

Alfred Wagenhofer (Hrsg.)

Controlling und IFRS-Rechnungslegung

Konzepte

Schnittstellen

Umsetzung

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG

Controlling und IFRS-Rechnungslegung

Konzepte, Schnittstellen, Umsetzung

Herausgegeben von

Professor Dr. Alfred Wagenhofer

Mit Beiträgen von

Dr. Anne d'Arcy, Dr. Stefan Borchers,
Professor Dr. Edgar Ernst,
Professor Dr. Ralf Ewert, Dr. Bernd Haeger,
Professor Dr. Axel Haller, Professor Dr. Edgar Löw,
Dr. Helmut Mansch, Professor Dr. Dieter Pfaff,
Professor Dr. Christian Riegler,
Professor Dr. Wolfgang Schultze, Dr. Hendrik Vater,
Professor Dr. Alfred Wagenhofer,
Professor Dr. Barbara E. Weißenberger

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/3 503 09357 5](http://ESV.info/3_503_09357_5)

ISBN-13: 978 3 503 09357 1
ISBN-10: 3 503 09357 5

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2006
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort

Die internationale Rechnungslegung hat erhebliche Auswirkungen nicht nur auf die Finanzberichterstattung der Unternehmen, sondern auch auf das Controlling. So greift die Bilanzierung nach IFRS in vielen Bereichen auf das Controlling als Daten- und Methodenlieferant zurück. Die hohen Publizitäts- und Transparenz-anforderungen setzen innerbetrieblich Informationssysteme voraus, welche die geforderten Daten überhaupt und dann auch noch zeitgerecht liefern können. Die Zielsetzung der IFRS, eine „faire Darstellung“ der Lage des Unternehmens zu liefern, legt nahe, die IFRS-Rechnungslegung auch für das interne Reporting zu nutzen. Daraus ergeben sich weiter Auswirkungen auf die Informations-, Steuerungs- und Anreizsysteme des Unternehmens.

Ziel dieses Buches ist es, die Auswirkungen von IFRS auf das Controlling aufzuzeigen. Es stellt die Wechselwirkungen zwischen Controlling-Erfordernissen und der Rechnungslegung dar, und zwar sowohl was die Inhalte als auch die Organisation in den Unternehmen betrifft. Der Schwerpunkt liegt auf den Controllingaspekten und nicht auf einer detaillierten Darstellung der Grundlagen von IFRS, die inzwischen weitgehend als bekannt vorausgesetzt werden können.

Das Buch gliedert sich in drei Teile. Im ersten Teil, der drei Kapitel umfasst, stehen konzeptionelle Aspekte im Mittelpunkt. Das 1. Kapitel bereitet die Grundlagen des Zusammenwirkens von Controlling und Rechnungslegung nach IFRS auf und zeigt die Bereiche auf, in denen ein solches Zusammenwirken erfolgt oder möglich wird. Manche Controllinginformationen gehen direkt in die Rechnungslegung ein, und umgekehrt kann das Controlling Methoden und Daten aus der Rechnungslegung übernehmen. Im 2. Kapitel geht *Ralf Ewert* auf die aktuelle Diskussion zur Fair Value-Bewertung nach IFRS und deren Auswirkungen auf das Controlling ein. Er analysiert den Nutzen von Fair Value-Informationen für die Entscheidungsunterstützung und für die Verhaltenssteuerung und zeigt, dass Fair Values je nach Verwendung der Informationen Vor- und Nachteile mit sich bringen. Im 3. Kapitel diskutiert *Barbara Weißenberger* die Ergebnisermittlung und Performancemessung im Controlling und nach IFRS. Sie stellt die wesentlichsten Regelungen zur Ergebnisrechnung nach IFRS zusammen und zeigt auf, dass die Ergebnisrechnung für die interne Performancemessung nur eingeschränkt geeignet ist. Sie plädiert für eine Integration nur auf den obersten Führungsebenen der Unternehmen.

Der zweite Teil des Buches behandelt in sechs Kapiteln spezifische Aspekte des Controlling und deren Zusammenhang mit IFRS. Im 4. Kapitel analysiert *Christian Riegler* das Controlling immaterieller Werte, deren Bilanzierung und Bewertung ein Dauerbrenner in der internationalen Rechnungslegungsdiskussion ist. Sein Beitrag analysiert unterschiedliche Gestaltungsempfehlungen für die Berichterstattung und Steuerung immaterieller Werte, und er stellt Anknüpfungs-

punkte zwischen IFRS-Rechnungslegung, freiwilliger Unternehmensberichterstattung und Controlling dar. Das 5. Kapitel ist der langfristigen Auftragsfertigung gewidmet, die hohe Anforderungen an das Controlling stellt. *Helmut Mansch* untersucht darin, wieweit die interne Steuerung auf Grundlage der Daten der IFRS-Rechnungslegung möglich ist, und er geht insbesondere auch auf Fragen des Risikomanagements und der Fremdwährungstransaktionen ein. Im 6. Kapitel behandeln *Dieter Pfaff* und *Wolfgang Schultze* Fragen des Beteiligungscontrolling vom Erwerb einer Beteiligung über das laufende Controlling bis hin zur Desinvestition. Sie zeigen, dass die Goodwillbilanzierung nach IFRS, die einen jährlichen Impairment-Test und keine planmäßige Abschreibung vorsieht, mit den Zielen des Controlling in Konflikt stehen kann. Das 7. Kapitel befasst sich mit der Segmentberichterstattung als klassische Schnittstelle zwischen Rechnungslegung und Controlling. *Axel Haller* diskutiert die Organisationsstruktur diversifizierter Unternehmen und leitet daraus Anforderungen an das Controlling ab. Er zeigt, dass die Segmentberichterstattung nach IFRS mit diesen Anforderungen nicht vollständig kompatibel ist, obwohl sie auf die interne Organisation rekurriert. Im 8. Kapitel widmet sich *Edgar Löw* dem Thema Risikocontrolling. Er stellt zunächst die Aufgaben und Instrumente des Risikomanagements und des Risikocontrolling dar. Dann diskutiert er die Darstellung der Instrumente, insbesondere der Sicherungsbeziehungen, in der IFRS-Rechnungslegung und beschreibt, dass sie von den Zielen des Risikomanagements abweichen kann. Das 9. Kapitel ist dem Thema der Berichtspflichten nach IFRS und den daraus abgeleiteten Anforderungen an das Controlling gewidmet. *Anne d'Arcy* gibt darin zunächst einen breiten Überblick über die Angabepflichten nach IFRS und streicht heraus, dass die Sicherstellung der Verfügbarkeit und Qualität der Informationen eine enge organisatorische Abstimmung des Rechnungswesens mit dem Management und dem Controlling erforderlich macht.

