die nicht rechnungswesenkundig sind, für Verständnis und Akzeptanzprobleme.¹⁰⁵

Demnach ist die externe Rechnungslegung als Datenbasis für die Steuerungsrechnung leichter Arbeitnehmern im Ausland zu vermitteln, da die Unterscheidung zwischen den deutschen Wertgrößen Aufwand und Kosten diesen oft nicht geläufig ist.¹⁰⁶ Dieser Vorteil gegenüber der Kostenrechnung verstärkt sich insbesondere bei Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards.

Mit der Einführung einheitlicher Begriffe und Wertgrößen steigt somit die Kommunikationsfähigkeit der internen Steuerungsrechnung.¹⁰⁷

Die externe Determinierung der Ansatz- und Bewertungsnormen sowie die Bestätigung der zutreffenden Anwendung dieser Normen vom Abschlussprüfer erhöhen zudem die Transparenz. Denn durch die gesetzliche Abschlussprüfung steigt auch intern die Glaubwürdigkeit der Datenbasis und folglich auch die Akzeptanz der kontrollorientierten Steuerungsrechnung.¹⁰⁸

Ein weiterer Nachteil, der sich aus der Trennung zwischen interner und externer Erfolgsrechnung ergibt, ist, dass aus dem Nebeneinander von internen und externen Ergebnisgrößen komplexe Überleitungsrechnung vom Ergebnis des Jahresabschlusses zum kostenrechnerischen Betriebsergebnis resultieren. Dadurch besteht auch die Gefahr, dass der Erklärung der Differenzen mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird als der Interpretation der eigentlichen Ergebnisse. Das Interpretationsproblem wird dann verstärkt, wenn zwischen den Aussagen der externen und internen Berichte Unterschiede bestehen, die unterschiedliche Handlungsoptionen nahe legen.¹⁰⁹

Eine Vereinheitlichte Datenbasis für die kontrollorientierte Steuerungsrechnung reduziert somit die Komplexität im Rechnungswesen und erhöht damit vor allem international die Verständlichkeit, Transparenz und Akzeptanz der Rechnung.

¹⁰⁵ Vgl. Bruns, H-G., externen und internen, 1999, S. 593.

¹⁰⁶ Vgl. Küting, K./Lorson, P., Konzernrechnungslegung, 1999, S. 220.

¹⁰⁷ Vgl. Menn, B-J./Lemken, N., Umstellung, 2001, S. 107.

¹⁰⁸ Vgl. Küting, K./Lorson, P., Konzernsteuerungskonzepts Teil II, 1998, S. 2305 f.

¹⁰⁹ Vgl. Menn, B-J., Spartenorientierte Ergebnisrechnung, 1995, S. 228.

5.3 Beschränkung der Manipulationsmöglichkeiten

Die Gefahr von Manipulationen der steuerungsorientierten Kontrollrechnung besteht in beiden Principal-Agent-Beziehungen, nämlich einerseits durch die dezentralen Entscheidungsträger gegenüber dem Management und andererseits durch die Konzernleitung gegenüber den Anteilseignern des Konzerns. In dieser Arbeit soll aber nur die erstgenannte Principal-Agent-Beziehung betrachtet werden.

Das Rechenwerk der internen Betriebsergebnisrechnung basiert auf frei gestaltbaren nicht gesetzlich geregelten Rechengrößen und Wertmaßstäben. Besonders offensichtlich sind Gestaltungsspielräume bei der Bestimmung der kalkulatorischen Kosten, da diese nicht an eindeutig bestimmbare Auszahlungen der Vergangenheit anknüpfen, sondern sich an Opportunitätskostenüberlegungen orientieren.¹¹⁰

Die externe Rechnungslegung folgt hingegen gesetzlich normierten Ermittlungsregeln. Die Normierung der externen Rechnungslegung sowie die gesetzliche Abschlussprüfung, die die richtige Anwendung der Vorschriften bestätigen muss, schränkt die Gefahr der Manipulation grundsätzlich ein.

Die gesetzlichen Regelungen enthalten jedoch vor allem bei der Rechnungslegung nach HGB aber auch nach IAS eine Reihe von Wahlrechten. Somit wird in diesem Zusammenhang oftmals das Argument vorgetragen, dass diese bilanzpolitischen Spielräume vom Bereichsleiter genutzt werden könnten um die Höhe des ausgewiesenen Gewinns zu beeinflussen. Des Weiteren würde durch die Bilanzpolitik die Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Unternehmensteilen bzw. Geschäftsbereichen beeinträchtigt.¹¹¹ Diesem Sachverhalt ist jedoch entgegenzusetzen, dass für die Steuerung HBII's herangezogen werden. Wie in Abschnitt 2.1.2 erläutert, sind diese dadurch gekennzeichnet, dass gesetzlich bestehende Wahlrechte im gesamten Konzern einheitlich auszuüben sind. Die in der HBI gewählten Ansatz- und Bewertungswahlrechte werden in der HBII dahingehend korrigiert, dass sie einheitlich so gewählt werden, wie es die Konzernmutter in ihrer HBII ausweist. Diese Tatsache wird im Rahmen der Jahresabschlussprüfung auch von den Wirtschaftsprüfern geprüft.

¹¹⁰ Vgl. Küpper, H-U., Angleichung, 1998, S. 147.

¹¹¹ Zur Minderung der Steuerungsseignung durch Bilanzierungswahlrechte vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 187; Haller, Eignung, 1997, S. 275.

Aus diesem Grund bieten sich den Geschäftsbereichsleitern keine Möglichkeiten durch bilanzpolitische Maßnahmen das Ergebnis zu ihren Gunsten zu manipulieren.¹¹²

Anders verhält es sich bei den Ermessensspielräumen. Gerade wenn es sich um die zukunftsgerichtete Schätzungen wie z.B. bei der Bewertung von Rückstellungen handelt, ist ein gewisser Ermessensspielraum vorhanden. Der willkürlichen Nutzung dieser Spielräume sind jedoch durch die gesetzliche Abschlussprüfung Grenzen gesetzt.¹¹³ Ein zusätzlicher Punkt ist die bilanzpolitische Sachverhaltsgestaltung wie dies z.B. durch das Factoring oder Leasing der Fall wäre. Solche Sachverhaltsgestaltungen müssten dann außerbilanziell bei der Berechnung der Ergebnisgröße wie z.B. des EVA korrigiert werden wie noch in Kapitel 7 gezeigt wird.

Insgesamt wird jedoch mit der Vereinheitlichung der Datenbasis für die Konzernsteuerung das Ziel verfolgt - und durch den Einsatz einer pagatorischen Datenbasis in Form von geprüften HBIIIs auch erreicht - die Manipulationsmöglichkeiten der Geschäftsbereichsleiter einzuschränken.

5.4 Steigerung der Effizienz im Rechnungswesen

Da für einen großen Konzern der zu veröffentlichende Konzernabschluss und damit für alle eingebundenen rechtlichen Einheiten HBIIIs obligatorisch erstellt werden müssen, führt die Anlehnung der internen Rechnung an die externe Rechnung zu Wirtschaftlichkeitsvorteilen. Beide Rechenkreise befassen sich in Bezug auf die steuerungsorientierte Kontrollrechnung weitgehend mit gleichen Aufgaben. Durch eine Vereinheitlichung der Datenbasis ergeben sich folglich unmittelbare Kostenvorteile durch die Vermeidung von Parallelarbeiten.¹¹⁴

Eine Differenzierung in ein zusätzliches internes Rechnungswesen wäre nur dann sinnvoll, wenn das externe Rechnungswesen, das sich aus rechtlichen Zwängen heraus ergibt, der Unternehmensleitung keine befriedigende Informationsfunktion bieten kann.¹¹⁵ Kann die externe Rechnungslegung die Informationsbedürfnisse der Konzernleitung jedoch erfüllen, würden durch einen Verzicht auf die

¹¹² Baetge, J./Siefke, M., Konzernsteuerung, 1999, S. 696.

¹¹³ Siefke, M., Datenbasis, 1999, S. 235.

¹¹⁴ Bruns, H-G., KonTraG und KapAEG, 1999, S. 36.

¹¹⁵ Vgl. Klein, G., Konvergenz, 1999, S. 68.

kostenrechnungsbasierte Ergebnisermittlung alle unmittelbar damit verbundenen Aufwendungen entfallen. Dieses können z.B. Aufwendungen für EDV-Kapazität sowie Aufwendungen für die zuständigen Mitarbeiter sowohl in den dezentralen Bereichen als auch in der Zentrale sein. Des Weiteren entfallen mögliche Aufwendungen für die Schulung ausländischer Mitarbeiter, die mit den Besonderheiten der deutschen Kostenrechnung nicht vertraut sind. Als wichtige Einsparung ist weiterhin der Wegfall von Aufwendungen für die komplexen Überleitungsrechnungen beispielsweise vom intern zum extern ermittelten Ergebnis zu sehen. Dadurch werden auch die Diskussionen über die richtige Ergebnisgröße überflüssig.

6 Vergleich der Steuerungsqualität der Rechnungslegung nach HGB und IAS

Die Beurteilung der Steuerungseignung im Hinblick auf die externe Datenbasis hängt maßgeblich von der Wahl des Rechnungslegungssystems ab.

Anhand der im Kapitel 4 beschriebenen Anforderungen an eine kontrollorientierte Steuerungsrechnung soll nun untersucht werden, ob durch den Übergang auf eine Rechnungslegung nach IAS Vorteile für die intern und extern vereinheitlichte Datenbasis in Bezug auf die Konzernsteuerung entstehen.

6.1 Konzept der Bilanzierungsvorschriften

6.1.1 Zielsetzung der IAS

Die International Accounting Standards (IAS) werden von dem International Accounting Standards Committee (IASC) mit Sitz in London entwickelt. Jeder der Standards befasst sich mit einem abgegrenzten Bereich der Rechnungslegung.

Den einzelnen Standards vorangestellt ist das Rahmenkonzept für die Aufstellung und Darstellung von Abschlüssen (Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements). In diesem Rahmenkonzept werden die Zielsetzung und die Grundprinzipien der Rechnungslegung formuliert.

Die Zielsetzung der Rechnungslegung besteht in der Vermittlung entscheidungsrelevanter Informationen. Die Adressaten des Jahresabschlusses sollen entsprechend dem *Decision Usefulness*-Gedanken über die Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage sowie deren Veränderung und über die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens informiert werden, um ihre ökonomischen Entscheidungen treffen zu können. So heißt es in Abschnitt 12 des Frameworks: „*The objective of financial statements is to provide information ... that is useful ... in making economic decisions.*”

Als Abschlussadressaten kommen nicht nur die Kapitalgeber, sondern alle Stakeholder in betracht. Da die divergierenden Informationsbedürfnisse aber nicht gleichermaßen befriedigt werden können, erfolgt eine eindeutige Ausrichtung an den Bedürfnissen der Investoren.¹¹⁶ Weil die Entscheidungen der Investoren durchaus mit denen der Konzernleitung vergleichbar sind, z.B. was die Zusammensetzung des

¹¹⁶ Vgl. Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 437 f.

Konzernportfolios sowie den optimalen Einsatz der Kapitalressourcen betrifft, rückt diese ebenfalls in den Kreis der Rechnungslegungsadressaten.¹¹⁷

Die Rechnungslegung nach IAS ist somit ausschließlich auf die Informationsfunktion ausgerichtet. Daher wird die Rechnungslegung nach IAS weder von steuerrechtlichen Regelungen oder steuerlichen Überlegungen beeinflusst noch vom Gläubigerschutz dominiert.¹¹⁸ Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens soll möglichst neutral und frei von etwaigen Ausgleichsgedanken dargestellt werden. Eine Balance widerstreitender Interessen oder der Schutz bestimmter Stakeholder hat außerhalb des Normierungsbereichs der IAS z.B. durch privatrechtliche Verträge zu erfolgen.¹¹⁹

6.1.2 Rechnungslegungsgrundsätze nach IAS

Im Regelwerk des IASC finden sich ähnlich zu den deutschen Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) Ausführungen zu allgemeinen Rechnungslegungsprinzipien, die bei der Rechnungslegung nach IAS beachtet werden müssen. Diese sind im Framework und teilweise, um deren Bedeutung zu unterstreichen, in IAS 1 kodifiziert. Die Regelungen des Framework dienen als Interpretationshilfen zur richtigen Anwendung bestehender IAS und setzen somit keine Vorschriften einzelner IAS außer Kraft. Wie Abbildung 7 zeigt, lassen sich drei Hauptgruppen von Grundsätzen unterscheiden: Grundannahmen (*underlying assumptions*), qualitative Eigenschaften (*qualitative characteristics*) und einschränkende Nebenbedingungen (*constraints on relevant and reliable information*).

¹¹⁷ Vgl. Klein, G., Konvergenz, 1999, S. 68.

¹¹⁸ Vgl. Altenburger, O., Vorteile, 1999, S. 537.

¹¹⁹ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 76.

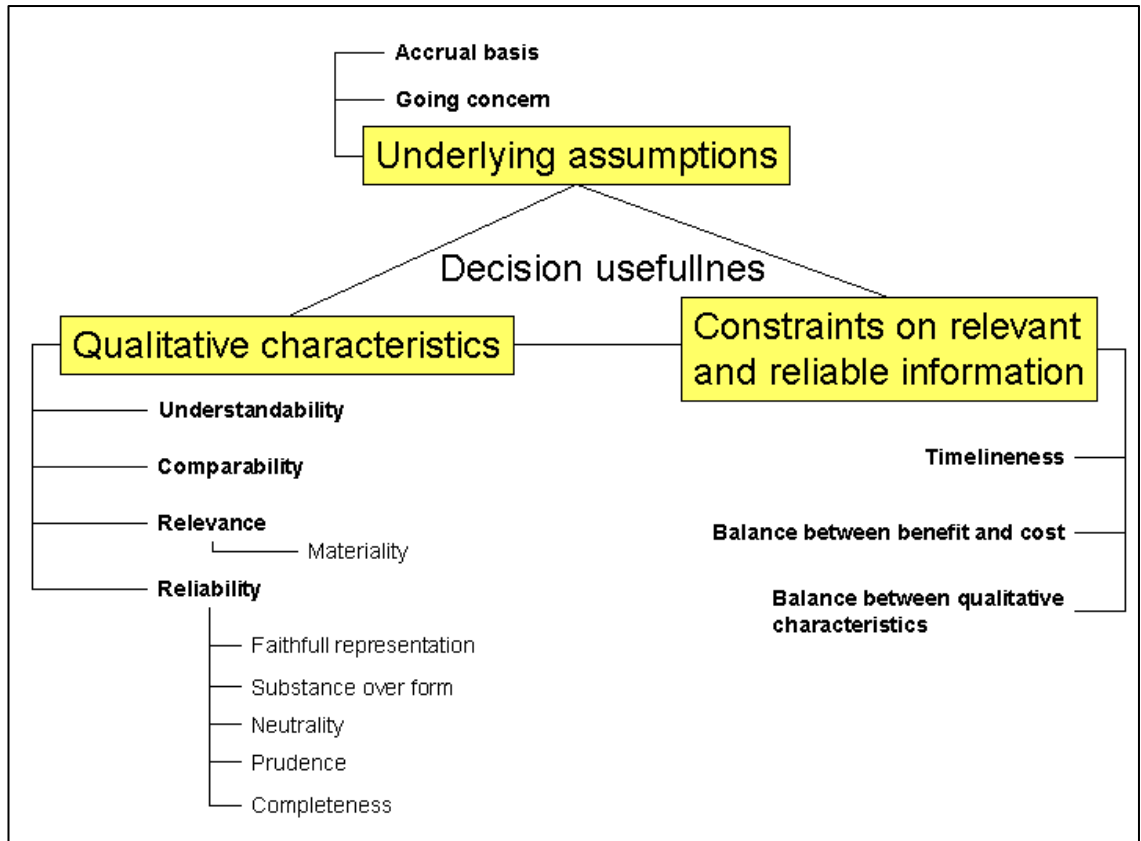


Abb. 7: Rechnungslegungsgrundsätze nach IAS¹²⁰

Underlying Assumptions

Als Grundannahmen werden im Framework die auch in Deutschland relevanten Forderungen der periodengerechten Erfolgsermittlung (*accrual basis*) und die Unternehmensfortführung (*going concern*) genannt.

Für die Erfüllung der informationellen Zwecksetzung der Rechnungslegung nach IAS spielt die periodengerechte Erfolgsermittlung eine zentrale Rolle. Ein- und Auszahlungen werden den Perioden zugerechnet, denen sie wirtschaftlich zugehören. So werden Geschäftsvorfälle unabhängig von ihrer Zahlungswirksamkeit zum Zeitpunkt ihres wirtschaftlichen Entstehens abgebildet. Das Realisationsprinzip bestimmt dabei den Zeitpunkt der Erfassung von realisierten oder realisierbaren Erträgen. Das *matching principle* ordnet die Aufwendungen den entsprechenden Erträgen zu. Somit sind Aufwendungen in der Periode zu verrechnen, in der die zugehörigen Erträge realisiert werden.¹²¹

¹²⁰ In Anlehnung an: Coenenberg, A., Jahresabschluss, 2003, S. 57.

¹²¹ Siefke, M., Datenbasis, 1999, S. 192.

Bei der Aufstellung des Jahresabschlusses ist im Regelfall von der Annahme der Unternehmensfortführung auszugehen. Soweit die Fortführung des Unternehmens nicht geplant ist, müssen die der Bilanzierung zu Grunde liegenden Prämissen offen gelegt werden.¹²²

Qualitative Characteristics

Damit der Jahresabschluss die gebotene Informationsvermittlung wahrnehmen kann, müssen bei der Abschlusserstellung bestimmte qualitative Grundsätze beachtet werden. Als Primärgrundsätze nennt das Framework die Verständlichkeit, die Relevanz, die Zuverlässigkeit und die Vergleichbarkeit von Informationen.

Der Grundsatz der Verständlichkeit (*understandability*) muss erfüllt sein, da ansonsten die im Jahresabschluss enthaltenen Informationen für den Adressaten nutzlos sind. Dazu müssen die Informationen so aufbereitet sein, dass sie ein sachkundiger Abschlussleser verwerten kann. Auf die Veröffentlichung von schwierigen und komplexen Informationen darf aber nicht verzichtet werden, wenn diese für die Entscheidungsfindung notwendig sind.

Der Grundsatz der Relevanz (*relevance*) steht eng im Zusammenhang mit der Zielsetzung der Rechnungslegung nach IAS. Demnach soll die Berichterstattung lediglich solche Informationen beinhalten, die für die ökonomische Entscheidung der Adressaten von Bedeutung sind.¹²³ „*Information has the quality of relevance when it influences the economic decisions of users by helping them evaluate past, present or future events or confirming, or correcting, their past evaluations.*“¹²⁴ Die Relevanz einer Information wird insbesondere durch ihre Wesentlichkeit (*materiality*) bestimmt. Eine Information ist dann wesentlich, wenn ihr Fehlen oder ihre Fehlerhaftigkeit die Entscheidung des Abschlusslesers beeinflussen kann.

Die Verlässlichkeit (*reliability*) von Informationen ist eine weitere Voraussetzung für deren Entscheidungsnützlichkeit. Dies ist der Fall, wenn sie frei von wesentlichen Fehlern und subjektiver Verzerrung ist. Dieses Kriterium ist eine wichtige

¹²² Vgl. Coenenberg, A., Jahresabschluß, 2000, S. 78.

¹²³ Vgl. Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 438 f.

¹²⁴ IASC, Framework, Par. 26., 2002.

