

Der Heft 8 15. Dezember 2006 Klein/Vikas/Zehetner Controlling- Berater

Informationen
Instrumente
Praxisberichte



Corporate Governance und Controlling

Ansatzpunkte und Ziele eines
flexibilitätsorientierten Controlling

Erfolgsrezepte für die Entwicklung
betriebswirtschaftlicher Software

Neu im Lexikon:

- Branchenanalyse
- Konkurrenzanalyse
- Kundenanalyse
- Marktanalyse
- Marktorientierte
Unternehmensführung

Mit erweiterter
CD-ROM

Corporate Governance und Controlling

- Dieser Beitrag behandelt die Auswirkungen von Rechtsnormen der aktuellen Corporate-Governance-Reformen auf das Controlling und das interne und externe Reporting.
- Es erfolgt eine Wirkungsanalyse überwachungsbezogener Rechtsnormen auf Basis der Bereiche Prüfung, Aufsicht und Kontrolle.
- Am Beispiel von immateriellen Vermögenswerten (Intangible Assets) nach IAS 38 und langfristigen Fertigungsaufträgen (Construction Contracts) nach IAS 11 werden Einflüsse auf das Controlling und Reporting dargelegt.
- Der Ausbau des Financial Accounting zu einem ganzheitlichen Business Reporting geht mit einem Bedeutungszuwachs des Controlling einher.
- Das Controlling stellt das zentrale Bindeglied zwischen Corporate Governance und Business Reporting dar.

Inhalt		Seite
1	Einführung	505
2	Corporate Governance zur Überwindung rechtsformspezifischer Probleme	507
2.1	Entwicklung der Corporate Governance	507
2.2	Einflüsse von Rechtsnormen und Reformplänen des Gesetzgebers	509
2.3	Bedeutung des Controlling	513
3	Führungsunterstützendes Controlling im Kontext der Unternehmensüberwachung	515
3.1	Grundlegendes	515
3.2	Überwachungsansatz des Controlling	516
4	Wirkungsanalyse überwachungsbezogener Rechtsnormen ...	518
4.1	Prüfungsorientierte Einflussgrößen	518
4.1.1	Financial Accounting, Business Reporting und Abschlussprüfung	518
4.1.2	Bonitätsprüfung unter besonderer Berücksichtigung von Basel II	522
4.2	Aufsichtsorientierte Einflussgrößen	523
4.2.1	Überwachung des Vorstands	523
4.2.2	Informationsversorgung des Aufsichtsrats	524
4.3	Controlle-orientierte Einflussgrößen	526
4.3.1	Grundlegendes	526
4.3.2	In- und externe Unternehmensberichterstattung	530
5	Zusammenfassung	542

6	Gesetze, Gesetzesentwürfe, Kodizes und sonstige Materialien	543
7	Literaturhinweise	545

■ Die Autoren

o. Univ.-Prof. Dr. habil. Carl-Christian Freidank, Inhaber des Lehrstuhls für Revisions- und Treuhandwesen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Wirtschaftsprüfung und Steuerwesen der Universität Hamburg (E-Mail: Freidank@mba.uni-hamburg.de).

Dipl.-Kfm. Patrick Velte, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Revisions- und Treuhandwesen der Universität Hamburg (E-Mail: Patrick.Velte@uni-hamburg.de).

1 Einführung

Unter dem Schlagwort *Corporate Governance* werden gegenwärtig Reformansätze primär aus rechtlicher Sicht diskutiert und in verbindliche Regelungen transformiert, die bewirken sollen, dass vor allem kapitalmarktorientierte Unternehmen effizienter geführt und wirkungsvoller überwacht werden können. Im dualistischen System der deutschen Unternehmensverfassung, das auch als TrennungsmodeLL, doppelstufiges oder „*Two Tier System*“ bezeichnet wird, zielt bei der Aktiengesellschaft die *Corporate Governance* primär auf die Rechte und Pflichten von Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung ab, die als Organe die zielgerichtete Führung und Überwachung tragen. Aber auch im angloamerikanischen monistischen System, das ebenfalls unter dem Terminus Vereinigungsmodell, einstufiges oder „*One Tier System*“ geführt wird, entfaltet die *Corporate Governance* eine zentrale Bedeutung. Die dem *Board-System* zugrunde liegende Bündelung von Leitungs- und Überwachungsaufgaben bei den *Inside* und *Outside Directors* sorgt zwar für eine flexible Aufteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, birgt jedoch gleichzeitig Risiken bzgl. der geforderten Neutralität der Überwachung. Die Tatsache, dass weder dem monistischen noch dem dualistischen Modell eine absolute Überlegenheit zugewiesen werden kann, hat die *Europäische Kommission* bewogen, ein Unternehmenswahlrecht zwischen einem *Dual-* und einem *Board-System* bei der Einführung der Europäischen Aktiengesellschaft (*Societas Europaea*) zu implementieren.

In der betriebswirtschaftlichen Praxis sind das Controlling und der Controller selbst nicht unmittelbar in die Überwachung des Vorstandes eingebunden, der gemäß § 76 Abs. 1 AktG die Gesellschaft in eigener Verantwortlichkeit leitet. Dies ist nach der deutschen Unternehmensverfassung auch gar nicht möglich, da der Controller dem Vorstand untersteht und diesen daher nicht überwachen kann. Ferner berichtet das Controlling im Ergebnis an den Vorstand, nicht aber an den Aufsichtsrat, zu dem in aller Regel keine permanenten Kontakte gepflegt werden. Dennoch steht das Controlling mit seiner führungsunterstützenden Aufgabe konzeptionell den Zielen und Instrumenten der *Corporate Governance* nahe. Aufgrund dieser inhaltlichen Verbindung erhebt sich die Frage, welche Bedeutung dem Controlling innerhalb der national und international breit geführten Diskussion zur Verbesserung der *Corporate Governance* nach neuesten betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen zukommt.

Ziel dieses Beitrags ist es, die Wirkung von Rechtsnormen auf das Controlling zu untersuchen. Die Regulierungsdichte hat in Bezug

**Bedeutung der
Corporate
Governance**

**Interde-
pendenzen
zwischen
Controlling und
Corporate
Governance**

**Zielsetzung des
Beitrags**

auf das Handels- und Gesellschaftsrecht in den letzten Jahren merklich zugenommen, vor allem durch Reformbestrebungen zur Verbesserung der *Corporate Governance*. Hier geht es primär um eine Intensivierung der Überwachung der Unternehmensleitung, die neben den internen Instanzen (Interne Revision, Aufsichtsrat) von den externen Überwachungsträgern (Abschlussprüfer, unabhängige *Enforcement*-Instanz, Markt für Unternehmenskontrolle) durchgeführt wird. Ein weiteres Anliegen dieses Beitrags ist es, die interdependente Beziehung zwischen der *Corporate Governance* dem *Financial Accounting* sowie dem *Business Reporting* darzulegen.

Gang der Untersuchung

Die Abhandlung enthält im zweiten Kapitel zunächst einen kurzen Abriss der (US-amerikanischen) Historie der *Corporate Governance* sowie der aktuellen, rechtlich dominierten Bestrebungen zu ihrer Verbesserung im deutschen Rechtsraum. Das Controlling leistet unbestreitbar einen zentralen Beitrag im Rahmen der *Corporate Governance*. Es stellt sich daher die Frage, welche Wirkungen von den rechtlichen Normierungen im Kontext der aktuellen *Corporate-Governance*-Diskussion auf die Theorie und das Konzept des Controlling ausgehen. Vor diesem Hintergrund wird im dritten Kapitel aus dem Blickwinkel des betriebswirtschaftlichen Überwachungsmodells analysiert, wie sich Controlling in diesen Ansatz methodologisch einordnet. Im vierten Kapitel werden ausgewählte Rechtsnormen aus den Bereichen Prüfung, Kontrolle und Aufsicht untersucht, um zu klären, wie sich die Rolle des Controlling aus Sicht der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis gegenwärtig darstellt und künftig weiterentwickeln wird. Da die *Corporate Governance* ebenfalls die Ausgestaltung der in- und externen Berichterstattung (*Reporting*) des Unternehmens wesentlich determiniert, werden die wesentlichen Auswirkungen ausgewählter Rechnungslegungsstandards im Kontext der aktuellen *Corporate-Governance*-Diskussion auf die *Reporting*-Praxis von börsennotierten Aktiengesellschaften erörtert. Vor diesem Hintergrund wird zunächst die Erweiterung des *Financial Accounting* zu einem ganzheitlichen *Business Reporting* diskutiert. Am Beispiel immaterieller Vermögenswerte nach IAS 38 und langfristiger Fertigungsaufträge nach IAS 11 erfolgt eine Darstellung wesentlicher Einflüsse auf die Unternehmensberichterstattung. Das fünfte Kapitel enthält eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

2 Corporate Governance zur Überwindung rechtsformspezifischer Probleme

2.1 Entwicklung der Corporate Governance

Die Trennung von Eigentum an und Verfügungsmacht über Unternehmen zeigt die Notwendigkeit einer *Corporate Governance* auf. Die unter dem Begriff *Corporate Governance* diskutierten Probleme haben ihre Kernursache darin, dass die Eigentümer ihre Ziele nicht in den Handlungen des (angestellten) Managements repräsentiert sehen. Es zeigt sich, dass diese kontroversen Erörterungen durchaus die Verhältnisse in der Gesellschaft widerspiegeln können. In jedem Fall hat die Diskussion um eine Verbesserung der *Corporate Governance* ihre Wurzeln in der gesellschaftlichen, insbesondere der wirtschaftlichen Entwicklung der USA.

Der Terminus *Corporate Governance* stellt eine Analogie zum Begriff der *Public Governance* dar, genauso wie der Terminus *Corporate Voting* eine Verbindung zum Begriff des *Political Voting* aufweist. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie repräsentativ ein *Corporate Government* sein kann und wen es repräsentieren sollte.¹ Darüber hinaus ist von Interesse, inwieweit demokratische Verhältnisse anzustreben sind und inwieweit die Privilegien einzelner Eigentümer begrenzt werden sollen. Vor allem die US-amerikanische Literatur hat die Felder *Corporate Voting*, die Ausübung der Verfügungsmacht durch das Management und Wege einer *Corporate Democracy* untersucht, die sich unter den Prämissen einer „*One Share One Vote*“-Situation² zu einer Eigentums- und Machtkonzentration wandeln kann.

In den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts stand in der US-amerikanischen Literatur die Frage im Fokus, wie das Management im Sinne der Ziele der Eigentümer zu disziplinieren ist. Der populärste Ansatz³ beinhaltet dem Management zu offerierende Anreize, die die Qualität von Vertragsbeziehungen aufweisen. Er findet die Lösung in einer optimalen Kapitalstruktur des Unternehmens. Diese Theorie der (unvollständigen) Verträge (*Theory of Contracts*) bildet noch gegenwärtig den Ausgangspunkt der *Corporate-Governance*-Diskussion. Könnten Eigentümer und Management im Vorwege einen Vertrag schließen, in dem Regelungen für alle zukünftigen Eventualitäten festgelegt sind und der frei von Transaktionskosten ist (*Transaction Cost Theory*), könnten rechts-

Ursachen für die Corporate-Governance-Problematik

Definition der Corporate Governance

Theoretische Fundierung

¹ Vgl. Becht et al. (2002), S. 7 f.

² Vgl. Grossman/Hart (1982); Harris/Raviv (1987).

³ Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 11 f.

formspezifische Probleme vermieden werden. Alle Entscheidungen würden zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses getroffen. In der Realität erscheint dies schon aufgrund der unsicheren zukünftigen Entwicklung nicht möglich. Die daher unvollständigen Verträge zwischen *Principal* und *Agent* hat die *Theory of Contracts* eingehend analysiert⁴ und damit ein wichtiges theoretisches Fundament für die *Corporate Governance* gelegt. Letztere lässt sich auf die Frage von *Coase* zurückführen, warum sich in der Empirie hierarchisch strukturierte Unternehmen bilden, zumal die h.M. von einer Überlegenheit der marktwirtschaftlichen Rahmenordnung ausgeht.⁵ Überdies ist auf die theoretischen Ausführungen zur Vergabe von Verfügungsrechten (*Property Rights Theory*) hinzuweisen, die je nach Ausgestaltung bestimmter Verhaltensannahmen (*Human Factors*) und Umweltfaktoren (*Environmental Factors*) im Rahmen des Überwachungsvorgangs Kosten verursachen.⁶ Ein weiterer wesentlicher Einfluss auf die *Corporate-Governance-Entwicklung* geht von der Theorie der Rechnungslegungspolitik (*Creative Accounting*) aus, die im angloamerikanischen Bereich unter der Bezeichnung *Earnings Management* geführt wird.⁷ Besondere Bedeutung haben dabei zwischen *Principal* und *Agent* bestehende Informationsasymmetrien zugunsten des Agenten erlangt. Diese zu lösen, Verträge zu gestalten und zu überwachen hat sich die *Positive Accounting Theory* („*Rochester School's Theory*“) verschrieben, die sich weitgehend auf das externe Rechnungswesen konzentriert. Obgleich die *Positive Accounting Theory*⁸ vielfach kritisiert wurde, ist doch ihr Beitrag bezüglich des Aufzeigens möglicher Bedeutungen des Rechnungswesens bei der Lösung von Vertrags- und *Governance-Problemen* unbestritten.

Zielsetzungen der Corporate Governance

Mit Blick auf die unvollständigen Verträge der Kapitalüberlassung und bestehende Informationsasymmetrien ist es das Ziel der *Corporate Governance*, die Interessen der Aktionäre zu schützen. *Corporate Governance* bedeutet damit die zielgerichtete Führung und Überwachung von Unternehmen und beinhaltet Mechanismen zur Regelung von Kompetenzen, Schaffung von Anreizen, Installierung von Überwachungsprozessen und Koordinierung von Außenbeziehungen des Unternehmens.⁹

⁴ Vgl. Hart/Holmström (1987), S. 71 f.

⁵ Vgl. Coase (1937), S. 390.

⁶ Vgl. hierzu u. a. Günther (2004), S. 324.

⁷ Vgl. stellvertretend Healy/Wahlen (1999), S. 369.

⁸ Vgl. Becker (2003), S. 96 f.

⁹ Vgl. Hachmeister (2002), Sp. 488; Freidank/Paetzmann (2003), S. 304.

2.2 Einflüsse von Rechtsnormen und Reformplänen des Gesetzgebers

Ausgelöst durch eine Reihe spektakulärer nationaler und internationaler Unternehmenskrisen war es vor allem der Kapitalmarkt, der seit den 1990er Jahren weltweit auf eine Verbesserung der *Corporate Governance* drängte. Dabei stand insbesondere die Überwachung der obersten Unternehmensorgane (*Top-Management*) mit Blick auf die Wahrnehmung der Interessen der Eigner im Mittelpunkt. Als Ausfluss der Reformbestrebungen zur Verbesserung der *Corporate Governance* wurden in einzelnen Ländern durch Regierungen, Börsen, Investoren oder unabhängige Kommissionen spezifische Regelungen ausgearbeitet, die Empfehlungs- oder Gesetzescharakter tragen. Die bekannteste ist der US-amerikanische *Sarbanes-Oxley Act (SOA)*, der mit Blick auf die *Corporate Governance* die Verpflichtungen der Unternehmensführung und ihrer Überwachungsinstitutionen konkretisiert sowie ihre Haftung ausweitet.¹⁰ Diese richten sich unabhängig von der jeweiligen Nationalität an alle Unternehmen mit Börsennotierung am US-amerikanischen Kapitalmarkt. Insofern unterliegen in Deutschland ansässige Tochtergesellschaften, deren Mutterunternehmen an der *New York Stock Exchange (NYSE)* notiert sind, dem Einflussbereich der *Securities and Exchange Commission (SEC)*, welche in Ausführungsgesetzen (sog. *Final Rules*) die Normierungen des SOA konkretisiert hat. Zu beachten sind aber die Unterschiede hinsichtlich Eigentumskonzentration und Aktionärsschutz in den einzelnen Ländern. So zeigen etwa jüngere vergleichende Untersuchungen einen höheren Grad an Aktionärsschutz in Ländern mit richterlicher *Case-Law-Orientierung* nach angloamerikanischem Recht gegenüber Ländern mit Rechtssystemen, die durch die Konzeption des römischen Rechts (sog. *Common Law*) geprägt sind.¹¹ Hieraus folgt, dass u. a. diesen rechtsraumspezifischen Diskrepanzen einer *Corporate Governance* Rechnung zu tragen ist, womit eine Übernahme auf andere Länder grundsätzlich nicht in Frage kommt. Gleichwohl ergeben sich aber Auswirkungen des SOA auf den deutschen Rechtsraum.¹² Hinzuweisen ist u. a. auf die Novellierung der Unabhängigkeitsanforderungen des Abschlussprüfers (§§ 319, 319a HGB) durch die Verabschiedung des Bilanzrechtsreformgesetzes, die sich in weiten Teilen an die Ausführungen des SOA angelehnt haben. Die für Deutschland maßgeblichen Initiativen der vergangenen Jahre sind in ihrer zeitlichen Abfolge in Abb. 1 grob skizziert.

Reformmaßnahmen im Rahmen der Corporate Governance

¹⁰ Vgl. etwa Holmstrom/Kaplan (2003), S. 19 f.

¹¹ Vgl. La Porta et al. (1998), S. 33 f.

¹² Vgl. Emmerich/Schaum (2003), S. 677 f..

Deutsche Reformmaßnahmen im Rahmen der Corporate Governance

Die Novellierungen bedeuten teilweise insofern Neuland, als Vorstände deutscher Unternehmen gewohnt waren, ihr Handeln an gesetzlichen Regelungen, jedoch nicht an Empfehlungen zu orientieren. Verpflichtenden Normcharakter besitzen in diesem Zusammenhang zunächst neben dem Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz (KapAEG)¹³ insbesondere das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)¹⁴ sowie das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG)¹⁵. Das zweite verpflichtet u. a. Aktiengesellschaften, ein Risikofrüherkennungssystem einzurichten, während das dritte einige Empfehlungen der *Baums-Kommission* umsetzt.¹⁶ Insgesamt konnten die grundlegenden Vorschläge der *1. Regierungskommission* zu gut zwei Dritteln durch das TransPuG und durch den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)¹⁷ transformiert werden.

Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)

Die Bedeutung des DCGK entsteht für börsennotierte Gesellschaften insbesondere dadurch, dass diese Unternehmen eine jährliche Entsprechenserklärung nach § 161 AktG abzugeben haben, ob den Empfehlungen der DCGK „entsprochen wurde und wird und welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden“. Etwaige Abweichungen müssen nicht begründet werden, wobei der Kapitalmarkt derartige Begründungen jedoch einfordern wird bzw. Abweichungen sanktioniert (Comply or Explain).¹⁸

Zeitpunkt	Regelung
April 1998	Gesetz zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Konzerne an Kapitalmärkten und zur Erleichterung der Aufnahme von Gesellschafterdarlehen (<i>Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz – KapAEG</i>).
Mai 1998	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (<i>KonTraG</i>).
Januar und Juli 2000	Arbeitsergebnisse der privaten <i>Frankfurter Grundsatzkommission Corporate Governance</i> (Leitung: <i>Schneider</i>).
Juni 2000	Ergebnisse „ <i>German Code of Corporate Governance</i> “ des <i>Berliner Initiativkreises</i> (Leitung: <i>Von Werder</i>).

¹³ Vgl. KapAEG (1998), S. 707 f.

¹⁴ Vgl. KonTraG (1998), S. 786 f.

¹⁵ Vgl. TransPuG (2002), S. 2681 f.

¹⁶ Vgl. Baums (2001).

¹⁷ Vgl. DCGK (2006).

¹⁸ Vgl. Peltzer (2004), S. 24.

Zeitpunkt	Regelung
Juli 2001	Empfehlungen zur Corporate Governance durch die 1. <i>Regierungskommission</i> „Corporate Governance – Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts“ (Leitung der Kommission: <i>Baums</i>).
Februar 2002	Veröffentlichung eines Kodex („DCGK“) durch die 2. <i>Regierungskommission</i> „Deutscher Corporate Governance Kodex“ (Leitung der Kommission: <i>Cromme</i>).
Juli 2002	Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (<i>TransPuG</i>).
Februar 2003	<i>10-Punkte-Programm</i> „Anlegerschutz und Unternehmensintegrität“ der <i>Bundesregierung</i> .
Oktober 2004	Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung (<i>Bilanzrechtsreformgesetz – BilReG</i>).
Oktober 2004	Gesetz zur Kontrolle von Unternehmensabschlüssen (<i>Bilanzkontrollgesetz – BilKoG</i>).
Oktober 2004	Referentenentwurf eines <i>Kapitalmarktinformationshaftungsgesetzes (KapInHaG-RefE)</i> ; nicht zur Verabschiedung vorgesehen.
Dezember 2004	Gesetz zur Fortentwicklung der Berufsaufsicht über Abschlussprüfer in der Wirtschaftsprüferordnung (<i>Abschlussprüferaufsichtsgesetz – APAG</i>).
August 2005	Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen (<i>Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz – VorstOG</i>).
November 2005	Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (<i>UMAG</i>).
November 2005	Gesetz zur Einführung von Kapitalanleger-Musterverfahren (<i>KapMuG</i>).

Zeitpunkt	Regelung
August 2006	Regierungsentwurf eines <i>Transparenzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes (TUG-RegE)</i> .
August 2006	Gesetz zur Stärkung der Berufsaufsicht und zur Reform berufsrechtlicher Regelungen in der Wirtschaftsprüferordnung (<i>Berufsaufsichtsreformgesetz – BARefG</i>).
September 2006	Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister (<i>EHUG</i>).
Ende 2006	Referentenentwurf eines <i>Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilModG)</i> .

Abb. 1: Wesentliche deutsche Governance-Reformschritte und -Reformpläne

Der DCGK wird jährlich vor dem Hintergrund nationaler wie internationaler Entwicklungen durch die Regierungskommission „DCGK“ überprüft und bei Bedarf durch Novellierungen auf dem neuesten Stand gehalten. Zuletzt wurde der DCGK im Jahre 2006 den veränderten Gegebenheiten angepasst. Er empfiehlt nunmehr, nicht nur über die *Corporate Governance* zu berichten, sondern ein gesondertes *Corporate Governance Statement* zu veröffentlichen.¹⁹ Zwischenzeitlich hat die *EU-Kommission* eine Richtlinie zur Abänderung der *Vierten* und *Siebenten EG-Richtlinie* erlassen. Diese sieht für Gesellschaften, deren Wertpapiere zum Handel an einem regulierten Markt zugelassen sind, die Erstellung einer „Erklärung zur Unternehmensführung“ als gesonderten Abschnitt im Lagebericht vor.²⁰

10-Punkte-Programm und aktuelle Reformpläne

Im Februar 2003 veröffentlichte die damalige *Bundesregierung* eine überarbeitete Fassung ihres erstmals 2002 vorgestellten 10-Punkte-Programms „Anlegerschutz und Unternehmensintegrität“²¹. Die zeitlich darauf folgenden, in Abb. 1 genannten Gesetzesinitiativen dienen im Wesentlichen einer (weiteren) Umsetzung des 10-Punkte-Programms. Das 2004 verabschiedete Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG)²² dient der Unabhängigkeit der Abschlussprüfer und der Fortentwicklung und Internationalisierung des deutschen Bilanzrechts. Durch das Bilanzkontrollgesetz (BilKoG)²³ wurde eine

¹⁹ Vgl. DCGK (2006), Tz. 3.10.

²⁰ Vgl. Artikel 46 Buchst. a EU-Richtlinie 2006/46/EG sowie hierzu im Einzelnen Niemeier (2006), S. 181.

²¹ Vgl. BMJ (2003), S. 1 f.

²² Vgl. BilReG (2004), S. 3166 f.

²³ Vgl. BilKoG (2004), S. 3408 f.

unabhängige *Enforcement*-Institution als zusätzliches Überwachungsgremium in Deutschland eingeführt. Das Abschlussprüferaufsichtsgesetz (APAG)²⁴ diente als 6. WPO-Novelle der Fortentwicklung der Berufsaussicht über Abschlussprüfer. Schließlich wurden 2005 zum Ende der 15. Wahlperiode des Deutschen Bundestages ein Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG)²⁵, ein Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG)²⁶ und weiterhin ein Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz (VorstOG)²⁷ verabschiedet. Als Reaktion der novellierten Achten EG-Richtlinie (sog. „Abschlussprüferrichtlinie“) ist das Berufsaufsichtsreformgesetz (BARefG, 7. WPO-Novelle)²⁸ in Kraft getreten. Weitere, noch nicht abgeschlossene bzw. ausgesetzte Reformvorhaben betreffen das Kapitalmarktinformationshaftungsgesetz (KapInHaG)²⁹ sowie das Transparenzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (TUG)³⁰. Im September 2006 ist das Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister (EHUG)³¹ verabschiedet worden. Zum Jahresende 2006 wird ebenfalls die Veröffentlichung eines Referentenentwurfs für ein Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilModG) erwartet, welches eine weitere Anpassung des Handelsrechts an internationale Entwicklungen vorsieht.

2.3 Bedeutung des Controlling

In der Diskussion der *Corporate Governance* hat sich – unabhängig von länder- und rechtsraumspezifischen Inhalten – die Auffassung geformt, dass ein wesentlicher Beitrag zur Vermeidung von Unternehmenskrisen aus internen Risikofrüherkennungssystemen sowie Prüfungen der Internen Revision, flankiert durch externe Überwachungsmaßnahmen, resultiert. Im Rahmen des deutschen KonTraG wurde in Verbindung mit der Formulierung des § 91 Abs. 2 AktG und seinen Auslegungen neben dem Internen Überwachungssystem und dem Früherkennungssystem auch das Controlling als Teil des Risikomanagementsystems genannt. In den Vorschlägen der beiden Regierungskommissionen finden sich aber zur Bedeutung und Stellung des Controlling im Kontext der *Corporate*

**Interdependenzen
zwischen
Controlling und
Corporate
Governance**

²⁴ Vgl. APAG (2004), S. 3846 f.

²⁵ Vgl. UMAG (2005), S. 2802 f.

²⁶ Vgl. KapMuG (2005), S. 2437 f.

²⁷ Vgl. VorstOG (2005), S. 2267 f.

²⁸ Vgl. BARefG (2006), S. 1 f.

²⁹ Vgl. KapInHaG-ReffE (2004), S. 1 f.

³⁰ Vgl. TUG-RegE (2006), S. 1 f.

³¹ Vgl. EHUG (2006), S. 1 f.

Governance keine konkreten Hinweise;³² das Stichwort „Controlling“ sucht man beispielsweise im Verzeichnis des Berichts der Baums-Kommission vergebens.³³ Neuere Forschungsarbeiten zum Verhältnis von *Corporate Governance* und Controlling heben einheitlich den zentralen Beitrag des Controlling bei der zielgerichteten Führung und Überwachung von Unternehmen hervor.³⁴ Wenn es ein Vorteil von Controlling-Systemen gegenüber der externen Rechnungslegung, der Aufsicht und der externen Prüfung ist, ohne rechtlichen Rahmen arbeiten zu können, um sich flexibler und schneller an Umfeldveränderungen anpassen zu können,³⁵ dann bleibt gleichwohl offen, inwieweit Rechtsnormen auf das Controlling (ein-)wirken. Das rechtsnormgetragene externe Rechnungswesen ist traditionell nicht die Domäne des Controllers, dessen Betätigungsfeld sich u. a. auf das entscheidungsorientierte interne Rechnungswesen bezieht.³⁶ Es ist jedoch zu beobachten, dass diese beiden Basissysteme, beeinflusst durch weltweite Harmonisierungsbestrebungen, immer stärker konvergieren. Hierdurch werden auch internationale Rechnungslegungsnormen vermehrt Einfluss auf das Controlling ausüben.³⁷

Bedeutung des Controlling für die Verbesserung der Corporate Governance

Die vorstehend angeführten Überlegungen verdeutlichen, dass dem Controlling im Kontext der internationalen Diskussion zur Verbesserung der *Corporate Governance* eine zentrale Bedeutung zukommt. Allerdings ignoriert die in diesem Zusammenhang weitgehend juristisch geprägte Diskussion den Begriff des Controlling. Zugleich finden jedoch betriebswirtschaftliche Aspekte, die die Aufgaben, das System und die Instrumente des Controlling sowie seine Abgrenzung zu anderen Bereichen betreffen, zunehmend Eingang in gesetzliche Normierungen zur Novellierung von Führungs- und Überwachungsgrundsätzen.

³² Vgl. Freidank/Paetzmann (2003), S. 307.

³³ Vgl. Baums (2001), S. 349.

³⁴ Vgl. Freidank/Paetzmann (2003), S. 321.

³⁵ Vgl. Günther (2003), S. 347.

³⁶ Vgl. Deyhle (2001), S. 9.

³⁷ Vgl. Kirsch/Steinhauer (2003), S. 415 f.; Müller (2003).

3 Führungsunterstützendes Controlling im Kontext der Unternehmensüberwachung

3.1 Grundlegendes

Seit den Thesen von *Küpper/Weber/Zünd*³⁸, die die Diskussion der 1980er Jahre zusammenfassen, liegt von Seiten der deutschsprachigen Wissenschaft ein klares Konzept des Controlling vor, bei dem seine Koordinationsorientierung einheitlich im Zentrum des Interesses steht.³⁹ Bei einer Gegenüberstellung der wesentlichen Controlling-Ansätze der deutschsprachigen Literatur⁴⁰ wird deutlich, dass das Controlling in allen Konzeptvarianten eine Nähe zur Führung aufweist (etwa im Sinne einer Unterstützung, Verbesserung oder Gestaltung der Unternehmensführung). Dies gilt gleichermaßen sowohl für die Funktion als auch die Institution Controlling. Die Verbindung des Controlling zum Management äußert sich dabei in führungsunterstützenden Aufgaben bei der Zielbildung, Planung, Kontrolle, Koordination und Information.⁴¹ Die Existenz von Controllern als Institution des Controlling hängt zudem eng mit der Dominanz der Koordination durch Pläne im Unternehmen zusammen, bei der eine formalisierte Planung den zentralen Steuerungsmechanismus zur Durchsetzung und Kontrolle darstellt.⁴²

Verschiedene Meinungen unter den Vertretern der Controlling-Ansätze verbleiben insbesondere hinsichtlich des Umfangs des Koordinationsbegriffs. Dabei werden weitere Interpretationen, z. B. etwa Controlling als Koordination des Führungsgesamtsystems zu verstehen, von Autoren engerer Auslegungen kritisiert.⁴³ Dies gilt auch für den jüngeren Rationalitätssicherungsansatz.⁴⁴ Dieses Konzept hebt die Funktion des Controlling bei der Rationalitätssicherung der Unternehmensführung hervor und ermöglicht bei weiterer Betrachtung auch eine Öffnung für Aspekte im Kontext der *Corporate Governance*. Weiterhin bewirkt der Kapitalmarkt über die ausgelösten Reformbestrebungen zur Verbesserung der *Corporate Governance* eine Rationalitätssicherung der Unternehmensführung, indem er eine zielgerichtete Leitung und Überwachung verlangt. Damit ergänzen sich – in der Sichtweise des Rationalitätssiche-

Controlling-Konzepte

Koordinationsbegriff des Controlling

³⁸ Vgl. *Küpper/Weber/Zünd* (1990), S. 281 f.

³⁹ Vgl. *Horváth* (2002), S. 341.

⁴⁰ Vgl. *Freidank/Paetzmann* (2003), S. 307 f.

⁴¹ Vgl. *Freidank* (2001), S. 623; *Lachnit* (1992), S. 228.

⁴² Vgl. *Kieser/Kubicek* (1992), S. 95.

⁴³ Vgl. *Schneider* (1990), S. 765.

⁴⁴ Vgl. *Horváth* (2002), S. 346.

rungsansatzes – das führungsunterstützende Controlling und die Reformbestrebungen im Rahmen der *Corporate Governance*.⁴⁵

3.2 Überwachungsansatz des Controlling

Definitoriale Abgrenzung der Überwachung

Überwachung beinhaltet traditionell den Vorgang des Vergleichens von Ist-Zuständen mit Norm-Zuständen.⁴⁶ Zweck der Überwachungsmaßnahmen ist die Gewinnung von Informationen über Abweichungen oder Übereinstimmungen von Ist- und Norm-Zuständen, um festzustellen, ob betriebliche Handlungen normgerecht durchgeführt wurden. Die betriebswirtschaftliche Überwachungstheorie hat auf der Grundlage bedeutender kybernetischer Beschreibungen von Kontrollen⁴⁷ sowie Prüfungen⁴⁸ Ansätze für Erklärungen sowie zur Gestaltung und zur Prognose von Überwachungsvorgängen entwickelt. Dieser überwachungstheoretische Ansatz ist insbesondere durch die Wirtschaftsprüfung aufgegriffen und präzisiert worden, die sich u. a. mit der Beurteilung und Prüfung des internen Kontrollsystems im Rahmen der Abschlussprüfung auseinander setzt.⁴⁹

Internal-Control-Ansatz nach COSO I und COSO II

Der neuere *Internal-Control*-Ansatz fußt auf dem angelsächsischen *Control*-Begriff und prägt ein anderes, weiter gefasstes Verständnis der internen Kontrolle und damit der unternehmerischen Überwachung.⁵⁰ *Internal Control* ist laut dem *COSO Report* definiert als ein von der Unternehmensleitung und anderen Mitarbeitern bewirkter Prozess, der nicht nur auf die Verlässlichkeit der Rechnungslegung und die Einhaltung von Gesetzen abzielt, sondern u. a. auch auf die effiziente Gestaltung betrieblicher Abläufe und die Profitabilität des Unternehmens ausgerichtet ist. In der expliziten Integration dieser Zielkategorie liegt ein wesentlicher Unterschied zur traditionellen, überwachungstheoretisch geprägten Prüfungspraxis, wie frühere Aussagen zur Prüfung des internen Kontrollsystems zeigen: „Ob das Vermögen wirtschaftlich oder den Unternehmenszielen entsprechend eingesetzt wurde, ist für die Abgabe eines uneingeschränkten Bestätigungsvermerks irrelevant“.⁵¹ *Internal Control* beinhaltet damit nicht nur die reine Vergangenheitsbetrachtung, sondern über die Sicherstellung der Wirksamkeit und der effizienten Gestaltung betrieblicher Abläufe hinaus auch eine zukunftsgerichtete Unternehmenssteuerung. Hierzu gehört auch die

⁴⁵ Vgl. Freidank/Paetzmann (2003), S. 311.

⁴⁶ Vgl. etwa Hömberg (2002), Sp. 1229.

⁴⁷ Vgl. Kromschröder (1972).

⁴⁸ Vgl. Sieben/Bretzke (1973), S. 625 f.

⁴⁹ Vgl. IDW (2006c), S. 1 f.

⁵⁰ Vgl. COSO (1992).

⁵¹ Maul (1977), S. 231.

strategische Überwachung, die im Rahmen des Konzepts der strategischen Kontrolle als ergänzendes Kontrollinstrument gefordert wird.⁵² Diese zukunftsgerichtete Steuerung entspricht wiederum dem inzwischen etablierten – und auch aus dem angelsächsischen *Control* abgeleiteten – Controlling-Begriff. Hieraus folgt, dass Controlling im *Internal-Control-Ansatz* einen Teil der Überwachung darstellt.⁵³ Zudem wurde das *Internal-Control-Konzept* durch den *COSO Report II* von 2004 um weitere Zielkategorien, die sich vor allem auf Strategie-, Chancen-, Risiko- und Reportingaspekte beziehen, erweitert.⁵⁴

Im Rahmen eines Überwachungsansatzes des Controlling kann das Interne Überwachungssystem in die Komponenten Kontrolle und Interne Prüfung aufgespalten werden.⁵⁵ Kontrolle als – in Abgrenzung zur Prüfung und Aufsicht – prozessabhängige Überwachungshandlung integriert neben organisatorischen Sicherungsmaßnahmen auch das Controlling. Das umfassendere unternehmerische Überwachungssystem beinhaltet neben diesen Überwachungsmaßnahmen auch die externe Prüfung sowie die Aufsicht.