Die Thematik der Organisation des Controlling und des Rechnungswesens wird in drei Kapiteln im dritten und letzten Teil des Buches noch stärker in den Vordergrund gerückt. Alle drei Kapitel in diesem Teil behandeln Aspekte der praktischen Umsetzung im Zusammenhang mit Controlling und IFRS. Im 10. Kapitel stellen *Edgar Ernst* und *Hendrik Vater* die Organisation des Finanzbereichs bei der Deutschen Post World Net (DPWN) dar. Die DPWN liefert ein interessantes Beispiel für eine völlige Neustrukturierung der Finanzorganisation im Spannungsfeld der Anforderungen eines multinationalen Unternehmens auf dem Kapitalmarkt. Im 11. Kapitel behandelt *Bernd Haeger* die Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen aus der Sicht des E.ON-Konzerns. Er analysiert die Ermittlung der Steuerungskennzahlen, insbesondere des ROCE, auf Basis der Daten der Rechnungslegung und die Anpassungen, die E.ON vornimmt, um sie für Controllingzwecke geeignet zu machen. Weiter geht er auf organisatorische Aspekte des Konzernberichtswesens und die IT-Unterstützung ein. Eine andere wertorientierte Steuerungsphilosophie als E.ON verfolgt der Bayer-Konzern. *Stefan Borchers* erläutert die Ausgestaltung des Wertmanagements bei Bayer und die Ermittlung der

Spitzenkennzahlen CFROI und CVA, die dem Grundsatz „intern = extern“ bei der Rechnungslegung und Berichterstattung folgt. Der Beitrag schließt mit Überlegungen, inwieweit die Integration von Controlling und Rechnungslegung aufgrund der Entwicklung der IFRS aufrechterhalten werden kann.

Zielgruppe des Buches sind alle am Rechnungswesen Interessierten, insbesondere diejenigen, die sich mit den Interaktionen zwischen internem und externem Rechnungswesen beschäftigen. Mit konzeptionellen Beiträgen und Beiträgen aus der Unternehmenspraxis liefert das Buch eine ausgewogene Mischung von Theorie und Praxis, die für Unternehmen, Hochschulangehörige und Berater von Interesse ist.

Mein Dank gilt natürlich in erster Linie den Autoren der Beiträge, die ihre fachliche Kompetenz und Erfahrungen in dieses Buch einbrachten. Weiter danke ich Dr. Sabine Jakopovic und Monika Rettenbacher für die tatkräftige Unterstützung bei der redaktionellen Herausgeberarbeit. Nicht zuletzt möchte ich Dr. Joachim Schmidt vom Erich Schmidt Verlag für die gute Zusammenarbeit danken.

Graz, im Februar 2006

Alfred Wagenhofer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
---------------	---

1. Kapitel: Zusammenwirken von Controlling und Rechnungslegung nach IFRS (Alfred Wagenhofer)	1
1. Einleitung	1
2. Controlling als unmittelbarer Informationslieferant	4
2.1 Management approach	4
2.2 Zeitwertbewertung von Finanzinstrumenten	5
2.3 Risikoberichterstattung	5
2.4 Segmentberichterstattung	6
2.5 Lagebericht	7
3. Controlling als Methoden- und Datenlieferant	7
3.1 Kalkulation	8
3.2 Discounted Cash Flow-Verfahren	9
3.3 Latente Steuern	10
3.4 Kapitalflussrechnung	11
3.5 Dokumentationsanforderungen	11
4. Angleichung des Controlling an die Rechnungslegung	12
4.1 Informationssysteme im Unternehmen	12
4.2 Ökonomische Auswirkungen einer Angleichung	14
5. Zusammenfassung und Ausblick	18
Literatur	19

2. Kapitel: Fair Values und deren Verwendung im Controlling (Ralf Ewert)	21
1. Einführung	21
2. Die wesentlichen Charakteristika von Fair Values	22
3. Zeitwerte und Fair Values im Rahmen der Entscheidungsfunktion	24
3.1 Zeitwerte und operative Entscheidungen	24
3.2 Langfristige Entscheidungen	27
4. Fair Values im Rahmen der Verhaltenssteuerung	30
4.1 Vorbemerkungen	30
4.2 Agency-Modell: Annahmen	31
4.3 Cashflows und „traditionelle“ Gewinne als Performancemaße	33
4.4 Gewinn auf der Basis von Fair Values als Performancemaß	35
4.5 Fair Values als zusätzliche Performancegröße	38