Voraussetzung für die Zielerreichung der Rechnungslegung. Denn wenn der Adressat des Abschlusses nicht davon ausgehen kann, dass die abgebildeten Daten verlässlich sind, besitzen diese für seine wirtschaftlichen Entscheidungen nur eine eingeschränkte Bedeutung. Durch diesen Grundsatz wird der Grundsatz der Relevanz eingeschränkt, da eine Information zwar sehr wesentlich und relevant sein kann, sie aber gleichzeitig so unzuverlässig sein kann, dass ein derartiger Bilanzansatz zu Fehldeutungen führen kann.¹²⁵

Der Grundsatz der Verlässlichkeit wird, wie in Abbildung 7 dargestellt, konkretisiert durch die Prinzipien der Abbildungstreue (*faithfull representation*), der wirtschaftlichen Betrachtungsweise (*substance over form*), der Neutralität (*neutrality*), der Vorsicht (*prudence*) und der Vollständigkeit (*completeness*).

Eine Information ist dann verlässlich, wenn sie eine glaubwürdige Abbildung der tatsächlichen Vorgänge darstellt. Der Sekundärgrundsatz *substance over form* bedingt, dass die tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnisse ausschlaggebend für die Bilanzierung von Geschäftsvorfällen sind und nicht dessen formelle juristische Ausgestaltung. Dies wird im Zusammenhang mit der Bilanzierung von Leasinggeschäften in Abschnitt 6.2.3 noch verdeutlicht. Des Weiteren müssen Informationen neutral, also frei von subjektiven Verzerrungen sein. Der Bilanzierende darf Informationen nicht in der Absicht gestalten, auf der Seite der Adressaten bestimmte gewünschte Ergebnisse oder Resultate zu erzielen.

Das Prinzip der Vorsicht stellt nach IAS nur einen Sekundärgrundsatz dar. Somit nimmt das Vorsichtsprinzip bei den IAS nur eine nachgeordnete Stellung ein.¹²⁶ Nach IAS wird das Vorsichtsprinzip dahingehend verstanden, dass die unvermeidbar auftretenden Unsicherheiten durch entsprechend vorsichtige Bilanzierungsweise bei der Aufstellung des Abschlusses berücksichtigt werden sollen, um nicht zu Fehlannahmen über die gegenwärtige oder zukünftige wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu verleiten. Das Vorsichtsprinzip dient primär als Bewertungsregel bei Ermessensspielräumen und ist damit vergleichsweise schwach ausgeprägt.¹²⁷

Des Weiteren impliziert der Primärgrundsatz der Verlässlichkeit, dass - im Rahmen der Wesentlichkeit und Angemessenheit der Kosten für die Informationsbeschaffung - die Vollständigkeit der im Abschluss enthaltenen Informationen gewährleistet ist.

¹²⁵ Vgl. Coenenberg, A., Jahresabschluss, 2000, S. 79.

¹²⁶ Vgl. Coenenberg, A., Jahresabschluss, 2000, S. 79.

¹²⁷ Vgl. Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 440.

Als vierte qualitative Eigenschaft fordert das IASC die Vergleichbarkeit (*comparability*). Dieser Grundsatz muss es den Adressaten ermöglichen, die Abschlüsse eines Unternehmens im Zeitablauf zu vergleichen, um Entwicklungen der wirtschaftlichen Situation dieses Unternehmens zu erkennen. Auch die Abschlüsse verschiedener Unternehmen müssen vergleichbar sein, um zwischenbetriebliche Vergleiche anzustellen. Der Ausweis und die Bewertung vergleichbarer Sachverhalte haben somit innerhalb des ganzen Unternehmens und über die Zeit hinweg stetig zu erfolgen.¹²⁸ Wenn es Relevanz oder Verlässlichkeit jedoch erfordern, muss von dem Grundsatz der Stetigkeit abgewichen werden und die bisherige Methode geändert werden. Diese Änderungen und deren Auswirkungen müssen dann angemessen im Abschluss dargestellt werden.¹²⁹ So sind in diesen Fällen die Vorjahreszahlen anzupassen, damit der Abschlussleser vergleichbare Informationen erhält.¹³⁰

Constraints on Relevant and Reliable Information

Die oben dargestellten vier qualitativen Charakteristika werden hinsichtlich ihrer uneingeschränkten Gültigkeit durch die drei Nebenbedingungen der *timeliness*, *balance between benefit and cost* und *balance between qualitative characteristics* eingeschränkt.

So wird eine zeitnahe Berichterstattung gefordert. Diese kann zu Lasten der Verlässlichkeit führen, wenn bereits berichtet wird, bevor alle mit einem Geschäftsvorfall in Zusammenhang stehenden Aspekte sich mit hinreichender Sicherheit bestimmen lassen.¹³¹ Auf der anderen Seite verliert ein Abschluss mit zunehmender Entfernung vom Abschlussstichtag für die Adressaten an Bedeutung.

Eine weitere Einschränkung stellt der Benefit-Cost-Grundsatz dar, wonach der Informationsnutzen für die Adressaten größer sein soll als die Kosten für die Bereitstellung der Informationen.

Als letzte Nebenbedingung wird die Ausgewogenheit zwischen den im obigen Abschnitt dargestellten qualitativen Eigenschaften verlangt.¹³²

¹²⁸ Vgl. Coenenberg, A., Jahresabschluss, 2000, S. 80.

¹²⁹ Vgl. Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 440 f.

¹³⁰ Vgl. Siefke, M., Datenbasis, 1999, S. 184.

¹³¹ Vgl. Coenenberg, A., Jahresabschluss, 2000, S. 80.

¹³² Vgl. Pellens, B. Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 441.

6.1.3 Vergleich der IAS-Grundsätze mit denen des HGB

Vergleicht man die Zielsetzung der IAS-Rechnungslegung und ihre Rechnungslegungsprinzipien mit der HGB-Konzeption so lassen sich einige Unterschiede feststellen.

Die Rechnungslegung hat im Gegensatz zum HGB keine Zahlungsbemessungsfunktion zu erfüllen. Da keine Zahlungsbemessungsinteressen in den IAS berücksichtigt worden sind, ist die IAS-Rechnungslegung nicht durch den Gegensatz divergierender Interessen der Adressaten beeinflusst, wie dies bei der deutschen Rechnungslegung in Kapitel 2 bereits dargestellt worden ist. In wesentlich geringerem Maße wird die periodengerechte Erfolgsermittlung nach IAS durch kapitalerhaltende Grundsätze beeinträchtigt.¹³³ Die Darstellung der Unternehmenssituation auf Basis von IAS wird auch nicht von steuerlichen Normen verfälscht. Bei einer Rechnungslegung nach IAS dominiert der Rechenschaftszweck im Sinne einer periodengerechten Erfolgsermittlung.

Der Abschluss nach IAS hat die zentrale Funktion Informationen bereitzustellen, die für ökonomische Entscheidungen nützlich sind. Bei den IAS erfolgt also eine Ausrichtung an den Informationsinteressen der Adressaten. Als Adressaten werden grundsätzlich alle Stakeholder genannt. Im Gegensatz zum HGB stehen dennoch die Informationsbedürfnisse der Investoren klar im Vordergrund, da davon ausgegangen wird, dass jene Informationen, die für das Entscheidungskalkül der Investoren als nützlich gelten, gleichsam auch Nutzen für sämtliche andere Stakeholder stiften.¹³⁴ Während nach HGB die Gläubigerschutzfunktion im Vordergrund steht, stellen die IAS also eine klar investororientierte Rechnungslegung dar, mit dem Ziel für diese entscheidungsrelevante Daten zu liefern.¹³⁵

Demgegenüber sind die Normen zum Jahresabschluss nach HGB im Grunde zielpluralistisch – als Kompromiss der unterschiedlichen Interessen von Eigentümern, Gläubigern, Staat, Mitarbeitern sowie der übrigen Rechnungslegungsadressaten – konzipiert, wobei dem Gläubigerschutz bei Abwägung der Interessen der Unternehmenskoalitionäre das mit Abstand größte Gewicht beigemessen wird.¹³⁶

¹³³ Vgl. Siefke, M., Datenbasis, 1999, S. 179.

¹³⁴ Vgl. Haller, A., Eignung, 1997, S. 272; Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 438.

¹³⁵ Vgl. Hahn, K. Beteiligungscontrolling, 1999, S. 81.

¹³⁶ Vgl. Küting, K./Lorson, P., Konzernsteuerungskonzepts Teil II, 1998, S. 2304.

Im Gegensatz zu der Rechnungslegung nach HGB suchen die IAS also nicht „einen rechtlich normierten und objektivierten Interessenausgleich zwischen den Stakeholdern“¹³⁷, sondern sind rein investororientiert.

Die im vorigen Abschnitt beschriebenen Rechnungslegungsprinzipien der IAS sind hinsichtlich ihres Inhalts bereits aus dem deutschen Kontext bekannt. Der nicht unerhebliche Unterschied liegt jedoch in einer anderen Gewichtung und Strukturierung der einzelnen Grundsätze, um der ausschließlichen Zielsetzung - der Lieferung entscheidungsrelevanter Daten - nachzukommen.¹³⁸

Der bedeutendste Unterschied zwischen den Rechnungslegungsgrundsätzen nach HGB und IAS ist die deutlich unterschiedliche Gewichtung des Vorsichtsprinzips. Im Gegensatz zur Stellung in den deutschen GoB kommt dem Vorsichtsprinzip nur eine nachgeordnete Rolle zu. Das Prinzip der Vorsicht tritt nach IAS hinter der Grundannahme der periodengerechten Erfolgsermittlung zurück.¹³⁹ Explizit mit dem Vorsichtsprinzip nicht gewollt, ist die Bildung stiller Reserven und übertriebener Rückstellungen durch die bewusste Unterbewertung der Aktiva und bewusste Überbewertung der Passiva. Nach Meinung des IASC würde der Jahresabschluss bei einer solchen Ausübung des Vorsichtsprinzips nicht mehr objektiv und verlässlich sein.¹⁴⁰ Dadurch entfällt auch die Bildung stiller Reserven durch überhöhte Rückstellungen. Des Weiteren ist bei der Bildung von Rückstellungen nicht von einem *worst-case-scenario* sondern von einem *probable-case-scenario* auszugehen.¹⁴¹ Rückstellungen für Innenverpflichtungen wie z.B. die Aufwandsrückstellungen nach § 249 Abs. 1 HGB dürfen nach IAS nicht passiviert werden.

Die geringere Gewichtung des Vorsichtsprinzips hängt auch mit der Interpretation des Realisationsprinzips zusammen. So ist dieses nicht wie nach HGB mit dem Vorsichtsprinzip verbunden, sondern dient ausschließlich einer zwischen *relevance* und *reliability* ausgewogenen periodengerechten Erfolgsermittlung. Das nach HGB bekannte Imparitätsprinzip, wonach noch nicht realisierte Erträge nicht ausgewiesen werden dürfen, jedoch noch nicht realisierte Verluste ausgewiesen werden müssen,

¹³⁷ Vgl. Klein, G., Konvergenz, 1999, S. 69.

¹³⁸ Vgl. Coenenberg, A., Jahresabschluss, 2000, S. 78 f.

¹³⁹ Vgl. Klein, G., Konvergenz, 1999, S. 71.

¹⁴⁰ Vgl. Coenenberg, A., Jahresabschluss, 2000, S. 80.

¹⁴¹ Vgl. Haller, A., Eignung, 1997, S. 274.

existiert somit nach IAS nicht. „Sachliche und zeitliche Periodenabgrenzung in Verbindung mit einem umfassenderen Verständnis der Gewinnrealisation dominieren das Vorsichtsprinzip.“¹⁴²

Ein weiterer Unterschied der Rechnungslegungsgrundsätze ist, dass die Bestimmungen zur Vergleichbarkeit nach IAS strenger sind als die nach HGB. Auch fehlt im HGB der Grundsatz *substance over form*, der die wirtschaftliche Betrachtungsweise betont.¹⁴³

Die Nennung dieses Prinzips der wirtschaftlichen Betrachtungsweise im Framework hat zur Folge, dass nach IAS häufiger die ökonomischen Verhältnisse ausschlaggebend für die Bilanzierung sind und nicht die formal rechtliche Ausgestaltung. Nach HGB werden die Geschäftsvorfälle überwiegend nach der rechtlichen Konstruktion abgebildet.¹⁴⁴

¹⁴² Coenberg, A., Jahresabschluß, 2000, S. 81.

¹⁴³ Vgl. Siefke, M., Datenbasis, 1999, S. 185.

¹⁴⁴ Klein, G., Konvergenz, 1999, S. 71.

6.1.4 Konzeptionelle Eignung der IAS für die Konzernsteuerung

Anhand der Abbildung 8 soll nun gezeigt werden, dass die Anforderungen an die Konzernsteuerungen, die in Kapitel 4 herausgearbeitet worden sind, sich im Wesentlichen mit den oben beschriebenen Grundsätzen der IAS decken.

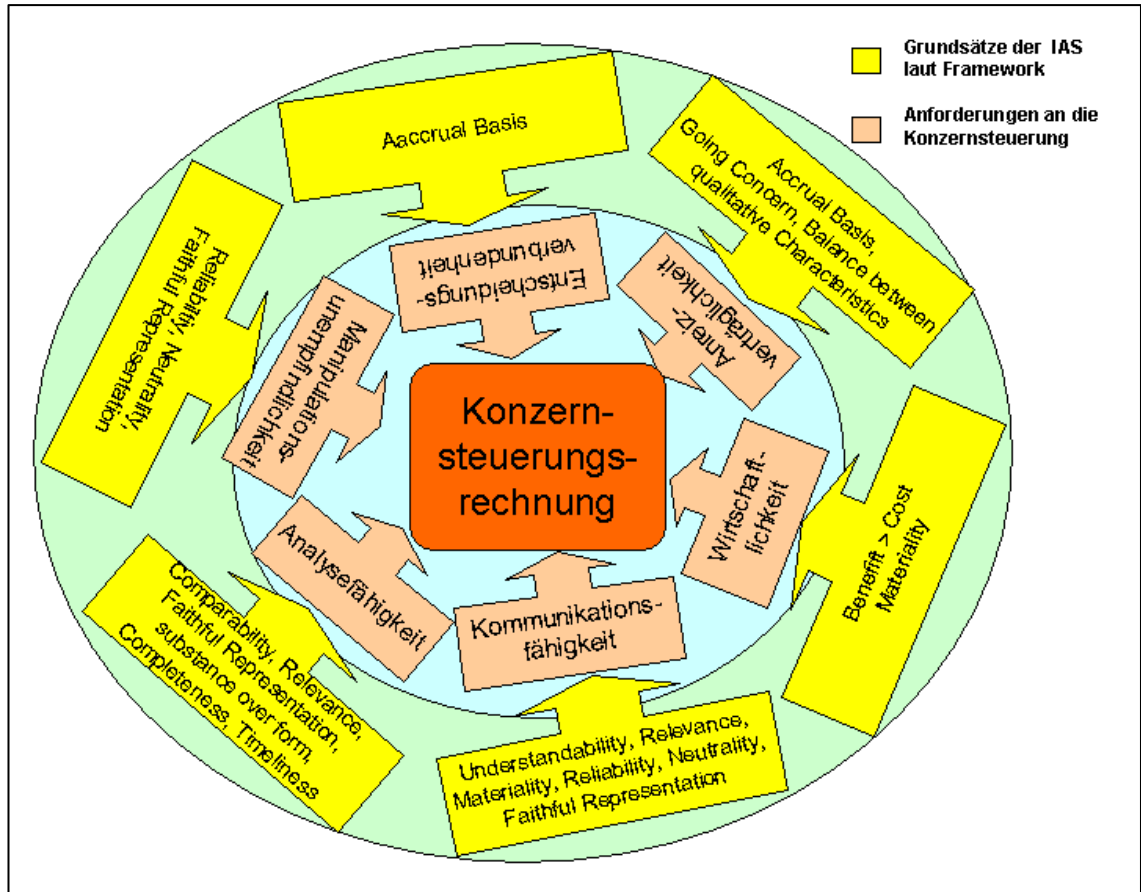


Abb. 8: Anforderungen an die Konzernsteuerungsrechnung und IAS-Grundsätze¹⁴⁵

Die interne wie auch die externe Rechnungslegung muss ihre Kommunikationsfähigkeit unter Beweis stellen. Dies wird nach IAS durch die Grundsätze Verständlichkeit (*understandability*), Relevanz (*relevance*), Wesentlichkeit (*materiality*), Verlässlichkeit (*reliability*), Neutralität (*neutrality*) und der Abbildungstreue (*faithful representation*) erreicht. Auch hinsichtlich der Anreizverträglichkeit finden sich parallele Kriterien in der Fortbestandshypothese (*going concern*), der periodengerechten Abgrenzung (*accrual basis*) sowie der ausgewogenen Anwendung der qualitativen Eigenschaften (*balance between qualitative characteristics*). Für die Analysefähigkeit stehen die Merkmale der Vergleichbarkeit (*comparability*), Relevanz (*relevance*), Abbildungstreue (*faithful representation*), der wirtschaftlichen Betrachtungsweise

¹⁴⁵ In Anlehnung an Melcher, W., Konvergenz, 2002, S. 65.

(*substance over form*), Vollständigkeit (*completeness*) und Aktualität (*timeliness*). Der Anforderung der Manipulationsunempfindlichkeit dienen die Prinzipien Verlässlichkeit (*reliability*), Neutralität (*neutrality*), und der Abbildungstreue (*faithful representation*). Die Anforderung der zeitlichen Entscheidungsverbundenheit wird in der externen Rechnungslegung grundsätzlich durch die Regelungen zum Realisationszeitpunkt bestimmt. Somit dient der zeitlichen Entscheidungsverbundenheit vor allem das in den Regelungen nach IAS dominierende Prinzip der periodengerechten Abgrenzung (*accrual basis*) sowie das übergeordnete Ziel der Entscheidungsrelevanz (*decision usefulness*).¹⁴⁶

Insofern entsprechen die Grundsätze und Prinzipien der IAS, die im Framework manifestiert sind, auch denjenigen Anforderungen, die an die interne Konzernsteuerung zu stellen sind.¹⁴⁷

6.2 Vergleich der Steuerungsqualität ausgewählter Rechnungslegungsvorschriften nach HGB und IAS

6.2.1 Abschreibungen

Die Periodisierung der einmaligen Investitionsausgaben durch die Verrechnung entsprechend aufgeteilter Aufwendungen ist mit entscheidend für den Erfolgsausweis der unternehmerischen Einheit. Daher sollen im Folgenden die jeweiligen Vorschriften für die Abschreibungen hinsichtlich der Steuerungsseignung untersucht werden. Zielsetzung der Verrechnung planmäßiger Abschreibung ist aus Sicht der Unternehmenssteuerung die sachgerechte Verteilung der Investitionsausgaben im Sinne einer periodengerechten Erfolgsermittlung.

Wichtig für die Abschreibungshöhe ist die Festlegung der Nutzungsdauer der Vermögensgegenstände. Im HGB-Abschluss werden in der Regel die steuerlich maßgeblichen Nutzungsdauern aus den AfA-Tabellen übernommen. Darin sind die betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauern von Anlagegütern von der Finanzverwaltung festgeschrieben. Diese sind in aller Regel niedriger als die wirtschaftlichen

¹⁴⁶ Vgl. Melcher, W., Konvergenz, 2002, S. 65.

¹⁴⁷ Menn, B-J/Lemken, N., Umstellung, 2001, S. 101.

Nutzungsdauern. Nach IAS ist die wirtschaftliche Nutzungsdauer im Unternehmen (*useful life*) für die Bestimmung der Nutzungsdauer ausschlaggebend und nicht die unter Umständen wirtschaftlich mögliche Nutzungsdauer (*economic life*). Hierfür sind keine standardisierten Abschreibungszeiträume vorgegeben.¹⁴⁸ Grundlage für die Bewertung eines Vermögensgegenstands nach IAS ist eine nach dem *decision-usefulness*-Gedanken möglichst realitätsnahe und verlässliche Quantifizierung des gestifteten Nutzens. Aus diesem Grund richtet sich die planmäßige Abschreibung ausschließlich nach dem Nutzenverzehr.