Die Integration des Risikomanagements in das Überwachungssystem ergibt sich im Wesentlichen aus der Einordnung des Controlling in einem Internen Überwachungssystem. Vorteil dieses Ansatzes ist es, dass er die Felder Überwachung und führungsunterstützendes Controlling in ein geschlossenes Konzept aufnehmen kann. Schließlich vermag ein derartiges Überwachungssystem „... die Anforderungen der Unternehmensführung und der externen Prüfung zu integrieren“.⁵⁶ Der Überwachungsansatz des Controlling stellt im Kontext der Unternehmensführung und Überwachung eine Konzeption im Sinne eines Orientierungsrahmens (Denkmodells) dar, den es mit dem (handlungs-)praktischen Ziel der Gestaltung eines spezifischen Einzelfalles zu konkretisieren gilt.⁵⁷

Wie bereits oben dargestellt wurde, wirken immer mehr Rechtsnormen auf das Unternehmen ein, die in jüngerer Zeit vor allem auf Umbrüche in der *Corporate Governance* zurückzuführen sind. Die Rechtsnormen dringen über spezifische „Einfallschneisen“ in die Sphäre des Unternehmens ein, die im Denkmodell des Überwachungsansatzes durch die Bestandteile Kontrolle, Prüfung und Aufsicht repräsentiert werden. Kontrolle als – in Abgrenzung zur

**Internes
Überwachungs-
system**

**Überwachungs-
ansatz des
Controlling**

**Einfluss von
Rechtsnormen
auf das Interne
Überwachungs-
system**

⁵² Vgl. Schäffer/Willauer (2003), S. 1 f.

⁵³ Vgl. Freidank/Paetzmann (2003), S. 319.

⁵⁴ Vgl. COSO (2004).

⁵⁵ Vgl. Freidank/Paetzmann (2003), S. 319.

⁵⁶ Horváth (2003), S. 218.

⁵⁷ Vgl. Friedl (2003), S. 2 f.

Prüfung und Aufsicht – prozessabhängige Überwachungshandlung integriert neben organisatorischen Sicherungsmaßnahmen auch das Controlling. Das umfassendere unternehmerische Überwachungssystem beinhaltet neben diesen Überwachungsmaßnahmen auch die externe Prüfung sowie die Aufsicht (s. Abb. 2). Nachfolgend wird analysiert, inwieweit Rechtsnormen im Rahmen dieser Überwachungskomponenten Einfluss auf das interne und externe Reporting nehmen.

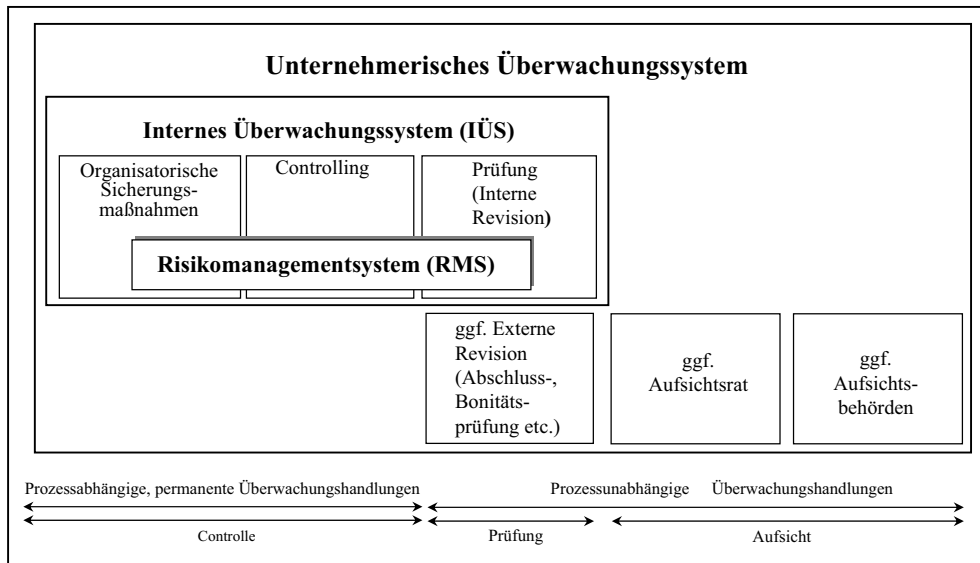


Abb. 2: Komponenten des Internen Überwachungssystems (IÜS)

4 Wirkungsanalyse überwachungsbezogener Rechtsnormen

4.1 Prüfungsorientierte Einflussgrößen

4.1.1 Financial Accounting, Business Reporting und Abschlussprüfung

Abschlussprüfung und Enforcement

Im Rahmen der verschiedenen Spielarten unternehmensbezogener Revisionen kommt der externen Prüfung des *Financial Accounting* vor allem wegen ihres öffentlichen Interesses ein herausragender Stellenwert zu. In der Praxis wird die Durchsetzung von Rech-

nungslegungsvorschriften im Rahmen der Reformbemühungen zur Verbesserung der *Corporate Governance* weiter verstärkt, wobei in Deutschland das BilKoG im Mittelpunkt der Diskussion steht. Die Novellierungen hierzu beinhalten ein *Enforcement*, das vor allem präventiv und korrigierend wirken und so eine Qualitätssteigerung der Finanzberichterstattung herbeiführen soll.⁵⁸

Im Rahmen der handelsrechtlichen Abschlussprüfung gemäß § 316 f. HGB stellt das *Financial Accounting*, d.h. der Jahresabschluss sowie der Lagebericht, das wesentliche Prüfungsobjekt dar. Bei Konzernen gilt dies analog für Konzernabschluss sowie Konzernlagebericht. Darüber hinaus sind die Buchführung, Betriebsabrechnung, soweit sie Informationen für die Bewertung von Vermögen liefert, und das interne Kontrollsystem Prüfungsobjekte der Abschlussprüfung. Ferner besteht eine Prüfungspflicht für den IFRS-Einzelabschluss, sofern dieser gem. § 325 Abs. 2a Nr. 1 HGB freiwillig erstellt und offen gelegt wird. Infolge des KonTraG ist bei börsennotierten Aktiengesellschaften ebenfalls das Risikomanagementsystem zu prüfen (§ 317 Abs. 4 HGB). Im Zuge der Bestrebungen zur Verbesserung der *Corporate Governance* sind Rechnungslegungsvorschriften genauso wie die Regelungen zur Abschlussprüfung Änderungen ausgesetzt.⁵⁹ Es ist daher zu fragen, inwieweit die Rechtsnormen der Felder Rechnungslegung und Abschlussprüfung auf das interne und externe *Reporting* einwirken. Dabei werden im Folgenden nur diejenigen Bereiche angesprochen, die durch bisherige Reformumbrüche für die interne Unternehmenssteuerung wesentliche Bedeutung erlangt haben.

Mit der Einführung des § 292 a HGB im Kontext des KapAEG wurde börsennotierten Mutterunternehmen deutscher Konzerne zunächst die Möglichkeit eröffnet, anstatt eines HGB-Konzernabschlusses einen befreienden Konzernabschluss nach internationalen Rechnungslegungsnormen aufzustellen. Durch die sog. IFRS-Verordnung der *Europäischen Union* aus dem Jahre 2002⁶⁰ sind europäische kapitalmarktorientierte Mutterunternehmen grundsätzlich verpflichtet, seit Januar 2005 einen Konzernabschluss nach International Financial Reporting Standards (IFRS) aufzustellen (§ 315 a Abs. 1 und Abs. 2 HGB). Damit ist absehbar, dass sich die IFRS mittelfristig als weltweit akzeptierte Rechnungslegungsstandards durchsetzen.⁶¹

Prüfungsobjekte der gesetzlichen Abschlussprüfung

IFRS-Anwendung in Deutschland

⁵⁸ Vgl. AKEU (2002a), S. 2173 f.; Zülch (2005), S. 1 f.

⁵⁹ Vgl. Hachmeister (2003), S. 438.

⁶⁰ Vgl. EU-IFRS-Verordnung (2002), S. 1 f.

⁶¹ Vgl. Kirsch/Steinhauer (2003), S. 416.

EU-IFRS- Verordnung und Bilanzrechts- reformgesetz

In jüngerer Zeit wurden in Deutschland weitere Rechtsnormen für eine IFRS-Rechnungslegung auf den Weg gebracht. Für nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen sieht die EU-IFRS-Verordnung ein Mitgliedstaatenwahlrecht vor. Durch das BilReG, das u. a. diese EU-IFRS-Verordnung in nationales deutsches Recht transformiert, wird nicht kapitalmarktorientierten Mutterunternehmen in § 315 a Abs. 3 HGB die Möglichkeit eingeräumt, ihren Konzernabschluss seit Januar 2005 ebenfalls nach IFRS zu erstellen. Darüber hinaus sieht § 325 a HGB ein Wahlrecht für den Einzelabschluss sowohl kapitalmarktorientierter als auch aller übrigen Unternehmen vor, diesen für Informationszwecke ebenfalls nach IFRS zu fertigen und zu veröffentlichen.

Einflüsse einer IFRS-Umstellung auf die Informations- funktion des Abschlusses

Die Rechnungslegung nach IFRS wird auf breiter Front bezüglich der Informationsversorgung der Adressaten geeigneter angesehen als eine Rechnungslegung nach HGB-Normen. Das *Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW)* hat bereits vorgeschlagen, sämtlichen Konzernen einen IFRS-Konzernabschluss vorzuschreiben.⁶² Schließlich stellt die entscheidungsrelevante Informationsvermittlung (*Decision Usefulness*) das übergeordnete Ziel der IFRS-Rechnungslegung dar, während die HGB-Bilanzierung für den Jahresabschluss neben der Informationsfunktion die Aufgabe der Ausschüttungs- und Steuerbemessung zu erfüllen hat (§ 5 Abs. 1 Satz 1 EStG). Hieraus erwachsen wesentliche Diskrepanzen in der Gewichtung der Bilanzierungsgrundsätze (insbesondere periodengerechter Erfolgsausweis versus Dominanz des Vorsichtsprinzips). Der Konflikt zwischen den beiden Zielsetzungen erfährt allerdings durch die der IFRS-Rechnungslegung zugrunde liegenden objektivierten Bilanzierungsprinzipien eine gewisse Relativierung.⁶³ Die entscheidungsrelevanten Informationen des IFRS-Abschlusses sollen den Adressaten die Erstellung von Prognosen (vor allem über zukünftige Zahlungsüberschüsse des Unternehmens) und das Treffen wirtschaftlicher Entscheidungen erleichtern (*Fair Presentation*). Hieraus folgt, dass ein IFRS-Abschluss eher den Zielen und Aufgaben des *Management Accounting* entspricht als ein HGB-Abschluss.⁶⁴ Die IFRS-Rechnungslegung stellt z. B. folgende wesentliche Anforderungen an das Controlling sowie an das in- und externe *Reporting*:

- ▷ Die Bilanzierung immaterieller Vermögenswerte (*Intangible Assets*) nach IAS 38.21 f. verdeutlicht, wie der künftige wirtschaftliche Nutzen dieser Aktiva Kriterium für ihren Ansatz und ihre Bewertung in der Bilanz ist. Bei der Abgrenzung zwischen

⁶² Vgl. IDW (2003).

⁶³ Vgl. Hommel (1997), S. 363.

⁶⁴ Vgl. Kirsch/Steinhauer (2003), S. 419.

Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen ist dabei auf die Angaben der internen Unternehmenssteuerung zurückzugreifen.⁶⁵

- ▷ Eine Weiterführung der (Konzern-)Lageberichterstattung gem. § 289 i. V. m. § 315 HGB wurde durch das BilReG und DRS 15 vollzogen.⁶⁶ Neben der Angabe von nicht finanziellen Leistungsindikatoren bei kapitalmarktorientierten Unternehmen ist auch „... die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und erläutern ...“ (§ 289 Abs. 1 Satz 4, § 315 Abs. 1 Satz 5 HGB). Daneben werden in DRS 15 zusätzliche Empfehlungen für ein *Intangible Asset Reporting* aufgeführt.⁶⁷
- ▷ Im Rahmen der Bilanzierung (langfristiger) Fertigungsaufträge (*Construction Contracts*) nach IAS 11.22 ist nach der *Percentage of Completion Method (PoCM)* vorzugehen. Die erforderliche Existenz einer ausgebauten Kostenrechnung sowie die Voraussetzung einer zuverlässigen Ermittlung des Fertigstellungsgrads in den zu bildenden Projektkostenstellen fallen in den Zuständigkeitsbereich des internen Controlling und *Reporting*.⁶⁸

Insgesamt werden für den IFRS-Abschluss zahlreiche Informationen aus dem innerbetrieblichen Rechnungswesen benötigt. Neben vergangenheitsbezogenen (Ist-)Zahlen kommt aufgrund der Betrachtung des künftigen wirtschaftlichen Nutzens und des Aufzeigens von Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung auch zukunftsbezogenen Plandaten ein wachsender Stellenwert zu. Dies gilt insbesondere auch für eine Vielzahl von (Konzern-)Lageberichtsinformationen nach § 289 HGB bzw. § 315 HGB, die sich auf Resultate der Unternehmensplanung beziehen. Der (Konzern-)Lagebericht stellt so gesehen eine Schnittstelle zwischen dem *Financial Accounting*, dem *Management Accounting* und dem *Business Reporting* dar.

Neben den Anforderungen, die seitens des *Financial Accounting* zunehmend an das Controlling gestellt werden, ist dieses im Rahmen einer Beurteilung nach § 317 Abs. 4 HGB selbst Objekt der handelsrechtlichen Abschlussprüfung. Bei der Revision des Risikoreporting des Vorstands hat der Abschlussprüfer sich einen Eindruck von der Qualität der internen Berichtsstrukturen zu verschaffen. Dabei ist die Angemessenheit und Wirksamkeit des Risiko- bzw. Chancenmanagementsystems kritisch zu würdigen

Lagebericht als Schnittstelle

Controlling als Prüfungsobjekt der Abschlussprüfung

⁶⁵ Vgl. hierzu die weiteren Ausführungen in 4.3.2 unter „Intangible Assets nach IAS 38“.

⁶⁶ Vgl. Freidank/Steinmeyer (2005), S. 2512 f.

⁶⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in 4.3.2 unter „Intangible Assets nach IAS 38“.

⁶⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in 4.3.2 unter „Construction Contracts nach IAS 11“.

(Systemprüfung). Zusätzliche wertorientierte Unternehmensinformationen, die außerhalb des prüfungspflichtigen Teils des Geschäftsberichts offen gelegt werden, sind bereits gegenwärtig indirekt Bestandteil der handelsrechtlichen Pflichtprüfung (*Critical Review*), da das *Financial Accounting* und das *Value Reporting* aufeinander abgestimmt sein müssen. Ferner ist eine freiwillige Prüfung des *Value Reporting* im Rahmen der Durchführung einer prüferischen Durchsicht in Erwägung zu ziehen, um dem Geschäftsbericht eine höhere Aussagekraft gegenüber den Kapitalmarktakteuren zu verleihen.

4.1.2 Bonitätsprüfung unter besonderer Berücksichtigung von Basel II

Auswirkungen von Basel II auf die Fremdkapitalvergabe

Neben der Abschlussprüfung, die als externe Revision für viele Unternehmen gesetzlich vorgeschrieben ist, kommt den Bonitätsprüfungen durch Banken als externe, (kredit-)vertraglich vereinbarte Überwachungshandlungen in jüngster Zeit eine herausragende Bedeutung zu. Dieses ist auf die aktuelle Situation der deutschen Bankenlandschaft⁶⁹ und auch auf geplante Änderungen in der Bankenaufsicht zurückzuführen. Die Kreditinstitute passen bereits heute ihre Bonitätsprüfungssysteme und Kreditvergabeprozesse an die bankenaufsichtsrechtlichen Normen der neuen Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) an. Folglich werden der Umfang und die Frequenz der durch Banken benötigten Informationen steigen.⁷⁰ Absehbar ist, dass der auf Seiten der finanzierenden Institute entstehende Transparenzbedarf in Deutschland nicht durch Beurteilungen externer Agenturen, sondern durch bankinterne *Rating-systeme* erfüllt wird, die auf entsprechende Informationen des Kreditnehmers zugreifen: „The bank must have an effective process to obtain and update relevant information on the borrower’s financial condition“.⁷¹

Offenlegung von IFRS-Einzelabschlüssen zur Verbesserung des Rating?

Dieser Informationsbedarf wird zukünftig in zunehmendem Maße durch qualifizierte Quartals- oder Monatsberichte zu erfüllen sein. Eine unter Kreditentscheidern deutscher Banken und Sparkassen durchgeführte Erhebung zeigte, dass bereits heute den vorgelegten Unternehmensplanungen und Zwischenberichten der Kunden eine hohe Bedeutung im Rahmen der Bonitätsprüfung zukommt.⁷² Die differenzierte Auswertung der Ergebnisse dieser Befragung ergab ferner, dass die betreffenden Großbanken, anders als die Institute

⁶⁹ Vgl. Paetzmann (2003b), S. 968.

⁷⁰ Vgl. Paetzmann (2003a), S. 595 f.

⁷¹ Basel Committee on Banking Supervision (2004), S. 75.