4.6 Bilanzpolitische Spielräume und Fair Values	40
5. Zusammenfassung und Diskussion	43
Literatur	46
3. Kapitel: Ergebnisrechnung nach IFRS und interne	
Performancemessung (Barbara E. Weißenberger)	49
1. Einführung	49
2. Grundlagen der Ergebnisrechnung nach IFRS	51
2.1 Ergebnisausweis im IFRS-Abschluss	51
2.2 Konzeptionelle Gestaltung der Ergebnisrechnung nach IFRS	52
3. Vorschriften zur Ergebnisrechnung innerhalb der IFRS	54
3.1 Die Gewinn- und Verlustrechnung	54
3.2 Eigenkapitalveränderungsrechnung als Ergänzung der GuV	56
3.3 Disaggregierter Ergebnisausweis innerhalb der	
Segmentberichterstattung	59
3.4 Ausweis von pro forma-Ergebnissen	62
3.5 Aktuelle Entwicklungen zur Ergebnisrechnung nach IFRS	64
4. Integrierte Ergebnisrechnung als Ansatzpunkt für eine interne	
Performancemessung?	67
4.1 Konzeptionelles Verständnis einer integrierten Ergebnisrechnung	67
4.2 Eingeschränkte Eignung der IFRS für Zwecke der internen	
Performancemessung	70
4.3 Lösungsvorschlag: Partielle Integration der externen Ergebnisrechnung	
und internen Performancemessung	72
4.4 Integrationsmuster in der internen Performancemessung	74
5. Zusammenfassung	76
Literatur	77
4. Kapitel: Controlling immaterieller Werte (Christian Riegler)	81
1. Problemhintergrund	81
2. Charakterisierung immaterieller Werte	84
3. Systematisierung immaterieller Werte	85
4. Bewertung immaterieller Werte	88
4.1 Grundlegende Fragen der steuerungsorientierten Bewertung	88
4.2 Grundlegende Fragen der rechnungslegungsorientierten Bewertung	91
5. Ausgewählte Steuerungsmodelle immaterieller Werte	95
6. Anreizgestaltung und immaterielle Werte	98
7. Schlussfolgerungen für Rechnungslegung und Berichterstattung	100
Literatur	101

5. Kapitel: Bilanzierung und Controlling im Rahmen der langfristigen Auftragsfertigung (Helmut Mansch)	105
1. Einleitung und Problemstellung	105
2. Grundlagen der Abbildung langfristiger Auftragsfertigung im Rechnungswesen	106
2.1 Interne Projektrechnungen und externe Periodenrechnungen	106
2.2 Umsatz- und Ergebnisrealisierung nach deutschen Bilanzierungsvorschriften	107
2.3 Umsatz- und Ergebnisrealisierung nach internationalen Bilanzierungsvorschriften	108
2.4 Neuere Überlegungen zur Umsatz- und Ergebnisrealisierung	108
3. Wertorientierte Steuerung langfristiger Auftragsfertigung	110
3.1 Grundlagen wertorientierter Steuerung	110
3.2 Aufbau wertorientierter Rechnungen und Anpassungen	110
3.3 Zielkonflikte zwischen externen Ergebnisgrößen und wertorientierten Kennzahlen	112
4. Risikomanagement	112
4.1 Spezifische Risiken und Chancen in der langfristigen Auftragsfertigung	112
4.2 Abbildung von Projektrisiken nach deutschen Bilanzierungsvorschriften	113
4.3 Abbildung von Projektrisiken nach internationalen Bilanzierungsvorschriften	115
4.4 Zusätzliche interne Anforderungen zur Risikosteuerung	116
5. Fremdwährungstransaktionen	116
5.1 Grundlagen Fremdwährungstransaktionen und Sicherungsgeschäfte	116
5.2 Abbildung von gesicherten Fremdwährungstransaktionen nach deutschen Bilanzierungsvorschriften	117
5.3 Abbildung von gesicherten Fremdwährungstransaktionen nach internationalen Bilanzierungsvorschriften	118
5.4 Abweichungen zwischen externer Darstellung und wirtschaftlichem Gehalt von gesicherten Fremdwährungstransaktionen	119
6. Fazit	120
Literatur	121
6. Kapitel: Beteiligungscontrolling (Dieter Pfaff und Wolfgang Schultze)	123
1. Einleitung	123
2. Controlling in der Akquisitionsphase	125
2.1 Grundsätzliche Überlegungen	125
2.2 Bewertung und IFRS	126
3. Laufendes Beteiligungscontrolling	129
3.1 Einführung	129

3.2 Grundsätzliche Anforderungen an die Performancemessung von Beteiligungsunternehmen	130
3.3 Performancemessung, Fair Value und der residuale ökonomische Gewinn	131
3.4 Auswirkungen des Impairment-Tests auf die Leistungsbeurteilung	134
4. Controlling in der Desinvestitionsphase	138
5. Thesenförmige Zusammenfassung	140
Literatur	140
7. Kapitel: Segmentberichterstattung – Schnittstelle zwischen Controlling und Rechnungslegung (Axel Haller)	143
1. Bedeutung der Segmentierung im Rahmen des Controlling	143
2. Anforderungen an die interne Segmentberichterstattung zur Erfüllung von Controllingzwecken	145
3. Grundsätze der internen Segmentberichterstattung	146
3.1 Segmentkonzeption	147
3.2 Segmentbildung	148
3.3 Segmentdaten	151
3.3.1 Umfang und Wesen der Daten	151
3.3.2 Technik der Datengenerierung	153
4. Bedeutung der Segmentierung für die externe Berichterstattung	156
5. Kompatibilität der Segmentberichterstattung nach IAS 14 mit den Controllinganforderungen an einen Segmentbericht	157
5.1 Segmentkonzeption	157
5.2 Segmentbildung	157
5.3 Auszuweisende Segmentdaten	158
6. Kompatibilität der Segmentberichterstattung nach ED 8 mit den Controllinganforderungen an einen Segmentbericht	161
6.1 Segmentkonzeption	161
6.2 Segmentbildung	162
6.3 Segmentdaten	162
6.4 Auswirkung von ED 8 auf das Verhältnis zwischen Controlling und externer Segmentberichterstattung	164
7. Schlussfolgerung	166
Literatur	167
Kapitel 8: Risikomanagement, Risikocontrolling und IFRS (Edgar Löw)	169
1. Einleitung	169
2. Anforderungen an ein umfassendes Risikomanagementsystem	170
3. Marktrisiken	173
3.1 Risikoabsicherung	173
3.2 Risikomessung	175