Durch die Bestimmung der betriebsindividuellen Nutzungsdauern kommt es nach IAS zu einer relevanteren Abbildung der ökonomischen Verhältnisse als durch die weitgehende unreflektierte Übernahme von standardisierten und meist zu kurzen Zeiträumen aus steuerlichen AfA-Tabellen. Dadurch steigt auch in einem internationalen Umfeld die Verständlichkeit und Akzeptanz der unterstellten Nutzungsdauern bei den Mitarbeitern. Gleichzeitig entstehen allerdings Ermessensspielräume bei der Festlegung der Nutzungsdauern durch die Verantwortlichen. So sollten um die Objektivität und Vergleichbarkeit im Rahmen der kontrollorientierten Steuerungsrechnung zu wahren, Konzernrichtlinien zur Bestimmung der Nutzungsdauern aufgestellt werden, welche die unternehmensspezifischen Umstände und Erfahrungen berücksichtigen.¹⁴⁹

Ein weiterer Faktor, der die Höhe des Abschreibungsbetrages beeinflusst ist die Abschreibungsmethode. Nach IAS ist grundsätzlich jede Abschreibungsmethode zulässig, die den Verbrauch des wirtschaftlichen Nutzenpotentials über die Nutzungsdauer zutreffend wiedergibt. Nach deutschem Recht ist die lineare und die degressive Abschreibungsmethode sowie die Abschreibung nach Leistungseinheiten zulässig.¹⁵⁰ In Deutschland ist die Auswahl einer bestimmten Abschreibungsmethode allerdings häufig von steuerlichen Überlegungen und nicht vom tatsächlichen Verlauf der wirtschaftlichen Nutzung geleitet. So kommt es in der Praxis oft zu einer Kombination aus degressiver und linearer Abschreibung um den höchsten Steuerstundungseffekt zu erzielen. Da ein solcher Abschreibungsverlauf so gut wie nie dem tatsächlichen Werteverzehr entspricht ist dieses Verfahren aus Sicht der

¹⁴⁸ Vgl. Coenenberg, A., Jahresabschluss, 2003, S. 171.

¹⁴⁹ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, S. 121 f.

¹⁵⁰ Vgl. Coenenberg, A., Jahresabschluss, 2003, S. 171 ff.

Unternehmenssteuerung im Hinblick auf die Anforderungen zeitliche Entscheidungsverbundenheit, Analysefähigkeit sowie Anreizverträglichkeit negativ zu beurteilen.

Nach IAS ist die degressive Abschreibungsmethode sowie die Kombination von degressiver und linearer Methode nur unter der seltenen Voraussetzung zulässig, dass dies dem tatsächlichen Verbrauchsmuster des wirtschaftlichen Nutzens widerspiegelt.¹⁵¹ Gemäß IAS 16 sind Sachanlagen demnach so abzuschreiben, dass der erwartete wirtschaftliche Nutzen möglichst realitätsnah und verlässlich quantifiziert wird. Entsprechend sind rein an steuerlichen Maßstäben orientierte Abschreibungsmethoden oder Methodenwechsel nicht zulässig.

Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass bei der Aufstellung der HBII solche steuerlich bedingten Abschreibungsmethoden einheitlich von allen in den Konzern eingebundenen Einheiten korrigiert werden können.

Zu außerplanmäßigen Abschreibungen sei hier nur gesagt, dass eine Reihe von Abschreibungen, die nach HGB zulässig sind, im Rahmen der internationalen Rechnungslegung nicht zulässig sind. Dabei handelt es sich um nur steuerlich begründete Abschreibungen nach § 254 HGB, Abschreibungen auf den niedrigen zukünftigen Wert nach § 253 Abs. 3 Satz 3 HGB und Abschreibungen im Rahmen vernünftiger kaufmännischer Beurteilung nach § 253 Abs. 4 HGB. Durch Abschreibungen auf den niedrigen zukünftigen Wert von Vermögensgegenständen des Umlaufvermögens wird das Imparitätsprinzip auf Wertminderungen ausgedehnt, die erst nach dem Abschlussstichtag zu erwarten sind. Für Nichtkapitalgesellschaften wird durch die Abschreibungen im Rahmen vernünftiger kaufmännischer Beurteilung die willkürliche Unterbewertung des Vermögens zugelassen.¹⁵² Da dies nach IAS nicht zulässig ist, ist die bewusste Bildung von stillen Reserven über solche Abschreibungsmöglichkeiten ausgeschlossen, was aus Steuerungssicht in Bezug auf alle Anforderungen positiv zu beurteilen ist.

¹⁵¹ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 123.

¹⁵² Vgl. Baetge, J./Kirsch, H-J./Thiele, S., Bilanzen, 2001, S. 216.

6.2.2 Immaterielle Vermögensgegenstände

Der Wert eines Unternehmens wird immer weniger durch seine materielle Substanz als vielmehr durch den Wert des immateriellen Vermögens bestimmt. Ein Indiz für diese Entwicklung ist, dass das bilanzielle Eigenkapital für die Bewertung an der Börse und für die Bewertung des Kaufpreises bei Akquisitionen einen immer geringeren Aussagewert besitzt. Eine wertorientierte Konzernsteuerung muss sich deshalb mit der Frage befassen, wie diese wertbestimmenden Größen in die Steuerungsrechnung einbezogen werden.¹⁵³

Immaterielle Vermögensgegenstände lassen sich nach ihrer Zugangsart in erworbene und selbstgeschaffene sowie einzeln identifizierbare und Goodwill-ähnliche Vermögenswerte einteilen.

Nach diesen Kriterien erfolgt auch eine unterschiedliche Behandlung in der externen Rechnungslegung. So ist nach § 248 Abs. 2 HGB die Aktivierung von selbsterstellten Vermögensgegenständen des Anlagevermögens verboten. Nach IAS besteht hingegen für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte, die bestimmte Aktivierungsvoraussetzungen erfüllen, ein Aktivierungsgebot.

Somit unterscheiden sich die betrachteten Rechnungslegungsstandards darin, ob der für die Erstellung des immateriellen Vermögensgegenstands angefallene Aufwand zwingend in der Periode der Entstehung als Aufwand zu verrechnen ist oder ob eine Aktivierung erfolgen kann bzw. muss.

Aus Sicht der Konzernsteuerung werden mit der Aktivierung immaterieller selbsterstellter Vermögensgegenstände Anreize gesetzt, in langfristig wirksame Erfolgspotentiale des Unternehmens zu investieren. Gleichzeitig wird der kurzfristigen Erfolgsmaximierung durch das Unterlassen strategisch wichtiger Investitionen in immaterielle Werte wie z.B. Forschung und Entwicklung entgegengewirkt.¹⁵⁴ Durch die Abschreibung des immateriellen Vermögenswertes wird der Aufwand in die Perioden verlagert, in denen auch die ergebniserhöhenden Rückflüsse wirksam werden.¹⁵⁵ Gegen eine Aktivierung sprechen Schwierigkeiten im Hinblick auf die Objektivierbarkeit, da mit einer Aktivierung erhebliche Ermessensspielräume

¹⁵³ Vgl. Haller, A., Immaterielle Vermögenswerte, 1998, S. 562 f.

¹⁵⁴ Vgl. Siefke, M., Datenbasis, 1999, S. 218.

¹⁵⁵ Vgl. Pellens, B./Fülbier, R., Immaterielle Vermögensgegenstände, 2000, S. 148.

entstehen. Im Zusammenhang mit der Behandlung der selbstgeschaffenen immateriellen Vermögensgegenständen besteht also ein Spannungsfeld zwischen Anreizverträglichkeit und zeitliche Entscheidungsverbundenheit auf der einen Seite und Manipulationsmöglichkeiten unter dem Gesichtspunkt der mangelnden Objektivierbarkeit auf der anderen Seite.¹⁵⁶

Dies wird im Folgenden in Bezug auf die Vorschriften nach IAS dargestellt.

Nach IAS 38 werden immaterielle Vermögensgegenstände wie folgt definiert:

*„An intangible asset is an identifiable non-monetary asset without physical substance held for use in the production or supply of goods or services, for rentals or others, or administrative purposes.”*¹⁵⁷

Gemäß IAS sind selbstgeschaffene oder erworbene immaterielle Vermögensgegenstände dann zu aktivieren, wenn sie

- ?? die oben zitierte Definition eines intangible assets erfüllen, also vor allem einzeln identifizierbar sind,
- ?? zuverlässig bewertet werden können,
- ?? durch das Unternehmen kontrolliert werden,
- ?? wahrscheinlich einen Beitrag zur künftigen Nutzenerhöhung leisten.¹⁵⁸

Die letzten beiden Punkte gehen auf die asset-Definition nach IAS zurück:

„An asset is a resource:

- (a) controlled by an enterprise as a result of past events; and*
- (b) from which future economic benefits are expected to flow to an enterprise.”*¹⁵⁹

Die genannten Bedingungen gelten unabhängig davon, ob der Vermögensgegenstand selbsterstellt oder erworben wurde.¹⁶⁰

Durch die Forderung nach einer eindeutigen Identifizierbarkeit soll eine objektive Abgrenzung immaterieller Vermögenswerte vom allgemeinen Goodwill erreicht

¹⁵⁶ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 127; Siefke, M., Datenbasis, 1999, S. 233.

¹⁵⁷ IAS 38.7.

¹⁵⁸ Vgl. Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 455.

¹⁵⁹ IAS 38.7.

¹⁶⁰ Vgl. Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 455 ff.

werden. Der zukünftige wirtschaftliche Nutzen, der sich aus dem *intangible asset* ergeben muss, kann sich aus der Umsatzerzielung oder aus Kosteneinsparungen ergeben. In Bezug auf den Nutzenzufluss wird gefordert, dass dieser zumindest wahrscheinlich ist. Die Beurteilung der Wahrscheinlichkeit des Nutzenzuflusses eröffnet den dezentralen Einheiten einen erheblichen Ermessensspielraum mit entsprechend unerwünschten Auswirkungen auf die Objektivität und Vergleichbarkeit einer Kontrollrechnung für Steuerungs Zwecke. Für die Ermittlung der Herstellungskosten fordern die IAS ausdrücklich eine zuverlässige Ermittlung. Solch eine verlässliche Bewertung ist bei selbsterstellten immateriellen Vermögenswerten oft nur unter besonderen Umständen zu gewährleisten.¹⁶¹

Bei den selbst erstellten Vermögensgegenständen differenzieren die IAS zwischen einer Forschungs- und Entwicklungsphase. Als Forschung wird lt. IAS 38.7 die Suche nach neuen Erkenntnissen verstanden, deren Verwendung bei der Entwicklung von neuen oder bei der Verbesserung von bestehenden Produkten und Prozessen beabsichtigt ist. Der Begriff Entwicklung bezieht sich auf die Übertragung von Forschungsergebnissen oder anderen Erkenntnissen auf einen Plan oder Entwurf für die Schaffung von neuen oder für die wesentliche Verbesserung von bestehenden Produkten oder Prozessen. Gemäß IAS 38.42 unterliegen Forschungskosten einem Aktivierungsverbot. Für die Entwicklungskosten besteht dagegen Aktivierungspflicht, falls bestimmte Qualifikationskriterien erfüllt sind. „Diese Begriffe sind jedoch nicht trennscharf, so dass für bilanzierende Unternehmen ein Ermessensspielraum verbleibt, ob sie bestimmte Sachverhalte als Forschungs- oder Entwicklungsausgaben behandeln.“¹⁶²

Entwicklungsaufwendungen sind unter der Voraussetzung aktivierbar, dass nach den oben genannten Kriterien ein *asset* geschaffen wurde und

- ?? überhaupt technische Möglichkeiten existieren, um das immaterielle Vermögensgut gebrauchts- oder marktfähig zu machen,
- ?? das Unternehmen dies auch beabsichtigt,
- ?? das Unternehmen die Fähigkeit hat, das Gut zu nutzen oder zu veräußern,

¹⁶¹ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 136.

¹⁶² Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 457.

- ?? das Unternehmen die Existenz künftiger Cash Flows nachweisen kann, indem es bspw. den Nachweis für die Existenz eines Marktes für das Gut erbringt,
- ?? das Unternehmen über ausreichende technische, finanzielle oder sonstige Ressourcen zur Realisation des Projekts verfügt,
- ?? das Unternehmen die entstandenen Aufwendungen zuverlässig dem Vermögensgegenstand zuordnen kann.

Sobald diese Bedingungen kumulativ erfüllt werden, sind Entwicklungskosten nach IAS zwingend zu aktivieren.¹⁶³ Hier stellt sich jedoch die Frage, wie die Erfüllung dieser sechs Anforderungen zuverlässig nachgewiesen werden kann. So bleibt die Einschätzung, ob die Bedingungen erfüllt sind, subjektive Entscheidung der dezentralen Entscheidungsträger.¹⁶⁴

Neben den Forschungskosten besteht des Weiteren nach den Bestimmungen des IASC ein explizites Aktivierungsverbot für selbstgeschaffene Markennamen, Drucktitel, Verlagsrechte, Kundenlisten sowie ähnliche Rechte und Werte.¹⁶⁵ Weiterhin sind auch nach IAS Ausgaben für Werbekampagnen sowie Ausgaben für Aus- und Fortbildung von Mitarbeitern nicht aktivierungsfähig, da sie nicht die Kriterien eines *intangible assets* erfüllen. So ist der Vermögenswert aus Werbekampagnen oder Mitarbeiterfortbildung nicht einzeln losgelöst vom einzelnen Geschäftsfeld veräußerbar, sondern zählt eher zum allgemeinen Goodwill. Dadurch wird das Kriterium der einzelnen Identifizierbarkeit verfehlt. Auch das Kriterium der Kontrolle des Unternehmens über den Vermögenswert kann bei Ausgaben für Aus- und Fortbildung nicht eingehalten werden, da die geschulten Mitarbeiter nicht vom Unternehmen gezwungen werden können dort weiterzuarbeiten.

Erfüllt ein immaterieller Vermögenswert die Ansatzkriterien nicht oder besteht nach IAS ein explizites Aktivierungsverbot, sind wie nach HGB sämtliche diesbezügliche Ausgaben in der Periode, in der sie anfallen, als Aufwand zu verbuchen.¹⁶⁶

Dies ist aus Sicht der Konzernsteuerung kritisch zu betrachten, da besonders in ertragsschwachen Zeiten dadurch ein Anreiz besteht, die aktuelle Ergebnissituation

¹⁶³ Vgl. Hayn, S./Waldersee, G., IAS, 2002, S. 91.

¹⁶⁴ Vgl. Hostettler, S., EVA, 2002, S. 94.

¹⁶⁵ Vgl. Hayn, S./Waldersee, G., IAS, 2002, S. 91.

¹⁶⁶ Vgl. Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 455 f.

durch die Unterlassung derartiger Aufwendungen zu Lasten der zukünftigen Wettbewerbssituation zu verbessern. Allerdings wird dadurch aber ein Mindestmaß an Objektivierbarkeit erreicht, welches zu einer Erhöhung der Manipulationsunempfindlichkeit beiträgt.¹⁶⁷

Durch die Aktivierungspflicht von Entwicklungskosten nach IAS wird deutlich, dass die IAS im Vergleich zu den Vorschriften des HGB eine Steuerung, die sich an langfristigen Erfolgs- und Wertpotentialen des Unternehmens orientiert, grundsätzlich eher ermöglicht und dadurch einen Vorteil bezüglich der Anreizverträglichkeit und der zeitlichen Entscheidungsverbundenheit bringt.

6.2.3 Leasing

Die spezielle Problematik der Abbildung von Leasingverträgen im Rechnungswesen liegt in der richtigen bilanziellen Zuordnung der geleasteten Vermögenswerte auf die beiden Vertragsparteien sowie in der zutreffenden Abbildung der Erfolgswirkungen.¹⁶⁸

Durch das Auseinanderfallen von rechtlichem Eigentum und unmittelbarem Besitz ist bei der Klärung der bilanziellen Zuordnung des Leasinggegenstands auf die wirtschaftlichen Spezifika des konkreten Vertrages abzustellen. Externes und internes Rechnungswesen sind von dieser Problematik gleichermaßen betroffen.¹⁶⁹

Sowohl nach deutschem Recht als auch nach IAS erfolgt die Klassifizierung der Leasingverhältnisse nach bestimmten Kriterien in Operating Leasing und Finance Leasing. Ausschlaggebendes Kriterium für diese Klassifizierung ist die Verteilung des Investitionsrisikos zwischen Leasinggeber und Leasingnehmer.¹⁷⁰ Wird ein Leasingverhältnis als Operating Leasing qualifiziert, so wird der Leasinggegenstand sowohl nach deutschem Recht als auch nach IAS 17 ebenso wie bei einem typischen Mietverhältnis dem Leasinggeber als Eigentümer zugeordnet und somit in dessen Jahresabschluss bilanziert. Ist ein Leasingverhältnis seinem Charakter nach eher ein Finanzierungsgeschäft in der Art eines Ratenkaufs unter Eigentumsvorbehalt, handelt

¹⁶⁷ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 140.

¹⁶⁸ Vgl. Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, S., Bilanzen, 2001, S. 634.

¹⁶⁹ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 146.

¹⁷⁰ Vgl. Brakensiek, S., Bilanzneutrale Finanzierungsinstrumente, 2001, S. 174.

es sich um Finance Lease. Der Leasinggeber übernimmt die Finanzierungsfunktion während die Investitionsfunktion allein beim Leasingnehmer liegt.¹⁷¹

Während nach IAS die Kriterien für diese Klassifizierung qualitativ bestimmt werden, sind diese nach deutschem Recht quantitativer Natur. Des Weiteren lässt sich nach IAS die bilanzielle Behandlung direkt aus der Klassifizierung ableiten. So ist das Leasingobjekt bei Finance Leasing in der Bilanz des Leasingnehmers und bei Operating Leasing in der Bilanz des Leasinggebers auszuweisen. Nach deutschem Recht erfolgt der Ausweis bei Operating Leasing ebenfalls immer beim Leasinggeber, während die Klassifizierung in Finanzierungsleasing noch keine Aussage über die bilanzielle Zuordnung zulässt, wie Abbildung 9 zeigt.

IAS	Finance Lease	Operate Lease
Ausweis des Leasingobjekts in der Bilanz des ...	Leasingnehmers	Leasinggebers
Deutsches Recht	Finanzierungsleasing	Operating Leasing

Abb. 9: Gegenüberstellung der für Leasingverhältnisse verwendeten Terminologie in Deutschland und nach IAS¹⁷²

Die bilanzielle Abbildung von Finance Lease erfolgt nach HGB und IAS ähnlich: Der Leasingnehmer hat den Gegenstand in Höhe des Barwertes der künftigen Leasingraten zu aktivieren und gleichzeitig eine Verbindlichkeit in gleicher Höhe zu passivieren. Die Abbildung des Eingehens eines Finanzierungsleasingverhältnisses erfolgt also erfolgsneutral und kommt einem fiktiven Erwerb gleich. In den Folgeperioden kommt es dann sowohl zu einem Abschreibungsaufwand als auch zu einem Finanzierungsaufwand. Die an den Leasinggeber zu leistenden Leasingraten sind in einen Tilgungsanteil und einen Zinsaufwandsanteil aufzuspalten. Der Tilgungsanteil wird mit den Verbindlichkeiten verrechnet, die Zinsen stellen Aufwand der jeweiligen Periode dar. Das aktivierte Leasingobjekt ist nach den gleichen Grundsätzen wie nichtgeleaste Vermögensgegenstände über die jeweilige Nutzungsdauer abzuschreiben.

¹⁷¹ Vgl. Brakensiek, S., Bilanzneutrale Finanzierungsinstrumente, S. 175.

