

## **Zweckmäßigkeit, Grenzen und Ansatzpunkte einer Integration der Unternehmensrechnung**

**von Hans-Ulrich Küpper**

1. Die Systeme der Unternehmensrechnung sind bei uns so stark ausdifferenziert, daß sie für den Fachmann und erst recht für den Anwender schwer durchschaubar sind.
2. Diese Ausdifferenzierung führt zur Begriffsverwirrung und eröffnet Manipulationsspielräume, welche die Nutzung der Unternehmensrechnung als Instrument der Unternehmensführung untergraben.
3. Durch die zunehmende Internationalisierung steigt das Gewicht dieser Problematik dramatisch an.
4. Daher ist es erforderlich, Ansätze für eine Vereinheitlichung und teilweise Integration der Unternehmensrechnung zu nutzen. Dafür stehen in Finanzierungs- und Agencytheorie fundierte Konzepte bereit. Diese ermöglichen eine Verknüpfung der internen Rechnungssysteme und können zu einer besseren Verbindung von interner und externer Rechnung dienen.
5. Dabei sind jedoch die Grenzen einer Vereinheitlichung zu beachten, die sich aus den unterschiedlichen Rechnungszwecken und Rechnungszielen der Informationsadressaten ergeben.

### **1. Ausdifferenzierung der Unternehmensrechnung**

Das Rechnungswesen gehört seit langem zu den zentralen Forschungs- und Lehrgegenständen der Betriebswirtschaftslehre und bildet eines der wichtigsten Instrumente der Unternehmensführung. Baut man es als Unternehmensrechnung zu einem umfassenden Informationssystem aus, so treten zu seinen Kernbereichen Finanzbuchhaltung, Jahresabschluß sowie Kosten- und Erlösrechnung weitere Systeme wie die Finanz(ierungs)- und die Investitionsrechnung sowie ggf. Sozialbilanzen und Humanvermögensrechnungen hinzu (vgl. Küpper 1997, S. 106 ff.).

Die Ausdifferenzierung der Unternehmensrechnung ist auf der einen Seite ein Zeichen ihrer Leistungsfähigkeit. Ihr „Instrumentenkasten“ ist für vielfältige Zwecke und Probleme nutzbar. Auf der anderen Seite wird sie dadurch schwer durchschaubar und verwirrend. Schon der Fachmann hat nicht selten Probleme, sich in der Vielzahl an Systemen und deren

Gestaltungsmöglichkeiten zurechtzufinden. Um so mehr erscheinen das Rechnungswesen und die Unternehmensrechnung den nicht in diesem Feld unmittelbar Tätigen oft als undurchsichtig. Dabei sollen ihre Informationen gerade durch diese Anwender genutzt werden.

Besonders deutlich zeigt sich die Ausdifferenzierung im *Begrifflichen*. Die Unterschiede beispielsweise zwischen Auszahlungen, Ausgaben, Aufwendungen und Kosten sind nicht nur für Studierende schwer zu erlernen. Ertrag ist einmal eine outputbezogene Größe als Gegenstück zum Aufwand, ein andermal eine Saldogröße für den Erfolg („Ertragswert“). Die mißverständliche, oft unsaubere Verwendung von Begriffen der Unternehmensrechnung bis in die Gesetzestexte und juristischen Diskussionen hinein kann oftmals nur noch als „Chaos“ empfunden werden. Einer klaren Denkweise und zweckgerichteten Verwendung der Rechnungssysteme ist sie gewiß nicht förderlich.

Dies sind Zeichen dafür, daß die Ausdifferenzierung der Unternehmensrechnung zu weit getrieben wird. Deshalb ist es sinnvoll, Möglichkeiten ihrer *Vereinheitlichung* und deren *Grenzen* zu prüfen. Dies bedeutet nicht, daß man in das andere Extrem verfällt und eine vollständige Integration der Unternehmensrechnung zum Ziel erhebt. Vielmehr ist es notwendig, die Angleichung ihrer Teilsysteme so weit voranzutreiben, daß deren zweckgerichtete Verwendung gefördert wird.

## **2. Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit der Vereinheitlichung in der Unternehmensrechnung**

### **2.1. Dysfunktionale Wirkungen der Ausdifferenzierung der Rechnungssysteme**

Die externe *Bilanzrechnung* weist wie die interne Kosten- und Erlösrechnung eine große Zahl an Gestaltungsmöglichkeiten auf (Küpper 1997, S. 145 ff.). Diese zeigen sich in der Bilanzierung insbesondere bei den Ansatz- und Bewertungswahlrechten z.B. bei Rückstellungen, derivativem Firmenwert, Herstellungskosten und Abschreibungen. Das Ausmaß der Wahlrechte variiert in Abhängigkeit von Unternehmensgröße, Rechtsform und Branche. Zusätzliche Handlungsspielräume ergeben sich für den Bilanzierenden aus unbestimmten Rechtsbegriffen und mehrdeutig möglichen Gesetzesinterpretationen. Darüber

hinaus eröffnet die Verwendung von Prognosen z.B. bei der Nutzungsdauer von Anlagegütern oder künftigen Belastungen bei Rückstellungen Schätzspielräume.

Da die *interne Rechnung* im Prinzip keinen gesetzlichen Bestimmungen unterworfen ist, sind in ihr die Handlungsspielräume noch wesentlich größer. Dies ist besonders offensichtlich bei den kalkulatorischen Kosten. So kann über den Ausgangsbetrag der Abschreibungen, die Nutzungsdauer der Anlagen und das Abschreibungsverfahren die Höhe von Abschreibungen maßgeblich beeinflusst werden. Entsprechendes gilt für die Bestimmung des betriebsnotwendigen Vermögens, des Abzugskapitals, des Kalkulationszinssatzes und die Berechnung verschiedenartiger Wagniskosten. Nach dem wertmäßigen Kostenbegriff geht man bei wichtigen Kostenarten wie Materialverbrauch und Abschreibungen von Wiederbeschaffungspreisen aus. Diese werden mit der Notwendigkeit einer Berücksichtigung von *Opportunitätskosten* sowie dem Zweck der Substanzerhaltung begründet. Dem liegt jedoch in den wenigsten Fällen ein entscheidungstheoretisch fundiertes Konzept zugrunde.