⁷² Vgl. Freidank/Paetzmann (2002), S. 1785 f.

des Sparkassensektors, den Unternehmensplanungen bereits die gleiche (sehr hohe) Bedeutung zuordnen wie den HGB-Jahresabschlüssen.⁷³ Eine Präferenz der Kreditinstitute zugunsten einer künftigen verpflichtenden Einreichung eines IFRS-Einzelabschlusses konnte indes (bislang) nicht konstatiert werden. Die Bonitätsprüfungen der Institute lösen sich immer mehr von der traditionellen, vorwiegend retrospektiven Bilanzanalyse, womit stärker zukunftsorientiert ausgeprägte Sichtweisen in den Untersuchungsfokus rücken. Insgesamt wirken die erwarteten Änderungen der bankenaufsichtsrechtlichen Normen bereits heute auf das Controlling und das in- bzw. externe *Reporting* ein. Dies gilt insbesondere für nicht kapitalmarktorientierte Kreditnehmer, da der zunehmende Informationsbedarf der Banken vor allem aus dem wertorientierten *Reporting* heraus zu erfüllen ist.

4.2 Aufsichtsorientierte Einflussgrößen

4.2.1 Überwachung des Vorstands

Der Aufsichtsrat überwacht im System der deutschen Unternehmensverfassung die originären Führungsaufgaben des Vorstands (§ 111 Abs. 1 AktG). Die Tätigkeit des Aufsichtsrats soll eine Beratung des Vorstands in allgemeinen Fragen der Unternehmensleitung einschließen und den Charakter einer vorbeugenden, zukunftsorientierten Überwachung tragen. Hieraus folgt, dass eine rein vergangenheitsbezogene Aufsicht nicht ausreicht.⁷⁴ Dabei obliegt dem Aufsichtsrat die Pflicht, auch das interne *Reporting* auf seine Ordnungs-, Recht-, Zweckmäßig- und Wirtschaftlichkeit hin zu überwachen.⁷⁵ Zu diesem Zwecke darf er sich grundsätzlich nicht der Internen Revision bedienen, die im deutschen System der Unternehmensverfassung in aller Regel als Stabsstelle den Weisungen des Vorstandes unterliegt und ausschließlich an diesen berichtet. Allerdings kann der Aufsichtsrat im Rahmen seiner Pflicht zur Überwachung des Risikomanagementsystems bei Bedarf Sachverständige und Auskunftspersonen zur Beratung in der Aufsichtsratsitzung heranziehen (§ 109 Abs. 1 Satz 2 AktG), wobei auf Angestellte der Gesellschaft bzw. des Konzerns nach h.M. nur auf Vermittlung des Vorstandes zurückgegriffen werden darf.⁷⁶

Mit Blick auf die Überwachung des Risikomanagementsystems können hier der Leiter des Controlling sowie die Leiter Revision oder Rechnungswesen gefragt sein. Eine Pflicht, diese im Rahmen

Aufsichtsrat als Überwachungsorgan

⁷³ Vgl. Paetzmann (2003a), S. 599.

⁷⁴ Vgl. Scheffler (2003), S. 405 f.

⁷⁵ Vgl. Semler (1996), S. 107 f.

⁷⁶ Vgl. Mertens (1996), Anm. 14 zu § 109 AktG, S. 551.

der Überwachung des Risikomanagementsystems hinzuzuziehen, kann nur bei festgestellten Mängeln in den Regelberichten (§ 90 AktG) oder bei Bestehen von Zweifeln an der ordnungsgemäßen Berichterstattung des Vorstands relevant werden. Mit diesem Recht sollte der Aufsichtsrat – auch wenn die Bedeutung des Risikomanagements noch so hoch ist – sehr behutsam umgehen. Es ist gegenüber dem internen Sachverständigen – hier dem Leiter (Konzern-)Controlling – ein unberechtigter Eindruck zu vermeiden, es läge ein Misstrauen gegenüber dem Vorstand vor, weshalb es sich empfiehlt, die Auskunftsperson über den Vorstand zu laden.

Bildung von Committees

Eine Stärkung der Überwachungstätigkeit bzw. der *Corporate Governance* soll hierbei durch die Bildung von speziellen Ausschüssen (*Committees*) generiert werden. In der Unternehmenspraxis sind dies u. a. Ernennungsausschüsse (*Nominating Committees*), Vergütungsausschüsse (*Compensation Committees*), Ausweisausschüsse (*Disclosure Committees*) sowie Prüfungsausschüsse (*Audit Committees*). Diese Spezialisierungen der Überwachungsorgane innerhalb der *Corporate Governance* erfreuen sich ebenfalls in Deutschland wachsender Beliebtheit. Dabei steht weniger die Unabhängigkeit der Überwachungsträger wie beim Board-Modell im Vordergrund, als vielmehr die Steigerung der Effektivität der täglichen Überwachungstätigkeit. Nach der novellierten Achten EU-Richtlinie, die zum Teil bereits durch das *BARefG* transformiert worden ist, müssen Unternehmen des öffentlichen Interesses künftig einen Prüfungsausschuss einrichten.⁷⁷ Diese Regelung stellt eine Verschärfung der bisherigen Empfehlung des DCGK dar.⁷⁸ Die künftigen Aufgabenbereiche des Prüfungsausschusses bestehen nach Maßgabe der *EU-Kommission* u. a. in der Überwachung der in- und externen Abschlussprüfung, der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses sowie der kontinuierlichen Beurteilung der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems des Unternehmens.

4.2.2 Informationsversorgung des Aufsichtsrats

Informationsweitergabepflichten des Vorstands

Der Aufsichtsrat kann seine Überwachungsaufgabe nur dann hinreichend erfüllen, wenn er mit entsprechenden Informationen durch den Vorstand versorgt wird.⁷⁹ § 90 AktG regelt im Einzelnen die ordentlichen und außerordentlichen Berichtspflichten des Vorstandes, die er gegenüber dem Aufsichtsrat zu erfüllen hat. Insbesondere sieht § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG vor, dass grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (insbesondere der Finanz-,

⁷⁷ Vgl. EU-Richtlinie 2006/42/EG 2006, S. 103.

⁷⁸ Vgl. DCGK (2006), Tz. 5.3.2 sowie hierzu auch Lanfermann/Maul (2006), S. 20.

⁷⁹ Vgl. Theisen (2003), S. 261-279.

Investitions- und Personalplanung) sowie Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung von früher berichteten Zielen unter Angabe von Gründen der Berichtspflicht des Vorstandes unterliegen.⁸⁰ Ferner muss der Aufsichtsrat laut § 90 Abs. 1 Nr. 2 und Nr. 3 AktG über die Rentabilität, den Umsatz und die Lage der Gesellschaft unterrichtet werden. Diese normierte Informationsversorgung des Aufsichtsrats wurde durch den DCGK etwa in Textziffer 3.4 nochmals explizit herausgestellt. Eine derartige Informationsbereitstellung als Bringschuld des Vorstands setzt die Existenz eines umfassenden internen Reportingsystems voraus, aus dem die geforderten Planungs-, Kontroll- und Steuerungsgrößen zu entnehmen sind. So sind etwa die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens, die Umsetzungsmaßnahmen und letztlich die Unternehmensplanung einschließlich implementierter Kontrollsysteme wichtige Bausteine einer zukunftsorientierten Überwachung des Aufsichtsrats. Hiermit werden wieder klassische Funktionsbereiche des Controlling angesprochen, so dass der Controller wesentliche Inhalte der Berichterstattung an den Aufsichtsrat liefert.⁸¹ Folglich wirkt die Berichtspflicht des § 90 AktG auf das Controlling ein, welches sein *Reporting* auf die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmensadressaten auszurichten hat.⁸²

In jüngerer Zeit gewinnen die schon weiter oben angesprochenen wertorientierten Steuerungskonzepte (*Value Based Management*) und die Kommunikation (ausgewählter) Kennzahlen insbesondere in börsennotierten Unternehmen zunehmend an Bedeutung.⁸³ Ziel der wertorientierten Berichterstattung ist der Abbau von Informationsasymmetrien zwischen den Investoren und dem Management sowie die damit einhergehende Vermeidung von Wertlücken am Kapitalmarkt. Durch die Entwicklungen im Bereich des *Value Reporting* wird der Aufsichtsrat für seine Überwachungsaufgabe über die gesetzlich verankerte Berichterstattungspflicht der Leitung in die Lage versetzt, die Performance des Vorstandes mit Blick auf die Steigerung des Unternehmenswerts beurteilen zu können.⁸⁴ Das entsprechende wertorientierte Steuerungssystem stellt das Controlling zur Verfügung.⁸⁵

In dem 10-Punkte-Programm der Bundesregierung⁸⁶ und auch im Gesetz zur Unternehmensintegrität und zur Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) finden sich Novellierungen zur persönlichen Haftung von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern

Wertorientierte Steuerung (Value Based Management)

⁸⁰ Vgl. Lentfer (2005), S. 203 f.

⁸¹ Vgl. Scheffler (2003), S. 409 f.

⁸² Vgl. Berens/Schmitting (2003), S. 372.

⁸³ Vgl. Ruhwedel/Schultze (2002), S. 602-632.

⁸⁴ Vgl. Ewert (2006), S. 179 f.

⁸⁵ Vgl. Günther (1997).

⁸⁶ Vgl. BMJ (2003).

gegenüber der Gesellschaft und zu einer Verbesserung des Klagerechts der Aktionäre. Diese Vorschläge nähern sich dem Haftungsstatbestand der US-amerikanischen *Business Judgment Rule*. Danach ist eine Inanspruchnahme der Organmitglieder dann auszuschließen, wenn diese nach bestem Wissen und Gewissen eine Maßnahme getroffen haben, die sich sodann als Fehlentscheidung herausstellte.⁸⁷ Eine erweiterte Haftung der Organmitglieder gegenüber dem Kapitalmarkt war in dem Kapitalmarktinformationshaftungsgesetz (KapInHaG) vorgesehen, wurde jedoch aufgrund zahlreicher kritischer Stellungnahmen aus Theorie und Praxis (bislang) nicht verabschiedet. In der führungunterstützenden Aufbereitung von Entscheidungsvorlagen durch das interne *Reporting* kann somit ein Beitrag zur Verbesserung der *Corporate Governance*, aber auch eine Exkulpationsmöglichkeit für die Verantwortlichen liegen. Dies gilt auch im Hinblick auf die Berichterstattung des Vorstandes an den Aufsichtsrat.⁸⁸

4.3 Kontrolle-orientierte Einflussgrößen

4.3.1 Grundlegendes

Controlling und Risikomanagementsystem

Neben den organisatorischen Sicherungsmaßnahmen füllen die Werkzeuge des Controlling im Wesentlichen die Überwachungskomponente der Kontrolle aus. Hier stehen zunächst die Planungs- und Kontrollinstrumente des Controllers im Vordergrund, wobei sich Erstere in Anlehnung an ein zugrunde gelegtes Führungsmodell in die Kategorien Analyse-, Prognose- und Bewertungsinstrumente unterscheiden lassen.⁸⁹ Eine enge Verbindung besteht zwischen den Controlling-Instrumenten Analyse und Prognose einerseits sowie dem Früherkennungssystem andererseits. Das Letztere galt schon immer als Funktionsbereich des Controlling, für das aber seit dem KonTraG als Teil des Risikomanagementsystems⁹⁰ Rechtsnormen in Gestalt von § 91 Abs. 2 AktG bzw. § 317 Abs. 4 HGB gelten. Weitere Analyse- und Prognoseinstrumente, etwa die entscheidungsvorbereitenden Werkzeuge der Erfolgsfaktoren-, SWOT-, Produkt-/Lebenszyklus- oder Portfolio-Analyse oder die Instrumente Benchmarking, *Target Costing* und *Balanced Scorecard*, sind nicht annähernd einem Einfluss von gesetzlichen Regelungen ausgesetzt, wie es beim Früherkennungssystem der Fall ist. Aus diesem Grunde wird auf den Bereich der Früherkennung noch weiter unten detailliert eingegangen.

⁸⁷ Vgl. Seibert (2003), S. 35.

⁸⁸ Vgl. Baums (2001), Rz. 19, S. 65.

⁸⁹ Vgl. Weber (2002), S. 265 f.

⁹⁰ Vgl. Lück (1998a), S. 8 f.

■ Instrumentalcharakter des Controlling

Bei den Controlling-Instrumenten der Bewertung steht in jüngerer Zeit das Konzept der unternehmenswertorientierten Steuerung (*Value Based Management*) im Zentrum des Interesses von Wissenschaft und Praxis.⁹¹ Dieses Steuerungsinstrumentarium unterstützt die Unternehmensführung wirkungsvoll, indem es Entscheidungsalternativen im Hinblick auf ihren Beitrag zur Steigerung des Marktwertes des Eigenkapitals (*Shareholder Value*) beurteilt. Als Nukleus eines Controlling-Konzepts zielen die Aktivitäten der Unternehmensführung darauf ab, mittels Anreizen, Kontrollen und Informationen das Verhalten innerhalb der Organisation zu steuern, ohne sich an Rechtsnormen orientieren zu müssen, die ein Controlling nicht benötigt.⁹² In diesem Zusammenhang ist aber zu beobachten, dass immer stärker Elemente des *Financial Accounting* für die interne Unternehmenssteuerung Verwendung finden. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf globale Großkonzerne, die für die internationale Kapitalbeschaffung interne Steuerungsgrößen auch für die Kommunikation zu (potenziellen) Investoren nutzen. Für diese ist das Nebeneinander von in- und externem Rechnungswesen nicht zielführend. Insofern werden Kostenvorteile als Begründung für diese Entwicklung angeführt.⁹³ Mit der Nutzung von Elementen der internationalen Rechnungslegung für interne Steuerungszwecke wirken Rechtsnormen auf das Controlling ein, wodurch in- und externes Rechnungswesen konvergieren. Einflüsse von Rechtsnormen ergeben sich ferner, wenn Anreize für Führungsinstanzen an das Erreichen bestimmter Kennziffern des externen Rechnungswesens geknüpft werden (z. B. auf Jahresabschlussdaten basierende Rentabilitätskennzahlen). In diesem Fall haben die Normgrößen der Rechnungslegung Auswirkungen auf die Verhaltenssteuerung im Unternehmen.⁹⁴

Grundsätzlich frei von normativen Einflüssen sind bislang die Kontrollinstrumente des Controlling, die im Wesentlichen auf Soll/Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen, Entwicklung gegensteuernder Maßnahmen sowie Planadaptionen ausgerichtet sind. Sofern aber bestimmte Kontrollgrößen im Rahmen von Soll/Ist-Untersuchungen aus dem extern orientierten Rechnungswesen abgeleitet und den korrespondierenden Vergleichsgrößen der Unternehmensplanung gegenübergestellt werden, finden auch Wertkonventionen der nationalen und internationalen Rechnungslegung Eingang in das Controlling. Derartige Konstellationen sind etwa beim Einsatz

Controlling und Value Based Management

Kontrollinstrumente des Controlling

⁹¹ Vgl. Freidank/Mayer (2003).

⁹² Vgl. Günther (2003), S. 347.

⁹³ Vgl. Kahle (2003), S. 773 f.

⁹⁴ Vgl. Becker (2003), S. 86.

jahresabschlussbezogener Kennzahlensysteme zu beobachten. Deren Aufgabe erschöpft sich nicht in der Darstellung relevanter retrospektiver Sachverhalte. Vielmehr soll mit Hilfe traditioneller und wertorientierter Kennzahlen in Gestalt von Planwerten (Soll-Kennzahlen) die Unternehmensleitung in die Lage versetzt werden, durch einen Vergleich von Ist- und Soll-Kennzahlen spezifische Steuerungsmaßnahmen auf bestimmten Betriebsebenen einleiten zu können. Werden derartige Kennzahlen ggf. auf Soll- und Ist-Basis im Rahmen des *Value Reporting* an aktuelle und potenzielle Adressaten durch gesetzlich vorgeschriebene Medien (Jahresabschluss und Lagebericht) kommuniziert, übernimmt das Controlling mithin auch Aufgaben der Rechnungslegungspolitik. Ziel ist dabei, vor allem das Verhalten externer Adressaten (z. B. Aktionäre, Gläubiger, Investoren, Analysten, Fiskus, Öffentlichkeit) im Sinne der gesetzten Unternehmensziele zu beeinflussen.⁹⁵ Im Gesamtbild bleibt zu konstatieren, dass der Realisierung von Controlling-Funktionen durch die genannten Instrumente die Informationsversorgung des Managements zugrunde liegt. Frühe Ansätze betonten daher als Kern der Controlling-Aufgaben die Sicherstellung einer hinreichenden Informationsqualität. Diese bezieht sich primär auf das Rechnungswesen und soll darüber hinaus auch zum Erreichen von Kontroll- und Steuerungszielen beitragen. Zum Zwecke der entscheidungsorientierten Informationsversorgung der Unternehmensführung werden in der Praxis IT-gestützte Informationssysteme eingesetzt. Im Lichte der Reformbestrebungen zur Verbesserung der *Corporate Governance* treten dabei, insbesondere durch die Verpflichtung des KonTraG, ein Risikofrüherkennungssystem einzurichten, zwischenzeitlich immanente Überwachungsziele von Informationssystemen deutlicher hervor. Damit dienen sie nicht allein der entscheidungs- und risikoorientierten Informationsversorgung der Unternehmensführung als Mittel der Kontrolle (als Komponente der Überwachung), sondern sind auch „... Gegenstand gestaltender sowie überwachend-prüfender Tätigkeiten“.⁹⁶

■ Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanagements

Bedeutung des Risikomanagements für die Corporate Governance

Durch die Unterstützung oder den Betrieb eines Risikomanagementsystems trägt das Controlling zur *Corporate Governance* bei, indem es eine zielgerichtete Führung des Unternehmens gewährleistet.⁹⁷ Das KonTraG verpflichtet den Vorstand einer Aktiengesellschaft in § 91 Abs. 2 AktG, „... geeignete Maßnahmen zu treffen,

⁹⁵ Vgl. Freidank/Reibis (2003), S. 621 f.; Reibis (2005).

⁹⁶ Wall (2003), S. 390.