¹⁷² In Anlehnung an Brakensiek, S., Bilanzneutrale Finanzinstrumente, 2001, S. 176.

Der Leasinggeber bilanziert anstelle des Leasingobjektes eine Forderung gegenüber dem Leasingnehmer sowie Umsatzerlöse in Höhe der abgezinsten vereinbarten Tilgungsanteile der Leasingraten. Die Tilgungsanteile der künftig eingehenden Leasingraten werden dann erfolgsneutral mit der Forderung verrechnet und die Zinsen pro-rata-temporis erfolgswirksam in der GuV vereinnahmt.¹⁷³

Im Rahmen des Operating Leasing wird das Leasingobjekt bilanziell dem Leasinggeber zugerechnet, da er sowohl als rechtlicher als auch als wirtschaftlicher Eigentümer gilt. Die Leasingvereinbarung wird daher bilanziell wie bei einem normalem Mietvertrag abgebildet. So hat der Leasingnehmer lediglich die aus den Leasingzahlungen abgeleiteten Leasingaufwendungen in der jeweiligen Periode der Nutzung erfolgswirksam zu erfassen.

Leasing gilt als *off-balance-sheet* Finanzierungsinstrument. Während beim kreditfinanzierten Kauf sowohl das Investitionsobjekt als auch die mit der Kreditaufnahme entstehende Verbindlichkeit in der Bilanz des investierenden Unternehmens auszuweisen ist, verhält sich die Situation beim Leasing anders. Der aus dem Leasingvertrag zu leistende Kapitaleinsatz seitens des Leasingnehmers wird aus der Bilanz nicht ersichtlich. Dies ist nach beiden Rechnungslegungssystemen allerdings nur dann der Fall, solange der Leasingnehmer nicht als wirtschaftlicher Eigentümer des Leasinggegenstandes angesehen wird, also nur bei Operating Leasing.¹⁷⁴ Bedeutung gewinnt die Frage der wirtschaftlichen Vermögenszugehörigkeit vor allem dadurch, dass durch die Zuordnung des Vermögensgegenstandes zu einer der beiden Vertragsparteien dessen Bilanz verlängert wird.¹⁷⁵ Dies hat Auswirkungen auf bestimmte Kennzahlen. Beispielsweise ergibt sich durch die bilanzielle Zurechnung des Leasingobjektes eine geringere Eigenkapitalquote und eine geringere Gesamtkapitalrentabilität. Insofern ist die bilanzielle Zuordnung der Leasingobjekte aus Steuerungsicht besonders bedeutend und wird im Folgenden in Bezug auf IAS und deutschem Recht untersucht.

Im HGB finden sich zur Bilanzierung von Leasingverträgen keine expliziten Vorschriften. Die Bilanzierungspraxis ist deshalb dazu übergegangen, auf die von BFH

¹⁷³ Vgl. Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, S., Bilanzen, 2001, S. 143 f.

¹⁷⁴ Vgl. Brakensiek, S., Bilanzneutrale Finanzinstrumente, 2001, S. 180.

¹⁷⁵ Vgl. Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, S., Bilanzen, 2001, S. 635.

und Finanzverwaltung entwickelten steuerlichen Zurechnungsvorschriften zurückzugreifen. Die Zuordnungsfrage wird darin weitgehend anhand quantitativer Kriterien entschieden.¹⁷⁶ Diese steuerrechtlichen Leasingerlasse unterscheiden zwischen Vollamortisations- und Teilamortisationsverträgen. Bei Vollamortisation erfolgt bereits während der unkündbaren Grundmietzeit eine Amortisation der gesamten Kosten des Leasinggebers, während bei Teilamortisation eine vollständige Amortisation unterbleibt. Ziel folgender Ausführungen soll in dieser Arbeit jedoch nicht die erschöpfende Darstellung der Leasingerlasse sein. Daher wird im Folgenden nur kurz auf die Vollamortisationsverträge eingegangen. Ähnlich konkrete Kriterien enthält der steuerrechtliche Leasingerlass zu Teilamortisationsverträgen. Bei Vollamortisationsverträgen erfolgt die Zurechnung des Leasinggegenstands beim Leasingnehmer, wenn die Grundmietzeit kleiner als 40 % oder größer als 90 % der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer ist. Liegt die Grundmietzeit zwischen 40 % und 90 % der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer, und eine als günstig zu klassifizierende Kaufoption wurde vereinbart oder eine als günstig zu klassifizierende Mietverlängerungsoption liegt vor, wird der Leasinggegenstand ebenfalls dem Leasingnehmer zugeordnet. Liegen diese Optionen bei der entsprechenden Grundmietzeit nicht vor, erfolgt eine Zurechnung wie beim Operating Leasing beim Leasinggeber. Die betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauern lassen sich aus den steuerlichen AfA-Tabellen entnehmen. Des Weiteren handelt es sich um Finanzierungsleasing, wenn das Leasingobjekt speziell auf die Verhältnisse des Leasingnehmers zugeschnitten ist und nach Ablauf der Grundmietzeit nur noch beim Leasingnehmer wirtschaftlich sinnvoll verwendbar ist (Spezialleasing).¹⁷⁷

Im Gegensatz zum HGB enthalten die International Accounting Standards umfangreiche Regelungen zur Bilanzierung von Leasingverhältnissen; in den IAS finden sich die Regelungen in IAS 17. Danach ist der tatsächliche wirtschaftliche Gehalt des Vorgangs (substance of transaction) und nicht seine formelle Ausgestaltung ausschlaggebend.¹⁷⁸ Für die Frage der Zuordnung des Leasingobjekts zum Leasinggeber oder Leasingnehmer stellen die IAS auf qualitative Kriterien ab.¹⁷⁹

¹⁷⁶ Vgl. Brakensiek, S., Bilanzneutrale Finanzinstrumente, 2001, S. 236.

¹⁷⁷ Vgl. Brakensiek, S., Bilanzneutrale Finanzinstrumente, 2001, S. 241; Coenenberg, Jahresabschluss, 2003, S. 187.

¹⁷⁸ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 147.

¹⁷⁹ Vgl. Auer, K., IAS versus HGB, 1999, S. 113.

Entscheidendes Kriterium ist das Ausmaß, in dem die Risiken und Chancen, die mit dem Eigentum des Leasingobjektes verbunden sind, beim Leasinggeber oder beim Leasingnehmer liegen. Finance Leasing liegt dann vor, wenn alle Risiken und Chancen, die mit dem Leasinggegenstand verbunden sind, im Wesentlichen auf den Leasingnehmer übertragen werden. Ausschlaggebend für die Klassifikation ist letztlich immer die wirtschaftliche Gesamtwürdigung jedes Einzelfalles. Um die Einstufung in die zwei Vertragstypen jedoch zu erleichtern, werden in IAS 17 folgende konkrete Beispiele und Indikatoren für Finance Leasing gegeben, welche jedoch selbst weder abschließend wirken noch zwingend notwendige Prüfkriterien darstellen:¹⁸⁰

- ?? Das Eigentum an dem Leasinggegenstand wird am Ende der Laufzeit des Leasingverhältnisses auf den Leasingnehmer übertragen.
- ?? Der Leasingnehmer erhält die Option, das Leasingobjekt zu einem ausreichend niedrigen Preis zu erwerben, so dass es zum Zeitpunkt des Vertragsbeginns hinreichend sicher ist, dass diese Option ausgeübt werden wird.
- ?? Die Laufzeit des Leasingverhältnisses umfasst den überwiegenden Teil der wirtschaftlichen Nutzungsdauer des Leasingobjekts.
- ?? Der Barwert der Mindestleasingzahlung des Leasingnehmers entspricht im Zeitpunkt des Leasingbeginns im Wesentlichen mindestens dem *fair value* des Leasingobjekts.
- ?? Das Leasingobjekt ist so beschaffen, dass es ohne die Vornahme wesentlicher Veränderungen nur vom Leasingnehmer genutzt werden kann (Spezialleasing).
- ?? Bei Kündigung des Leasingnehmers hat dieser die dem Leasinggeber daraus entstehenden Verluste zu ersetzen.
- ?? Gewinne oder Verluste aus möglichen Restwertschwankungen fallen dem Leasingnehmer zu.
- ?? Der Leasingnehmer hat eine Mietverlängerungsoption zu einer Miete, die signifikant unterhalb des marktüblichen Mietzinses liegt, so dass ihre Ausübung bereits zum Zeitpunkt des Vertragsbeginns als hinreichend sicher anzunehmen ist.

Beide Rechnungslegungssysteme stellen also auf die Zuordnung des Leasingobjekts bei dem wirtschaftlichen Eigentümer und nicht auf den juristischen Eigentümer ab. Aus

¹⁸⁰ Vgl. Förschle, G./Holland, B./Kroner, M., Internationale Rechnungslegung, 2003, S. 49; Klein, G., Unternehmenssteuerung, S. 148.

Sicht der Konzernsteuerung ist dies in Bezug auf die Kriterien Analysefähigkeit und Anreizverträglichkeit im Sinne von Zielkongruenz als positiv zu beurteilen, da es zu einer relevanteren Abbildung der tatsächlichen ökonomischen Verhältnisse kommt.¹⁸¹ Dennoch ergeben sich Unterschiede zwischen den nationalen und internationalen Rechnungslegungsvorschriften in der Zurechnung, da eine Gegenüberstellung der Kriterien unterschiedliche Auffassungen vom Innehaben des wirtschaftlichen Eigentums dokumentiert.¹⁸² Im Gegensatz zu den deutschen Grundsätzen, die stärker auf die Chancen und Risiken nach Ablauf der Vertragslaufzeit abzielen, berücksichtigen die IAS die Chancen und Risiken und damit den Nutzen während der Vertragslaufzeit. „Folglich ergibt sich nach IAS 17 tendenziell eine häufigere Zuordnung des Leasinggegenstandes beim Leasingnehmer als nach den deutschen Leasing-Erlassen.“¹⁸³

Aus Konzernsteuerungssicht stellt dies einen weiteren Vorteil der IAS gegenüber der nationalen Rechnungslegung dar. Wie noch in Abschnitt 7.2.3 ersichtlich wird, wäre aus Konzernsteuerungssicht eine generelle Aktivierungspflicht auch bei Operating Leasing wünschenswert.

Ein weiterer Aspekt ist, dass der Relevanzgehalt von Bilanz und GuV durch geschickte Sachverhaltsgestaltung unterwandert werden kann, falls eine Klassifizierung von - wirtschaftlich betrachtet – Finanzierungsleasingverträgen als *off balance sheet* Operating Lease Verträge ermöglicht wird. Dadurch würden erhebliche zukünftige Nutzungspotentiale, Zahlungsverpflichtungen und -ansprüche nicht in der Bilanz des tatsächlichen wirtschaftlichen Eigentümers erscheinen. Dies verletzt in erster Linie die Objektivität aber auch die Zielkongruenz sowie die Vergleichbarkeit der steuerungsorientierten Kontrollrechnung. Dies ist insbesondere auch im Zusammenhang mit der oben beschriebenen Kennzahlbeeinflussung durch die Bilanzverlängerung zu sehen. Im Gegensatz zu den deutschen steuerrechtlichen Vorschriften existieren nach IAS keine präzisen quantitativen Kriterien, sondern lediglich ein beispielhafter Kriterienkatalog. Eine Übereinstimmung oder Nichtübereinstimmung löst jedoch noch keinen verbindlichen Automatismus der Klassifikation aus.¹⁸⁴ Dadurch entsteht auf der einen Seite ein erheblicher

¹⁸¹ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, S. 154.

¹⁸² Vgl. Brakensiek, S., Bilanzneutrale Finanzinstrumente, S. 246.

¹⁸³ Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, S., Bilanzen 2001, S. 645.

¹⁸⁴ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 154.

Ermessensspielraum. Auf der anderen Seite ist es nach Meinung des Verfassers bei dem Vorhanden sein von quantitativen Grenzwerten wie nach deutschem Recht für die Vertragsparteien ein Leichtes, diese durch geschickte Vertragsgestaltung so zu umgehen, dass das gewünschte Ergebnis erzielt wird. „Richtet sich die Vertragspraxis, wie i.d.R., nach den in den Erlassen fest umrissenen Kriterien, ist die .. erstrebte Zurechnung des Leasingguts zu dem Vermögen des Leasinggebers ... sichergestellt.“¹⁸⁵

Betrachtet man z.B. die Bilanz der Volkswagen Leasing GmbH, wird deutlich, dass sämtliche verleaste Autos mit einem Wert von 6,2 Mrd. € im Einzelabschluss nach HGB als Vermietvermögen aktiviert wurden. Durch den Ausweis der verleasten Autos in der Bilanz des Leasinggebers lässt sich auf Operating Leasing nach HGB schließen. Aus dem Konzernabschluss der Muttergesellschaft Volkswagen Financial Services AG, der nach IAS aufgestellt wird, lässt sich ersehen, dass nach IAS die verleasten Autos nicht in der Bilanz erscheinen, sondern Forderungen gegenüber den Leasingnehmern i.H.v. 9 Mrd. € ausgewiesen werden. Nach IAS liegt bei gleichem wirtschaftlichen Sachverhalt somit Finance Leasing vor.

6.2.4 Sale and Leaseback

Bei *sale and leaseback* Transaktionen handelt es sich um die Veräußerung eines Vermögensgegenstands und Vermietung desselben Vermögensgegenstands zurück an den Verkäufer. Verkaufspreis und Leasingzahlungen stehen meist im Zusammenhang, da sie gemeinsam festgelegt werden. Nach IAS orientiert sich die Behandlung daraus entstandener Veräußerungsgewinne nach der Einordnung der Leasingverhältnisse. Liegt Finance Leasing vor, ist der Gewinn nicht sofort zu vereinnahmen, sondern durch passivische Abgrenzung anteilig über die Dauer des Leasingvertrages zu verteilen. Bei Vorliegen von Operating Leasing sind Veräußerungsgewinne grundsätzlich sofort ergebniswirksam, sofern der Kaufpreis dem beizulegenden Wert des *assets* entspricht. Veräußerungsverluste werden unabhängig von der Zuordnung sofort berücksichtigt.

Sale and leaseback Geschäfte werden nach deutschem Recht als Veräußerung mit entsprechender Gewinnrealisierung behandelt. Dies liegt daran, dass in der *sale and lease back* Transaktion nach deutschem Recht zwei voneinander getrennte separate

¹⁸⁵ Brakensiek, S., Bilanzneutrale Finanzinstrumente, 2001 (mit einem Zitat von Engel, Johanna, Miete, Kauf, Leasing, 2. Aufl, Bonn, 1997, S. 197.)

Rechtsgeschäfte gesehen werden. Daher ist ein Veräußerungsgewinn oder –verlust aus *sale and leaseback* Geschäften nach HGB nach herrschender Meinung sofort zu realisieren.¹⁸⁶

Im Gegensatz dazu betonen die Vorschriften nach IAS die wirtschaftliche Beurteilung des Gesamtvorgangs. Dieses kommt der ökonomischen Realität am nächsten, denn bei Vorliegen einer *finance leaseback* Transaktion hat unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten der Verkauf nicht stattgefunden. Es handelt sich eher um eine besondere Finanzierungsform, bei der der veräußerte und zurückgeleaste Vermögensgegenstand als Sicherheit dient. Daher ist die Abgrenzung eines Veräußerungsgewinns nach IAS über die Laufzeit der getroffenen Vereinbarung aus Sicht der Konzernsteuerung zu begrüßen, da die Anforderungen Anreizverträglichkeit und Analysefähigkeit dadurch besser erfüllt werden, als nach dem Vorgehen nach HGB.

Bei *operating leaseback* liegt auch unter ökonomischen Aspekten eine tatsächliche Veräußerung vor, da die Chancen und Risiken, die mit dem Eigentum des Vermögensgegenstandes verbunden sind, nach der Transaktion beim Käufer bzw. Leasinggeber verbleiben. Insofern bildet die sofortige Gewinn- oder Verlustverbuchung den Sachverhalt ökonomisch korrekt ab.¹⁸⁷

6.2.5 Langfristige Fertigungsaufträge

In diesem Kapitel soll dargestellt werden ob auf Basis von HGB oder IAS eine geeignete bereichsbezogene Ergebnisrechnung erstellt werden kann, die den wirtschaftlichen Erfolg einer anlagenbauenden Organisationseinheit in steuerungsgerechter Weise wiedergibt.

Das wesentliche Merkmal der langfristigen Fertigung ist ein Herstellungsprozess, bei dem die Leistungserstellung mindestens ein Geschäftsjahr überschreitet. Bei der Fertigung für den anonymen Markt liegt der Herstellungsprozess typischerweise vor dem Verkaufsakt. Im Gegensatz dazu steht die Auftragserteilung für einen Langfristfertigungsauftrag vor dem Herstellungsprozess. Somit besteht bei letzterem

¹⁸⁶ Vgl. Hayn, S./Waldersee, G., IAS, 2002, S. 106 f.

¹⁸⁷ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 155 f.

kein Verwertungsrisiko mehr, da das Unternehmen bereits vor der Leistungserstellung einen Abnehmer hat.

Die zentrale Fragestellung bei der Bilanzierung langfristiger Fertigungsaufträge ist die Zuordnung von Aufwendungen und Erträgen nach dem Zeitpunkt der Gewinnrealisierung.¹⁸⁸ Hierzu weichen die Vorschriften von HGB und IAS erheblich voneinander ab. Während nach IAS unter bestimmten Voraussetzungen die Anwendung der *percentage of completion*-Methode (POC-Methode) vorschreibt, ist im HGB ebenfalls keine explizite Bilanzierungsvorschrift für Langfristfertigung zu finden. Das deutsche Realisationsprinzip erlaubt eine Gewinnrealisierung erst nach Fertigstellung, Endabrechnung und erfolgter Abnahme durch den Auftraggeber.¹⁸⁹ Erst zu diesem Zeitpunkt darf für diesen Auftrag ein Umsatz ausgewiesen werden und dementsprechend der Gewinn verbucht werden. Somit erfolgt nach deutschem Recht die Bilanzierung von Langfristfertigung nach der *completed contract*-Methode.

„Die strikte Orientierung am Realisationsprinzip (sog. Completed-Contract-Methode) führt bei Profit Centers mit langfristiger Fertigung zu untauglichen Steuerungsgrößen.“¹⁹⁰ So führt die Anwendung der *completed contract*-Methode in der internen Berichterstattung zu einer wesentlichen Einschränkung der Aussagefähigkeit des Betriebsergebnisses. Schwankungen im Umsatz- und Ergebnisausweis stehen nicht im Zusammenhang mit den Änderungen des Zielerreichungsgrades, da in den Perioden der Auftragsabwicklung der Periodenerfolg zu niedrig und in der Periode der Fertigstellung zu hoch ausgewiesen wird. Verstärkt wird dieser Effekt, wie im unteren Beispiel noch deutlich wird, dadurch, dass bei der Bewertung der Bestandsveränderung die Vertriebskosten nicht einbezogen werden dürfen und damit selbst eine erfolgsneutrale Abbildung langfristiger Fertigungsaufträge nicht möglich ist. Aufgrund des Aktivierungsverbots für bestimmte Selbstkostenbestandteile entsteht ein Verlust in Höhe der Bestandteile, die nicht zu den aktivierungsfähigen Herstellungskosten gehören.¹⁹¹ Dies geht in erheblichem Maß zu Lasten der Anreizverträglichkeit und zeitlichen Entscheidungsverbundenheit der Steuerungsrechnung. Im Jahr der

¹⁸⁸ Vgl. Buch, J., Erfolgsrealisation, 2003, S. 108 f.

¹⁸⁹ Vgl. § 252 Abs. 1, Nr. 4 HGB.

¹⁹⁰ Coenenberg, A., Anforderungen, 1995, S. 2081.

¹⁹¹ Vgl. Buch, J., Erfolgsrealisation, 2003, S. 118.