Soweit in Vollkostenrechnungen keine eindeutige *Zurechnung der Gemein- bzw. Fixkosten* möglich ist, orientiert man sich an Verteilungsprinzipien, die sich i.d.R. nicht ohne Willkür auswählen lassen. Deshalb bieten sie einen Ansatzpunkt für die Beeinflussung der Kostenverteilung auf Bereiche, Stellen und Träger. Bei *Plankostenrechnungen* wirft die Datenermittlung zusätzliche Wahlprobleme gegenüber Istkostenrechnungen auf. Vielfach verwendet man im Hinblick auf die innerbetriebliche Steuerung und Kontrolle der Mengenströme Festpreise in Anlehnung an die Marktpreise, ohne einem klar begründeten Konzept zu folgen. Ein Problem liegt in der Wahl der *Planbeschäftigung bzw. Planbezugsgröße*. Bei Vollkostenrechnungen und bei ergänzenden Fixkostenverrechnungen in Teilkostenrechnungen ist dieser Parameter maßgebend für die Plankostenverrechnungssätze.

Die skizzierten Handlungsspielräume bei der Kostenbestimmung lassen sich dafür nutzen, *unterschiedliche Rechnungszwecke* zu erfüllen. Dieser Vorteil kehrt sich aber um, wenn das Instrument statt für eine sachgemäße Zweckpluralität zur *Manipulation* verwendet wird. Die hierin liegende Gefahr ist um so größer, je mehr Personen an der Bestimmung von Kostendaten mitwirken. Durch die aus anderen Gründen vorzunehmende Dezentralisierung der Kostenbestimmung kann man ihr praktisch nicht entgehen. Das spricht dafür, die Handlungsspielräume soweit als möglich einzuschränken und nur insoweit zu belassen, wie es im Hinblick auf unterschiedliche Rechnungszwecke unvermeidlich ist.

## 2.2. Impulse für eine stärkere Vereinheitlichung der Unternehmensrechnung

Gegenwärtig ist eine Reihe von Entwicklungen zu beobachten, von denen Impulse zur Vereinheitlichung der Unternehmensrechnung ausgehen (vgl. Küpper Angleichung S. 144 ff.). Durch die Integration der Volkswirtschaften in Europa und die zunehmende *Internationalisierung* von Firmen werden die Unterschiede ihrer Rechnungssysteme deutlicher sichtbar. Bei international tätigen Unternehmungen wirft die Konsolidierung sowohl der verschieden strukturierten externen Rechnungslegung als auch des internen Rechnungswesens zahlreiche konkrete Probleme auf. Wichtiger erscheint jedoch, daß hinter den Differenzen zwischen den Rechnungssystemen verschiedenartige Konzepte über die relevanten Unternehmensziele und deren Ermittlung in Planung, Steuerung und Kontrolle stehen. Diese *Denkmuster* beeinflussen das Handeln der jeweiligen Entscheidungsträger.

Wenn Unternehmungen zu einer zielgerichteten Führung gelangen wollen, ist die *Vereinheitlichung* der auf ihr *Erfolgsziel(system)* *ausgerichteten Rechnungen* für sie von zentraler Bedeutung. Durch die Internationalisierung wird die Komplexität der Unternehmensrechnung so groß, daß die Differenzen innerhalb sowie zwischen den externen und den internen Rechnungen kaum mehr zu handhaben sind. Deshalb dürfte das Interesse an einer Angleichung der Systeme zunehmen. Darauf sind die Bemühungen um eine Vereinheitlichung der externen Rechnungslegung in Europa und weltweit zurückzuführen. Wenn Unternehmungen in verschiedenen Ländern tätig sind und ihre Führungskräfte sowie Mitarbeiter, die zu großen Teilen keine Rechnungswesensspezialisten sind, aus verschiedenen Kulturkreisen stammen, wird die Notwendigkeit einer möglichst einheitlichen und nicht zu komplizierten Unternehmensrechnung dringlicher. Für eine leistungsfähige Unternehmensrechnung bildet in international tätigen Unternehmungen eine einfache einheitliche Sprache eine wichtige Voraussetzung.

Die bislang in der deutschen Tradition bestehende *Begriffsvielfalt* läßt sich international nicht aufrecht erhalten. Da die Unternehmensrechnung ein wichtiges Führungsinstrument ist, wirft die internationale Tätigkeit und Zusammensetzung der Führungskräfte eigenständige Managementprobleme auf. Auch daraus erwächst ein Druck, ihre Rechnungssysteme zu vereinfachen und so weit als möglich aneinander anzupassen.

Die Internationalisierung wirkt sich auch auf das Gewicht der verschiedenen Rechnungszwecke, die aus ihnen abgeleiteten Rechnungsziele und die Struktur der Rechnungen aus. Je stärker der Einfluß amerikanischer Konzepte auf die europäische und besonders die deutsche Rechnungslegung wird, desto mehr tritt die *Informationsfunktion* des Jahresabschlusses in den Vordergrund. Mit einer solchen Gewichtsverschiebung der Rechnungszwecke könnte in Deutschland ein Zurückdrängen, möglicherweise sogar eine Aufgabe des *Maßgeblichkeitsgrundsatzes* verbunden sein.

Für die europäische Einigung spielt die *Vereinheitlichung der Steuersysteme* eine wichtige Rolle. Auch wenn Fortschritte in diesem Bereich nicht leicht erreichbar sind, geht von jedem Schritt in diese Richtung ein weiterer Impuls zur Vereinheitlichung der Rechnungslegung aus. So besteht in vielen Ländern eine Tendenz zur Senkung der direkten Steuern, zur stärkeren Betonung der indirekten Steuern sowie zu einer Umgestaltung der Steuersysteme im Hinblick auf eine konsumorientierte Besteuerung.

Dem bislang prägenden Charakter der einperiodigen externen Rechnung wirken ferner der Ausbau der strategischen Planung sowie Kontrolle und die in dieser Ebene einsetzbaren sowie in der Praxis angewandten Instrumente wie der Portfoliotechnik, Lebenszyklus- oder Erfahrungskurven entgegen. Je mehr Gewicht diese Instrumente erhalten, desto stärker beeinflussen sie das *Denken der Entscheidungsträger* und desto größer wird der Bedarf an *längerfristig orientierten Rechnungssystemen* (vgl. den Beitrag von Troßmann in diesem Heft).