⁹⁷ Vgl. Berens/Schmitting (2003), S. 372.

insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“. Allerdings hat der Gesetzgeber darauf verzichtet, festzulegen, welche Maßnahmen der Vorstand im Einzelnen in Bezug auf die Ausgestaltung des Risikomanagementsystems treffen muss. Zwischenzeitlich hat sich aber auf breiter Front die Auffassung durchgesetzt, dass das Risikomanagementsystem aus den Komponenten Internes Überwachungs-, Früherkennungs- und Controlling-System besteht und der Prozess des Risikomanagementsystems innerhalb des Unternehmens stufenweise unter Berücksichtigung der Identifikation, Analyse, Bewertung, Steuerung und der Berichterstattung von Risiken erfolgen sollte.⁹⁸ Im Falle eines Konzerns sollte der Vorstand einer Muttergesellschaft nicht nur über wesentliche Risiken im eigenen Unternehmen informiert sein, sondern darüber hinaus auch die Risikolage des Gesamtkonzerns im Auge haben. Für die Konzernleitung lässt sich daraus die Verpflichtung ableiten, in das Risikomanagementsystem ebenfalls sämtliche Tochtergesellschaften mit einzubeziehen.

Der Gesetzgeber hat den Risikobegriff im KonTraG nicht definiert, wobei vom Wortlaut als auch vom Sinnzusammenhang her Risiko im engeren Sinne als Verlust- oder Schadengefahr verstanden wird. Das Gesetz spricht eingrenzend nur von solchen Risiken, die bestandsgefährdend und damit wesentlich sind oder werden können. Allerdings wurde mit dem BilReG auch ein Chancenreporting im (Konzern-)Lagebericht zwingend vorgeschrieben. Um für identifizierte Risiken beurteilen zu können, ob die kritische Schwelle der Wesentlichkeit überschritten wurde oder nicht, ist jeweils ein Abgleich mit den durch das Unternehmen verfolgten Zielen notwendig.⁹⁹ Sofern noch nicht vorhanden, sind für die einzelnen Risikobereiche eines Unternehmens aus dem Zielsystem der Unternehmenspolitik heraus Risikostrategien zu entwickeln.¹⁰⁰ Diese stellen strategische Vorgaben für die Handhabung der Risiken dar, wobei Sicherheitsziele im Sinne von Toleranzgrenzen möglichst operational formuliert werden sollten.¹⁰¹ Hierdurch besteht die Möglichkeit, sich auf wesentliche Risiken zu konzentrieren. Auf Basis einer Risikostrategie können sodann geeignete Maßnahmen eines Risikomanagements festgelegt werden, die die Funktionen Risikoidentifikation und -analyse, Risikobewertung, Risiko-steuerung (mit den risikobewältigenden Maßnahmen) sowie Risikoüberwachung aufweisen.¹⁰²

Risikobegriff

⁹⁸ Vgl. Freidank (2001), S. 593 f.

⁹⁹ Vgl. IDW (2006a), S. 1606.

¹⁰⁰ Vgl. Lück (1998b), S. 1926.

¹⁰¹ Vgl. Freidank (2001), S. 599 und S. 609.

¹⁰² Vgl. Kromschröder/Lück (1998), S. 1574.

Aufgabenbereich des Controlling im Rahmen des Risikomanagements

Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang neben der Internen Revision dem Controlling zu, in dessen Aufgabenbereich im Rahmen seiner Koordinationsfunktion die Ablauf- und Aufbauorganisation des Risikomanagements fallen. Das Controlling soll alle (wesentlichen) drohenden (operativen und strategischen) Risiken frühzeitig transparent machen und Wege einer Risikobewältigung aufzuzeigen.¹⁰³ Zu denken ist etwa an folgende Bereiche:¹⁰⁴

- ▷ Unterstützung bei der Entwicklung von Risikostrategien bzw. Toleranzgrenzen und beim Abgleich dieser mit den Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien.
- ▷ Methodische Unterstützung der operativen Bereiche bei der Risikoidentifikation durch Bereitstellen von Instrumenten (etwa die Einrichtung von Früherkennungssystemen).
- ▷ Methodische Unterstützung bei der Aggregation der Einzelrisiken unter Beachtung von Diversifikations- und Kumulationseffekten (Risikobewertung).
- ▷ Erfolgs- und Finanztransformation der (aggregierten) Risiken in operationale Beurteilungswerte.
- ▷ Abgleichung zwischen Risiken und operativen sowie strategischen Ziel- und Plangrößen des Unternehmens unter Berücksichtigung langfristig drohender strategischer Marktrisiken.
- ▷ Einrichtung und Pflege eines risikospezifischen Berichtssystems (Risikoreporting als Bestandteil eines konzern- bzw. unternehmensweiten Informationssystems).

4.3.2 In- und externe Unternehmensberichterstattung

Erweiterung der externen Unternehmensberichterstattung um das Value Reporting

Die aktuellen Reformbestrebungen im Rahmen der *Corporate Governance* haben die Reportingpraxis deutscher Aktiengesellschaften maßgeblich verändert. Infolge der zunehmenden Kapitalmarkt-orientierung und Globalisierung von Unternehmen ist die externe Rechnungslegung (*Financial Accounting*) auf eine unternehmenswertsteigernde Publizitätspolitik ausgelegt.¹⁰⁵ Diese ist durch eine kontinuierliche Intensivierung der Kommunikationsbeziehung zwischen Unternehmensleitung und Investoren vor dem Hintergrund der erfolgreichen Umsetzung einer *Investor Relations Strategy* geprägt. Neben den *Investor Relations* wird in der jüngsten Vergangenheit verstärkt auf die *Creditor Relations* hingewiesen, die

¹⁰³ Vgl. Horváth/Gleich (2000), S. 108.

¹⁰⁴ Vgl. Freidank/Paetzmann (2003), S. 314.

¹⁰⁵ Vgl. u. a. Freidank (2000), S. 17.

das Beziehungsmanagement zwischen der Unternehmensleitung und den Kreditgebern umfasst. Im Schrifttum wird der (Konzern-)Abschluss auch als Visitenkarte des Unternehmens klassifiziert, der einen zentralen Stellenwert in der Öffentlichkeitsarbeit einnimmt.¹⁰⁶ Die Publizitätspolitik kann dabei auch darauf abzielen, die spezifische Unternehmenskultur bzw. die *Corporate Identity* den Adressaten der Rechnungslegung transparent zu machen.

■ Vom Financial Accounting zum Business Reporting

Die unter dem Hang zur Offenheit bezeichnete Publikationsstrategie entspricht dem Konzept des *Value Reporting*,¹⁰⁷ dessen Inhalt vereinfachend mit dem Satz „Tue Gutes für die Aktionäre und rede darüber“ umschrieben werden kann. Die zunehmende Anwendung kapitalmarktorientierter Unternehmensführungskonzepte ist das Grundmotiv für eine freiwillige Publikation von Informationen seitens der Unternehmensführung, die zum Teil weit über die traditionelle Finanzberichterstattung hinausgehen. Das wesentliche Ziel des *Value Reporting* stellt die Verringerung der Wertlücke (*Value Gap*) dar, die sich aufgrund der asymmetrischen Informationsvermittlung und der mangelnden Kapitalmarkteffizienz zwischen der Unternehmensleitung und den Eigenkapitalgebern gebildet hat.¹⁰⁸ Ihre Reduzierung soll durch die strikte Befolgung des *Management Approach* herbeigeführt werden. Demnach werden die externen Abschlussadressaten mit den gleichen Informationen ausgestattet wie das Management für die interne Unternehmenssteuerung (*Management Accounting*).

Das *Value Reporting* stellt über die Pflichtberichterstattung hinausgehende bewertungsrelevante Informationen bereit, um den Analysten des *Financial Accounting* eine verbesserte Einschätzung des Unternehmenswertes zu ermöglichen. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen jene Informationen, die aus Sicht des Unternehmens Einfluss auf die Höhe des *Shareholder Value* haben. Im Schrifttum wird in diesem Zusammenhang der Wandel der Berichterstattung von einem vergangenheitsorientierten *Financial Accounting* zu einem umfassenden zukunftsbezogenen *Business Reporting* kontrovers diskutiert.¹⁰⁹ Neben kapitalmarktorientierten Daten, die eine Beurteilung der Wertentwicklung des Unternehmens ermöglichen, enthält das *Value Reporting* auch Informationen über nicht bilanzierte Unternehmenswerte und Informationen zur Strategie und Leistung des Managements. Investoren soll so eine transparentere

Bedeutung des
Value Reporting

Inhalte des Value
Reporting

¹⁰⁶ Vgl. Freidank (2000), S. 9.

¹⁰⁷ Vgl. grundlegend Labhart (1999), S. 30.

¹⁰⁸ Vgl. Ruhwedel/Schultze (2002), S. 606.

¹⁰⁹ Vgl. u. a. Köthner (2004), S. 300.

Interdependenzen zwischen Value Reporting und Corporate Governance

Value Reporting und Verhalten der Adressatengruppen

Darstellung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens vermittelt werden.¹¹⁰ Allerdings können die mit dem *Value Reporting* transportierten Informationen nur dann verlässlichen Charakter für externe Rechnungslegungsadressaten tragen, wenn sie auch einer Prüfung durch den Abschlussprüfer unterliegen. Potenzielle Anleger werden demnach in die Lage versetzt, ihre Investitionsentscheidung aufgrund vermehrter, verbesserter und sicherer (d.h. geprüfter) entscheidungsrelevanter Unternehmensinformationen zu treffen. Das *Value Reporting* steht nicht nur sinnbildlich für eine wertorientierte Zusatzberichterstattung über vergangene Werte im Unternehmen am Abschlussstichtag, es enthält zudem weitere Informationen zur Abschätzung zukünftiger Zahlungsströme.

Das *Value Reporting* und die *Corporate Governance* sind in der Hinsicht als gleichgerichtet anzusehen, als sie auf die übergeordnete unternehmerische Zielsetzung, d.h. die Gewinnung neuer Investoren und die Stärkung des Vertrauens bestehender Anteilseigner, ausgerichtet sind. Um der Gefahr entgegenzuwirken, dass das Management schwer objektivierbare Werte offen legt, sind allgemein gültige Grundsätze formuliert worden, die diese Informationsansprüche erfüllen.¹¹¹ Eine positive Auswirkung des *Value Reporting* auf die Rechnungslegungsadressaten wird z.B. im Rahmen der Beschreibung der unternehmerischen Maßnahmen im Bereich des Umweltschutzes erzielt, wenn es dem Unternehmen gelingt, glaubhaft zu machen, dass es sich zur gesellschaftlichen Verantwortung bekennt (*Social Responsibility*). Da die Vergütung des Managements immer häufiger an die Börsenkursentwicklung des Unternehmens gekoppelt ist,¹¹² verfolgt die Geschäftsführung nicht selten auch die individualpolitische Zielsetzung einer Steigerung des Börsenwertes. In dem Sinne kann ein Gleichschritt zwischen individual- und finanzpolitischen Zielsetzungen durch das *Value Reporting* erreicht werden. Neben den Anteilseignern (*Shareholder*) stehen als Adressaten des *Value Reporting* sämtliche Zielgruppen zur Verfügung (*Stakeholder*), die an der Existenz- und Erfolgspotenzialsicherung des Unternehmens interessiert sind, z.B. die Mitarbeiter, der Fiskus, Gläubiger und Kunden.

Als Instrument des Managements kann das *Value Reporting* dazu eingesetzt werden, durch eine freiwillige Offenlegung über das gesetzliche Mindestmaß hinaus das Entscheidungsverhalten der Adressaten zu beeinflussen, da die übermittelten Daten ansonsten nur in den seltensten Fällen durch externe Adressaten der Rechnungslegung vollständig nachprüfbar und objektivierbar sind. Die

¹¹⁰ Vgl. weiterführend AKEU (2002b), S. 2338.

¹¹¹ Vgl. Hayn/Matena (2004), S. 325.

¹¹² Vgl. Zimmermann/Wortmann (2001), S. 292.

aktuellen Reformmaßnahmen zur *Corporate Governance*¹¹³ tragen diesem Umstand Rechnung, indem sie die Verlässlichkeit der Rechnungslegungsinformationen erhöhen (vgl. u. a. die Bedeutung des *Enforcement* nach dem BilKoG). Informationen über Strategie und *Performance* des Managements (sog. *Performance Measurement*) als eine Säule des *Value Reporting* werden in der Unternehmenspraxis durch dynamische Kennzahlen, wie etwa *Earnings Before Interest and Taxes (EBIT)* oder *Net Operating Profit After Tax (NOPAT)*, zum Ausdruck gebracht. Das Management ist bestrebt, durch ein externes Reporting dieser Leistungsindikatoren (sog. *Performance Reporting*) eine zielgenauere Quantifizierung des Marktwerts der Unternehmensleistung zu ermöglichen. Ähnlich verhält es sich mit Angaben zu nicht bilanzierten Werten im Unternehmen, z. B. selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens, die nach nationalen (HGB) und internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) lediglich in restriktiver Form in der Bilanz ausgewiesen werden können. Bei der Findung des Wertansatzes jener Posten hat die Geschäftsführung einen nicht unerheblichen Ermessensspielraum, besonders dann, wenn die Werte aufgrund fehlender Absatzmärkte geschätzt werden müssen. Zu denken ist z. B. an die Schwierigkeit der Wertfindung für den Humankapitalbestand eines Unternehmens.

Im Nachfolgenden werden am Beispiel immaterieller Vermögenswerte (*Intangible Assets*) nach IAS 38 und langfristiger Fertigungsaufträge (*Construction Contracts*) nach IAS 11 die Anforderungen, welche die externen Rechnungslegungsnormen an die Ausgestaltung des Controlling und das *Business-Reporting-System* stellen, näher untersucht.

■ Intangible Assets nach IAS 38

Es ist zu beobachten, dass immer stärker Elemente des *Financial Accounting* für die interne Unternehmenssteuerung (*Management Accounting*) Verwendung finden. Mit der Nutzung von Elementen der IFRS für interne Steuerungszwecke wirken Rechtsnormen auf eine Konvergenz zwischen in- und externem Rechnungswesen hin. Einflüsse von Rechtsnormen ergeben sich wie bereits beschrieben, wenn Anreize für Führungsinstanzen an das Erreichen bestimmter Kennziffern des externen Rechnungswesens geknüpft werden.

Der Trend zur Informationsgesellschaft und die fortschreitende technische Entwicklung lässt die Posten der immateriellen Werte am Gesamtwert der Unternehmung kontinuierlich ansteigen.¹¹⁴ Sie

**Harmonisierung
des in- und
externen
Rechnungs-
wesens**

**Steigende
Bedeutung von
Intangible Assets**

¹¹³ Vgl. hierzu Abb. 1.

¹¹⁴ Vgl. AKIW (2003), S. 1233.

stellen wegen ihrer wichtigen betrieblichen Bedeutung strategische Unternehmenswerttreiber dar. Sofern immaterielle Werte im Abschluss nicht angemessen berücksichtigt werden können, sind c.p. Chancen und Risiken des Unternehmens durch externe Abschlussadressaten nur unzureichend abzuschätzen, wodurch eine Wertlücke am Kapitalmarkt entsteht (*Value Gap*). Aufgrund der Tatsache, dass selbst erstellte immaterielle Anlagewerte i. d. R. schwer quantifizierbar sind, treten Ermessensspielräume auf, die unter strikter Befolgung des Vorsichtsprinzips prinzipiell zu einer Nichtaktivierung führen müssen.

Unterschiede zwischen HGB und IFRS

Im Gegensatz zur handelsrechtlichen Rechnungslegung wird nach IAS 38 grundsätzlich nicht von einem generellen Ansatzverbot für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens ausgegangen. Eine wesentliche Ausnahme findet sich in IAS 38.63, der u. a. den Ansatz selbst geschaffener Marken ausnahmslos untersagt, da hier kein aktiver Markt i. S. d. IAS 38.78 unterstellt werden kann. Insofern ist die handelsrechtliche Bedingung eines entgeltlichen Erwerbs bei den IFRS prinzipiell nachrangig. Die unterschiedliche Behandlung von immateriellen Werten ist u. a. auf die untergeordnete Bedeutung des Vorsichtsprinzips in der internationalen Rechnungslegung zurückzuführen. Stattdessen wird ein zwingender Ansatz erforderlich, wenn der Vermögensposten die abstrakte und die konkrete Bilanzierungsfähigkeit nach IAS 38.8 und IAS 38.21 besitzt. Der *Asset* muss als substanzlose Ressource gem. IAS 38.8 eindeutig identifizierbar sein, dem Unternehmen einen künftigen wirtschaftlichen Nutzen stiften und in der Verfügungsmacht bzw. unter Kontrolle des Unternehmens stehen. IAS 38.21 fordert, dass für eine konkrete Ansatzfähigkeit des immateriellen Vermögenswertes seine Anschaffungs-/Herstellungskosten ermittelt werden und ein Nutzenzufluss mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist.