4. Kreditrisiken	178
4.1 Risikoabsicherung	178
4.2 Risikomessung	180
5. Abbildung finanzieller Risiken nach IFRS	183
5.1 Marktrisiken	183
5.1.1 Derivate	183
5.1.2 Kategorien von Finanzinstrumenten	184
5.1.3 Eingebettete Derivate	187
5.1.4 Währungsgeschäfte	189
5.2 Kreditrisiken	190
5.3 Sicherungsbeziehungen	192
6. Würdigung	196
Literatur	198

9. Kapitel: Berichtspflichten nach IFRS und Anforderungen an das Controlling (Anne d'Arcy)	203
1. Einleitung	203
2. Überblick und Gliederung	204
3. Allgemeine Angaben	206
4. Erläuterungen der Abschlussposten	207
5. Sonstige Angaben	210
5.1 Überblick	210
5.2 Segmentberichterstattung	211
5.3 Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen	212
6. Themenbezogene Berichtspflichten und Auswirkungen auf das Controlling ..	214
6.1 Leasingverhältnisse	214
6.2 Leistungen an Arbeitnehmer	216
6.3 Immaterielle Vermögenswerte	219
7. Besondere Berichtsformen und IFRS	220
7.1 Lageberichterstattung	220
7.2 Zwischenberichterstattung	221
8. Zusammenfassung	222
Literatur	223

10. Kapitel: Anforderungen an die Finanzorganisation multinationaler Unternehmen (Edgar Ernst und Hendrik Vater)	225
1. Einleitung	225
2. Entwicklung des DPWN-Konzerns im Zeitablauf	227
3. Neuordnung der Finanzorganisation	230
3.1 Hintergrund zur Neuordnung	231
3.2 Die frühere Struktur	233
3.3 Die neue Struktur	236

4. Zusammenfassung	240
Literatur	241

11. Kapitel: Harmonisierung von Rechnungswesen und Controlling bei

E.ON (Bernd Haeger)	243
1. Einleitung	243
2. Rahmenbedingungen der inhaltlichen und organisatorischen Harmonisierung von Rechnungswesen und Controlling	244
2.1 Strukturelle Veränderungen des E.ON-Konzerns	244
2.2 Regulatorische Veränderungen der externen Rechnungslegung	245
3. Inhaltliche Aspekte der Harmonisierung	246
3.1 Einfluss der internationalen Rechnungslegung auf die interne Steuerung	246
3.1.1 Steuerungskonzept des E.ON-Konzerns	246
3.1.2 Definition der Steuerungskennzahlen	247
3.1.3 Finanzpublizität von Steuerungskennzahlen	252
3.1.4 Einfluss des Fair Value-Konzepts auf Steuerungskennzahlen	255
3.2 Einfluss der internationalen Rechnungslegung auf das Informationsmanagement	257
3.2.1 Konsequenzen für das Controlling als „Informationslieferant“	257
3.2.2 Konsequenzen für das Rechnungswesen als „Informationslieferant“	259
3.2.3 Konsequenzen für das Informationsmanagement	260
4. Organisatorische Aspekte der Harmonisierung	260
4.1 Veränderungen in der Berichterstattung	260
4.2 Harmonisierung der Berichterstattung durch das Projekt CORE	261
5. Zusammenfassung und Ausblick	264
Literatur	265

12. Kapitel: Integriertes Wertmanagement im Bayer-Konzern

(Stefan Borchers)	267
1. Bayer nach der strategischen Neuausrichtung	267
2. IFRS und Wertmanagement bei Bayer	269
2.1 Zielkongruenz von internem und externem Rechnungswesen	269
2.2 Historie des Wertmanagements bei Bayer	271
3. Entscheidungsmatrix zur Auswahl eines Wertmanagement-Konzepts	272
4. Cash Flow Return on Investment und Cash Value Added bei Bayer	276
4.1 Integration von Kapitalflussrechnung und Wertmanagement	276
4.2 Ermittlung des eingesetzten Kapitals	277
4.3 Ermittlung von Mindest-Cashflow und Cash Value Added	279
4.4 Wertmanagement in der Dualen Organisation	281

5. Wertorientierte Berichterstattung als Bindeglied zwischen internem und externem Rechnungswesen	282
6. Internes und externes Rechnungswesen erneut am Scheideweg?	283
7. Zusammenfassende Thesen	285
Literatur	286
Autoren	289
Stichwortverzeichnis	293

1. Kapitel

Zusammenwirken von Controlling und Rechnungslegung nach IFRS

Alfred Wagenhofer

Dieser Beitrag gibt einen breit angelegten Überblick über das Zusammenwirken von Controlling und Rechnungslegung. Er zeigt zunächst Bereiche auf, in denen Controllinginformationen unmittelbar oder mittelbar in die Rechnungslegung nach IFRS eingehen. Die IFRS stellen auch hohe Anforderungen an Controllinginstrumente, weil Berichtspflichten die interne Verfügbarkeit dieser Informationen voraussetzen. Umgekehrt kann das Controlling Methoden und Daten aus der Rechnungslegung nach IFRS übernehmen und auf diese Art eine Angleichung von Controlling und Rechnungslegung bewirken. Kosten und Nutzen einer solchen Angleichung werden im Lichte bestehender Standards und künftig absehbarer Entwicklungen in der internationalen Rechnungslegung dargestellt.