Fertigstellung und Endabnahme müssen dann Gewinne ausgewiesen werden, die in Höhe dieser zwangsweise in den Vorjahren als Aufwand gebuchten nicht aktivierungsfähigen Selbstkostenbestandteilen den eigentlichen Auftragsgewinn als Differenz zwischen Selbstkosten und Erlösen noch übersteigen.

Hinzu kommt, dass bei der im Rahmen der externen Rechnungslegung international üblichen Anwendung des Umsatzkostenverfahrens die Umsatzkosten den Umsatzerlösen gegenübergestellt werden, so dass die Bestandsveränderungen in der Periodenerfolgsrechnung nicht ersichtlich sind und so Teile der betrieblichen Leistungserstellung ausgeblendet werden.

Für die *completed contract*-Methode spricht lediglich die hohe Objektivität des Verfahrens, da sie sich auf die endgültigen Ergebnisse der Auftragsbearbeitung stützen kann und deshalb im Gegensatz zur POC-Methode keinerlei Schätzungen erforderlich sind.¹⁹²

Im Sinne der Anreizverträglichkeit und zeitlichen Entscheidungsverbundenheit ist in der internen Kontrollrechnung die periodenanteilige Erfassung der Leistung aus langfristigen Aufträgen mit der POC-Methode von Vorteil.¹⁹³

Diese Methode sieht bei langfristiger Fertigung die Vereinnahmung der vereinbarten Gesamterlöse entsprechend dem Fertigstellungsgrad der Aufträge in jeder Periode der Auftragsentwicklung vor. Der Gewinnanteil kann nach folgender Formel errechnet werden:¹⁹⁴

$$\text{Perioden-} \\ \text{gewinnanteil} = \text{Leistungsfortschritt} \\ \text{in der Periode} * \text{erwarteter Auftrags-} \\ \text{Gesamterfolg}$$

Nach der POC-Methode wird in der GuV die bis dahin erbrachte Leistung als Umsatz verbucht und der Herstellungsaufwand der Periode belastet. Der zum Teil fertiggestellte Auftrag wird in der Bilanz als Forderung aktiviert. Im Unterschied zu der *completed contract*-Methode werden in der Bilanz keine unfertigen Leistungen in Höhe der Herstellungskosten und keine Bestandsveränderung in einer nach dem Gesamtkostenverfahren aufgestellten GuV ausgewiesen.¹⁹⁵

¹⁹² Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 169.

¹⁹³ Vgl. Coenberg, A., Anforderungen, 1995, S. 2081.

¹⁹⁴ Vgl. Coenberg, A., Jahresabschluss, 2000, S. 243.

¹⁹⁵ Vgl. Buch, J., Erfolgsrealisation, 2003, S. 114.

IAS 11 sieht diese Methode der Gewinnvereinnahmung nach dem Leistungsfortschritt bei kumulativer Erfüllung der folgenden Voraussetzungen zwingend vor,

- ?? die Vergütung für die Auftragsleistung ist wahrscheinlich,
- ?? die aus dem Fertigungsauftrag resultierenden Gesamterlöse können zuverlässig ermittelt werden,
- ?? die mit dem Auftrag im Zusammenhang stehenden Kosten können eindeutig abgegrenzt und zuverlässig ermittelt werden,
- ?? sowohl die bis zur Fertigstellung des Auftrags noch anfallenden Kosten, als auch der Fertigungsgrad können verlässlich ermittelt werden.¹⁹⁶

Bei der Messung des Leistungsfortschritts kommen entweder inputorientierte oder outputorientierte Verfahren zum Einsatz. Inputorientierte Verfahren bestimmen den Leistungsfortschritt anhand der zur Erstellung des Werkes aufgewendeten Ressourcen, wie der angefallenen Kosten (*cost to cost*-Methode) oder anderer Größen wie z.B. die Zahl der aufgewendeten Arbeitsstunden (*efford expended*-Methode). Outputorientierte Verfahren messen den Leistungsfortschritt direkt, indem der Anteil der erreichten Leistung im Verhältnis zur Gesamtleistung ermittelt wird. Voraussetzung für die zuverlässige Ermittlung des Fertigstellungsgrades ist somit ein fortlaufendes Projektcontrolling, das das Mengen- und Wertgerüst fortlaufend aufzeichnet.¹⁹⁷

Liegen die Voraussetzungen für die Anwendung der POC-Methode zwar nicht vor, ist jedoch sichergestellt, dass zumindest kein Verlust aus dem Auftrag entstehen wird, sehen die IAS die *zero profit*-Methode vor. So kommt es nach IAS in keinem Fall zur Anwendung der *completed contract*-Methode. Bei der *zero profit*-Methode werden Umsatzerlöse in Höhe der wiedereinbringbaren Auftragskosten angesetzt. Das Verfahren ist damit so angelegt, dass kein anteiliger Periodengewinn ausgewiesen wird, aber auch kein Verlust durch nicht aktivierbare Gemeinkosten zustande kommt, wie dies bei der *completed contract*-Methode der Fall wäre.¹⁹⁸ Ein weiterer Vorteil der *zero profit*-Methode gegenüber der vorgeschriebenen Methode nach HGB ist, dass auch in

¹⁹⁶ Vgl. Hayn, S./Waldersee, G., IAS, 2002, S. 142.

¹⁹⁷ Vgl. Buch, J., Erfolgsrealisation, 2003, S. 130 ff.

¹⁹⁸ Vgl. Hoke, Konzernsteuerung, 2001, S. 136.

der nach Umsatzkostenverfahren aufgestellten GuV die Leistung der Periode angemessen dargestellt wird.¹⁹⁹ Dies ist aus Steuerungssicht vorteilhaft.

Wird jedoch ein Gesamtverlust aus dem Fertigungsauftrag erwartet, muss dieser sowohl nach HGB durch das Imparitätsprinzip als auch nach IAS 11 sofort und nicht erst bei Realisation verbucht werden.

Folgendes Beispiel soll die unterschiedlichen Methoden nach HGB (*completed contract*-Methode) und IAS (POC-Methode) verdeutlichen:

Auftragswert des Projektes	1000 T€
Gesamte Einzelkosten des Projektes	500 T€
Einzelkosten in Periode 1	250 T€
Fertigstellungsgrad Ende Periode 1	50 %
Gemeinkosten der Periode	140 T€
davon nicht aktivierbar bei Herstellungskosten HGB	40 T€

Tab. 1: Basisannahmen²⁰⁰

Nach der POC-Methode ist am Ende der Periode 1 zunächst der Fertigstellungsgrad zu ermitteln der sich in Höhe von 50% nach der cost to cost-Methode aus dem Verhältnis der bisher angefallenen Einzelkosten zu den voraussichtlichen gesamten Einzelkosten ergibt. Mit Hilfe dieses Fertigstellungsgrades wird der anteilige Erlös in Höhe von 500 T€ generiert. Im Gegensatz dazu ergibt sich nach HGB eine Bestandsveränderung in Höhe von 350 T€ die sich aus den Einzelkosten und den aktivierbaren Gemeinkosten (100 T€) zusammensetzen.

	Periode 1		Periode 2	
	HGB	IAS	HGB	IAS
Umsatz	0 T€	500 T€	1000 T€	500 T€
+ Bestandsveränderung	350 T€			
= Leistung	350 T€	500 T€	1000 T€	500 T€
- Einzelkosten	250 T€	250 T€	250 T€	250 T€
- Gemeinkosten	140 T€	140 T€	140 T€	140 T€
= Ergebnis	- 40 T€	110 T€	260 T€	110 T€

Tab. 2: Ergebnisdarstellung eines Projekts nach HGB und IAS²⁰¹

¹⁹⁹ Coenberg, A., Jahresabschluss, 2000, S. 244, 246.

²⁰⁰ In Anlehnung an Buch, J., Erfolgsrealisation, 2003, S. 135.

Nach der Periode 1 entsteht dadurch ein Bewertungsunterschied, der in Abb. 10 grafisch veranschaulicht wird. Dieser ergibt sich durch die nicht aktivierbaren Gemeinkosten i. H. v. 40 T€ der ersten Periode sowie dem realisierten anteiligen Periodengewinn von 110 T€

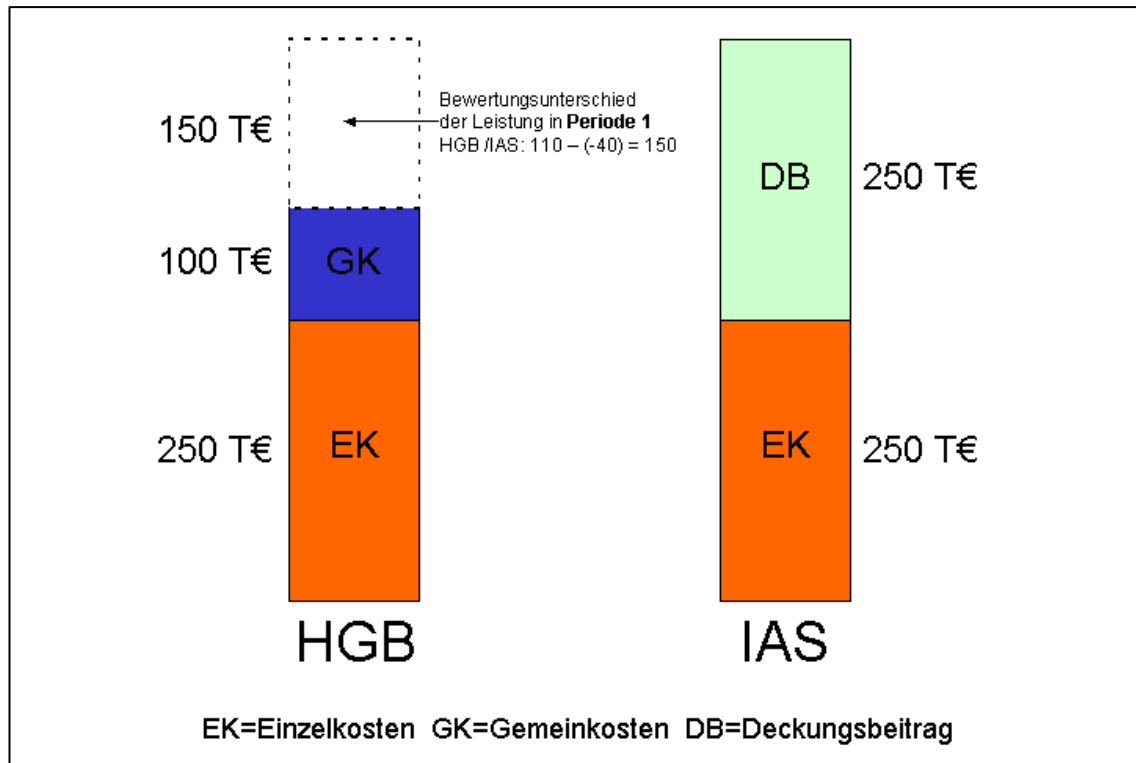


Abb. 10: Grafische Darstellung des Bewertungsunterschieds nach HGB und IAS²⁰²

Das Beispiel zeigt, dass in der ersten Periode der Leistungserstellung nach HGB nicht nur keinen Gewinn ausgewiesen wird, sondern dass die Nichtaktivierung eines Teils der Gemeinkosten sogar einen Verlust in Höhe von 40 T€ verursacht. Der gesamte Gewinn in Höhe von 220 T€ sowie die in der ersten Periode nicht aktivierungsfähigen Gemeinkosten in Höhe von 40 T€ werden bei Anwendung der *completed contract*-Methode, die nach HGB zwingend anzuwenden ist, in der zweiten Periode ausgewiesen.

Im Gegensatz dazu wird Umsatz nach der POC-Methode parallel zum Leistungsfortschritt realisiert und damit auch der Projektgewinn über beide Perioden verteilt.

²⁰¹ In Anlehnung an Buch, J., Erfolgsrealisation, 2003, S. 136.

²⁰² In Anlehnung an Buch, J., Erfolgsrealisierung, 2003, S. 137.

Wie an diesem Beispiel zu sehen ist, führt die *completed contract*-Methode zu erheblichen Ergebnisschwankungen. Diese Ergebnisschwankungen sind umso größer, je größer der Auftragswert ist und je größer der Anteil der nicht aktivierungsfähigen Kosten ist.²⁰³ Dadurch ergibt sich eine Verfälschung der Ertragslage und eine mangelnde Vergleichbarkeit aufeinanderfolgender Perioden. Dies ist bei der Anwendung der POC-Methode nicht der Fall, da die Erlöse stetig in der Periode ausgewiesen werden, in der die Tätigkeiten durchgeführt wurden, um diese Erlöse zu erzielen.

Dies ist in Bezug auf die für die Steuerungsrechnung relevanten Kriterien – Anreizverträglichkeit, zeitliche Entscheidungsverbundenheit und Analysefähigkeit – sehr positiv zu beurteilen. Allerdings ist die POC-Methode deutlich weniger vom Objektivierungsgedanken geprägt als die *completed-contract*-Methode. Vor allem wird dies dadurch deutlich, dass sich die Anwendung der POC-Methode notwendigerweise zu wesentlichen Teilen auf Schätzungen stützt. So beruht die Ermittlung der bis zum Abschluss des Auftrages noch anfallenden Kosten, des Fertigstellungsgrades und der Auftrags Erlöse häufig auf Schätzungen, die mit großen Unsicherheiten behaftet sind. Vor allem in frühen Phasen der Auftragsabwicklung ist das Risiko von bewussten oder ungewollten Fehleinschätzungen besonders groß. Gerade die Ermittlung der Auftragskosten und Auftrags Erlöse beinhaltet erhebliche Ermessensspielräume, die aus Steuerungssicht der Objektivität schaden.²⁰⁴

Die Anwendung der POC-Methode steht damit im Spannungsfeld von Objektivität auf der einen Seite und zeitlicher Entscheidungsverbundenheit sowie Analysefähigkeit auf der anderen Seite.

„Im Hinblick auf die Vereinheitlichungstendenzen von externer Rechnungslegung und internem Controlling, wird die Projektsteuerung auf Basis der POC-Methode trotz der mit dieser Methode verbundenen Schätzproblematik weiter an Bedeutung gewinnen“²⁰⁵

²⁰³ Vgl. Buch, J., Erfolgsrealisierung, 2003, S. 119.

²⁰⁴ Vgl. Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 297.

²⁰⁵ Buch, J., Erfolgsrealisation, 2003, S. 140.

6.3 Beurteilung der Steuerungsqualität der Rechnungslegung nach IAS und HGB

Unter den in Abschnitt Kapitel 2 beschriebenen Funktionen der Rechnungslegung besitzt die Informationsfunktion den engsten Zusammenhang mit der Unternehmens- und Konzernsteuerung. Da die Rechnungslegung nach IAS ausschließlich auf die Informationsfunktion ausgerichtet ist und diese Funktion auch besser erfüllt als die von der Zahlungsbemessungsfunktion beeinflusste Rechnungslegung nach HGB, ist sie konzeptionell besser für die Konzernsteuerung geeignet.²⁰⁶ So wird in Abschlüssen nach IAS mehr Wert auf die Ermittlung einer ökonomisch aussagekräftigen Erfolgsgröße gelegt.²⁰⁷ Das ist für die Vereinheitlichung der Erfolgsrechnung von Vorteil, denn in einer betriebswirtschaftlich ausgerichteten Berichterstattung treffen sich interne und externe Rechnungslegungszwecke.²⁰⁸ Weiterhin wurde in Abschnitt 6.1.4 gezeigt, dass die im Framework genannten Grundsätze der IAS der Erfüllung der Anforderungen an eine Konzernsteuerungsrechnung dienen.

Die zweitrangige und eingeschränkte Bedeutung des Vorsichtsprinzips führt tendenziell zu einem näher an der ökonomischen Realität orientierten Gewinn- und Vermögensausweis und damit zu einer besseren Verwendbarkeit der Rechnungslegungsdaten für die Unternehmenssteuerung.²⁰⁹ So soll nach IAS eine Unterbewertung der Aktiva bzw. Überbewertung der Passiva vermieden werden, wodurch sich sowohl der Informationsnutzen der externen Rechnungslegung erhöht, als auch die Eignung für interne Steuerungs- und Kontrollzwecke verbessert.²¹⁰

Als konkretisierte Folge des Jahresabschlusszwecks Kapitalerhaltung nach HGB führt das Imparitätsprinzip dazu, künftige positive und künftige negative Erfolgsbeiträge ungleich zu erfassen. Künftige positive Erfolgsbeiträge werden erst nach erfolgter Realisation erfasst, während künftige negative Erfolgsbeiträge in die jeweilige Erkenntnisperiode vorgezogen werden. Dadurch werden Aufwendungen im Gegensatz zu den Erträgen früher erfasst, was zu einer asymmetrischen Erfassung von

²⁰⁶ Vgl. Altenburger, O., Vorteile, 1999, S. 543, 537.

²⁰⁷ Vgl. Küting, K./Lorson, P., Harmonisierung, 1999, S. 52.

²⁰⁸ Vgl. Menn, B.-J., Spatenorientierte Ergebnisrechnung, 1995, S. 227.

²⁰⁹ Vgl. Haller, A., Eignung, 1997, S. 274.

²¹⁰ Vgl. Menn, B.-J./Lemken, N., Umstellung, 2001, S. 101 f.

Aufwendungen und Erträgen führt. Diese Ungleichbehandlung künftiger Erträge und Aufwendungen beeinträchtigt die zeitliche Entscheidungsverbundenheit einer Steuerungsrechnung auf Basis des HGB, da der Erfolg, auf dessen Grundlage der Entscheidungsträger beurteilt wird, auf diese Weise früh mit Aufwendungen belastet und spät von Aufwendungen entlastet wird. Dies kann zu einer Demotivierung des Entscheidungsträgers führen.²¹¹

Im Gegensatz dazu liegt den International Accounting Standards kein Imparitätsprinzip zu Grunde. Entsprechend dem *matching principle* werden Aufwendungen möglichst zeitgleich mit den korrespondierenden Erträgen erfasst. Die internationale Rechnungslegung weist gegenüber der Rechnungslegung nach HGB auf Grund der Tatsache, dass dem Prinzip der periodengerechten Erfolgszuordnung gegenüber dem Vorsichtsprinzip ein höherer Stellenwert zukommt, somit Vorteile im Hinblick auf die Verwendung zur internen Steuerung auf.²¹² Die Zeitpunkte der Ertrags- und Aufwandsrealisierung nach IAS sind somit in Bezug auf die zeitliche Entscheidungsverbundenheit besser zu beurteilen, da sie gleichgewichtiger sind, als nach HGB.²¹³ Besonders deutlich wurde dies in Bezug auf die Bilanzierung von langfristigen Fertigungsaufträgen, aber auch durch die Aktivierung von Entwicklungskosten.

Die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen wird bei IAS durch das Prinzip *substance over form* unterstrichen. Dieser Grundsatz bewirkt, dass der Darstellung der realen wirtschaftlichen Gegebenheiten Vorrang vor der rechtlichen Form gegeben wird.²¹⁴ Das dies der Anreizverträglichkeit sowie die Analysefähigkeit dient wurde bei der Bilanzierung von *Sale and Leaseback*-Geschäften offensichtlich.

Die Darstellung einzelner Standards im obigen Abschnitt haben weiterhin gezeigt, dass die IAS ein höheres Wertpotential aufweisen, als die Rechnungslegung nach HGB. Mit Wertpotential ist hier die Möglichkeit gemeint, im Rahmen der Bilanzansatz- und Bewertungsnormen eines Rechnungslegungssystems das Vermögen an den erwarteten

²¹¹ Vgl. Baetge, J./Siefke, M., Konzernsteuerung, 1999, S. 692.

²¹² Vgl. Buch, J., Erfolgsrealisierung, 2003, S. 109.