Die Börsengänge einer größeren Zahl von Unternehmungen bis hin zum Mittelstand deuten darauf hin, daß der Einfluß des *Kapitalmarkts* auch in unserem Land zunehmen wird. Damit gewinnen die auf ihm geltenden Konzepte an Gewicht. Dies zeigt sich exemplarisch an der intensiven Diskussion um Shareholder Value-Ansätze. Die Öffnung von Unternehmungen gegenüber den *Kapitalmärkten* verlangt eine stärkere Beachtung der *Anteilseigner*, ihrer Informationsinteressen und ihrer Ziele. Die Wirkung des Jahresabschlusses auf die Kapitalmarktteilnehmer ist von den Unternehmungen zu berücksichtigen, zudem wollen sie deren Verhalten beeinflussen. Diese Entwicklung verstärkt die Bedeutung der *Informationsfunktion* des Jahresabschlusses (vgl. den Beitrag von Ewert in diesem Heft). Zugleich gewinnen *kapitaltheoretische Konzepte* an Bedeutung, wie sie im Shareholder Value zum Ausdruck kommen. Dem entspricht intern der Versuch, die *längerfristige Ausrichtung* sowie die Beachtung von Anteilseignerzielen in entsprechende Erfolgsrechnungskonzepte umzusetzen, wie sie mit dem

Begriff *Wertsteigerungsmanagement* verbunden werden. Auch für die interne Rechnung wird dadurch die bisher auf den Finanzbereich beschränkte *kapitaltheoretische* Sichtweise bestimmend.

### 3. Probleme und Grenzen einer stärkeren Integration der Unternehmensrechnung

#### 3.1. Zusammenhang von Rechnungszwecken, Entscheidungs- und Rechnungszielen

Einer vollständigen Integration der Unternehmensrechnung steht die Erkenntnis entgegen, daß unterschiedliche Rechnungszwecke nur durch unterschiedliche Rechnungssysteme erfüllt werden können. Von grundlegender Bedeutung erweist sich daher der Zusammenhang zwischen Rechnungszwecken sowie Entscheidungs- und Rechnungszielen. Unter *Rechnungszwecken* sind im Anschluß an D. Schneider (Schneider 1993, S. 194 ff.) die Wissenswünsche der Informationsadressaten zu verstehen. Im Vordergrund stehen im allgemeinen die Abbildung und Dokumentation sowie die Informationsbereitstellung zur Planung, Verhaltenssteuerung und Kontrolle.

Die Rechnungssysteme beziehen sich auf Entscheidungs- und Handlungsprobleme, für deren rationale Lösung *Entscheidungsziele* bestimmend sind. Erwerbswirtschaftliche Unternehmungen müssen ihre laufende Zahlungsfähigkeit sicherstellen und in einer Marktwirtschaft Gewinne erwirtschaften. Daher verfolgen sie zumindest ein *Liquiditäts-* und ein *Erfolgsziel*. Die Aufteilung der Planung beispielsweise in eine operative, taktische und strategische Ebene führt zur zeitlichen Differenzierung der Ziele z.B. in die langfristige (Ertrags-) Wertsteigerung, einperiodige Gewinne und Deckungsbeiträge sowie stückbezogene Deckungsbeitrags- und Kostenziele. Daraus folgt eine Differenzierung der Rechnungssysteme nach Zielgrößen und Planungszeiträumen, die aber systematisch aufeinander abgestimmt sein sollten.

Aus den Rechnungszwecken und den Entscheidungszielen ergeben sich die *Rechnungsziele*, unter denen die in einer Rechnung zu ermittelnden Größen wie Jahresüberschuß, Kapitalwert, Produktdeckungsbeitrag o.ä. zu verstehen sind. Soweit unterschiedliche Entscheidungsziele wie z.B. die Einhaltung der Zahlungsfähigkeit oder die Erfolgserzielung verfolgt werden, führen diese i.d.R. zu verschiedenartigen Rechnungssystemen, weil z.B. der Zahlungsüberschuß einer Periode nicht mit deren Erfolg identisch ist.

### 3.2. Unterschiedlichkeit von Rechnungszwecken und Informationsadressaten

Abbildung und Dokumentation von Unternehmensprozessen sind grundlegend für die Erreichung der anderen Rechnungszwecke. Beispielsweise ist die Information über realisierte Prozesse notwendig, um allgemeine Erkenntnisse über ihren Verlauf und die sie bestimmenden Größen erlangen zu können. Eine Differenzierung der Rechnungssysteme wird daher primär durch die Unterschiede zwischen den Zwecken der Planung, der Verhaltenssteuerung und der Kontrolle erforderlich. Im Hinblick auf die *Planung* geht es darum, welche Informationen für die Bestimmung optimaler Entscheidungen benötigt werden. Man unterstellt dabei ein einheitliches Ziel oder Zielsystem. Die Art der erforderlichen Informationen hängt darüber hinaus vom jeweiligen Entscheidungsproblem und der betrachteten Entscheidungssituation ab. So zeigt sich beispielsweise, daß bei operativen Entscheidungen unter gegebenen, unveränderlichen Kapazitäten und sicheren Informationen die Maximierung des Deckungsbeitrags zur optimalen Alternative führt, während eine auf Vollkostenschlüsselung beruhende Gewinngröße Fehlentscheidungen auslösen kann.

Auch bei einheitlichem Ziel(system) der jeweiligen Unternehmung kann sich ein Zwang zur Differenzierung der Rechnungssysteme aus den verschiedenen Informationsadressaten ergeben. So kann die externe Rechnung auf Personen mit voneinander abweichenden individuellen Zielen, Entscheidungsproblemen und –situationen gerichtet sein. Ferner müssen die Entscheidungsträger auf den Hierarchieebenen einer Unternehmung verschiedenartige Probleme lösen. Die Vielfalt der Informationsadressaten der externen Rechnung und die Aufspaltung der Planung sowie der Entscheidungskompetenzen schlagen sich daher in nicht übereinstimmenden Informationsbedürfnissen nieder.