Abgrenzung zwischen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen

Die mangelnde Objektivität der o. g. Ansatzvoraussetzungen hat das *International Accounting Standards Board (IASB)* dazu veranlasst, i. S. d. IAS 38.52 für alle selbst erstellten *Intangibles* eine Aufspaltung des Herstellungsprozesses in eine Forschungs- und Entwicklungsphase von den Unternehmen einzufordern. Ist eine Trennung der Kosten in die o. g. Phasen nicht möglich, sind sämtliche Kosten gem. IAS 38.53 aufwandswirksam zu berücksichtigen. Dies unterstreicht erneut die fundamentale Bedeutung eines harmonisierten in- und externen Reportingsystems und Controlling. In die Forschungsphase (*Research Phase*) fällt gem. IAS 38.8 die Suche nach neuen wissenschaftlichen oder technischen Erkenntnissen. Die jener Phase zuzuordnenden Aufwendungen unterliegen gem. IAS 38.54 einem generellen Aktivierungsverbot. Die Entwicklungsphase (*De-*

velopment Phase) umfasst gem. IAS 38.8 die der Forschung nachfolgenden Tätigkeiten, bei der Forschungsergebnisse oder anderes Wissen auf einen Plan oder einen Entwurf für spätere Produktion angewendet werden, z. B. das Erstellen von Prototypen oder das Testen neuer Materialien. Anfallende Kosten der Entwicklungsphase sind zwingend zum Ansatz zu bringen, wenn die in IAS 38.57 genannten Bedingungen kumulativ vorliegen. Die Voraussetzungen sind die technische Realisierbarkeit der Fertigstellung, die Absicht und Fähigkeit zur Fertigstellung und Nutzung bzw. zum späteren Verkauf des Vermögenswertes, die Dokumentation des künftigen Nutzenpotenzials durch Nachweis eines aktiven Marktes, die Verfügbarkeit technischer und finanzieller Ressourcen zum erfolgreichen Abschluss der Entwicklungsphase sowie die Fähigkeit zur verlässlichen Bewertung der anfallenden Ausgaben. Diese Tatbestandsvoraussetzungen müssen durch die interne Unternehmenssteuerung bereitgestellt werden, anderenfalls kommt eine Aktivierung der entsprechenden Entwicklungsaufwendungen nicht in Betracht.

Im Rahmen der wertorientierten Unternehmenssteuerung (sog. *Value Based Management*) ist das externe *Intangible-Asset-Reporting*-System nach Maßgabe von DRS 15 im (Konzern-)Lagebericht – auch für Unternehmen, die nach IFRS Rechnung legen – folgendermaßen auszubauen:¹¹⁵

Intangible Asset Reporting im (Konzern-) Lagebericht

- ▷ Die Erstellung des (Konzern-)Lageberichts ist gem. DRS 15.28 am sog. *Management Approach* auszurichten. Dieses Konzept hat hinsichtlich der Frage einer Konvergenz zwischen in- und externer Rechnungslegung (integriertes Rechnungswesen) besondere Bedeutung erlangt. Es zielt darauf ab, die externe Unternehmensberichterstattung an der internen Unternehmenssteuerung auszurichten. In DRS 15.28 wird gefordert, dass der (Konzern-)Lagebericht den externen Adressaten einen Einblick in die Sicht der Unternehmensleitung gewähren soll. Das Ziel ist der Abbau bestehender Informationsasymmetrien zwischen Management und Rechnungslegungsadressat.
- ▷ Für kapitalmarktorientierte Mutterunternehmen wird gem. DRS 15.38 zudem gefordert, unter Zuhilfenahme geeigneter Kennzahlen den Aufbau und Ablauf der internen Unternehmenssteuerung darzulegen. Dieses Vorgehen lässt sich ebenfalls auf das Konzept des *Management Approach* zurückführen. Bei Anwendung des *Shareholder-Value-Prinzips* bzw. des *Value Based Management* lässt sich eine erhöhte Transparenz der Unternehmensabläufe erzielen. Ferner können etwaige Schwachstellen

¹¹⁵ Vgl. auch Velte (2006a), S. 144 f.

bei der Implementierung des unternehmerischen Oberziels der Maximierung des Marktwerts des Eigenkapitals frühzeitig erkannt und beseitigt werden.

Zusätzlich werden im Anhang zu DRS 15 folgende Empfehlungen bei der (Konzern-)Lageberichterstattung abgegeben:¹¹⁶

- ▷ Immaterielle Vermögenswerte des Konzerns sollten,¹¹⁷ unabhängig davon, ob sie in der Bilanz abgebildet werden oder nicht, im (Konzern-)Lagebericht Erwähnung finden. Darunter fallen selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte, z. B. Humankapital, Kundenbeziehungen und Standortfaktoren. Das DRSC geht davon aus, dass die mit der Berichterstattung verbundenen „erheblichen Quantifizierungsprobleme“ durch die Angabe geeigneter Indikatoren entschärft werden können (z. B. Angaben zur Fluktuation, Messung der Kundenzufriedenheit, Ausweis der Rücklaufquote).
- ▷ Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sollten unter Verwendung geeigneter Kennzahlen dargelegt werden.¹¹⁸ Die Forschungsquote als Quotient von Forschungsaufwendungen zum Umsatz oder die Forschungseffizienz als Neuproduktquote sind exemplarisch angeführte Richtgrößen.

Forschungs- und Entwicklungsbericht

Seit Verabschiedung des Bilanzrichtliniengesetzes (BiRiLiG) ist im (Konzern-)Lagebericht auf die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit des Unternehmens einzugehen, wenn sie einen wesentlichen Teil der Geschäftstätigkeit einnimmt. Bislang beschränkte sich die Unternehmensberichterstattung i. d. R. auf eine rein verbale Darstellung. Die durch das DRSC ausgesprochene Empfehlung zur Angabe von Kennzahlen dient dem Ziel einer verstärkten Quantifizierung der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit und der Verbesserung der *Corporate Governance*.

Offenlegung von Intangible Asset Statements

Angesichts der Tatsache, dass auch im Rahmen der IFRS-Rechnungslegung gem. IAS 38.63, 38.48 für einen Großteil der originären *Intangible Assets* ein generelles Ansatzverbot zu beachten ist (z. B. für den originären *Goodwill*, originäre Marken, Kundenlisten oder Verlagsrechte) ergibt sich, dass der Markt- bzw. Unternehmenswert unzutreffend dargestellt wird. Die daraus resultierende Wertlücke kann lediglich mit Hilfe von ergänzenden Kommunikationsinstrumenten geschlossen werden. Zwischenzeitlich liegt eine Fülle von Vorschlägen zum *Reporting* und *Controlling* von *Intangibles* vor, z. B. die Erstellung eines *Intellectual Property* bzw. *Capital Statement*, einer Wissens- oder Technologiebilanz oder die Imple-

¹¹⁶ Vgl. auch Velte (2006a), S. 144 f.

¹¹⁷ Vgl. DRS 15.115 f.

¹¹⁸ Vgl. DRS 15.100.

mentierung einer *Reporting Scorecard*. Ein gelungenes Beispiel stellt ferner der sog. *Skandia Navigator* des gleichnamigen schwedischen Versicherungsunternehmens dar.

■ Construction Contracts nach IAS 11

Die Auftragsfertigung bei unfertigen Erzeugnissen ist den Vorräten nach § 266 Abs. 2 Posten B. I. 2. HGB zu subsumieren bzw. bilanziell nach IAS 11 abzubilden. Dieser Themenkomplex hat aufgrund der fortschreitenden Technologisierung, Spezialisierung und Internationalisierung des wirtschaftlichen Geschehens in verschiedenen Branchen, u. a. im Schiffs-, Anlagen-, Flugzeugbau und der Forschungs- und Entwicklungsindustrie, in jüngster Zeit einen erheblichen wertmäßigen Bedeutungszuwachs erlangt und stellt vielfach den Schwerpunkt der vertraglichen Verflechtungen des Unternehmens dar. Der Zusatz „langfristige“ Auftragsfertigung deutet darauf hin, dass es sich grundsätzlich um Herstellungsvorgänge handelt, die mindestens zwei Geschäftsperioden umfassen. Vertragsabschluss und Leistungserfüllung fallen daher in unterschiedliche Abrechnungsperioden. Ferner ist eine begrenzte Anzahl der gefertigten Vermögenswerte und eine Komplexität und Exklusivität des Fertigungsproduktes zu unterstellen. Zudem muss der Herstellung eine kundenspezifische Planung und Entwicklung vorausgegangen sein.

Trotz der Tatsache, dass aus den geschlossenen Fertigungsverträgen grundsätzlich kein Verwertungsrisiko für das Fertigungsunternehmen besteht, ist der Bereich der langfristigen Auftragsfertigung durch eine erhöhte Komplexität und Risikoanfälligkeit gekennzeichnet. Dabei spielen überwiegend Kostenrisiken eine entscheidende Rolle, die in Risiken der Kostenarten und der Kostenhöhe zu unterscheiden sind. Langfristige Fertigungsaufträge werden im Gegensatz zur Serienfertigung durch einen hohen Individualitätsgrad der Produktgestaltung gekennzeichnet, so dass ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zum Auftraggeber besteht. Sie stellen somit Einzelfertigungen dar und können häufig nicht wiederholt erstellt werden. Bei der Kalkulation der Kosten zu Beginn des Projektes bestehen erhebliche Probleme bei der Quantifizierung und Berücksichtigung sämtlicher Kostenfaktoren. Ein Rückgriff auf Branchen- oder Unternehmensvergleiche, aber auch auf frühere Auftragsverträge des betrachteten Fertigungsunternehmens, ist angesichts der Exklusivität des Auftrags nur in engen Grenzen möglich. Daneben spielen technische Risiken bei Leistungsverzug oder Schlechterfüllung eine erhebliche Rolle (u. a. in Form möglicher Konventionalstrafen oder Klagen), wenn vertraglich garantierte Leistungsindikatoren oder Zeittermine durch das Fertigungsunternehmen nicht

Bedeutung langfristiger Fertigungsaufträge

Risiken von langfristigen Fertigungsaufträgen

eingehalten werden können. Schließlich können ebenfalls Finanzierungsrisiken auftreten, die sich aus einem möglichen Zahlungsausfall oder -verzug des Auftraggebers ergeben. Eine vorherige genaue Bonitätsbeurteilung des Kunden i. S. eines *Ratingverfahrens* durch den Auftragnehmer selbst oder mittels Ratingagenturen erscheint daher dringend erforderlich. Erfolgt die Erstellung eines Produktes über einen mehrjährigen Zeitraum und ist ein rechtskräftiger Auftrag zwischen den Vertragsparteien geschlossen, stellt sich ferner die Frage nach dem Zeitpunkt der Umsatz- und Ergebnisrealisierung.¹¹⁹

Ertragsrealisation nach IFRS

Die Abbildung von langfristigen Fertigungsaufträgen ist eng mit der Frage der Auslegung des Realisationsprinzips verbunden.¹²⁰ Nach F 92 f. i. V. m. IAS 1.13 werden Aufwendungen und Erträge bereits dann erfasst, wenn eine Abnahme bzw. Zunahme des wirtschaftlichen Nutzens für das Unternehmen eingetreten ist, die verlässlich ermittelt werden kann. Die Tatbestandsvoraussetzung des endgültigen Gefahrenübergangs als Realisationszeitpunkt besitzt bei der Abbildung von Fertigungsaufträgen in der IFRS-Rechnungslegung keine Relevanz. Stattdessen ist von einer kontinuierlichen Erfolgsakkumulation während der Leistungserbringung im Sinne einer moderateren Auslegung des Realisationsprinzips zugunsten des Grundsatzes der periodengerechten Gewinnermittlung am Bilanzstichtag auszugehen.¹²¹

Konzept der Teilgewinnrealisierung nach IFRS

Ist eine verlässliche Schätzung des Auftragsergebnisses gegeben, sind gem. IAS 11.22 sowohl die Auftragslöse als auch die -kosten entsprechend dem Leistungsfortschritt am Bilanzstichtag in der GuV als Erträge und Aufwendungen zu berücksichtigen.¹²² Dieses Bilanzierungskonzept wird in IAS 11.25 als Gewinnrealisierung nach dem Fertigstellungsgrad bzw. nach dem Leistungsfortschritt (*Stage of Completion*) bezeichnet. Aufgrund der Ausrichtung der IFRS an den Informationsbedürfnissen der Abschlussadressaten wird in diesem Zusammenhang unterstellt, dass die PoCM entscheidungsnützliche Informationen zum Stand der Leistung am Bewertungsstichtag gewährt. Im Vergleich zur Gewinnrealisierung am Ende des Fertigungsauftrags übt sie einen positiven Einfluss auf die *Corporate Governance* des Unternehmens aus, weil sie den tatsächlichen Verhältnissen des Unternehmens eher entsprechen dürfte (*True and Fair View*). Auf der anderen Seite fordert IAS 11.22 i. V. m. IAS 11.36 eine sofortige Antizipation zu erwartender Verluste aus dem Fertigungsauftrag. Werden die Gesamtkosten die

¹¹⁹ Vgl. Freidank (1989), S. 1197.

¹²⁰ Vgl. weiterführend Pottgießer/Velte/Weber (2005), S. 310-318.

¹²¹ Vgl. so auch Keitz/Schmieszek (2004), S. 122.

¹²² Vgl. grundlegend auch Freidank (1989), S. 1203.

Erlöse wahrscheinlich übersteigen, erfolgt eine erfolgswirksame Berücksichtigung der erwarteten Verluste in voller Höhe in der aktuellen Berichtsperiode als Aufwand in der GuV.

Die uneingeschränkte Anwendung der PoCM hängt von der geforderten Tatbestandsvoraussetzung der verlässlichen Schätzung des Auftragsergebnisses ab (IAS 11.22). Kann diese Voraussetzung nicht erfüllt werden, schreibt IAS 11.32 eine begrenzte Erlösrealisierung bis zur Höhe der bisher angefallenen Auftragskosten vor. Dieses Verfahren wird im Schrifttum als sog. verkürzte oder modifizierte PoCM bezeichnet, da insofern ein Gewinnausweis von null (*zero*) unterstellt wird (*Zero Profit Marge*).¹²³

Eine am *Shareholder Value* ausgerichtete Unternehmenspolitik wird grundsätzlich dazu votieren, eine Teilgewinnrealisierung vor Vertragsende vorzunehmen, da dies c.p. eine positive Signalwirkung (*Signalling Theory*) bzgl. der künftigen Ausschüttungspolitik bei den (Eigen-)Kapitalgebern hervorruft¹²⁴ und eine realistischere Einschätzung der betrieblichen Verhältnisse ermöglicht. In diesem Sinne ist die PoCM als Instrumentarium des *Value Based Management* zu qualifizieren, das auf eine Verstärkung der *Investor Relations* und eine Erklärung der Wertlücke zwischen dem Markt- und Buchwert des Unternehmens vor Vollendung des Fertigungsauftrags abzielt.¹²⁵ Der Abbau von Informationsasymmetrien und die Vertrauensstärkung der Aktionäre ist zugleich ein wesentliches Anliegen der international geführten Diskussion um eine „gute“ *Corporate Governance*.

Das IASB unterstellt, dass eine verlässliche Schätzung des Auftragsergebnisses nur durch die Einrichtung eines effektiven internen Budgetierungs- und *Reportingsystems* gewährleistet ist.¹²⁶ Ebenso wird ein wirksames Controlling vorausgesetzt. Unmittelbar nach Vertragsabschluss wird für Zwecke der Kostenplanung eine mitlaufende Auftragskalkulation erforderlich, die sämtliche Leistungs- und Produktanforderungen des Auftraggebers berücksichtigt. Dabei ist der Fertigungsauftrag in einzelne Teileinheiten zu zerlegen; den Teileinheiten werden einzelne Budgets zugeordnet. Eine verlässliche Schätzung des jeweiligen Projektfortschritts am Bewertungsstichtag wird nur durch eine mitlaufende Auftragskalkulation gewährleistet, um etwaige Kosten- oder Zeitabweichungen zeitnah zu berücksichtigen.¹²⁷ Dazu wird in der betrieblichen Praxis häufig auf das Instrumentarium der Abweichungsanalyse zurückgegriffen, welche

**Tatbestands-
voraussetzungen
für die PoCM**

**Value Based
Management
und PoCM**

**Anforderungen
der PoCM an das
Controlling**

¹²³ Vgl. auch Peemöller/Faul/Schroff (2004), S. 538.

¹²⁴ Vgl. Papst (2006), S. 213.

¹²⁵ Vgl. ebenfalls Velte (2006c), S. 227.

¹²⁶ Vgl. IAS 11.29.

¹²⁷ Vgl. IAS 11.38.

Earned Value Method

eine detaillierte Untersuchung der Abweichungsursachen und der Auswirkungen auf den zukünftigen Projektfortschritt vornimmt.

Der internen Unternehmenssteuerung ist somit bei der Abwicklung langfristiger Fertigungsaufträge nach IAS 11 eine zentrale Bedeutung beizumessen. Ihr obliegt insbesondere die Kontrolle des Fertigungsauftrags, dessen Plandaten anhand von Struktur- oder Netzplänen zu fixieren und kontinuierlich an aktuelle Entwicklungen anzupassen sind. Ein in jüngerer Zeit diskutiertes und praktikables Verfahren stellt dabei die *Earned Value Method (EVM)* dar,¹²⁸ die durch ein marktorientiertes Verfahren wie das *Target Costing* zu ergänzen ist. Die traditionellen Budgetierungssysteme können nach h.M. die weit reichenden Anforderungen, die an die bilanzielle Berücksichtigung langfristiger Fertigungsaufträge nach IAS 11 gestellt sind, nicht oder nur unzureichend erfüllen. Die Effizienz der internen Reportingstrukturen und des *Controlling* entscheidet über die Anwendbarkeit der PoCM, welche eine verlässliche Bewertung des Auftragsergebnisses voraussetzt. Anderenfalls ist – wie bereits ausgeführt – eine Teilgewinnrealisierung vor Fertigstellung des Auftrags unzulässig und die (unattraktive) *Zero Profit Margin* zu befolgen. Die EVM stellt ein integriertes *Performance-Measurement-Instrument* der operativen Entscheidungsunterstützung bei langfristigen Fertigungsaufträgen und generiert die nach IAS 11.23 geforderte verlässliche Bewertung von Auftragskosten, -erlösen und des Fertigstellungsgrads am Bewertungsstichtag. Die Basis der EVM bildet die Erstellung von Projektstrukturplänen, mit deren Hilfe die Gesamtheit der wesentlichen Vernetzungen zwischen den Projektelementen dargestellt wird und die zur Auftragskoordination eingesetzt werden. Die untersten Ebenen werden Arbeitspakete (AP) genannt, welche eigenständige Aktivitäten der jeweiligen Abteilung repräsentieren und mit bestimmten Budgets ausgestattet sind.¹²⁹ Zum Bewertungsstichtag werden die Budgetwerte der tatsächlich abgeschlossenen Arbeitspakete addiert; diese ergeben den *Earned Value (EV)* als Referenzzahl für den bisherigen Projektfortschritt. Zudem sind die Istkosten (IK) und der *Planned Value (PV)* zu bestimmen. Während die IK die für die Erzielung des EV tatsächlich verursachten Kosten repräsentieren, misst der PV das Budget derjenigen Arbeitspakete, die zum Bewertungsstichtag als abgeschlossen geplant gewesen sind. Anhand der dargestellten Referenzgrößen können entscheidungsrelevante Kennzahlen, z. B. die Kosten- oder Zeitvarianz, der *Schedule Value Index (SVI)* oder der *Cost Value Index (CVI)*, abgeleitet werden. Das nachstehende Beispiel dient der Veranschaulichung der EVM.