²¹³ Vgl. Baetge, J./Siefke, M., Konzernsteuerung, 1999, S. 694.

²¹⁴ Vgl. Menn, B.-J./Lemken, N., Umstellung, 2001, S. 101.

Wert des Unternehmens anzunähern. Das Wertpotential ist umso größer, je näher man an den erwarteten Unternehmenswert kommen kann.

Der Informationsgehalt der Abschlüsse im Hinblick auf die Konzernsteuerung wird aber nicht nur durch das Wertpotential, sondern auch durch bestehende Objektivierungserfordernisse bestimmt. Durch die stärkere Zukunftsbezogenheit der Rechnungslegung nach IAS eröffnen diese in größerem Umfang Ermessensspielräume als das HGB.

Die Ausführungen zu immateriellen Vermögensgegenständen und zur Langfristfertigung haben gezeigt, dass das größere Wertpotential durch Entobjektivierung der Wertermittlung erreicht wurde. Auf der einen Seite erhöht zwar die Aktivierung von Entwicklungskosten das Wertpotential, auf der anderen Seite vergrößert sich aber wie in Abschnitt 6.2.2 gezeigt der Ermessensspielraum des Bilanzierenden im Vergleich zum Aktivierungsverbot. Somit besteht ein nicht zu lösender Zielkonflikt zwischen Erhöhung des Wertpotentials und stärkerer Objektivierung. Die IAS-Standards verschieben somit das Gleichgewicht zwischen Objektivierung und Wertpotential verglichen mit den Regelungen des HGB zugunsten eines größeren Wertpotentials und zu Lasten der Objektivierung.²¹⁵

Das größere Wertpotential der IAS ist im Hinblick auf die Anforderungen der Anreizverträglichkeit und der zeitlichen Entscheidungsverbundenheit von großem Vorteil. Der geringere Objektivierungsgrad der IAS aufgrund von vermehrten Ermessensspielräumen kann allerdings agency-Konflikte zwischen der Zentrale und dem dezentralen Management verstärken. Laut Busse von Colbe können jedoch durch interne Konzernrichtlinien auch die Ermessensspielräume eingeschränkt werden.²¹⁶ Um also eine vergleichbare bilanzielle Behandlung dieser Sachverhalte mit Ermessensspielräumen bei allen Gesellschaften (unternehmerischen Geschäftseinheiten) sicherzustellen, müssen die internen Konzernrichtlinien hierzu möglichst detaillierte Vorgaben enthalten.²¹⁷

²¹⁵ Vgl. Ordelheide, D., Wertpotential, 1999, S. 510, 511, 513, 528.

²¹⁶ Vgl. Altenburger, O./Busse von Colbe, W./Küpper, H-U., Loitlsberger, E./Siegwart, H., Vorschläge, 2001, S. 68.

²¹⁷ Vgl. Hahn, K., Beteiligungscontrolling, 1999, S. 83.

7 Einfluss der Rechnungslegungssysteme auf die Ermittlung des Economic Value Added

Nachdem bisher die grundsätzliche Beurteilung der beiden betrachteten Rechnungslegungssysteme für die Zwecke der Konzernsteuerung vorgenommen wurde, sollen die Rechnungslegungssysteme im Folgenden in Bezug auf das wertorientierte Steuerungskonzept des Economic Value Added beurteilt werden.

7.1 Konzept des Economic Value added (EVA)

Economic Value Added (EVA) ist ein eingetragenes Warenzeichen der Stern Stewart & Co. Unternehmensberatungsgesellschaft und berechnet sich als betrieblicher Übergewinn, auch Residualgewinn genannt.²¹⁸ Der EVA wird somit nicht auf Basis von Cash Flows, sondern als Differenz zwischen einem bereinigten betrieblichen Gewinn vor Zinsen nach Steuern (Net Operating Profit after Taxes/NOPAT) und den Kosten für das zur Gewinnerzielung eingesetzte Vermögen ($k \cdot \text{Net Operating Assets/NOA}$; mit $k = \text{WACC}$) berechnet.²¹⁹

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{NOA} \cdot k$$

Die Kapitalkosten sind dabei auf den Buchwert des betrieblichen Vermögens (NOA) zu Beginn einer Periode zu beziehen.²²⁰

Ein Wertzuwachs wird in einer bestimmten Periode nur dann erreicht, wenn der betriebliche Gewinn alle Kosten, das heißt auch die von den Eigenkapitalgebern geforderte Mindestrendite, überschreitet.²²¹ Ist der EVA also positiv, entstehen positive Beiträge zum Unternehmenswert, da die Gewinngröße NOPAT über den Kapitalkosten des investierten Kapitals liegt.

EVA ist eine absolute Größe und somit von der Unternehmensgröße abhängig. Um Aussagen über die Qualität des erwirtschafteten EVA zu machen, muss dieser als relativiertes Performancemaß dargestellt werden. Setzt man EVA in Bezug zur betrieblichen Vermögensgröße Net Operating Assets (NOA) erhält man den *value spread*:

$$\text{Value Spread} = \text{EVA} / \text{NOA}$$

²¹⁸ Vgl. Böcking, H-J/Nowak, K., Economic Value Added, 1999, S. 282.

²¹⁹ Vgl. Hahn, D./Hungenberg, H., PuK, 2001, S.203; Hostettler, S., EVA, 2002, S. 19.

²²⁰ Vgl. Eidel, U., Performance-Messung, 2000, S. 305.

²²¹ Vgl. Eidel, U., Performance-Messung, 2000, S. 73.

Durch Umformung der Gleichung gelangt man zu folgender Darstellung:

$$\text{Value Spread} = r - k$$

Die Differenz zwischen interner Ertragsrate (r) und den Kapitalkosten (k) zeigt direkt an, ob mit dem investierten Kapital Werte geschaffen oder vernichtet werden.²²²

Die Ausgangsgrößen für die Berechnung des EVA stellen die Gewinngröße NOPAT, das zur Erwirtschaftung des NOPAT eingesetzte Vermögen NOA und der Kapitalkostensatz dar.

Bei der Berechnung der Kapitalkosten sind die Renditeforderungen aller Kapitalgeber zu berücksichtigen. Der Kapitalkostensatz wird daher auf der Basis des Weight Average Cost of Capital (WACC) als Summe der mit den Marktwerten von Eigen- und Fremdkapital gewichteten Eigen- bzw. Fremdkapitalkostensätze errechnet.²²³

Die Größen NOPAT und NOA leiten sich aus dem externen Jahresabschluss ab. Sie werden allerdings basierend auf den externen Erfolgsdaten durch mehrere Modifikationen korrigiert, um vor allem finanzielle, steuerliche und bewertungstechnische Verzerrungen zu beseitigen.²²⁴ Das EVA-Konzept knüpft somit an bilanzielle Größen an und versucht diese durch Anpassungen in ökonomisch relevante Kennzahlen zu transformieren.²²⁵ Hostettler bezeichnet die Anpassungen zur Bereinigung buchhalterischer Verzerrungen als Konversionen (*conversions*).²²⁶

Anhand des EVA lassen sich unter Einhaltung des Kongruenzprinzips nach dem Lücke-Theorem identische Wertergebnisse wie mit der DCF-Methode ermitteln.²²⁷ Hierdurch gelingt eine Ausrichtung der Periodenrechnung an das langfristige Unternehmensziel der Unternehmenswertsteigerung.

Als Vorteil kann das EVA-Konzept im Gegensatz zur DCF-Methode sowohl zur Bestimmung von Unternehmenswerten als auch zur finanziellen Performancemessung Anwendung finden, da eine ex post Unternehmensbeurteilung ebenso möglich ist, wie eine ex ante Betrachtung.²²⁸

²²² Vgl. Hostettler, S., EVA, 2002, S. 252 f.

²²³ Vgl. Hostettler, S., EVA, 2002, S. 53.

²²⁴ Vgl. Hahn, D./Hungenberg, H., PuK, 2001, S. 203.

²²⁵ Vgl. Böcking, H.-J./Nowak, K., Economic Value Added, 1999, S. 285.

²²⁶ Vgl. Hostettler, S., EVA, 2002, S. 97 ff.

²²⁷ Vgl. Coenenberg, A./Salfeld, R., Unternehmensführung, 2003, S. 265; zum Lücke-Theorem vgl. Abschnitt 3.2.2.

²²⁸ Vgl. Hostettler, S., EVA, 2002, S. 34; Eidel, U., Performance-Messung, 2000, S. 72.

7.2 Konversion vom „Accounting Model“ der externen Rechnungslegung zum „Economic Model“ des EVA-Konzeptes

„Der gewählte Name ‚Economic Value Added‘ suggeriert, daß es sich um einen Ansatz handelt, der den periodenspezifischen, ökonomischen Gewinn einer Unternehmung ermittelt. Die Abbildung des ökonomischen Gewinns ist das Ideal..“²²⁹

Die Berechnungsinhalte der Kennzahl EVA basieren auf einem sogenannten *economic model*, welches durch Konversionen aus dem *accounting model* abgeleitet wird. Das *accounting model* stellt dabei das Zahlenwerk der Finanzbuchhaltung nach den Normen der externen Rechnungslegung dar. Das *economic model* steht für eine streng betriebswirtschaftliche und aktionärsorientierte Sicht auf die finanziellen Daten des Unternehmens. Die Anpassungen, die bei der Ermittlung des betrieblichen Erfolgs (NOPAT) sowie des investierten Vermögens (NOA) vorgenommen werden, erlauben die Transformation der Daten des Jahresabschlusses in das sogenannte *economic model*.

Dabei wirkt sich die Wahl des Rechnungslegungsstandards direkt auf den mit den Konversionen verbundenen Arbeitsaufwand aus.²³⁰ Die Qualität des EVA-Konzeptes hängt sowohl von dem verwendeten Rechnungslegungsstandard als auch von der Anzahl der vorgenommenen Konversionen ab. „Gelingt es, eine Kennzahl zu ermitteln, die dem tatsächlichen ökonomischen Gewinn nahe kommt, ist das EVA-Konzept positiv zu beurteilen.“²³¹ Stern Stewart & Co. führen hierfür mehr als 160 Anpassungen auf, die geeignet sind, aus dem extern publizierten Datenmaterial eine investororientierte Datenbasis zu generieren. Eine Liste dieser Adjustierungen ist nur Beratern von Stern Stewart & Co. zugänglich, da diese einen integrierten Bestandteil der Beratungsleistung darstellt.

Der Umfang der Modifikationen sollte jedoch im Einzelfall unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit einer Kosten-Nutzen-Betrachtung unterzogen werden.²³² Geht man von dem in Kapitel 4.4 entwickelten Anforderungskatalog an die Konzernsteuerungskonzepte aus, wirkt sich eine zu hohe Anzahl von *adjustments* zu Lasten der Wirtschaftlichkeit sowie Verständlichkeit, Transparenz und Akzeptanz aus. Dadurch würde die Kommunikationsfähigkeit der Steuerungsgröße stark beeinträchtigt.

²²⁹ Böcking, H-J/Nowak, K., Economic Value Added, 1999, S. 285.

²³⁰ Vgl. Hostettler, S., EVA, 2002, S. 49 f., S. 316.

²³¹ Böcking, H-J/Nowak, K., Economic Value Added, 1999, S. 285.

²³² Vgl. Hostettler, S., EVA, 2002, S. 97 f.

Die Konversionen werden zu einem großen Teil auch die Objektivität beeinträchtigen. Laut Eidel nimmt das *economic model* subjektive Beurteilungen bewusst in Kauf.²³³ Dies mag bei der Unternehmensbewertung ein Grundsatz sein, aus Sicht der Konzernsteuerung hingegen ist eine Entobjektivierung aufgrund der *agency-*Problematik grundsätzlich von Nachteil.

Hostettler hat wegen der Vielzahl von denkbaren Anpassungen eine Systematisierung der möglichen Konversionen vorgeschlagen. So lassen sich die Konversionen vom *accounting model* zum *economic model*, mit denen Einflüsse bilanzpolitischer Maßnahmen sowie nichtbetriebliche, finanzielle und steuerliche Verzerrungen eliminiert werden, in die *operating-*, *funding-*, *tax-* und *shareholder-conversion* einteilen.

Um beurteilen zu können, welches der beiden Rechnungslegungssysteme tendenziell besser für die wertorientierte Konzernsteuerung geeignet ist, wird im Folgenden anhand einiger Beispiele dargestellt, welchen Umfang die erforderlichen Konversionen zur Korrektur von Bilanz- und GuV-Positionen im Kontext unterschiedlicher Rechnungslegungsnormen haben. Zusätzlich wird gezeigt, inwieweit die jeweilige extern verfügbare Datenbasis für die Ermittlung der wertorientierten Steuerungsgröße EVA geeignet ist, und in welchem Umfang diese Datenbasis gegebenenfalls noch durch interne Daten ergänzt werden müsste.

7.2.1 Tax conversion

Im Rahmen der *tax-conversion* erfolgt eine Anpassung des in der GuV-Rechnung ausgewiesenen Steueraufwands an die im *economic model* relevante, d.h. nach Durchführung aller Konversionen vorliegende Ergebnisgröße.²³⁴

7.2.2 Operating Conversion

Zielsetzung der *operating conversion* ist es, sowohl die im EVA verwendete bilanzielle Vermögensgröße als auch die Gewinngröße auf ihre betriebliche Zugehörigkeit zu

²³³ Vgl. Eidel, U., Performance-Messung, 2000, S. 230.

²³⁴ Vgl. Hostettler, S., EVA, 2002, S. 102.

überprüfen. Nicht betriebliche Komponenten werden aus der Vermögens- und Gewinngröße herausgerechnet.

Hinsichtlich der Gewinngröße gestaltet sich die erforderliche Analyse relativ problemlos, da die GuV bereits grundsätzlich nach betrieblichen und nicht betrieblichen Aufwendungen und Erträgen gegliedert ist.²³⁵

Da die Bilanz nach der Fristigkeit gegliedert ist, ist eine Trennung von Vermögen, das zur Erzielung des NOPAT notwendig ist und nicht betriebsnotwendigem Vermögen, nicht ohne weitere Informationen möglich. Hier kann die Segmentberichterstattung Informationen liefern. Nach IAS 14 sind die für die Erwirtschaftung des betrieblichen Gewinns erforderlichen Vermögensgegenstände auszuweisen.²³⁶

7.2.3 Funding Conversion

Innerhalb der *funding conversion* wird die vollständige Erfassung der betrieblich genutzten Finanzierungsmittel sichergestellt. In diesem Zusammenhang wird auch untersucht, ob vom Unternehmen versteckte Finanzierungsformen genutzt werden. In erster Linie sind hier die Leasing- und Mietgeschäfte zu sehen.

Wie in Abschnitt 6.2.3 dargestellt, wird bilanziell zwischen Operating- und Finance Leasing unterschieden. Während beim Finance Leasing eine Aktivierung des Leasingobjektes bei dem Leasingnehmer Pflicht ist, ist sowohl nach der deutschen Rechnungslegung als auch nach IAS die Aktivierung von Operating Leasingobjekten nicht gestattet. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist jedoch auch eine Aktivierung dieser Objekte sinnvoll, da es sich hier um eine andere Art von Fremdfinanzierung handelt. Um Geschäftsbereiche mit gekauften Vermögensgegenständen seitens des EVA gegenüber solchen mit Operate Leasing-Geschäften nicht zu benachteiligen, wird eine Konversion analog zum Finance-Leasing vorgenommen. Somit wird der Barwert der Leasingraten sowohl zum Anlagevermögen als auch zum Fremdkapital addiert. Ohne diese Anpassungen würden Geschäftsbereiche, die entsprechende Objekte gekauft und nicht geleast hätten, eine höhere Kapitalbasis aufweisen, was im Vergleich zu höheren Kapitalkosten führen würde.²³⁷

²³⁵ Vgl. Hostettler, S., EVA, 2002, S. 99.

²³⁶ Vgl. Hostettler, S., EVA, 2002, S. 99.

²³⁷ Vgl. Eidel, U., Performance-Messung, 2000, S. 252.

Der Vergleich von IAS und HGB bezüglich der bilanziellen Behandlungen von Leasing hat ergeben, dass die Regelungen nach IAS häufiger zu einer Aktivierung des Leasingobjektes beim Leasingnehmer führen, als die in den deutschen Leasingerlassen definierten Kriterien. Somit besteht bei der Berechnung des EVA auf Basis des handelsrechtlichen Abschlusses häufiger die Notwendigkeit zu einer Modifizierung des investierten Vermögens sowie des NOPAT als auf Basis der IAS.²³⁸

Darüber hinaus ist die Durchführung dieser Anpassung auf Basis des zu veröffentlichenden Jahresabschluss nach HGB nicht möglich, da die dazu notwendigen Informationen nicht im Anhang ersichtlich sind. Im Gegensatz dazu verlangt IAS 17 den Ausweis der Leasingraten für das kommende Jahr, für den Zeitraum vom zweiten bis fünften Jahr, sowie für die Zeit danach, was die Berechnung des Barwertes der Leasingraten auch für Abschlussleser grundsätzlich ermöglicht und somit die Akzeptanz der Steuerungsrechnung erhöht.²³⁹

7.2.4 Shareholder Conversion

Im Rahmen der *shareholder conversion* werden die *equity equivalents* berücksichtigt. Hierzu zählen bestimmte Vermögenskomponenten wie z.B. Aufwendungen für Forschung und Entwicklung oder Markterschließung, die in der Bilanz unberücksichtigt bleiben. Betriebswirtschaftlich betrachtet sind diese Kosten hingegen Investitionsausgaben, die das Unternehmen tätigt, um dadurch in Zukunft seine Zahlungsüberschüsse zu steigern. Sofern man davon ausgehen darf, dass es sich dabei nicht stets um Fehlinvestitionen handelt, kann man durch eine Aktivierung dieser Kosten dem Unternehmenswert näher kommen.²⁴⁰ Nach den Vorschriften der externen Rechnungslegung sind diese jedoch aufgrund des Objektivierungsgedankens nicht aktivierungsfähig. Die Erfassung dieser Aufwendungen als *equity equivalents* mit den damit verbundenen Abschreibungen dienen dem periodengerechten Ausweis des NOPAT. Eine einmalige Belastung des NOPAT könnte dazu führen, dass der Leiter einer Geschäftseinheit die mit den Aufwendungen verbundenen Maßnahmen unterlässt.²⁴¹

²³⁸ Vgl. Fischer, T./Wenzel, J., EVA, 2000, S. 19.

²³⁹ Vgl. Eidel, U., Performance-Messung, 2000, S. 253.

²⁴⁰ Vgl. Ordeltjeide, D., Wertpotential, 1999, S. 512.

²⁴¹ Vgl. Hostettler, S., EVA, 2002, S. 104 f.

Da wie in Abschnitt 6.2.2 beschrieben, nach HGB ein Aktivierungsverbot von selbsterstellten immateriellen Vermögensgegenständen besteht, müssen diese im Rahmen der *shareholder conversion* vollständig berücksichtigt werden. Dies stellt nach deutschem Handelsrecht für den Abschlussleser ein Problem dar, weil Forschungs- und Entwicklungskosten sowie sonstige Ausgaben, die zukünftig Nutzen stiften, nicht im Abschluss ausgewiesen werden müssen.

Demgegenüber sind Entwicklungskosten nach IAS unter bestimmten Voraussetzungen aktivierungs- und über die Nutzungsdauer abschreibungspflichtig. Allerdings dürfen Forschungsaufwendungen auch nach IAS nicht aktiviert werden. Im Gegensatz zum HGB sind Forschungs- und nicht aktivierte Entwicklungskosten im Abschluss auf Basis der IAS gesondert anzugeben. Eine diesbezügliche Anpassung würde demnach gut nachvollziehbar sein und somit die Verständlichkeit, Akzeptanz und Transparenz nicht beeinträchtigen.