Für den Rechnungszweck der (*Verhaltens-*) *Steuerung* spielen die individuellen Ziele, Informationen und sonstigen verhaltensbestimmenden Größen der Handlungsträger eine zentrale Rolle. Im Gegensatz zum Rechnungszweck der Planung kann man deshalb kein einheitliches Ziel(system) unterstellen. Der Einfluß von Verhaltenseigenschaften kann z.B dazu führen, daß für eine unternehmenszieladäquate Steuerung von Mitarbeitern auch auf der operativen Ebene nicht die variablen, sondern die vollen Kosten oder andere Werte heranzuziehen sind (Wagenhofer 1995, S. 98 ff.). Daran wird deutlich, daß die Planung bzw. Entscheidungsfindung einer einzelnen Person bzw. einer Personengruppe mit einheitlichem Ziel(system) andere

Informationen und damit Informationssysteme erfordern kann als die Steuerung von Mitarbeitern.

*Kontrollinformationen* benötigt man zur Fundierung der Entscheidungsfindung und zur Überprüfung getroffener Entscheidungen. Ferner geht von ihnen eine verhaltenssteuernde Wirkung aus, weil sich i.d.R. die Androhung und das Wissen um Kontrollen auf das Handeln auswirken. Insoweit sind Kontrollen an die Zwecke der Planung bzw. der Verhaltenssteuerung gebunden. Die zur Ermittlung von Kontrollinformationen erforderlichen Rechnungssysteme richten sich dann nach der Struktur der planungs- oder steuerungsorientierten Systeme. Eine eigenständige Bedeutung können sie dort gewinnen, wo sie unterschiedlichen Informationsadressaten dienen sollen und ihre Struktur daher auf einem Kompromiß zwischen deren verschiedenartigen Informationswünschen beruht. Dies gilt insbesondere für Systeme der externen Rechnungslegung, die wie das Bilanzrecht vom Gesetzgeber normiert sind. Hier führt die Notwendigkeit der Rechtssicherheit im Streitfall dazu, daß der Gesetzgeber die Struktur eines Rechnungssystems bestimmt. Da ein solches System auf einem Ausgleich zwischen den Anforderungen mehrerer Adressaten beruht, kann es die spezifischen Zwecke des einzelnen Adressaten, beispielsweise der betreffenden Unternehmung, nicht optimal erfüllen. Daraus ergibt sich i.d.R., daß die auf die spezifischen Rechnungszwecke und -ziele einer Unternehmung gerichteten Systeme nicht (voll) mit dem gesetzlich normierten System der externen Rechnungslegung übereinstimmen können.

### **3.2. Einfluß situativer Rahmenbedingungen auf die Struktur von Rechnungssystemen**

Für die Gestaltung von Rechnungssystemen sind auch die Bedingungen des von ihnen erfaßten Bereichs maßgebend. Von grundlegender Art sind hierbei die Existenz von Interdependenzen im Entscheidungsfeld der Unternehmung, die unvollkommene Information und die Nutzen- sowie Informationsasymmetrie zwischen ihren Handlungsträgern (vgl. Küpper 1995, S. 24 ff.).

Die Unmöglichkeit einer umfassenden Simultanplanung und die Ausnutzung der Handlungsfähigkeit verschiedener Personen erfordern eine Aufteilung des Entscheidungsfelds einer Unternehmung nach unterschiedlichen Merkmalen. Dies führt unvermeidlich zur *Zerschneidung von Interdependenzen* zwischen den Entscheidungstatbeständen verschiedener Bereiche. Hieraus folgt die Notwendigkeit zu einer entsprechenden Untergliederung der

Unternehmensrechnung, was schwierige Zurechnungsprobleme aufwirft, wie sie insbesondere aus der Kostenrechnung bekannt sind. Die Zerlegung in isolierte Entscheidungsprobleme ist unvermeidlich, da Totalmodelle aus Informationsgründen schwer realisierbar und aus organisatorischen Gründen selten umsetzbar sind. Die Wirkungen der Alternativen des jeweils betrachteten Entscheidungsgegenstands auf Tatbestände in anderen Entscheidungsfeldern sollen häufig durch Opportunitätskosten berücksichtigt werden, wie sie z.B. in Zinssätzen zum Ausdruck kommen. Deren Ermittlung bereitet jedoch große Probleme, da eine verursachungsgemäße Aufteilung beispielsweise von Fixkosten nicht erreichbar ist.

Unternehmungen und ihre Entscheidungsträger müssen zudem unter den Bedingungen unsicherer und unvollständiger Daten handeln. Da alle Entscheidungen auf die Zukunft gerichtet sind, muß die Unternehmensrechnung im Hinblick auf die Planung Prognoseinformationen bereitstellen. Diese sind stets mit *Unsicherheit* behaftet. Dem muß durch die Unternehmensrechnung um so mehr Rechnung getragen werden, je unvollkommener die verfügbaren Informationen sind. Daraus erwachsen Unterschiede zwischen zukunftsorientierten Rechnungen der Planung sowie Steuerung und vergangenheitsbezogenen Kontrollrechnungen.

Ferner führt die Unsicherheit in dem Zusammenwirken zwischen den verschiedenen Handlungsträgern einer Unternehmung zu Situationsbedingungen der *asymmetrischen Information*, wie sie im Rahmen der Agencytheorie intensiv untersucht werden. Da Untergebene (Agenten) häufig bessere Informationen über ihren Handlungsbereich und die auf ihn wirkenden Umwelteinflüsse besitzen, müssen ihnen vom jeweiligen Prinzipal, z.B. der Unternehmensleitung, Anreize gewährt werden, damit sie ihren Informationsvorsprung nicht zu Lasten der Unternehmung ausnützen. Je größer die Differenzen in den Zielen und dem Informationsstand der Handlungsträger sind, desto mehr sind daher für Zwecke der Verhaltenssteuerung eigenständige Rechnungssysteme erforderlich.