¹²⁸ Vgl. Niemand (2005), S. 383.

¹²⁹ Vgl. Velte (2006d), S. 20.

Beispiel:

Das Schiffsbauunternehmen „Hansa Line“ schließt am 30.3.2006 mit der Schifffahrtsgesellschaft „Gute Laune GmbH“ einen Exklusivvertrag über den Bau eines Luxusliners, der plangemäß am 1.1.2009 fertig gestellt werden soll. Das Schiffsbauunternehmen teilt das gesamte Fertigungsprojekt in die Arbeitspakete (AP) „Errichtung des Rumpfs“ (1), „Lackierarbeiten“ (2) und „Innenausstattung“ (3) ein. Den drei Arbeitspaketen werden jeweils Budgetwerte in Höhe von 1.000 TEUR, 3.000 TEUR und 2.000 TEUR zugeordnet. Zum Bewertungsstichtag (31.12.2006) liegen nachfolgende Kennzahlen vor.

AP	PV in TEUR	31.12.06	IK in TEUR	EV in TEUR	KV in TEUR	ZV in TEUR	CVI in %	SVI in %
1	1.000	beendet	2.000	1.000	- 1.500	- 1.000	76,9	83,3
2	3.000	beendet	3.000	3.000				
3	2.000	1/2 fertig	1.500	1.000				
Summe	6.000		6.500	5.000				

Abb. 3: Kennzahlen der Earned-Value-Methode

Laut Aufgabenstellung beziffert sich die KV auf $5.000 - 6.500 = - 1.500$ TEUR. Eine negative Kostenvarianz deutet auf eine Kostenüberschreitung hin, d. h., im vorliegenden Fall sind 1.500 TEUR mehr ausgegeben worden als ursprünglich geplant war. Die ZV beträgt im Beispielfall $5.000 - 6.000 = - 1.000$ TEUR. Bei negativem Vorzeichen ist von einer Terminüberschreitung auszugehen. Im vorliegenden Fall ist mit 1.000 TEUR bewertete Arbeitszeit zu lange gearbeitet worden als geplant gewesen ist. Der SVI wiederum zeigt die bisherige Wertschaffung im Verhältnis zu den Planwerten an. Ein Quotient unter 100 % deutet auf eine Untererfüllung hin, so dass im vorliegenden Fall anstelle von 100 TEUR lediglich ein Wert von 83,3 TEUR erzielt werden konnte. Schließlich gibt der CVI an, wie viel Wert in Geldeinheiten ausgedrückt für IK in Höhe von 100 TEUR künftig geschaffen wird. Im vorliegenden Fall beträgt der CVI 76,9 %, so dass eine ineffiziente Auftragsabwicklung zu prognostizieren ist. Für Ausgaben in Höhe von 100 TEUR konnte lediglich in Höhe von 76,9 TEUR ein „Gegenwert“ erzielt werden.¹³⁰

¹³⁰ Vgl. hierzu auch die grundlegenden Ausführungen von Kesten (2004), S. 4.

Die EVM stellt somit ein praxisorientiertes Modell für das Controlling langfristiger Fertigungsaufträge dar. Dabei beschränkt sich die Aussagekraft nicht nur auf den bisherigen Entwicklungsstand, sondern diese erlaubt ebenfalls im Sinne eines proaktiven Steuerungs- und Planungsinstruments eine Prognose der künftigen Entwicklung. Bei festgestellten Abweichungen können zeitnahe Gegensteuerungsmaßnahmen ergriffen und im Modell entsprechend berücksichtigt werden.¹³¹

5 Zusammenfassung

Um Unternehmen effizienter führen und wirkungsvoller überwachen zu können, wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche Reformansätze zur Verbesserung der *Corporate Governance* aufgegriffen. Das Controlling sowie das interne und externe *Reporting* unterstützen und ergänzen die Überwachungstätigkeit im *Dual- und Board-System*, sofern dem *Management Approach* gefolgt wird und Informationsasymmetrien zwischen Management und Eigentümer abgebaut werden können. Die Betrachtung auf Grundlage des jungen Rationalitätssicherungsansatzes zeigt, dass die rechtlichen Reformbestrebungen eine Rationalitätssicherung der Unternehmensführung leisten, indem sie eine zielgerichtete Führung und Überwachung verlangen (Konvergenz des in- und externen Rechnungswesens). Damit ergänzen sich die Anforderungen des Kapitalmarkts an das *Value Based Management* und die juristisch geprägten Reformen zur Verbesserung der *Corporate Governance*.

Im Detail liegen die Beiträge des (risikoorientierten) Controlling wesentlich im Aufbau und Einsatz des durch das KonTraG geforderten Risikomanagementsystems einschließlich des Früherkennungssystems. Daneben kann die Institution Controlling bei der Überwachung des Risikomanagementsystems durch den Aufsichtsrat oder ein gebildetes *Audit Committee* beratend hinzugezogen werden. Darüber hinaus leistet das (wertorientierte) Controlling einen wichtigen Beitrag im Rahmen der Berichterstattung des Vorstandes an den Aufsichtsrat und bei der die Unternehmensführung entlastenden Aufbereitung von Entscheidungsvorlagen.

Wenn zum einen das Controlling führungsunterstützend wirkt und zum anderen die Reformanstrengungen zur Verbesserung der *Corporate Governance* auf die zielgerichtete Leitung und Überwachung von Unternehmen ausgerichtet sind, liegt es nahe, nach

¹³¹ Diese Eigenschaften muss ebenfalls ein unternehmerisches Frühwarnsystem als Bestandteil des einzurichtenden Risikomanagementsystems gem. § 91 Abs. 2 AktG erfüllen.

einem Rahmen zu suchen, der die Begriffe Controlling und Überwachung zusammenführt. Ein solcher könnte im *Internal-Control-Ansatz* liegen, der das zukunftsgerichtete Controlling in das interne Überwachungssystem des Unternehmens einbettet. Hier tritt – obwohl der konzeptionelle, integrierende Gesamtrahmen noch zu entwickeln ist und einzelne Themenfelder noch unerforscht sind – der zentrale Beitrag des Controlling im Kontext der zielgerichteten Führung und (zukunftsgerichteten) Überwachung von Unternehmen deutlich zu Tage.

Der Einfluss von Rechts- und Rechnungslegungsnormen auf das in- und externe *Reporting* nimmt insbesondere durch die aktuellen Reformbestrebungen zur Verbesserung der *Corporate Governance* zu. Im Fokus dieser Entwicklung stehen zunehmend Fragen der Kontrolle. Am Beispiel immaterieller Vermögenswerte (*Intangible Assets*) nach IAS 38 und langfristiger Fertigungsaufträge (*Construction Contracts*) nach IAS 11 konnte gezeigt werden, dass sowohl ein harmonisiertes in- und externes Rechnungswesen als auch ein effektiv ausgestaltetes *Business-Reporting-System* für das *Financial Accounting* bei einem Übergang auf IFRS de facto obligatorisch sind. Darüber hinaus werden diese Tendenzen durch das zunehmende Bedürfnis sämtlicher in- und externer Koalitionsteilnehmer nach unternehmenswertorientierten, aktuellen und strategisch ungefilterten Steuerungsinformationen beschleunigt. Insofern beeinflusst die Implementierung einer am *Shareholder Value* geführten Unternehmenspolitik und das damit einhergehende offensive Publizitätsverhalten des Managements die *Corporate Governance* nachhaltig und gibt wesentliche Impulse für eine zukünftige Standardisierung des *Value Reporting*. Dieses ist ein wesentlicher Beitrag zu einer höheren zeitlichen und zwischenbetrieblichen Vergleichbarkeit der Unternehmensinformationen.

6 Gesetze, Gesetzesentwürfe, Kodizes und sonstige Materialien

APAG (2004): Gesetz zur Fortentwicklung der Berufsaufsicht über Abschlussprüfer in der Wirtschaftsprüferordnung (Abschlussprüferaufsichtsgesetz), in: BGBl. Nr. 76 vom 31.12.2004, S. 3846–3851.

BARefG (2006): Gesetz zur Stärkung der Berufsaufsicht und zur Reform berufsrechtlicher Regelungen in der Wirtschaftsprüferordnung (Berufsaufsichtsreformgesetz – BAREfG), Veröffentlichung steht noch aus.

- Basel Committee on Banking Supervision (2004): The New Basel Capital Accord, <http://www.bis.org/bcbs/cp3full.pdf>, S. 1–226 (29.8.2004).
- BilReG (2004): Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung (Bilanzrechtsreformgesetz – BilReG), in: BGBl. I Nr. 65 vom 9.12.2004, S. 3166–3182.
- BilKoG (2004): Gesetz zur Kontrolle von Unternehmensabschlüssen (Bilanzkontrollgesetz – BilKoG), in: BGBl. I Nr. 69 vom 20.12.2004, S. 3408–3415.
- BMJ (Hrsg.) (2003): Mitteilung für die Presse Nr. 10/03. Bundesregierung stärkt Anlegerschutz und Unternehmensintegrität, <http://www.bmj.bund.de/ger/service/pressemitteilungen/10000668>, S. 1–3 (01.10.2004).
- COSO (1992): Internal Control – Integrated Framework. Four Volume: Executive Summary Framework, Reporting to External Parties, Evaluation Tools, Jersey City/New Jersey 1992.
- COSO (2004): Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Jersey City/New Jersey 2004.
- DCGK (2006): Bekanntmachung des „Deutschen Corporate Governance Kodex“ (in der Fassung vom 12. Juli 2006), in: Elektronischer Bundesanzeiger vom 12. Juni 2006, S. 1–14.
- EHUG (2006): Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister (EHUG), Veröffentlichung steht noch aus.
- EU-IFRS-Verordnung (2002): Verordnung 243 Nr. 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. Juli 2002 betreffend die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 11. September 2002, S. 1–4.
- EU-Richtlinie 2006/43/EG (2006): Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17.5.2006 über Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen zur Änderung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates und zur Aufhebung der Richtlinie 84/253/EWG des Rates, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 9. Juni 2006, S. 87–107.
- EU-Richtlinie 2006/46/EG (2006): Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14.6.2006 zur Änderung der Richtlinien des Rates 78/660/EWG über den Jahresabschluss von Gesellschaften bestimmter Rechtsformen,

83/349/EWG über den konsolidierten Abschluss, 86/635/EWG über den Jahresabschluss und den konsolidierten Abschluss von Banken und anderen Finanzinstituten und 91/674/EWG über den Jahresabschluss und den konsolidierten Abschluss von Versicherungsunternehmen, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 16. August 2006, S. 1–7.

KapAEG (1998): Gesetz zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Konzerne an Kapitalmärkten und zur Erleichterung der Aufnahme von Gesellschafterdarlehen (Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz – KapAEG), BGBl. I Nr. 22 vom 20.4.1998, S. 707–709.

KapInHaG-RefE (2004): Referentenentwurf eines Kapitalmarktinformationshaftungsgesetzes (KapInHaG-RefE), abrufbar unter: www.bmj.bund.de (1.6.2005).

KapMuG (2005): Gesetz zur Einführung von Kapitalanleger-Musterverfahren, in: BGBl. I Nr. 50 vom 19. August 2005, S. 2437–2445.

KonTraG (1998): Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), BGBl. I Nr. 24 vom 27.4.1998, S. 786–794.

TransPuG (2002): Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (TransPuG), in: BGBl. Nr. 50 vom 25.7.2002, S. 1769–1780.

TUG-RegE (2006): Regierungsentwurf eines Transparenzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes (TUG-RegE), abrufbar unter: www.bmf.de (31.8.2006).

UMAG (2005): Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG), in: BGBl. Nr. 60 vom 27. September 2005, S. 2802–2808.

VorstOG (2005): Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen (Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz), in: BGBl. Nr. 47 vom 10. August 2005, S. 2267–2268.

7 Literaturhinweise

AKEU (2002a): Enforcement der Rechnungslegung, in: Der Betrieb 55 (2002), S. 2173–2179.

AKEU (2002b): Grundsätze für das Value Reporting, in: Der Betrieb 55 (2002), S. 2337–2340.

- AKIW (2003): Freiwillige externe Berichterstattung über immaterielle Werte, in: *Der Betrieb* 56 (2003), S. 1233–1237.
- Baums, T. (Hrsg.) (2001): Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts, Köln 2001.
- Berens, W.; Schmitting, W. (2003): Zum Verhältnis von Controlling, Interner Revision und Früherkennung vor dem Hintergrund der Corporate Governance, in: *Zeitschrift für Planung* 14 (2003), S. 353–377.
- Deyhle, A. (2001): *Controller-Praxis: Unternehmensplanung und Controllerfunktion*, 14. Aufl., Gauting 2001.
- Emmerich, G.; Schaum, W. (2003): Auswirkungen des Sarbanes-Oxley Act auf deutsche Abschlussprüfer – Berufsaufsicht, Registrierung, Unabhängigkeit, in: *Die Wirtschaftsprüfung* 56 (2003), S. 677–691.
- Esser, M.; Hackenberger, J. (2004): Bilanzierung immaterieller Vermögenswerte des Anlagevermögens nach IFRS und US-GAAP, in: *Zeitschrift für kapitalmarktorientierte Rechnungslegung* 4 (2004), S. 402–414.
- Ewert, R. (2002): Prüfungstheorie, spieltheoretischer Ansatz, in: Ballwieser, W. et al. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Rechnungslegung und Prüfung*, 3. Aufl., Stuttgart 2002, Sp. 1908–1923.
- Ewert, R. (2006): Fair Value-Bewertung und Performancemessung, in: Börsig, C.; Wagenhofer, A. (Hrsg.): *IFRS im Rechnungswesen und Controlling*, Stuttgart 2006, S. 179–207.
- Fasselt, M.; Brinkmann, J. (2004): Immaterielle Vermögensgegenstände, in: Castan, E.; Böcking, H.-J.; Heymann, G.; Pfitzer, N.; Scheffler, E. (Hrsg.), *Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung*, Bd. II, München 2004, Loseblattausgabe (Stand: Mai 2006), S. 1–28.
- Freidank, C.-Chr. (1989): Erfolgsrealisierung bei langfristigen Fertigungsprozessen, in: *Der Betrieb* 42 (1989), S. 1197–1204.
- Freidank, C.-Chr. (1992): Revisions- und Treuhandbetriebe, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Teilband 3, 5. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 3570–3583.
- Freidank, C.-Chr. (2000): Internationale Rechnungslegungspolitik und Unternehmenswertsteigerung, in: Lachnit, L.; Freidank, C.-Chr. (Hrsg.): *Investororientierte Unternehmenspublizität. Neue Entwicklungen von Rechnungslegung, Prüfung und Jahresabschlussanalyse*, Wiesbaden 2000, S. 5–29.

- Freidank, C.-Chr. (2001): Risikomanagement und Risikocontrolling in Industrieunternehmen, in: Freidank, C.-Chr.; Mayer, E. (Hrsg.): Controlling-Konzepte – Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis, 5. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 595–631.
- Freidank, C.-Chr.; Mayer, E. (Hrsg.) (2003): Controlling-Konzepte – Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis, 6. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Freidank, C.-Chr.; Paetzmann, K. (2002): Auswahl und Einsatz von Datenmaterial, Analysemethoden sowie externen Beratern zur Vorbereitung von Kreditentscheidungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung vor dem Hintergrund von Basel II, in: Der Betrieb 55 (2002), S. 1785–1789.
- Freidank, C.-Chr.; Paetzmann, K. (2003): Bedeutung des Controlling im Rahmen der Reformbestrebungen zur Verbesserung der Corporate Governance, in: ZP 14 (2003), S. 303–325.
- Freidank, C.-Chr.; Reibis, C. (2003): IT-gestützte Rechnungslegungspolitik auf internationaler Basis, in: Freidank, C.-Chr.; Mayer, E. (Hrsg.): Controlling-Konzepte – Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis, 6. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 621–669.
- Freidank, C.-Chr.; Steinmeyer, V. (2005): Fortentwicklung der Lageberichterstattung nach dem BilReG aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Betriebs Berater 60 (2005), S. 2512–2517.
- Friedl, B. (2003): Controlling, Stuttgart 2003.
- Grossman, S.; Hart, O. (1982): Capital Structure and Dividend Irrelevance with Asymmetric Information, Mimeo, New Haven, CT 1982.
- Günther, T. (1997): Unternehmenswertorientiertes Controlling, München 1997.
- Günther, T. (2003): Theoretische Einbettung des Controlling in die Methodologie der Unternehmensüberwachung und -steuerung, in: Zeitschrift für Planung 14 (2003), S. 327–352.
- Günther, T. (2004): Theorien von Shareholder Value-Ansätzen und unternehmenswertorientierten Controlling, in: Scherm, E.; Pietsch, G. (Hrsg.): Controlling, Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 315–340.
- Hachmeister, D. (2002): Corporate Governance, in: Ballwieser, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Rechnungslegung und Prüfung, 3. Aufl., Stuttgart 2002, Sp. 487–504.