7.3 Beurteilung der Rechnungslegung nach IAS und HGB in Bezug auf die Ermittlung der Steuerungsgröße EVA

Da die Ausgangsgrößen zur Berechnung des EVA aus der externen Berichterstattung ableitbar sind und die Methodik zur Berechnung relativ einfach und nachvollziehbar gestaltet ist, ist in der Regel eine gute Kommunizierbarkeit und Wirtschaftlichkeit des EVA-Konzeptes gegeben.²⁴² „Gerade die Beibehaltung bekannter Rechnungen, wie Bilanz und Erfolgsrechnung, und der damit verknüpften Bezeichnungen, wie z.B. Gewinn, Vermögen oder Kapital, macht die gute Kommunizierbarkeit von EVA aus. Mit EVA kann so der bis anhin für die Unternehmensführung und die Mitarbeiter nicht greifbare Shareholder Value in leicht verständliche Finanzgrößen und Methoden gebracht werden.“²⁴³ Auf diese Weise lässt sich wertorientiertes Performancecontrolling mit dem bestehenden Rechnungswesen integrativ verbinden. So ist die Anknüpfung an die Gewinn- und Verlustrechnung ein nicht zu unterschätzender Vorteil für die Kommunizierbarkeit und Verständlichkeit, der bei einer Abweichung von periodisierten Erfolgsgrößen schwerer zu erreichen ist.²⁴⁴

²⁴² Vgl. Eidel, U., Performance-Messung, 2000, S. 79.

²⁴³ Hostettler, S., EVA, 2003, S. 319.

²⁴⁴ Coenenberg, A./Salfeld, R., Unternehmensführung, 2003, S. 267; In diesem Zusammenhang schrieb Thomas Seeberg in dem Aufsatz `Wertorientierte Unternehmensführung bei Siemens mit EVA/GWB: „Wir hatten bereits vor einigen Jahren mit Discounted Cash-flow Modellen experimentiert; sie waren aber zu abstrakt und im täglichen Umgang nicht praktikabel für das Management.“

Unterschiede ergeben sich in Bezug darauf allerdings hinsichtlich der verschiedenen Rechnungslegungssysteme. Bei der Berechnung des EVA auf Basis der Daten des HGB sind weitaus mehr Anpassungen vorzunehmen als nach IAS.²⁴⁵ Die Anzahl der Konversionen beeinflusst die Komplexität sowie den Aufwand zur Berechnung der Steuerungsgröße. Die höhere Anzahl möglicher Konversionen nach deutscher Rechnungslegung beeinträchtigt damit sowohl die unabdingbare Akzeptanz und Verständlichkeit als auch die Wirtschaftlichkeit der Steuerungsrechnung.²⁴⁶

Aufgrund der nach HGB geforderten Informationen im Anhang des Jahresabschlusses ist es außerdem nicht möglich, die Anpassungen als externer Betrachter nachzuvollziehen, wohingegen der Abschluss nach IAS die benötigten Informationen weitgehend bereitstellt. So ist der direkte Bezug zwischen dem aus der externen Rechnungslegung bereitgestellten Ergebnis der GuV sowie der Bilanzsumme und der Kennzahl EVA als Steuerungsgröße auf Basis der HGB-Vorschriften weniger gegeben, als aufgrund der Regelungen nach IAS.²⁴⁷ Diese Tatsache vermindert die Transparenz und Akzeptanz der EVA-basierten Steuerungsrechnung auf Basis der HGB-Rechnungslegung. In Bezug auf das EVA-Konzept sind die IAS also dem HGB weitgehend überlegen. Dies resultiert im Wesentlichen aus den in Kapitel 6 erläuterten Sachverhalten sowie der Tatsache, dass die IAS einen größeren Umfang an Zusatzangaben in den *notes* (Anhang) fordern, als dies die Vorschriften nach HGB verlangen. So sind die quantitativen Zusatzangaben, die für die Durchführung Konversionen erforderlich sind, weitgehend Pflichtangaben in einem Jahresabschluss nach IAS.²⁴⁸

Die Tatsache, dass die Anpassungen grundsätzlich auch für Unternehmen notwendig sind, die einen Abschluss nach IAS erstellen, weist allerdings darauf hin, dass auch bei Anwendung internationaler Standards bestimmte Ansatz- und Bewertungsnormen nicht mit der im Rahmen von wertorientierten Steuerungssystemen geforderten ökonomischen und auf eine langfristige Perspektive hin ausgerichtete

²⁴⁵ Vgl. Fischer, T./Wenzel, J., EVA, 1999, S. 25.

²⁴⁶ Vgl. Seeberg, T., Siemens mit EVA, 1999, S. 275.

²⁴⁷ Vgl. Fischer, T./Wenzel, J., EVA, 1999, S. 25.

²⁴⁸ Vgl. Lorson, P., Entfeinerung, 2000, S. 20.

Betrachtungsweise im Einklang stehen.²⁴⁹ Auch die internationale Rechnungslegung kann also nicht unmittelbar den Marktwert bzw. den ökonomischen Gewinn einer Periode ermitteln, da Objektivierungsanforderungen einer solchen Gewinnermittlung gegenüberstehen.

Sie ist jedoch besser geeignet als die nach HGB, da die IAS die betriebswirtschaftliche, aktionärsorientierte Sicht explizit aufgreift und somit ein *shareholder*-orientiertes Rechnungslegungssystem darstellt.²⁵⁰

Dieses belegt auch eine empirische Untersuchung von Happel, die ergab, dass Unternehmen, die internationale Rechnungslegungsgrundsätze anwenden eher ein wertorientiertes Controlling aufweisen als Unternehmen, die nach den Regelungen des HGB ihren Konzernabschluss aufstellen.²⁵¹

7.4 Kritische Würdigung der Anpassungen der externen Datenbasis

Grundsätzlich bedeuten die Konversionen wieder eine Entfernung von der intern und extern vereinheitlichten Rechnung, da sie letztendlich auch nichts weiter als eine Überleitungsrechnung darstellen.

Durch die Durchführung der Konversionen zum *economic modell* werden Spielräume eröffnet, so dass die Ermittlung des betrieblichen Erfolgs (NOPAT) und investierten Vermögens (NOA) weniger objektiv ist, als bei der buchhalterischen Erfolgsermittlung.²⁵² Der Vorteil der Abbildung von ökonomischen Größen wird also durch den Nachteil der Entobjektivierung eingeschränkt. Die ermittelten EVA-Kennzahlen lassen sich auch nur dann unmittelbar vergleichen, wenn kontinuierlich die identische Auswahl der mehr als 160 möglichen Anpassungen getroffen wird.²⁵³ Eine Änderung in den Konversionen, würde zu einer unterschiedlichen und nicht mehr vergleichbaren Abbildung identischer Sachverhalte führen, was die Analysefähigkeit in erheblichen Maße beeinträchtigen würde.

²⁴⁹ Vgl. Hoke, M., Konzernsteuerung, 2001, S. 92.

²⁵⁰ Vgl. Hostettler, S., EVA, 2003, S. 91 f.

²⁵¹ Vgl. Happel, M., Praxis, 2001, S. 175 f.

²⁵² Eidel, U., Performance-Messung, 2000, S. 317.

²⁵³ Eidel, U., Performance-Messung, 2000, S. 318.

Um möglichst nah an der Datenbasis des externen Rechnungswesens zu bleiben, besteht jedoch die Möglichkeit, anstatt Konversionen vorzunehmen die Renditeforderungen des jeweiligen Geschäftsbereichs an die speziellen Gegebenheiten der Geschäftsbereiche anzupassen. So kann z.B. bei forschungsintensiven Geschäftsbereichen anstatt der Aktivierung von immateriellen Investitionen im Rahmen der *shareholder conversion* die Zielvorgabe des EVA entsprechend verringert werden, um eine Vergleichbarkeit zu den weniger forschungsintensiven Geschäftsbereichen herzustellen.²⁵⁴ Analog dazu müsste eine Erhöhung der Zielvorgabe bei Geschäftsbereichen vorgenommen werden, die im Rahmen von Operate Leasing Vermögensgegenstände, die zur Erzielung des NOPAT dienen, gemietet haben. Vergleichstörende Aspekte müssen somit nicht notwendigerweise durch ein Abweichen von der externen Datenbasis beseitigt werden, sondern können auch im Rahmen der Festlegung individueller Renditeziele (*hurdle rates*) berücksichtigt werden. Auf diese Weise würde die Analysefähigkeit nach Meinung des Verfassers nicht beeinträchtigt.

Dieses Vorgehen würde einen Vorteil im Hinblick auf die Akzeptanz, Transparenz, Verständlichkeit und damit Kommunikationsfähigkeit sowie Wirtschaftlichkeit darstellen. Die möglichst unveränderte Übernahme der Daten des veröffentlichten Jahresabschlusses in die Steuerungsrechnung bringt darüber hinaus den Vorteil mit sich, dass diese Datenbasis (die Handelsbilanzen II) durch die gesetzliche Abschlussprüfung objektiviert worden ist und somit einen Vorteil in der Dimension Manipulationsunempfindlichkeit mit sich bringt.²⁵⁵

Der entscheidende Nachteil, den die geschäftsbereichsindividuelle Festlegung der *hurdle rates* nicht wettmachen kann, liegt in der Zielkongruenz und damit in der Anreizverträglichkeit. Zum Beispiel können durch eine Nichtaktivierung von immateriellen Investitionen - wie bereits mehrfach beschrieben - falsche Anreizwirkungen entstehen. In solchen Ausnahmefällen, sollte über eine Abweichung von den externen Daten im Rahmen der Steuerungsrechnung nachgedacht werden.

So lässt sich in diesem Zusammenhang das Spannungsfeld zwischen dem Kriterium der Anreizverträglichkeit auf der einen Seite und den Kriterien der

²⁵⁴ ähnlich auch Küting, K./Lorson, P., Konzernsteuerungskonzepts Teil I, 1998, S. 2258.

²⁵⁵ Küting, K./Lorson, P., Konzernsteuerungskonzepts Teil II, S. 2305 f.

Kommunikationsfähigkeit, Objektivität und Wirtschaftlichkeit auf der anderen Seite identifizieren.

8 Schlussbetrachtung

Ein Konvergenzbereich zwischen internem und externem Rechnungswesen liegt bei der laufenden Erfolgsrechnung vor. Die Zwecke der internen Konzernsteuerung auf Basis der kalkulatorischen Betriebserfolgsrechnung für einzelne Geschäftseinheiten deckt sich mit den Zwecken der externen Unternehmensrechnung. Wie gezeigt wurde, kann die externe Rechnungslegung somit die interne Kostenrechnung als Datenlieferant der Steuerungsrechnung für unternehmerische Geschäftseinheiten grundsätzlich ablösen.²⁵⁶

Unter Zugrundelegung der Unternehmenswertsteigerung als Unternehmensziel in einem dezentralen Konzern, haben sich Vorteile einer intern und extern vereinheitlichten Steuerungsrechnung auf Basis der externen Rechnungslegung in Bezug auf die Anreizverträglichkeit, Kommunikationsfähigkeit, Manipulationsunempfindlichkeit sowie Wirtschaftlichkeit ergeben.

Durch den Zusammenhang zwischen Steuerungsgröße und Unternehmensziel ist die grundsätzliche Anreizverträglichkeit der Steuerungsrechnung auf Basis der externen Rechnungslegung gegeben, solange keine erfolgsneutralen Verrechnungen mit den Kapitalrücklagen vorgenommen werden. Die Bindung von konzerninternen Zielgrößen an die Daten der externen Rechnungslegung trägt neben der Komplexitätsreduktion und Effizienzsteigerung des Rechnungswesens auch dazu bei, dass vor allem in dezentral organisierten internationalen Konzernen eine eindeutige Zielformulierung für alle Entscheidungsträger möglich wird und somit die konzerninterne Akzeptanz und Verständlichkeit hinsichtlich der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollgrößen steigt.²⁵⁷

Deutlich wurde auch, dass die Steuerungsqualität der Rechnungslegung, entscheidend von dem angewendeten Rechnungslegungssystem abhängt. Insofern kommt es darauf an, inwieweit die Grundsätze der jeweiligen Rechnungslegungsstandards den Anforderungen an das interne Rechnungswesen entsprechen. Je weiter sich die externen Regeln von betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen und Konzepten entfernen, desto schwieriger ist es auf dieser Basis den Konzern zu steuern. Die grundlegenden Prinzipien der Bilanzierung nach IAS stimmen jedoch weitgehend mit den

²⁵⁶ Vgl. Küting, K./Lorson, P, Harmonisierung, 1999, S. 49.

²⁵⁷ Vgl. Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, S. 14.

Anforderungen an das interne Rechnungswesen überein.²⁵⁸ Der Unterschied zwischen den Rechnungslegungsgrundsätzen von HGB und IAS liegt in einer anderen Gewichtung der einzelnen Grundsätze. In den IAS wird im Gegensatz zu den vom Vorsichtsprinzip geprägten Vorschriften des HGB der Entscheidungsrelevanz eine ebenso große Bedeutung beigemessen wie den Grundsätzen der Objektivität und Zuverlässigkeit.

Die Anforderungen an die Steuerungsrechnung können allerdings nicht alle in gleichem Maße besser erfüllt werden, da zwischen diesen Zielkonflikte bestehen. So konnte in Bezug auf die nach IAS vorgeschriebene Anwendung der POC-Methode sowie die Aktivierung von Entwicklungskosten gezeigt werden, dass die Bessererfüllung der Anforderungen Anreizverträglichkeit und zeitliche Entscheidungsverbundenheit durch Entobjektivierung erreicht werden, da vermehrt Ermessensspielräume auftreten.

Die Entobjektivierungsfolgen sind jedoch durch andere Controlling-Instrumente ausgleichbar.²⁵⁹ In diesem Zusammenhang werden detaillierte Konzernbilanzierungsrichtlinien gefordert. Zudem sind der willkürlichen Nutzung der Ermessensspielräume durch die gesetzliche Abschlussprüfung Grenzen gesetzt.

In Bezug auf die zeitliche Entscheidungsverbundenheit sind die IAS generell besser zu beurteilen als das HGB, da das nach HGB bekannte Imparitätsprinzip bei den IAS nicht existent ist. Da die Analysefähigkeit der Steuerungsrechnung nach IAS besser gewährleistet wird, hat die Bilanzierung von Langfristverträgen und Leasing nach IAS ergeben. Wie aus der Bilanzierung von Sale and Leaseback-Transaktionen nach IAS hervorging, wird durch die stärkere Betonung der wirtschaftlichen Betrachtungsweise bei der Abbildung von Geschäftsvorfällen die ökonomische Realität zutreffender abgebildet. Ein weiterer Vorteil der IAS stellt die höhere Akzeptanz gegenüber den HGB-Vorschriften in internationalen Konzernen dar. Dieser Tatsache ist großer Bedeutung zuzumessen, denn Steuerungssysteme hängen in ihrer tatsächlichen Steuerungswirkung maßgeblich von ihrer Akzeptanz und Verständlichkeit ab.²⁶⁰ Für deutsche Unternehmen, die ihre HBII nach HGB aufstellen, ergeben sich bei der Annäherung von internen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollgrößen an

²⁵⁸ Vgl. Menn, B.-J./Lemken, N., Umstellung, 2001, S.101.

²⁵⁹ Vgl. Ordelheide, D., Wertpotential, 1999, S. 528 f.

²⁶⁰ Vgl. Küting, K./Lorson, P., Konzernsteuerungskonzepts Teil II, 1998, S. 2307.

Jahresabschlussdaten insofern Probleme, als die handelsrechtlichen Rechnungslegungsdaten insbesondere von untergeordneten Entscheidungsträgern in anglo-amerikanischen Tochterunternehmen häufig nur wenig Akzeptanz finden.²⁶¹

Zusammenfassend ist in Bezug auf die Anforderungen an Steuerungsrechnungen die externe Konzernrechnungslegung nach IAS in einem dezentralen Konzern als besser geeignet als die Vorschriften nach HGB zu beurteilen. Daher lassen sich im Vergleich zum deutschen Rechnungslegungskonzept die Daten auf Basis von IAS tendenziell besser für Zwecke der internen Konzernsteuerung einsetzen. Eine Umstellung der Rechnungslegung auf internationale Rechnungslegungsstandards begünstigt damit die gleichzeitige Verwendung von Daten für interne sowie externe Zwecke wesentlich.²⁶² Eine hohe Korrelation zwischen Unternehmen, die die Vereinheitlichung des externen und internen Rechnungswesen bereits vollzogen haben, und denen, die nach internationalen Rechnungslegungsstandards bilanzieren, ist demnach nicht verwunderlich.²⁶³

„Die IAS können damit einen praktischen Beitrag zur Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen leisten.“²⁶⁴

Im Rahmen der wertorientierten Steuerungskonzepten werden häufig Modifikationen an der externen Datenbasis vorgenommen wie durch die Konversionen bei der Ermittlung der Kennzahl EVA deutlich wurde. In diesem Zusammenhang wurde gezeigt, dass solche Abweichungen nur in begrenztem Umfang in solchen Ausnahmefällen zulässig sein sollten, in denen es die Anreizverträglichkeit der Steuerungswirkung verlangt. Andernfalls wird bei Vornahme einer Vielzahl von Anpassungen der externen Datenbasis die Objektivität, Wirtschaftlichkeit und vor allem die Kommunikationsfähigkeit der Steuerungsrechnung stark beeinträchtigt.

In Bezug der Rechnungslegungssysteme auf das EVA-Konzept wurde deutlich, dass eine Rechnungslegung nach IAS weniger Konversionen für die Generierung eines *economic models* als die Rechnungslegung nach HGB erfordert. So ist das zu Lasten der Objektivität erreichte größere Wertpotential der IAS weiterhin vorteilhaft für eine

²⁶¹ Vgl. Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S. 14.

²⁶² Vgl. Haller, A., Eignung, 1997, S. 276.

²⁶³ Vgl. Pellens, B., Internationale Rechnungslegung, 2001, S.14

wertorientierte Unternehmenssteuerung, da deshalb weniger Anpassungen an der externen Datenbasis vorgenommen werden müssen.

Meines Erachtens wird die Konzernsteuerung auf Basis einer intern und extern vereinheitlichten Datenbasis nach den internationalen Rechnungslegungsstandards weiter zunehmen. Katalysatoren dafür sind die fortschreitende Globalisierung und Kapitalmarktorientierung sowie die stärkere Ausrichtung des externen Rechnungswesens auf die Informationsfunktion und die steigende Anwendung der wertorientierten Unternehmensführung.

²⁶⁴ Klein, G., Unternehmenssteuerung, 1999, S. 206.

Literaturverzeichnis

Aders, Christian/Afra, Sina/KPMG Consulting (Hrsg.) [**Untersuchung DAX 100, 2003**]: Value Based Management Shareholder Value Konzepte – Eine Untersuchung der DAX 100 Unternehmen, 3. Aufl., Frankfurt: 2003.

Altenburger, Otto, A. [**Vorteile, 1999**]: Besitzen IAS-konforme Jahres- und Konzernabschlüsse im Hinblick auf die Unternehmens- und Konzernsteuerung Vorteile gegenüber den Rechnungslegungstraditionen im deutschen Sprachraum?, in: Otto A. Altenburger, Otto Janschek, Heinrich Müller (Hrsg.), Fortschritte im Rechnungswesen : Vorschläge für Weiterentwicklungen im Dienste der Unternehmens- und Konzernsteuerung durch Unternehmensorgane und Eigentümer; Festschrift zum 60. Geburtstag von Gerhard Seicht, Wiesbaden: Gabler, 1999, S. 533-552.

Altenburger, Otto, A./Busse von Colbe, Walther/Küpper, Hans-Ulrich/Loitsberger, Erich/Sieewart, Hans [**Vorschläge, 2001**]: Vorschläge zur Weiterentwicklung des internen und externen Rechnungswesens, in: BFuP 01/2001, S. 67-76.