#### **4. Ansatzpunkte für eine stärkere Integration in der Unternehmensrechnung**

##### **4.1. Bereiche möglicher Angleichung und Integration in der Unternehmensrechnung**

Die analysierten Gesichtspunkte sprechen dafür, daß man zu einer stärkeren Angleichung der Rechnungssysteme kommen sollte, eine vollständige Integration der Unternehmensrechnung jedoch nicht das Ziel sein kann. Wenn man davon ausgeht, daß die Entscheidungen einer

Unternehmung so weit als möglich auf ein einheitliches, systematisch geordnetes Zielsystem ausgerichtet sein sollten, bilden die *internen Rechnungssysteme* einen ersten Bereich zur Nutzung von Integrationsmöglichkeiten.

Ein zu untersuchendes Problem ist dabei, inwieweit sich die auf Planung bzw. Verhaltenssteuerung ausgerichteten Rechnungssysteme trotz der Verschiedenartigkeit ihrer Rechnungszwecke miteinander verknüpfen lassen. Schließlich ist zu prüfen, welche Angleichungen zwischen der vom Unternehmen frei für die eigenen Zwecke gestaltbaren *internen* und der gesetzlich normierten *externen Rechnung* zweckmäßig erscheinen.

Derartige Überlegungen beziehen sich auf die inhaltliche Vereinheitlichung von Rechnungssystemen. Daneben steht die Frage, in welchem Umfang die *technischen EDV-Systeme* integriert werden, mit denen sie durchgeführt werden. Der Rückgriff auf eine einheitliche Software ist vielfach eine Voraussetzung für eine effiziente Nutzung der Informationssysteme. Deshalb ist auch diese Dimension der Integration wichtig. Jedoch sollte die konzeptionell-inhaltliche Struktur bestimmend, d.h. die technischen Datenverarbeitungsprogramme auf sie ausgerichtet sein und nicht umgekehrt.

#### **4.2. Theoretische Basiskonzepte für eine Integration**

Eine stärkere Integration der Unternehmensrechnung muß von fundierten Konzepten ausgehen. Diese stehen in der Finanzierungs- oder der Agencytheorie zur Verfügung. Für erwerbswirtschaftliche Unternehmungen sind die Bereitstellung und die Rentabilität des eingesetzten Kapitals von zentraler Bedeutung. Unternehmenserfolge zeigen sich in einer Marktwirtschaft in erster Linie als Kapitalerfolge. Deshalb liefern die Konzepte der Finanzierungstheorie eine Grundlage für die Planung und Kontrolle des Unternehmenserfolgs. An ihnen müssen sich die hierfür eingerichteten Rechnungssysteme ausrichten.

Beim gegenwärtigen Stand der Forschung bedeutet dies insbesondere, daß sich wesentliche Einsichten für deren Gestaltung aus der *Investitions-* und der *Kapitalmarkttheorie* ergeben. Nach ihr liegt das Erfolgsziel im Marktwert einer Unternehmung (Hax 1998, S. 219 ff.). Dieser ist gleich dem Barwert ihrer Zahlungsüberschüsse mit der Umwelt und entspricht damit einem Kapitalwert. Aus Sicht der Anteilseigner gelangt man über die Subtraktion des Marktwerts des Fremdkapitals zum *Marktwert des Eigenkapitals* oder *Shareholder Value* als

der maßgeblichen mehrperiodigen Erfolgszielgröße. Für die einzelnen Perioden läßt sich aus ihr der ökonomische Gewinn als Verzinsung des Marktwerts des Eigenkapitals am Periodenanfang bzw. als Differenz dieser Marktwerte am Ende und am Anfang einer Periode unter Berücksichtigung der Zahlungen an bzw. von den Kapitalgebern ableiten (vgl. z. B. Küpper 1997, S. 120 ff.).

Die für Prognoserechnungen stets relevante *Unsicherheit der Daten* kann mit Verfahren der Entscheidungs- und Unsicherheitstheorie erfaßt werden (vgl. z.B. Bitz 1998, S. 137 ff.). Die Abzinsung der Zahlungsüberschüsse erfolgt mit einem Kalkulationszinsfuß, der sich nach dem Risiko richtet, dem eine Unternehmung systematisch ausgesetzt ist. Für dessen Bestimmung sind in der Kapitalmarkttheorie beispielsweise mithilfe des Capital Asset Pricing Model theoretische Ansätze entwickelt worden, die auch praktisch umsetzbar sind.

Kapital- und Kapitalmarkttheorie gehen von den *Zahlungsströmen* aus. Soweit man sie als theoretische Basiskonzepte für die Fundierung von Systemen der Unternehmensrechnung verwendet, bedeutet dies eine *Rückbesinnung* auf Ein- und Auszahlungen als grundlegende Rechnungsgrößen (Schneider 1997, S. 48 ff.). Diese Sichtweise ist innerbetrieblich in der Entwicklung der Kostenrechnung eher verloren gegangen. Zahlungen haben den großen Vorzug, daß es sich bei ihnen im Unterschied zu den anderen Basisgrößen der Unternehmensrechnung um *empirisch beobachtbare* und *meßbare* Größen handelt, die nicht über Bewertungs- oder andere Regeln aus solchen hergeleitet werden müssen.

Im Hinblick auf die Erfüllung des Rechnungszwecks der Verhaltenssteuerung lassen sich vor allem Konzepte der *normativen Agencytheorie* heranziehen. In ihnen wird in formal-analytischer Weise untersucht, wie Anreizsysteme zu gestalten sind, damit ein Beauftragter oder Agent trotz individueller Ziele und besserem Informationsstand (Informationsasymmetrie) im Sinne des Auftraggebers oder Principals handelt. Besonderes Gewicht haben sie für die Frage, welche Größen man als Bemessungsgrundlagen von Anreizsystemen wählen soll und wie Rechnungssysteme zu gestalten sind, um diese Größen zu messen und möglichst zuverlässige Informationen über das Handeln des Agenten zu erhalten.