1. Einleitung

Auf der Roadshow in London präsentiert der Finanzvorstand Elmar Staudt vor institutionellen Investoren und Analysten stolz den Geschäftsbericht der börsennotierten Hardsoft AG für das vergangene Jahr. Bereits seit einigen Jahren erstellt die Hardsoft Konzernabschlüsse nach IFRS. Anfangs war dies ja noch freiwillig, nun müssen die IFRS im Konzernabschluss verpflichtend angewandt werden. Staudt ist froh, dass er vorausblickend schon früh mit der Umstellung begonnen hatte. Die laufenden Änderungen in den IFRS sind für die Hardsoft schon schwierig nachzuvollziehen; gar nicht zu denken, wie komplex eine Umstellung von HGB auf die neuen IFRS erst wäre.

Das Jahresergebnis ist mit € 1,7 Mio. nicht berauschend, dennoch ist Staudt guter Dinge. Ein britischer Finanzanalyst fragt, worin er die Gründe für die schlechte Performance im Geschäftsjahr sieht und welche Maßnahmen Hardsoft zu setzen gedenke, um das Ergebnis zu verbessern. Staudt wusste, dass diese Frage als erste kommen würde. Er lehnt sich zurück und erklärt, dass der Grund in erster Linie in den völlig ungeeigneten Rechnungslegungsstandards für Forschung und

Entwicklung zu finden ist. Eine Aktivierung von Entwicklungskosten ist danach an enge Voraussetzungen gebunden, die gerade in der Anfangsphase eines Projekts nicht in der Form nachgewiesen werden können, dass der Abschlussprüfer einer Aktivierung zustimmt. Staudt denkt mit Schaudern an die vielen Dokumentationsanforderungen, denen er seit der Umstellung auf IFRS nachkommen muss – die Kreativität seiner Entwicklungsteams wurde dadurch sicher nicht erhöht. Für ein forschungsintensives Unternehmen wie die Hardsoft führen diese Regelungen zu einer umso stärkeren Gewinnminderung, je mehr in Forschung und Entwicklung investiert wird. Staudt erwähnt noch, dass Forschung und Entwicklung nicht das einzige Problem ist. Wenn man alles wirtschaftlich richtig berücksichtigte, erhöht sich das Jahresergebnis auf satte € 8,6 Mio.

Die Teilnehmer der Roadshow sind nicht glücklich über diese Auskunft. Pro forma-Ergebnisse sind für sie immer schwer nachzuvollziehen und zu vergleichen. Wer stellt sicher, dass die aus dem Aufwand herausgezogenen Forschungs- und Entwicklungskosten tatsächlich werthaltige Investitionen sind, und wer kann prüfen, was sonst noch alles „bereinigt“ wurde? Unternehmen können alles Mögliche berichten. Ein Fondsmanager fragt: „Nach welchen Performancegrößen wird denn intern gesteuert?“ Staudt sagt, dass dies nach kalkulatorischen Größen erfolge; diese sind für ihn viel relevanter als die Zahlen aus der externen Rechnungslegung. Ob das die besagten € 8,6 Mio. sind? Und wie steht es mit den Segmentergebnissen? Ergeben die Daten in der Segmentberichterstattung wenigstens ein zutreffendes Bild der internen Verhältnisse? Ein anderer Fondsmanager forscht weiter: „Wie hoch ist der Anteil variabler Entlohnung des Topmanagements und nach welchen Performancegrößen wird er bemessen?“ Selbstverständlich auch nach den internen Größen, und der variable Anteil betrug fast 30 %. Die Finanzanalysten sehen sich an und zeigen noch weniger Begeisterung, Aktien der Hardsoft in ihre Portefeuilles aufzunehmen. Dabei machen wir doch alles richtig, denkt Staudt. Warum versteht denn das keiner?

Die internationale Rechnungslegung hat viele Unternehmen erfasst und ist weiter im Vormarsch. Nach einer Phase, in der viele Unternehmen ihre Konzernrechnungslegung auf IFRS umstellten, besteht die nächste Herausforderung in der Neustrukturierung des gesamten Rechnungswesen- und Controllingbereichs. IFRS ermöglichen in vielen Bereichen eine betriebswirtschaftlich sinnvollere Erfassung des Unternehmensgeschehens, als dies die Rechnungslegung nach HGB tut. Es liegt also nahe zu evaluieren, inwieweit sich eine stärkere Verbindung von Rechnungslegung und Controlling anbietet. Genau das machten in letzter Zeit viele, vor allem größere, deutsche Unternehmen, und sie gingen dazu über, das interne Reporting mit der externen Rechnungslegung zu harmonisieren oder diese aneinander anzugleichen. Nur mehr ein System des Rechnungswesens zu haben, erscheint vielen als erstrebenswertes Ziel. Allerdings erfolgt selten eine unmittelbare Verwendung der Rechnungslegung für das interne Reporting. Vielfach machen Unternehmen spezifische Anpassungen, wenn auch nur wenige. Die Frage der Ver-

bindung von Rechnungslegung und Controlling stellt sich aber nicht nur einmal, sondern laufend, weil sich die internationale Rechnungslegung – zum Teil gravierend – weiterentwickelt. Neue Bilanzierungs- und Bewertungskonzepte können für das Controlling neue Möglichkeiten, aber auch neue Probleme mit sich bringen.