Arndt, Sven Jan [**Rechnungslegung, 1999**]: Internationale Rechnungslegung und Rechnungslegungspolitik. Ein Vergleich der Rechnungslegungswelten HGB, IAS und US-GAAP, Marburg: Tectum Verlag, 1999.

Auer, Kurt V. [**Externe Rechnungslegung, 2000**]: Externe Rechnungslegung: eine fallstudienorientierte Einführung in Einzel- und Konzernabschluss sowie die Analyse auf Basis von US-GAAP, IAS und HGB, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 2000.

Auer, Kurt V. [**Rechnungslegungsstandards, 1999**]: International harmonisierte Rechnungslegungsstandards aus Sicht der Aktionäre: Vergleich von EG-Richtlinien, US-GAAP und IAS, 2. Aufl., Wiesbaden, 1999.

Baetge, Jörg/Kirsch, Hans-Jürgen/Thiele Stefan [**Bilanzen, 2001**]: Bilanzen, 5. überarb. und erw. Aufl., Düsseldorf: IDW-Verlag, 2001.

Baetge, Jörg/Siefke, Michael [**Konzernsteuerung, 1999**]: Läßt sich die offenzulegende Rechnungslegung so gestalten, daß sie eine zielkonforme Konzernsteuerung ermöglicht?, in: Otto A. Altenburger, Otto Janschek, Heinrich Müller (Hrsg.), Fortschritte im Rechnungswesen : Vorschläge für Weiterentwicklungen im Dienste der Unternehmens- und Konzernsteuerung durch Unternehmensorgane und Eigentümer; Festschrift zum 60. Geburtstag von Gerhard Seicht, Wiesbaden: Gabler, 1999, S. 675-704.

Ballwieser, Wolfgang [**Unternehmensführung, 2000**]: Wertorientierte Unternehmenssteuerung: Grundlagen, in: ZfbF, Nr. 52, März 2000, S. 160-166.

Bärtl, Oliver [**Zusammenhang, 2001**]: Wertorientierte Unternehmenssteuerung : zum Zusammenhang von Kapitalmarkt, externer und interner Rechnungslegung, Frankfurt: Lang, 2001.

Böcking, Hans-Joachim/Nowak, Karsten [**Economic Value Added, 1999**]: Das Konzept des Economic Value Added, in: Finanz Betrieb, Nr. 10, 1999, S. 281-288.

Born, Karl [**Konzernabschlüsse, 1999**]: Rechnungslegung international: Konzernabschlüsse nach IAS, US-GAAP, HGB und EG-Richtlinien, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999.

Brakensiek, Sonja [**Bilanzneutrale Finanzierungsinstrumente, 2001**]: Bilanzneutrale Finanzierungsinstrumente in der internationalen und nationalen Rechnungslegung: Die Abbildung von Leasing, Asset-Back-Securities-Transaktionen und Special purpose entities im Konzernabschluss, Herne,Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 2001.

Bruns, Hans-Gerorg [**Konzernmanagements, 2001**]: Die Umstellung der Rechnungslegung aus Sicht des Konzernmanagements, in: , in Kurt V. Auer, Die Umstellung der Rechnungslegung auf IAS/US-GAAP : Erfahrungsberichte, Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 2001.

Bruns, Hans-Georg [**externen und internen, 1999**]: Harmonisierung des externen und internen Rechnungswesens auf Basis internationaler Bilanzierungsvorschriften, in: Karlheinz Küting/Günther Langenbucher (Hrsg.), Internationale Rechnungslegung: Festschrift für Professor Claus Peter Weber zum 60. Geburtstag, 1.Aufl., Stuttgart: Schaeffer-Poeschel,1999, S. 585-603.

Bruns, Hans-Georg [**KonTraG und KapAEG, 1999**]: KonTraG und KapAEG: Anforderungen und Umsetzung in einem integrierten Rechnungswesen, in: Peter Horváth (Hrsg.) Controlling und Finance : Aufgaben, Kompetenzen und Tools effektiv koordinieren, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999, S. 207-215.

Buch, Joachim [**Erfolgsrealisation, 2003**]: Erfolgsrealisation bei langfristiger Auftragsfertigung – Auswirkungen von IAS und US-GAAP auf das Projektcontrolling, in: Beate Kremin-Buch, Fritz Unger, Hartmut Walz (Hrsg.), Internationale Rechnungslegung: Aspekte und Entwicklungstendenzen, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis, 2003, S.107–141.

Coenenberg, Adolf G. [**Anforderungen, 1995**]: Einheitlichkeit oder Differenzierung von internem und externem Rechnungswesen: Die Anforderungen der internen Steuerung, in: Der Betrieb, 48. Jahrg., Heft 42, 1995, S. 2077-2083.

Coenenberg, Adolf G. [**Kostenrechnung, 1999**]: Kostenrechnung und Kostenanalyse, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 4. aktualisierte Aufl., 1999.

Coenenberg, Adolf G. [**Jahresabschluß, 2000**]: Jahresabschluß und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen – HGB, IAS, US-GAAP, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 17. Aufl., 2000.

Coenenberg, Adolf G. [**Jahresabschluss, 2003**]: Jahresabschluß und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen – HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 19. völlig überarb. und erw. Aufl., 2003.

Coenenberg, Adolf, G./Salfeld, Rainer [**Unternehmensführung, 2003**]: Wertorientierte Unternehmensführung – Vom Strategieentwurf zur Implementierung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003.

Copeland, Tom/Koller, Tim/Murrin, J. [**Unternehmenswert, 2002**]: Unternehmenswert – Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung, 3. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2002.

Doerr, Hans-Henning/Fiedler, Ronald/Hoke, Michaela [**konzernweiten EVA, 2003**]: Erfahrungen bei der konzernweiten Einführung eines EVA-basierten Investitionsrechnungsmodells, in: Controlling, Heft 6, Juni 2003, S. 285-280.

Eidel, Ulrike [**Performance-Messung, 2000**]: Moderne Verfahren der Unternehmensbewertung und Performance-Messung : kombinierte Analysemethoden auf der Basis von US-GAAP-, IAS- und HGB-Abschlüssen, 2.Aufl., Berlin: Verl. Neue Wirtschaftsbrieft, 2000.

Fischer, Thomas, M., Wenzel, Julia [**EVA, 2000**]: Wertorientierte Unternehmensführung und Internationale Rechnungslegung – Ermittlung des Economic Value Added (EVA) auf Basis des HGB, der US-GAAP und der IAS, Leipzig: HHL-Arbeitspaier Nr. 34, 2000.

Förschle, Gerhart/Holland, Bettina/Kroner, Matthias [**Internationale Rechnungslegung, 2003**]: Internationale Rechnungslegung – IAS und HGB- Geplante Änderungen des IASB und Anhang-Checkliste, 6. völlig neu bearb. Aufl., Heidelberg: Economica Verlag, 2003.

Franz, Klaus Peter [**Unterschiede, 1999**]: Möglichkeiten und Grenzen eines Abbaus der Unterschiede zwischen externem und internem Rechnungswesen – Wandel der Sichtweise durch die Anwendung internationaler Rechnungslegungsvorschriften?, in: Peter Horváth (Hrsg.) Controlling und Finance : Aufgaben, Kompetenzen und Tools effektiv koordinieren, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999, S. 207-215.

Hahn, Dietger/ Hungenberg, Harald [**PuK, 2001**]: Puk : Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung ; wertorientierte Controllingkonzepte ; Unternehmensbeispiele von DaimlerChrysler AG, Stuttgart, Siemens AG, München, Franz Haniel & Cie GmbH, Duisburg, 6. vollst. Überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2001.

Hahn, Klaus [**Beteiligungscontrolling, 1999**]: Beteiligungscontrolling auf Basis von US-GAAP und IAS, in: Wolfgang Männel/Jürgen Weber (Hrsg.), Integration der Unternehmensrechnung, Krp-Sonderheft, 3/99, Gabler, S. 79-86.

Haller, Axel [**Immaterielle Vermögenswerte, 1998**]: Immaterielle Vermögenswerte – Wesentliche Herausforderung für die Zukunft der Unternehmensrechnung in: Hans Peter Möller, Franz Schmidt (Hrsg.): Rechnungswesen als Instrument für Führungsentscheidungen – Festschrift für Prof. Dr. Dr. h. c. Adolf G. Coenenberg zum 60. Geburtstag, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1998, S. 561- 596.

Haller, Axel [**Eignung, 1997**]: Zur Eignung der US-GAAP für Zwecke des internen Rechnungswesens, in: Controlling, Heft 4, 1997, S. 270-276.

Happel, Markus, A. [**Praxis, 2001**]: Wertorientiertes Controlling in der Praxis : eine empirische Überprüfung, Köln: Eul, 2001.

Hayn, Sven/Waldersee, Georg [**IAS, 2002**]: IAS, US-GAAP, HGB im Vergleich : synoptische Darstellung für den Einzel- und Konzernabschluss, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002.

Henselmann, Klaus [**Integration, 2000**]: Economic Value Added – Königsweg zur integration des Rechnungswesens?, Arbeitspiper, Chemnitz: 2000.

Hostettler, Stephan [**EVA, 2002**]: Economic Value Added (EVA) : Darstellung und Anwendung auf Schweizer Aktiengesellschaften, 5.Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 2002

Hoke, Michaela [**Konzernsteuerung, 2001**]: Konzernsteuerung auf Basis eines intern und extern vereinheitlichten Rechnungswesens – Empirische Befunde vor dem Hintergrund der Internationalisierung der Rechnungslegung, Bamberg, Difo-Druck, 2001.

Horváth, Peter/Arnaout, Ali [**Einheit, 1997**]: Internationale Rechnungslegung und Einheit des Rechnungswesens – State-of-the-Art und Implementierung in der deutschen Praxis, in: Controlling, Heft 4, 1997, S. 254-268.

Horváth & Partner [**Studie, 2002**]: Ergebnisse der Studie Corporate Performance Reporting, online im Internet unter: [www.competence-site.de/controlling.nsf/0E28CAF69E67D0F2C1256BA40053B95C/\\$File/cpr_studie_horvath.pdf](http://www.competence-site.de/controlling.nsf/0E28CAF69E67D0F2C1256BA40053B95C/$File/cpr_studie_horvath.pdf),
08.09.2003, 23:00 Uhr

IASC (Hrsg.), International Accounting Standards 2002, London.

IASC (Hrsg.), International Accounting Standards 1999: Deutsche Ausgabe, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999.

Klein, Georg A. [**Unternehmenssteuerung, 1999**]: Unternehmenssteuerung auf Basis von International Accounting Standards, München: Vahlen, 1999.

Klein, Georg [**Konvergenz, 1999**]: Konvergenz von internem und externen Rechnungswesen auf Basis der IAS, in: Wolfgang Männel/Jürgen Weber (Hrsg.), Integration der Unternehmensrechnung, Krp-Sonderheft, 3/99, Gabler, S. 67-78.

Kley, Karl-Ludwig [**IAS im Spannungsfeld, 2003**], IAS im Spannungsfeld zwischen wertorientierten Kennzahlen und Kapitalmarktkommunikation, in: Controlling, Heft 1, Januar 2003, S. 5-9.

Krönert, Björn [**Grundsätze, 2001**]: Grundsätze informationsorientierter Rechnungslegung : Eine Untersuchung über die Erfüllung der Informationsfunktion von Jahresabschlüssen durch die US-GAAP, Sternenfels: Verl. Wiss. und Praxis, 2001.

Küpper, Hans-Ulrich [**Angleichung, 1998**]: Angleichung des externen und internen Rechnungswesens, in: Clemens Börsig, Adolf G. Coenberg (Hrsg.), Controlling und Rechnungswesen im internationalen Wettbewerb : Kongress-Dokumentation / 51. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 1997, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1998.

Küting, Karlheinz [**Rechnungslegung, 2000**]: Die Rechnungslegung in Deutschland an der Schwelle zu einem neuen Jahrtausend, in: DStR 1/2000, S. 38-44.

Küting, Karlheinz/Lorson, Peter [**Harmonisierung, 1999**]: Harmonisierung des Rechnungswesens aus Sicht der externen Rechnungslegung, in: Wolfgang Männel/ Hans-Ulrich Küpper (Hrsg.), Integration der Unternehmensrechnung, Kostenrechnungspraxis, Sonderheft Nr. 3, Wiesbaden: Gabler, 1999, S. 47-57.

Küting, Karlheinz/Lorson, Peter [**Konzernrechnungslegung, 1999**]: Konzernrechnungslegung: Ein neues Aufgabengebiet des Controllers? Zukunft der deutschen Rechnungslegung und Auswirkungen auf das Controlling, in: Controlling, Heft 4/5, 1999, S. 215-222.

Küting, Karlheinz/Lorson, Peter [**Steruerungsinstrumenten, 1998**]: Anmerkungen zum Spannungsfeld zwischen externen Zielgrößen und internen Steuerungsinstrumenten, in: Betriebs-Berater, 1998, S. 469-475.

Küting, Karlheinz/Lorson, Peter [**Konzernsteuerungskonzepts Teil I, 1998**]: Grundsätze eines Konzernsteuerungskonzepts auf „externer“ Basis (Teil I), Ein Beitrag zur Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen, in: Betriebs-Berater, Heft 44, 1998 S. 2251-2258.

Küting, Karlheinz/Lorson, Peter [**Konzernsteuerungskonzepts Teil II, 1998**]: Grundsätze eines Konzernsteuerungskonzepts auf „externer“ Basis (Teil II), Ein Beitrag zur Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen, in: Betriebs-Berater, Heft 44, 1998, S. 2303-2309.

Lorson, Peter [**Entfeinerung, 2000**]: Entfeinerung und wertorientierte Ausrichtung des Rechnungswesens – Mode oder Controlling-Trend?, in: Bernd R. A. Sierke, Zeitgerechtes Controlling: Strategie, Innovation, Wertorientierung, Virtualität, Wiesbaden: Gabler, 2000, S. 9-22 .

Lorson, Peter [**Shareholder Value-Ansätze, 1999**]: Shareholder Value-Ansätze – Zweck, Konzepte und Entwicklungstendenzen, in: Der Betrieb, Heft 26/27, 1999, S.1329-1339.

Lorson, Peter/Schedler, Jens [**Unternehmenswertorientierung, 2002**]: Unternehmenswertorientierung von Unternehmensrechnung, Finanzberichterstattung und Jahresabschlussanalyse, in: Karlheinz Küting, Claus-P. Weber (Hrsg.), Vom Financial Accounting zum Business Reporting: Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung und integrierte Unternehmenssteuerung; Beiträge anlässlich der 6. Fachtagung >>Das Rechnungswesen im Konzern - Vom Financial Accounting zum Business Reporting<< am 22./23. November 2001 in Frankfurt a. M., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002, S. 253-294.

Männel, Wolfgang [**Ergebniscontrolling, 1999**]: Harmonisierung des Rechnungswesens für ein integriertes Ergebniscontrolling, in: Wolfgang Männel/Jürgen Weber (Hrsg.), Integration der Unternehmensrechnung, Krp-Sonderheft, , Gabler, 3/1999, S. 13-29.

Melcher, Winfried [**Konvergenz, 2002**]: Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen : Umstellung des traditionellen Rechnungswesens und Einführung eines abgestimmten vertikalen und horizontalen Erfolgsspaltungskonzepts, Hamburg: Kovac, 2002.

Menn, Bernd-Joachim/Lemken Nicola [**Umstellung, 2001**]: Die Umstellung der Rechnungslegung aus Sicht des Controllings eines Konzerns, in Kurt V. Auer, Die Umstellung der Rechnungslegung auf IAS/US-GAAP : Erfahrungsberichte, Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 2001.

Menn, Bern-Joachim [**Annäherung, 2000**]: Internationale Rechnungslegung als Chance zur Annäherung von externem und internem Rechnungswesen, in: Lurenz Lachnit, Carl-Christian Freidank (Hrsg.), Investororientierte Unternehmenspublizität : Neue Entwicklungen von Rechnungslegung, Prüfung und Jahresabschlussanalyse, Wiesbaden: Gabler, 2000.

Menn, Bernd-Joachim [**Unternehmensrechnung, 1999**]: Auswirkungen der internationalen Bilanzierungspraxis auf Unternehmensrechnung und Controlling, in: Karlheinz Küting/Günther Langenbacher (Hrsg.), Internationale Rechnungslegung: Festschrift für Professor Claus Peter Weber zum 60. Geburtstag, 1.Aufl., Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 1999, S. 631-641.

Menn, Bernd-Joachim [**Spartenorientierte Ergebnisrechnung, 1995**]: Die Spartenorientierte Kapitalergebnisrechnung im Bayer-Konzern, in: Karlheinz Küting/Claus-Peter Weber, Das Rechnungswesen im Konzern: intern – extern, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1995.

Ordelleide, Dieter [**Wertpotential, 1999**]: Wertpotential und Objektivierung der IAS im Vergleich zu den Vorschriften des dHGB und des öHGB, Konsequenzen für die externe und interne Unternehmenssteuerung, in: Otto A. Altenburger, Otto Janschek, Heinrich Müller (Hrsg.), Fortschritte im Rechnungswesen : Vorschläge für Weiterentwicklungen im Dienste der Unternehmens- und Konzernsteuerung durch Unternehmensorgane und Eigentümer; Festschrift zum 60. Geburtstag von Gerhard Seicht, Wiesbaden: Gabler, 1999, S. 507-531.

- Pellens, Bernhard [**Internationale Rechnungslegung**]: Internationale Rechnungslegung, 4. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer- Poeschel, 2001.
- Pellens, Bernhard/Fülbier, Rolf Uwe [**Immaterielle Vermögensgegenstände, 2000**]: Immaterielle Vermögensgegenstände in der internen und externen Unternehmensrechnung in: Karlheinz Küting/Claus Peter Weber (Hrsg.), Wertorientierte Konzernführung – Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung und integrierte Unternehmenssteuerung; Beiträge anlässlich der 5. Fachtagung „Das Rechnungswesen im Konzern – Wertorientierte Konzernführung“, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000, S. 119-155.
- Pfaff, Dieter/Bärtl, Oliver [**Externe Rechnungslegung, 1998**]: Externe Rechnungslegung, internes Rechnungswesen und Kapitalmarkt, in Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1998, S. 457-477.
- Pfaff, Dieter/Bärtl, Oliver [**Unternehmenssteuerung, 1999**]: Wertorientierte Unternehmenssteuerung – Ein kritischer Vergleich ausgewählter Konzepte, in: Günther Gebhardt, Bernhard Pellens (Hrsg.), Rechnungswesen und Kapitalmarkt, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr. 41, 1999, S. 85-115.
- Schulte-Nölke, Wolfgang [**US-GAAP Steuerungsgrundlage, 2001**]: US-GAAP als Steuerungsgrundlage für Unternehmen : Möglichkeiten einer Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen, Wiesbaden: Gabler, 2001
- Seeberg, Thomas [**Siemens mit EVA, 1999**]: Wertorientierte Unternehmensführung bei Siemens mit EVA/GWB, in: Wolfgang Bühler/Theo Siegert (Hrsg.), Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme : Kongress-Dokumentation / 52. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 1998, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 1999 S. 269-278.
- Siefke, Michael [**Datenbasis, 1999**]: Externes Rechnungswesen als Datenbasis der Unternehmenssteuerung : Vergleich mit der Kostenrechnung und Shareholder- Value-Ansätzen, Wiesbaden: Gabler, 1999.
- Wagenhofer, Alfred [**Anreizkompatible, 1999**]: Anreizkompatible Gestaltung des Rechnungswesens, in: Wolfgang Bühler, Theo Siegert (Hrsg.), Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme, Kongress-Dokumentation, 52. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 1998, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999, S.183-205.