#### **4.3. Ansätze zur Verknüpfung der internen Rechnungssysteme**

Wenn man die Zahlungen als die grundlegenden Basisgrößen der Unternehmensrechnung ansieht, liefern sie auch einen Ansatzpunkt für die Verknüpfung der *liquiditäts-* und der *erfolgszielorientierten Rechnungen*. Auf der einen Seite bilden sie notwendigerweise die Rechnungsgrößen zur Ermittlung der Zahlungsüberschüsse, mit denen die Einhaltung der Zahlungsfähigkeit kurz- und längerfristiger Zeiträume (Tag, Woche, Monate usw.) geplant und kontrolliert werden kann. Zum anderen gehen die dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung ebenfalls von den Zahlungen aus. Die Prognose künftiger Zahlungsströme ist demnach sowohl innerhalb der Finanz(plan)rechnung als auch für die Investitionsrechnung erforderlich. Dabei fällt auf, daß man sowohl in der kurzfristigen Liquiditätsrechnung als auch in der längerfristigen Investitionsrechnung mit Zahlungen rechnet, während sich die in der Fristigkeit dazwischen liegende Kosten- und Erlösrechnung weitgehend von den Zahlungen löst.

Auch wenn dies damit begründet wird, daß sie partielle Entscheidungsprobleme sowie primär innerbetriebliche Prozesse erfaßt, die unmittelbar mit Zahlungen verbunden sind, leuchtet eine solche Diskrepanz nicht ein. *Investitions-* wie *Kostenrechnung* sollen für Planungszwecke Informationen zur erfolgszieloptimalen Auswahl von Alternativen bereitstellen. Die Investitionsrechnung unterstützt dabei eher den längerfristigen, die Kostenrechnung den kurzfristigen Bereich. Das Kriterium der Fristigkeit ermöglicht aber keine eindeutige Abgrenzung zwischen den Systemen, da der Übergang zwischen Planungsfristen fließend ist. Zudem sollte eine rationale Unternehmensführung auf ein einheitliches Erfolgsziel ausgerichtet sein. Übergeordnet ist das längerfristige Erfolgsziel, aus dem kürzerfristige Erfolgsziele für Einzelperioden, Prozesse und/oder Produkte der Kosten- und Erlösrechnung abzuleiten sind. Investitions- und Kostenrechnung sollten deshalb von einem weiterführenden Konzept ausgehen und weitgehend miteinander verknüpft werden.

Auf die systematische Verknüpfung der zahlungsbezogenen *Kapitalwertrechnung* mit *kostenrechnerischen Erfolgsgrößen* hat schon frühzeitig Preinreich hingewiesen (Preinreich 1937). Nach dem dann von *Lücke* (Lücke 1955 und 1965) bewiesenen Theorem läßt sich eine Übereinstimmung zwischen dem aus den Einzahlungen und den Auszahlungen eines Projekts oder Bereichs berechneten Kapitalwert mit einem aus seinen Erlös- und Kostengrößen ermittelten Kapitalwert herstellen, sofern

- die *Summe der Zahlungsüberschüsse* aller Perioden gleich der *Summe aller Periodengewinne* ist,
- der aus Erlösen und Kosten ermittelte Periodengewinn um *kalkulatorische Zinsen* auf den Kapitalendbestand der Vorperiode verringert und
- dieser Kapitalbestand als Differenz der bis zur Vorperiode aufsummierten Periodengewinne und Zahlungsüberschüsse ermittelt wird.

Das Preinreich/Lücke-Theorem zeigt einen Weg auf, wie kalkulatorische Werte für eine am Zahlungsstrom orientierte Investitionsrechnung herangezogen werden können (vgl. auch Kloock 1981). Dies erscheint für jene Fälle bedeutsam, in denen die Kostenrechnung stärker als die Finanzrechnung ausgebaut und dem Anwender das Denken in Kosten- und Erlösgrößen besser vertraut ist. Zur Durchführung der Investitionsrechnung muß aber die Entwicklung der Periodenerfolge und der Zahlungen bis zum Planungshorizont bekannt sein. Sonst lassen sich die Kapitalbindung und die kalkulatorischen Zinsen nicht bestimmen. Damit erfordert die auf Kosten und Erlösen beruhende Kapitalwertberechnung mehr Informationen als die allein vom Zahlungsstrom ausgehende und schließt deren Größen ein. Die *zahlungsstromorientierte* Kapitalwertberechnung ist also *einfacher*.

Für die Geltung des Preinreich/Lücke-Theorems ist die *Periodenzuordnung* der Gewinne irrelevant. Es ermöglicht die Integration von relativ frei definierbaren Kosten und Erlösen in die Investitionsrechnung. Jedoch kann es nicht aufzeigen, welche Kosten- und Erlösinformationen für eine am Kapitalwertziel orientierte kurzfristige Planung relevant sind.

Diese Gesichtspunkte machen deutlich, daß mit dem Lücke-Theorem wohl eine Verbindung zwischen Kosten- und Erlösrechnung gelingt. Ein umfassendes Konzept zur Gestaltung einer auf mehrperiodige und zahlungsstromorientierte Zielgrößen gerichteten Planungsrechnung läßt sich auf ihm aber kaum aufbauen. Dies ermöglicht der investitionstheoretische Ansatz der Kostenrechnung (Küpper 1985 und 1993).

In diesem wird unterstellt, daß ein längerfristiger Plan vorliegt. Die Aufgaben der planungsorientierten Kostenrechnung sollen in dessen Konkretisierung mithilfe kurzfristiger Entscheidungen und in ggf. notwendigen Anpassungen an vorübergehend wirksame Datenänderungen bestehen. Für die kurzfristige Planung müssen die Wirkungen der Entscheidungsvariablen auf die *mehrperiodige Erfolgsgröße* prognostiziert werden. Sie sind

aus Funktionen abzuleiten, welche die Abhängigkeit der Erfolgsgröße von den Entscheidungsvariablen und ggf. sonstigen Einflußgrößen wiedergeben. *Kosten* werden als die durch den Gütereinsatz bewirkte Änderung der mehrperiodigen Erfolgsgröße definiert.