Dieser Beitrag gibt einen breiten Überblick über das Zusammenwirken von Controlling und Rechnungslegung. Beim Controlling ist dabei vor allem das quantitative Instrumentarium, wie insbesondere die Kostenrechnung und das interne Reporting betroffen. Das Zusammenwirken erfolgt sowohl in Richtung Controlling als auch vom Controlling aus (siehe auch Abbildung 1):

1. In einigen Bereichen gehen Controllinginformationen unmittelbar oder mittelbar in die Rechnungslegung nach IFRS ein. Die IFRS stellen außerdem hohe Anforderungen an Controllinginstrumente, indem sie Berichtspflichten normieren, welche die interne Verfügbarkeit dieser Informationen voraussetzen.
2. Das Controlling kann Methoden und Daten aus der Rechnungslegung nach IFRS übernehmen. Inwieweit eine Übernahme oder Annäherung des Controlling an die Rechnungslegung erfolgt, ist nach Wirtschaftlichkeitsüberlegungen zu prüfen.

Im Folgenden werden beide Richtungen dieses Zusammenwirkens näher dargestellt. Der Schwerpunkt dieses Beitrags liegt in den konzeptionellen Grundlagen der derzeitigen Rechnungslegung nach IFRS und deren künftiger Entwicklung. Detaillierte Analysen der wesentlichen Themen erfolgen in den weiteren Beiträgen in diesem Buch.

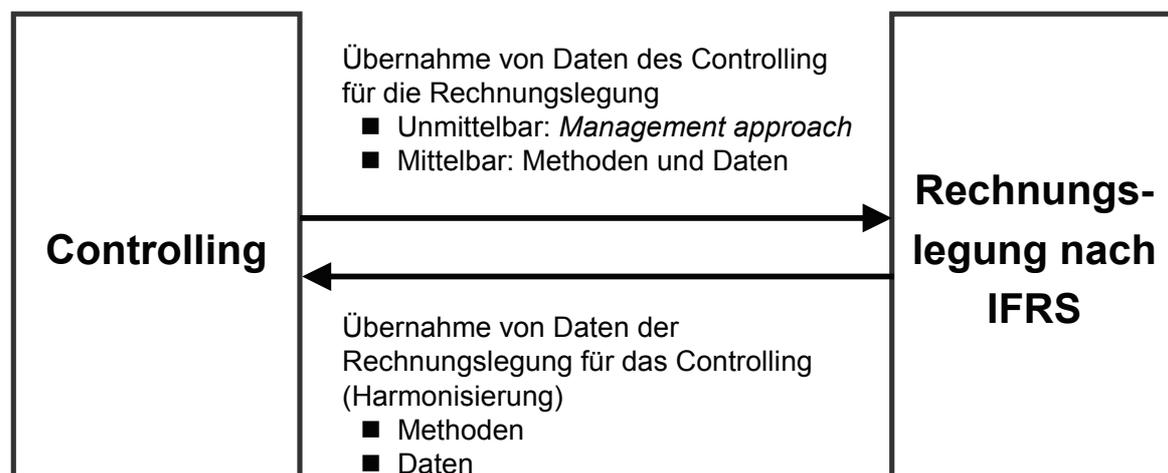


Abbildung 1: Zusammenwirken von Controlling und Rechnungslegung

2. Controlling als unmittelbarer Informationslieferant

2.1 Management approach

Die internationale Rechnungslegung enthält einige Standards, die einen so genannten *management approach* vorschreiben. Der *management approach* wurde in den USA Anfang der 1990er Jahre im Zuge der Erarbeitung eines neuen Standards für die Segmentberichterstattung entwickelt und kommt in den internationalen Rechnungslegungsstandards neuerdings stärker zum Einsatz. Der *management approach* besagt, dass die Berichterstattung in der Rechnungslegung unmittelbar Daten des Controlling bzw. internen Reporting verwendet. Die Standards selbst legen dafür keinerlei bestimmte Regeln fest, d.h., gleichgültig, wie die Daten intern ermittelt werden, sie werden genau in dieser Form ins externe Rechnungswesen übernommen.

Das Ziel des *management approach* ist es, solche Informationen an externe Adressaten zu berichten, die auch das Management für seine operativen Entscheidungen verwendet und nach denen die Performance des Managements gemessen wird. Es wird damit die „Sichtweise des Managements“ eingenommen. Vorteile einer solchen direkten Anknüpfung an das interne Reporting sind, dass Informationen berichtet werden, die das Management selbst als die relevantesten Informationen sieht, dass die Kosten der Datenermittlung gering sind, weil für die externe Berichterstattung keinerlei zusätzliche Daten zu erfassen sind, und dass die externe Überprüfbarkeit der berichteten Informationen hoch ist, denn der Abschlussprüfer braucht nur zu prüfen, ob die Daten mit denen des internen Reporting übereinstimmen.