- Hachmeister, D. (2003): Das Controlling als Objekt der handelsrechtlichen Abschlussprüfung, in: Zeitschrift für Planung 14 (2003), S. 437–456.
- Hahn, D.; Hungenberg, H. (2001): PuK – Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Harris, M.; Raviv, A. (1987): Corporate Governance: Voting rights and majority rules, Mimeo, Cambridge, MA 1987.
- Hart, O.; Holmström, B. (1987): The Theory of Contracts, in: Bewley, T. (Hrsg.): Advances in Economic Theory, Fifth World Congress, Cambridge 1987, S. 71–155.
- Hayn, S.; Matena, S. (2004): Prüfung des Value Reporting durch den Abschlussprüfer, in: Freidank, C.-Chr. (Hrsg.): Reform der Rechnungslegung und Corporate Governance in Deutschland und Europa, Wiesbaden 2004, S. 321–345.
- Healy, P. M.; Wahlen, J. M. (1999): A review of the Earnings Management. Literatur and its Implications for Standard Setting, in: Accounting Horizons o.Jg. (1999), S. 365–383.
- Holmstrom, B.; Kaplan, S. (2003): The State of U.S. Corporate Governance: Whats Right and Whats Wrong?, in: Finance Working Paper No. 23, 2003, European Corporate Governance Institute.
- Hömberg, R. (2002): Internes Kontrollsystem, in: Ballwieser, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Rechnungslegung und Prüfung, 3. Aufl., Stuttgart 2002, Sp. 1228–1238.
- Hommel, M. (1997): Internationale Bilanzrechtskonzeptionen und immaterielle Vermögensgegenstände, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 49 (1997), S. 345–369.
- Horváth, P. (2002): Controlling – Von der Kostenkontrolle zur strategischen Steuerung, in: Gaugler, E.; Köhler, R. (Hrsg.): Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre: 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte, Stuttgart 2002, S. 325–354
- Horváth, P. (2003): Anforderungen an ein modernes internes Kontrollsystem, in: Wirtschaftsprüfung 56 (2003), S. S211–S218.
- Horváth, P.; Gleich, R. (2000): Controlling als Teil des Risikomanagements, in: Dörner, D. et al. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements. Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart 2000, S. 100–126.
- IDW (Hrsg.) (2003): Presseinformation 10/03, abrufbar unter: www.idw.de, S. 2.

- IDW (Hrsg.) (2006a): Wirtschaftsprüfer-Handbuch, Band I, 13. Aufl., Düsseldorf 2006.
- IDW (Hrsg.) (2006b): IDW Prüfungsstandard: Das interne Kontrollsystem im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 260), in: IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S) einschließlich der dazugehörigen Entwürfe und Hinweise, Band I, Düsseldorf 2006, Loseblattausgabe (Stand: Mai 2006), S. 1–26.
- IDW (Hrsg.) (2006c): Entwurf IDW Prüfungsstandard: Feststellung und Beurteilung von Fehlerrisiken und Reaktionen des Abschlussprüfers auf die beurteilen Fehlerrisiken (IDW EPS 261), in: IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S) einschließlich der dazugehörigen Entwürfe und Hinweise, Band I, Düsseldorf 2006, Loseblattausgabe (Stand: Mai 2006), S. 1–30.
- IDW (Hrsg.) (2006d): IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB (IDW PS 340), in: IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S) einschließlich der dazugehörigen Entwürfe und Hinweise, Band I, Düsseldorf 2006, Loseblattausgabe (Stand: Mai 2006), S. 1–11.
- Jensen, M.; Meckling, W. (1976): Theory of the Firm: Managerial behavior, agency costs and capital structure, in: Journal of Financial Economics 3 (1976), S. 11–25.
- Kahle, H. (2003): Unternehmenssteuerung auf Basis internationaler Rechnungslegungsstandards?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 55 (2003), S. 773–789.
- Keitz, I. v.; Schmieszek, O. (2004): Ertragserfassung. Anforderungen nach den Vorschriften des IASB und deren praktische Umsetzung, in: Zeitschrift für kapitalmarktorientierte Rechnungslegung 4 (2004), S. 118–128.
- Kesten, R. (2004): Controlling von Projektbudgets mit Earned Value Analysen, Arbeitspapier Nr. 2004-03 der Nordakademie, Elmshorn 2004.
- Kieser, E.; Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992.
- Kirsch, H. (2003): Anforderungen an das Controlling durch internationale Rechnungslegungsstandards, in: Controlling 15 (2003), S. 11–17.

- Kirsch, H.; Steinhauer, L. (2003): Zum Einfluss der internationalen Rechnungslegung auf das Controlling, in: Zeitschrift für Planung 14 (2003), S. 415–435.
- Köthner, R. (2004): Value Reporting als neues Rechnungslegungsinstrument. Dargestellt am Beispiel der Daimler Chrysler AG, in: Freidank, C.-Chr. (Hrsg.): Reform der Rechnungslegung und Corporate Governance in Deutschland und Europa, Wiesbaden 2004, S. 299–317.
- Kromschröder, B. (1972): Ansätze der Optimierung des Kontrollsystems der Unternehmung, Berlin 1972.
- Kromschröder, B.; Lück, W. für den Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (1998): Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung, in: DB 51 (1998), S. 1573–1579.
- Küpper, H.-U.; Weber, J.; Zünd, A. (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 60 (1990), S. 281–293.
- La Porta, R.; Lopez-de-Silanes, F.; Shleifer, A.; Vishny, R. (1998): Law and Finance, in: Journal of Political Economy 106 (1998), S. 1113–1155.
- Labhart, P. A. (1999): Value Reporting. Informationsbedürfnisse des Kapitalmarktes und Wertsteigerung durch Reporting, Zürich 1999.
- Lachnit, L. (1992): Controlling als Instrument der Unternehmensführung, in: Deutsches Steuerrecht 30 (1992), S. 228–233.
- Lanfermann, G.; Maul, S. (2006): Prüfungsausschüsse werden zum Mindeststandard, in: FAZ o.Jg. (2006) Nr. 134 vom 12.6.2006, S. 20.
- Lentfer, T. (2005): Einflüsse der internationalen Corporate Governance-Diskussion auf die Überwachung der Geschäftsführung. Eine kritische Analyse des deutschen Aufsichtsratsystems, Wiesbaden 2005.
- Lück, W. (1998a): Elemente eines Risiko-Managementsystems – Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), in: Der Betrieb 51 (1998), S. 8–14.
- Lück, W. (1998b): Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Über-

- wachungssystem – Anforderungen durch das KonTraG und Umsetzung in der betrieblichen Praxis, in: Der Betrieb 51 (1998), S. 1925–1930.
- Lück, W. (2001): Stichwort „COSO-Report“, in: Lück, W. (Hrsg.): Lexikon der Internen Revision, München 2001, S. 60 f.
- Ludewig, R. (1993): Revisions- und Treuhandwesen, in: Wittmann, E. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Teilband 3, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4763–4772.
- Maul, K. H. (1977): Grundlagen des Internen Kontrollsystems, in: Wirtschaftsprüfung 30 (1977), S. 229-236.
- Mertens, H.-J. (1996), in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, Band 2, 2. Aufl., Köln et al. 1996.
- Müller (2003): Management-Rechnungswesen – Ausgestaltung des externen und internen Rechnungswesens unter Konvergenzgesichtspunkten, Wiesbaden 2003.
- Niemand, S. (2005): Die Integration der Earned-Value-Methode in das Konzept des Target Costing, in: Jander, H.; Krey, A. (Hrsg.): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling im Spannungsfeld von Theorie und Praxis. FS Graßhoff, Hamburg 2005, S. 383–403.
- Niemeier, W. (2006): Die Steigerung der Aussagekraft des handelsrechtlichen Jahresabschlusses durch die Änderungen der 4. und 7. Richtlinie, in: Wirtschaftsprüfung 59 (2006), S. 173–185.
- Paetzmann, K. (2003a): Grundsätze eines transparenzschaffenden Controlling mit Blick auf bankinterne Ratings, in: Freidank, C.-Chr.; Mayer, E. (Hrsg.): Controlling-Konzepte – Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis, 6. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 589–620.
- Paetzmann, K. (2003b): Zur Übertragung von US-Konzepten eines Distressed Debt Investing auf Deutschland, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 56 (2003), S. 968–973.
- Paetzmann, K. (2004): Corporate Governance and the Control of Banks in German Family-owned Firms, paper presented at the 11th Annual Global Finance Conference, Las Vegas, NV USA, April 4-6, 2004.
- Papst, S. (2006): Rechnungslegung und Prüfung bei Auftragsfertigung, Düsseldorf 2006.
- Peemöller, V. H.; Faul, K.; Schroff, J. (2004): IAS/IFRS-Lexikon, in: BBK o.Jg. (2004), Fach 16, S. 527–582.

- Peltzer, M. (2004): Deutsche Corporate Governance, 2. Aufl., München 2004.
- Pottgießer, G.; Velte, P.; Weber, S. (2005): Die langfristige Auftragsfertigung nach IAS 11. Ausgewählte bilanzpolitische Gestaltungsspielräume, Auswirkungen auf den Grundsatz der Verlässlichkeit nach IAS/IFRS und Berücksichtigung des aktuellen Arbeitsprojekts des IASB/FASB zur Ertragsrealisation (Revenue Recognition), in: Zeitschrift für kapitalmarktorientierte Rechnungslegung 5 (2005), S. 310–318.
- Reibis, C. (2005): Computergestützte Optimierungsmodelle als Instrumente einer unternehmenswertorientierten Rechnungslegungspolitik. Eine Analyse vor dem Hintergrund des Bilanzrechtsreformgesetzes, Hamburg 2005.
- Ruhwedel, F.; Schultze, W. (2002): Value Reporting – Theoretische Konzeption und Umsetzung bei den DAX 100-Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 54 (2002), S. 602–632.
- Schäffer, U.; Willauer, B. (2003): Strategische Überwachung in deutschen Unternehmen, European Business School Working Paper on Management Accounting & Control No. 7, Oestrich-Winkel 2003.
- Scheffler, E. (1995): Aufsichtsrat und Abschlussprüfer als Überwachungsorgane der Aktiengesellschaft, in: Lanfermann, J. (Hrsg.): Internationale Wirtschaftsprüfung, FS Havermann, Düsseldorf 1995, S. 651–680.
- Scheffler, E. (2003): Controlling als Bindeglied zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, in: Zeitschrift für Planung 14 (2003), S. 399–413
- Schneider, D. (1990): Versagen des Controlling durch eine überholte Kostenrechnung – Zugleich ein Beitrag zur innerbetrieblichen Verrechnung von Dienstleistungen, in: Der Betrieb 44 (1990), S. 765–772.
- Seibert, U. (2003): Zum Umsetzungsstand des Berichts der Regierungskommission „Corporate Governance“, in: Freidank, C.-Chr.; Schreiber, O. K. (Hrsg.): Corporate Governance, Internationale Rechnungslegung und Unternehmensanalyse im Zentrum aktueller Entwicklungen, S. 31–58.
- Semler, J. (1996): Leitung und Überwachung der Aktiengesellschaft. Die Leitungsaufgabe des Vorstands und die Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats, 2. Aufl., Köln et al. 1996.

- Sieben, G.; Bretzke, W.-R. (1973): Zur Typologie betriebswirtschaftlicher Prüfungssysteme, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 25 (1973), S. 625–630.
- Theisen, M. R. (2003): Controlling-Elemente eines Aufsichtsrats-Reporting, in: Achleitner, A.-K.; Bassen, A. (Hrsg.): Controlling von jungen Unternehmen, Stuttgart 2003, S. 261–279.
- Velte, P. (2006a): Der (Konzern-)Lagebericht als strategisches Kommunikationsinstrument für das Value Based Management. Eine praxisorientierte Untersuchung ausgewählter Neuerungen des Bilanzrechtsreformgesetzes (BilReG) und des DRS 15 „Lageberichterstattung“, in: Steuer und Studium 26 (2006), S. 143–147.
- Velte, P. (2006b): Impairment only approach des IASB und Einheitstheorie des RFH/BFH, in: Praxis der internationalen Rechnungslegung 2 (2006), S. 55–58.
- Velte, P. (2006c): ZP-Stichwort. Percentage-of-Completion-Methode, in: Zeitschrift für Planung 17 (2006), S. 223–228.
- Velte, P. (2006d): Harmonisierungspotenziale zwischen in- und externem Rechnungswesen. Dargestellt am Beispiel des Goodwill-Impairment-Test (IFRS 3 i. V. m. IAS 36) und der Percentage-of-Completion-Methode (IAS 11), in: Freidank, C.-Chr.; Tanski, J. S. (Hrsg.): Management Handbuch Accounting, Controlling and Finance (ACF), München 2006, Loseblattausgabe (Stand: Juli 2006), S. 1–26.
- Wall, F. (2003): Management Support Systeme und Corporate Governance, in: Zeitschrift für Planung 14 (2003), S. 379–397.
- Watts, R. L.; Zimmerman, J. (1986): Positive Accounting Theory, Englewood Cliffs 1986.
- Weber, J. (2002): Einführung in das Controlling, 9. Aufl., Stuttgart 2002.
- Zimmermann, G.; Wortmann, A. (2001): Der Shareholder Value-Ansatz als Institution zur Kontrolle der Führung von Publikumsgesellschaften, in: Der Betrieb 54 (2001), S. 289–294.
- Zülch, H. (2005): Das deutsche Enforcement-Modell des Bilanzkontrollgesetzes. Ausgestaltung und Implikation für Rechnungslegung und Abschlussprüfung, in: Steuern und Bilanzen 7 (2005), S. 1–9.

Das Power-Paket für Ihr Controlling



Haufe Controlling Office
 CD-ROM, inkl. Zugang zur
 stets aktuellen Online-Version
 Bestell-Nr. A01422
 € 128,-
 Updates nach Bedarf à € 57,-

auch als Online-Version erhältlich:

Haufe Controlling Office Online
 Bestell-Nr.: A01426VJ01
 monatlich € 18,50
 Jahresbezugspreis inkl. MwSt.
 € 222,-

Ob Planung, Budgetierung, Kalkulation oder Liquiditätssteuerung – mit diesem umfassenden Controlling-Know-how halten Sie Ihr Unternehmen zuverlässig auf Kurs. Sichern Sie sich jetzt wertvolle Best-Practice-Lösungen für Ihr Controlling.

- **Verrechnungspreise:** Analyse und Dokumentation von Verrechnungspreisen
- **Umsatzsteuer-Erhöhung 2007:** Preiskalkulation im Rahmen der Mehrwertsteuererhöhung
- **Kapitalflussrechnung:** Fallstudie und Praxistipps zur Optimierung
- **Planung & Budgetierung:** Neue Trends und Ansätze
- **Controlling & IFRS:** Leitlinien der IGC zu Controlling & IFRS
- **Lexikon Controlling:** Fachinformationen zu Themen wie operatives und strategisches Controlling, Kostenrechnung und Kalkulation, Planung, Beyond and Better Budgeting, IFRS für Controller, Chancen- und Risikomanagement und Balanced Scorecard
- **Anwendungsberichte:** Experten aus der Praxis unterstützen Sie mit ausführlichen Erfahrungsberichten und Fallbeispielen
- **Top-Arbeitshilfen:** Praktische Excel-Anwendungen, Ablaufpläne, Checklisten und Präsentationsvorlagen, z.B. zur Anlage von Kostenstellen und zur Preiskalkulation im Rahmen der Mehrwertsteuererhöhung

Der Controlling-Berater ist die einmalige Kombination aus Fachzeitschrift und Software. Alles, was Sie für ein modernes Controlling wissen müssen, wird praxisnah beschrieben und unterstützt Sie bei der sicheren Umsetzung.

- **Fachzeitschrift „Der Controlling-Berater“:** Im „Controlling-Berater“ lesen Sie Fachbeiträge und Stichworte bequem auf Papier. Zudem bringt Sie die Fachzeitschrift alle zwei Monate auf den aktuellen Stand der Entwicklungen.
- **Software „Haufe Controlling Office“:** Die elektronische Wissensdatenbank rund um das operative und strategische Controlling. Hier recherchieren Sie in Beiträgen, Anwendungsberichten und Stichworten. Wertvolle Arbeitshilfen unterstützen Sie zusätzlich in der Praxis.



Der Controlling-Berater
 2 Ordner mit CD-ROM, inkl. Zugang
 zur stets aktuellen Online-Version
 Bestell-Nr.: A01401
 € 139,-
 Aktualisierung 7 Hefte pro Jahr
 (inkl. 4 CD-ROM Updates) zu je € 36,90

Ja, ich teste kostenlos und unverbindlich 4 Wochen lang:

Anz.	Titel	Best.-Nr.	Preis
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office® CD-ROM, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version	A01422	€ 128,- <small>inkl. MwSt., zzgl. Versandpauschale € 3,90</small>
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office® Online	A01426VJ01	monatlich € 18,50 <small>Jahresbezugspreis inkl. MwSt. € 222,-</small>
<input type="checkbox"/>	Der Controlling-Berater	A01401	€ 139,- <small>inkl. MwSt., zzgl. Versandpauschale € 5,90</small>

Daruf können Sie vertrauen. Bei der Haufe Mediengruppe bestellen Sie immer ohne Risiko zum unverbindlichen Test mit 4-wöchigem Rückgaberecht. Sie bezahlen nur, was Ihnen auch wirklich zuzug. Anderenfalls schicken Sie das Produkt einfach portofrei zurück und die Sache ist für Sie erledigt. Bei der Online-Version genügt eine kurze Mitteilung per Post oder E-Mail. Unser Aktualisierungsservice gewährleistet, dass Ihre Produkte stets auf dem neuesten Stand bleiben. Sie können ihn jederzeit beenden – bei Jahresbezügen mit einer Frist von 4 Wochen zum Ende des Bezugszeitraums. Die Nutzung der Online-Version ist auf den Bezugszeitraum begrenzt.

Datum Unterschrift

Firma

Herr Frau
 Vorname Ansprechpartner

Name Ansprechpartner

Straße/Postfach

PLZ Ort

Branche

E-Mail

Per Internet: www.haufe.de/bestellung Per E-Mail: bestellung@haufe.de Per Fax: 0180/50 50 441* Per Telefon: 0180/55 55 813*

* 14 Cent/Min. Ein Service von dtms.

Vielen Dank für Ihre Bestellung!