Zur Bestimmung der planungsrelevanten Informationen wird das Konzept auf die einzelnen *Kostenarten* angewandt. Die nähere Analyse der verschiedenen Kostenarten macht deutlich, daß sich bekannte *kostenrechnerische Verfahren* aus dem investitionstheoretischen Ansatz für vereinfachende Anwendungsbedingungen als *Grenzwerte* ergeben. So stimmen die investitionstheoretisch bestimmten *Materialkosten* mit den üblichen Werten überein, wenn die Zahlungstermine sehr knapp aufeinander folgen oder die Zinsen über eine eigene Kostenart verrechnet werden. *Lineare Abschreibungen* ergeben sich unter der Prämisse, daß die laufenden Anlagenzahlungen im Zeitablauf konstant sind und die Zinsen ebenfalls gesondert verrechnet werden. Die Untersuchung der *Zinskosten* deckt auf, daß die traditionelle Berechnung von Debitorenzinsen auf Umsatzwerte statt Selbstkosten fehlerhaft ist und Habenzinsen auf zugeflossene Deckungsbeiträge bzw. Gewinne vernachlässigt (vgl. den Beitrag von Hofmann in diesem Heft). Die Leistungsfähigkeit des investitionstheoretischen Ansatzes zeigt sich bei der Lösung von *Planungsproblemen*. Als Beispiele sind vor allem die Entscheidung über das Produktionsprogramm, die Bestimmung optimaler Bestellmengen sowie die Herleitung kurz- und längerfristiger Preisuntergrenzen untersucht worden.

Der investitionstheoretische Ansatz liefert ein klares *theoretisches Konzept* für eine planungsorientierte Kostenrechnung. Er ermöglicht eine Beurteilung und Einordnung bekannter kostenrechnerischer Verfahren zur Bestimmung relevanter Kosten für die Lösung von Entscheidungsproblemen. Aus ihm ergeben sich Kriterien dafür, inwieweit diese Verfahren als *Näherungen* einer exakteren Rechnung zulässig erscheinen. Damit können *Separationstheoreme* begründet werden, mit denen sich die Anwendbarkeit bekannter Verfahren der Kostenrechnung abgrenzen läßt.

#### **4.4. Verbindung von interner und externer Rechnung**

Soweit die externe Rechnungslegung gegenüber unterschiedlichen Adressaten wie Anteilseignern, Gläubigern, Öffentlichkeit u.a. erfolgen soll und gesetzlich normiert ist, kann sie im Normalfall nicht die Bedürfnisse der internen Entscheidungsfindung und

Verhaltensbeeinflussung einer Unternehmung erfüllen. Die Rechnungszwecke, die Adressaten und die Entscheidungssituationen der internen und der externen Rechnung fallen zu weit auseinander, um sie mit einem Rechnungssystem zu befriedigen. Dennoch gibt es eine Reihe von Gesichts- und Ansatzpunkten für ihre stärkere Verbindung (vgl. Küpper 1985 und 1995).

Um der Gefahr einer individuellen Manipulation von Kostenrechnungsinformationen zu begegnen, ist man auch in der internen Rechnung auf die *Zuverlässigkeit der Informationen* angewiesen. Dies spricht dafür, den Umfang *kalkulatorischer Kosten* zu begrenzen und mehr auf die stärker *normierten* sowie ggf. *geprüften Daten* der externen Rechnung zurückzugreifen. Je weiter die Ermessensspielräume der externen Rechnung eingeschränkt werden, desto eher können ihre Werte als manipulationsfreie Größen für interne Steuerungszwecke nützlich sein.

Zudem ist es für die Führung einer Unternehmung problematisch, wenn in der externen Rechnung andere Erfolgsgrößen ermittelt werden als in der internen. Beispielsweise läßt sich ein Segment schwer steuern, wenn es nach der internen Rechnung Verluste verursacht, in der externen Rechnung jedoch Gewinne ausweisen kann. Beide *Erfolgsrechnungen* lassen sich um so eher einander annähern, je mehr die Funktion der Ermittlung eines (ausschüttungsfähigen) Gewinns hinter der Informationsfunktion zurücktritt und die Zahlung gewinnabhängiger Steuern sich von der handelsrechtlichen Bilanz löst.

Die Tendenz zur Annäherung von externer und interner Rechnung nimmt darüber hinaus zu, wenn die *Anteilseigner* als wichtigste *Adressaten* der Bilanz angesehen werden und - zumindest bei börsennotierten Gesellschaften - der Marktwert des Eigenkapitals als Erfolgsziel in den Vordergrund rückt. Dann benötigen sie Informationen über die Erreichung dieses Erfolgsziels. Zugleich bildet diese Größe aus ökonomischer Sicht das maßgebliche Ziel für die Entscheidungsträger in der Unternehmung und wird damit zugleich bestimmend für die internen Planungs- und Steuerungsrechnungen. Diese Tendenz wird deutlich an Entwicklungen, wie sie gegenwärtig in den USA zu beobachten sind (vgl. den Beitrag von Haller in diesem Heft). Ob man dann die bilanzielle Rechnung zusätzlich auch als Planrechnung durchführen und hierbei auf das Konzept einer ertragswertorientierten Rechnung zur Ermittlung eines „ökonomischen Gewinns“ übergehen kann, ist eine für Forschung wie Praxis offene Frage (vgl. Küpper 1994, S. 995 ff.).

#### **4.5. Verbindung von Planungs- und Steuerungsrechnung**

Die beiden Rechnungszwecke der Planungs- bzw. Entscheidungsorientierung und der Verhaltenssteuerung scheinen vielfach nicht über dasselbe Rechnungssystem erreichbar. Dennoch spricht eine Reihe von Argumenten dafür, daß sich diese Rechnungssysteme aufeinander zu entwickeln. Deren Ausgangspunkt liegt darin, daß in der Realität die Aufgaben der Entscheidungsfindung und der Entscheidungsdurchsetzung häufig eng miteinander verbunden sind. Organisatorisch sind Instanzen durch die Übertragung von Entscheidungs- *und* von Weisungsrechten gekennzeichnet. Ihre Inhaber müssen zielorientiert Entscheidungen fällen und ihre Untergebenen so beeinflussen, daß sie diese im angestrebten Sinn durchführen.