Ein Nachteil aus Sicht der Rechnungslegung besteht in der schlechteren Vergleichbarkeit im Unternehmensvergleich – verschiedene Unternehmen werden i.d.R. unterschiedliche interne Führungsgrößen haben. Ein aus Controlling-Sicht wesentlicherer Nachteil besteht darin, dass sich durch das Anknüpfen an intern berichtete Größen möglicherweise eine Rückwirkung auf das interne Reporting ergibt. Mögliche negative Auswirkungen einer erzwungenen Berichterstattung nach außen können das Unternehmen dazu bewegen, im internen Reporting andere als die eigentlich optimalen Informationen zu berichten, nur um zu verhindern, dass externe Adressaten eben diese Informationen bekommen. Es stellt sich auch die Frage der Stetigkeit. Damit ist die Annahme, dass das implementierte interne Berichtswesen aus Sicht des Managements das für Zwecke der Unternehmensführung beste ist, nur in einer um mögliche externe Effekte erweiterten Sichtweise zutreffend. Aus Controllingsicht ergibt sich damit, dass das Design des internen Reportings solche Aspekte berücksichtigen muss.

Im Folgenden werden die Anwendungen des *management approach* in der internationalen Rechnungslegung kurz dargestellt. Eine davon betrifft die Vermögens- und Erfolgsermittlung, die anderen nur die Berichterstattung im Anhang.

Autoren

Dr. **Anne d’Arcy** ist seit April 2001 als Head of European Accounting and Disclosure Regulation im Controlling der Deutschen Bank AG tätig. Davor war sie im Listing der Deutsche Börse AG für Zulassungsverfahren von Aktien zuständig sowie verantwortlich für die Geschäftsstelle der Übernahmekommission. Während der Promotionszeit war sie neben ihrer Tätigkeit am Lehrstuhl für Internationales Rechnungswesen an der Universität Frankfurt a.M. auch als Unternehmensberaterin aktiv. Anne d’Arcy kann zahlreiche Publikationen im Bereich kapitalmarkt-orientierter Rechnungslegung vorweisen. Ferner hält sie diesbezügliche Vorträge und Lehrveranstaltungen im universitären (Lehrbeauftragte an der Universität Gießen) sowie im außeruniversitären Bereich.

Dr. **Stefan Borchers** leitet die Abteilung Externes Berichtswesen/Wertmanagement bei der Bayer AG. Von 2000 bis 2002 arbeitete er bei der Deutschen Luft-hansa im Stab Beteiligungen, wo er u.a. mit der Implementierung eines wertorientierten Steuerungssystems sowie M&A-Aktivitäten betraut war. Nach einer Banklehre und dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth promovierte Dr. Borchers im Jahr 1999 am Lehrstuhl Controlling und Unternehmensrechnung der Technischen Universität Braunschweig. Dort beschäftigte er sich insbesondere mit wertorientiertem Beteiligungscontrolling sowie mit internationaler Rechnungslegung.

Prof. Dr. **Edgar Ernst** studierte Mathematik und Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln und promovierte an der RWTH Aachen. Nach Stationen als Unternehmensberater bei McKinsey & Company sowie als Direktor für Unternehmensentwicklung der Gustav Schickedanz KG wechselte er 1990 zur Deutschen Bundespost POSTDIENST, wo er 1992 in den Vorstand berufen wurde. Seit 1995 ist er Mitglied des Vorstands (CFO) der Deutsche Post AG. Darüber hinaus ist Prof. Ernst in Aufsichtsräten namhafter Unternehmen vertreten. Im Januar 2006 wurde er von der Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar zum Honorarprofessor berufen.

Prof. Dr. **Ralf Ewert** studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln, promovierte an der Universität Passau und habilitierte an der Universität Würzburg im Jahre 1990. Nach der Vertretung eines Lehrstuhls für Finanzwirtschaft an der Universität Trier (1989-1990) wurde er im Jahre 1990 auf den Lehrstuhl für Unternehmensrechnung der Universität Tübingen berufen. Seit 1994 ist er Inhaber des

Lehrstuhls für Controlling und Auditing der Goethe-Universität Frankfurt; Gastprofessuren an der Universität Graz (1995/1996 und 1996/1997); Metzler-Visiting Professor an der Wharton-School, Philadelphia (1998)).

Dr. **Bernd Haeger** studierte in Duisburg Wirtschaftswissenschaften und promovierte anschließend am Institut für Wirtschaftsprüfung der Universität des Saarlandes. Im Jahr 1989 wechselte er als Konzernbilanzreferent in den Bereich Rechnungswesen der damaligen VEBA (heute E.ON AG). Von 1995-2003 zeichnete er als Leiter des Konzernrechnungswesens für die Erstellung des Konzernabschlusses der E.ON AG verantwortlich. Seit 2004 ist Herr Dr. Haeger Leiter Accounting Compliance der E.ON AG. In dieser Funktion unterstützt er unter anderem die Qualitätssicherung und Compliance-Arbeit des Konzernrechnungswesens, koordiniert die Umsetzung der Accounting-relevanten Anforderungen des Sarbanes-Oxley Act der E.ON AG und ist zuständig für Sonderprojekte. Er ist Vorsitzender bzw. Mitglied mehrerer Arbeitskreise, die sich mit deutscher und internationaler Rechnungslegung sowie mit Fragen der Corporate Governance befassen.

Prof. Dr. **Axel Haller** ist Inhaber des Lehrstuhls für Financial Accounting and Auditing an der Universität Regensburg; er beschäftigt sich in Forschung und Lehre mit Fragen der Unternehmensberichterstattung, insbesondere mit den Aspekten der Internationalisierung der relevanten Normen und Unternehmenspraktiken. Er ist Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher und Verfasser einer Fülle von wissenschaftlichen Beiträgen in internationalen Fachzeitschriften.