Die Auswahl der Alternativen in der *Entscheidungsfindung* sollte sich an den Zielen der Unternehmung orientieren. Bei einer Aufteilung der Entscheidungen folgt daraus die Aufgabe, die Entscheidungsträger auf diese Ziele auszurichten. Dies bedeutet, daß sie das Anreizsystem dafür motivieren muß. Deshalb gewinnen in Wissenschaft und Praxis *Bemessungsgrundlagen der Entlohnung* von Managern an Bedeutung, die aus dem Marktwert des Eigenkapitals abgeleitet sind. Um deren Bezug zum Unternehmensziel und eine weitgehende Manipulationsfreiheit sicherzustellen, werden hierfür insbesondere Residualgewinngrößen wie der Economic Value Added, deren Herleitung auf dem Preinreich-Lücke-Theorem beruht, und der kapitaltheoretische Residualgewinn oder ökonomische Gewinn nach Zinsen diskutiert (vgl. den Beitrag von Richter/ Honold sowie Laux 1995, S. 180 ff.; Mengele 1999, S. 135 ff.). Planungs- und Steuerungsrechnung orientieren sich dann an demselben kapitaltheoretischen Grundkonzept.

#### **5. Konsequenzen für die Entwicklung der Unternehmensrechnung**

Wenn die Unternehmensrechnung bei zunehmender Öffnung der Märkte ein leistungsfähiges Führungsinstrument sein soll, muß man die Möglichkeiten ihrer stärkeren Vereinheitlichung nützen. Ihre Ausdifferenzierung sollte sich auf die Bereiche beschränken, in denen Unterschiede in den Rechnungszwecken, Adressaten und Entscheidungszielen dies unumgänglich machen.

Das *kapitaltheoretische Konzept* bietet hierzu eine gemeinsame Basis. Seine Wurzeln liegen in der Einbettung der Unternehmen in marktwirtschaftliche Systeme, die weltweit an Bedeutung gewinnen. In der Verknüpfung zwischen *Kosten-* und *Investitionsrechnung*, der Berücksichtigung ertragswertorientierter Konzepte bei der Erfüllung der *Informationsfunktion* der Bilanzrechnung und der Ausrichtung von *Steuerungsrechnungen* am Ertrags- bzw. Marktwert zeichnen sich viele Ansatzpunkte zur Vereinheitlichung der Unternehmensrechnung ab. Sollte darüber hinaus die *konsumorientierte* (Cash Flow-) *Besteuerung* an Bedeutung gewinnen, würde das kapitaltheoretische Konzept auch für diesen Bereich maßgebend.

Dessen grundlegenden Merkmale liegen darin, daß es von den *Zahlungen* als den beobachtbaren Basisgrößen ausgeht, auf die *Ziele* sowie *Entscheidungen der Informationsempfänger* ausgerichtet ist und die Probleme ihrer *Ziel-* sowie *Informationsdivergenzen* aufgreift. Auf der Basis eines derart fundierten Konzepts erscheint es besser möglich, die Notwendigkeit und Leistungsfähigkeit einer Differenzierung der Rechnungssysteme aufzudecken, als es bei der gegenwärtigen eher historisch gewachsenen Vielfalt der Fall ist.

## Literaturhinweise

- Bitz, M.:* Investition, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, hrsg. v. Michael Bitz et al., 4. Aufl., München 1998, S. 107-173.
- Hax, H.:* Finanzierung, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, hrsg. v. Michael Bitz et al., 4. Aufl., München 1998, S. 175- 233.
- Kloock, J.:* Mehrperiodige Investitionsrechnungen auf der Basis kalkulatorischer und handelsrechtlicher Erfolgsrechnungen, in: ZfbF, (33) 1981, S. 873-890.
- Küpper, H.-U.:* Investitionstheoretische Fundierung der Kostenrechnung, in: ZfbF (37) 1985, S. 26-46.
- Küpper, H.-U.:* Kostenrechnung auf investitionstheoretischer Basis, in: Zur Neuausrichtung der Kostenrechnung. Entwicklungsperspektiven für die 90er Jahre, hrsg. von Jürgen Weber, Stuttgart 1993, S. 79-136.
- Küpper, H.-U.:* Interne Unternehmensrechnung auf kapitaltheoretischer Basis, in: Bilanzrecht und Kapitalmarkt, hrsg. v. Wolfgang Ballwieser, Düsseldorf 1994, S. 969-1002.
- Küpper, H.-U.:* Unternehmensplanung und -steuerung mit pagatorischen oder kalkulatorischen Erfolgsrechnungen? In: Unternehmensrechnung als Instrument der internen Steuerung, Sonderheft 34 der ZfbF, hrsg. v. Thomas Schildbach und Franz W. Wagner, 1995, S. 19-50.
- Küpper, H.-U.:* Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 2. Auflage, Stuttgart 1997.
- Küpper, H.-U.:* Pagatorische und kalkulatorische Rechensysteme, in: krp (41), 1997, S. 20-26.
- Küpper, H.-U.:* Angleichung des externen und des internen Rechnungswesen, in: Controlling und Rechnungswesen im internationalen Wettbewerb, hrsg. v. Clemens Börsig und Adolf Coenenberg, Stuttgart 1998.
- Laux, H.:* Erfolgssteuerung und Organisation Band 1. Anreizkompatible Erfolgsrechnung, Erfolgsbeteiligung und Erfolgskontrolle, Berlin et al. 1995.
- Lücke, W.:* Investitionsrechnungen auf der Grundlage von Ausgaben oder Kosten, in: ZfhF, Neue Folge, 7. Jg., 1955, S. 310-324.
- Lücke, W.:* Die kalkulatorischen Zinsen im betrieblichen Rechnungswesen, in: Zfb, 35. Jg., 1965, S. 3-28.
- Mengele, A.:* Shareholder-Return und Shareholder-Risk als unternehmensinterne Steuerungsgrößen, Wertsteigerungs- und risikoorientierte Unternehmensführung auf Basis des Shareholder Value-Konzepts, München 1999.
- Preinreich, G.:* Valuation and Amortization, in: The Accounting Review, (12) 1937, S. 209-226.
- Scheider, D.:* Betriebswirtschaftslehre. Band. 1: Grundlagen, München 1993.
- Schneider, D.:* Betriebswirtschaftslehre, Band. 2: Rechnungswesen, 2. Auflage, München 1997.
- Wagenhofer, A.:* Verursachungsgerechte Kostenschlüsselung und die Steuerung dezentraler Preisentscheidungen, in: Unternehmensrechnung als Instrument der internen Steuerung, Sonderheft 34 der ZfbF, hrsg. v. Thomas Schildbach und Franz W. Wagner, 1995, S. 81-118.