Prof. Dr. **Edgar Löw** ist seit Oktober 2002 Partner der KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG in Frankfurt am Main. Als Leiter des Department of Professional Practice Banking & Finance ist er insbesondere für Grundsatzfragen der Rechnungslegung von Banken und Finanzinstrumenten nach HGB, den EU-Richtlinien und den IFRS verantwortlich. Darüber hinaus leitet er Umstellungsprojekte der Rechnungslegung auf IFRS im Bankenbereich und arbeitet in zahlreichen Gremien zur Fortentwicklung der Rechnungslegung mit. Zuvor war er bei der Deutschen Bank und bei Arthur Anderson tätig. Zusätzlich nimmt er Lehrtätigkeiten wahr, etwa als Honorarprofessor an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar.

Dr. **Helmut Mansch** studierte Betriebswirtschaftslehre in Hannover und Göttingen. Er war wissenschaftlicher Assistent an der Universität Göttingen und in verschiedenen Positionen in der Siemens AG im Zentralbereich Finanzen und in operativen Bereichen tätig. Heute ist er Vice President Controlling and Finance in Siemens PG, stellvertretender Leiter der Arbeitsgruppe DRS 2 Kapitalflussrechnung, Leiter Arbeitskreis Finanzierungsrechnung und Mitglied des Beirats der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.

Prof. Dr. **Dieter Pfaff** ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Direktor am Institut für Rechnungswesen und Controlling (IRC) der Universität Zürich. Forschungsschwerpunkte sind vor allem wertorientierte Unternehmenssteuerung, Performancemessung und Anreizsysteme. Autor zahlreicher wissenschaftlicher Veröffentlichungen im Bereich interner und externer Rechnungslegung sowie Controlling.

Prof. Dr. **Christian Riegler** ist seit 2002 Inhaber des Lehrstuhls für Integrierte Unternehmensrechnung an der Wirtschaftsuniversität Wien. Die Habilitation erfolgte im Jahr 2000 an der Universität Graz. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen des wertorientierten Managements, des Controllings und der Unternehmensrechnung. Er ist Autor von zahlreichen Fachartikeln und mehrerer Fachbücher in diesen Themenfeldern.

Prof. Dr. **Wolfgang Schultze** ist Inhaber des Lehrstuhls für Rechnungslegung und Controlling an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Davor hat er sich an der Universität Augsburg habilitiert und an der Universität Ulm den Lehrstuhl für Internationales Rechnungswesen vertreten. Er ist auch Gastprofessor an der Universität Rennes. Seine Forschungsarbeit bewegt sich an der Schnittstelle der Gebiete der Unternehmensbewertung, des wertorientierten Controlling sowie der kapitalmarktorientierten, internationalen Rechnungslegung.

Dr. **Hendrik Vater** studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Revision und Unternehmensrechnung, Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Wirtschaftsspanisch an der Universität Passau und der Universidad Complutense de Madrid, Spanien. Im Anschluss daran wechselte er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an die Universität St. Gallen (HSG), wo er am Lehrstuhl für Accounting & Corporate Finance von Prof. Dr. Giorgio Behr mit einer Arbeit zur wertorientierten Managementvergütung promovierte. Nach Abschluss der Promotion begann er seine berufliche Laufbahn als Vorstandsassistent im Finanzressort der Deutsche Post AG. Seit Anfang 2006 leitet Herr Dr. Vater als Director den Vorstandsstab des Finanzvorstands der Deutschen Post AG.

Prof. Dr. **Alfred Wagenhofer** ist Vorstand des Instituts für Controlling und Unternehmensführung und des Center for Accounting Research an der Universität Graz, Österreich, sowie Professor am European Institute for Advanced Studies in Management, Brüssel. Mitglied in mehreren Gremien, die sich mit Rechnungslegung befassen, und Autor zahlreicher wissenschaftlicher Veröffentlichungen im Bereich internationale Rechnungslegung und Controlling.

Prof. Dr. **Barbara E. Weißenberger** studierte BWL an der WHU Otto Beisheim School of Management, der HEC Paris und der Kellogg Graduate School of Management. Zwischen 1992-2002 erfolgten Promotion und Habilitation an der WHU, wo sie von 1996 bis 2002 Geschäftsführerin des Arthur Andersen Zentrums für externes Rechnungswesen und Steuerrecht war. Seit 2002 ist sie Inhaberin der Professur für Industrielles Management und Controlling an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Lehrbeauftragte an der WHU, der Bucerius Law School und der International University Bremen. Ihre Forschungsschwerpunkte sind IFRS, Controlling und wertorientierte Performancemessung.

Die Internationale Rechnungslegung hat massive Auswirkungen auf das Controlling. Dabei zeigt sich zwischen beiden Bereichen eine tiefgehende Wechselwirkung. So muss die Bilanzierung nach IFRS vielfach auf das Controlling als Daten- und Methodenlieferant zurückgreifen. Die IFRS-Rechnungslegung wiederum wird für die interne Steuerung und das Reporting genutzt. Daraus ergeben sich Auswirkungen auf die Controllingsysteme der Unternehmen.

In dem Ihnen vorliegenden Buch zeigen renommierte und erfahrene Autoren die Wechselwirkungen zwischen Controlling-Erfordernissen und Rechnungslegung detailliert auf. Ihnen wird erläutert, welche inhaltlichen und organisatorischen Veränderungen sich in den Unternehmen aus der Beziehung zwischen den IFRS und dem Controlling ergeben. Das fundierte und praxisnahe Werk unterstützt Sie, Berichterstattung und Controlling verlässlich und zukunftsweisend aufeinander abzustimmen.

ISBN 3-503-09357-5



9 783503 093571 € (D) 59,00

www.ESV.info