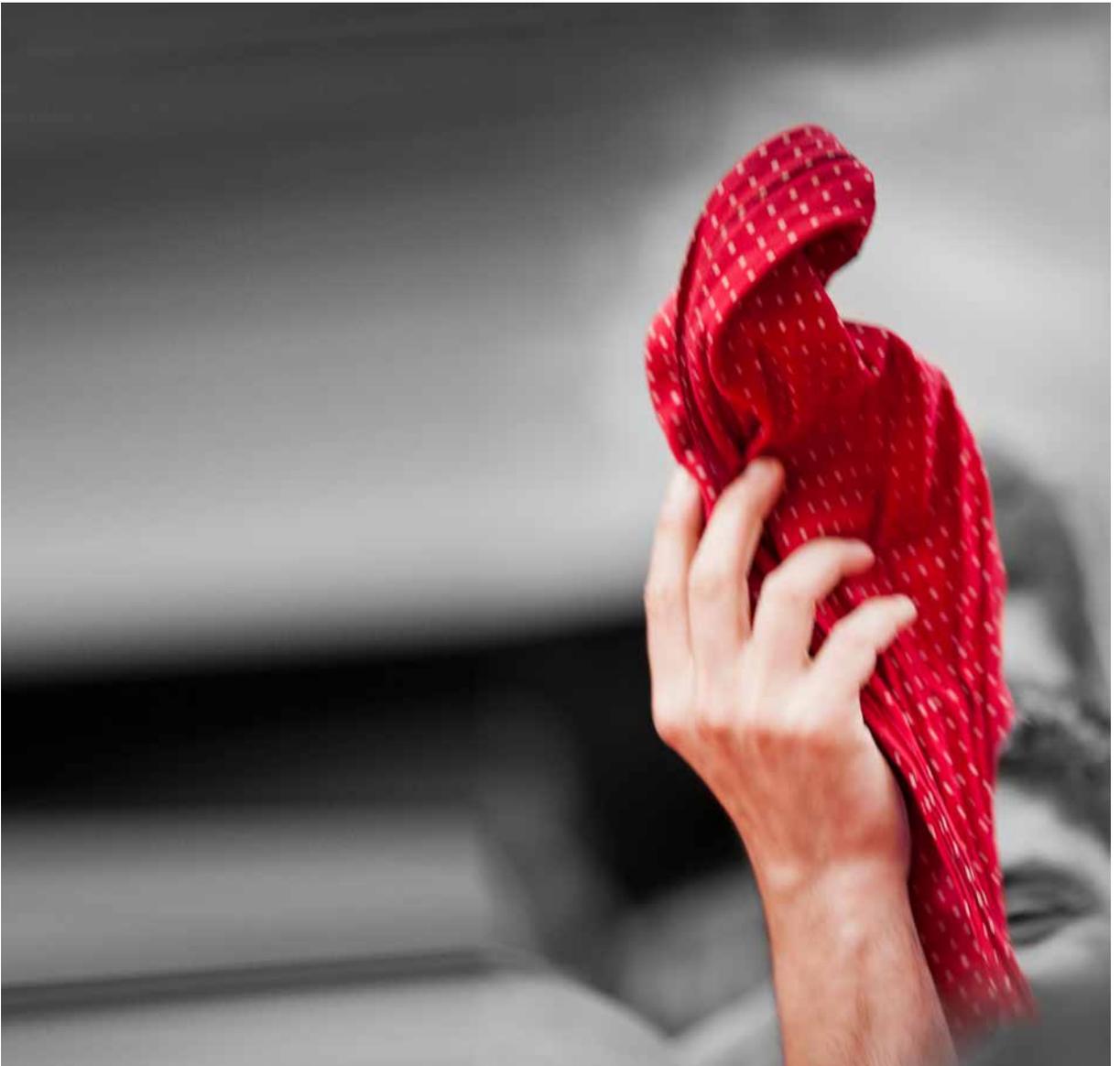


BAUSTELLE RECHNUNGSWESEN



Baustelle Rechnungswesen

Baustelle Rechnungswesen – das klingt plakativ und dramatisch. Zu Recht, wie wir meinen. Denn im Mittelstand wird das (externe) Rechnungswesen, die „Buchhaltung“ immer noch mehr als lästige Pflicht, denn als Erfolgsfaktor für die Unternehmenssteuerung begriffen. Oftmals hat man den Eindruck, dass die Buchhaltung auf dem Niveau bzw. technischen Stand von vor 20 Jahren stehen geblieben ist. Gerade mit Blick auf die im Mittelstand anzutreffenden hoch-modernen Produktionssteuerungssysteme und den hohen Automatisierungsgrad in der Fertigung überrascht dieses Bild. Dies gilt auch mit Blick auf das Merkmal der „lean production“. Während im Produktions- und Einkaufsbereich ein ständiger Kostendruck genutzt wird, die Prozesse so schlank wie möglich aufzustellen, scheint sich der kaufmännische Bereich in seiner Gesamtheit diesen Anforderungen zu entziehen. Das heißt nicht, dass der kaufmännische Bereich personell überbesetzt ist. Dafür sorgt schon das gesunde Kostenbewusstsein. Die Kritik bezieht sich auf die Qualität der kaufmännischen Prozesse in ihrer Gesamtheit. Insofern birgt der aus mittelständischer Sicht unspektakulär anmutende Bereich Rechnungswesen ein großes Potenzial zur Verbesserung der Steuerung von Auslandsgesellschaften.

Eine kurze Bestandsaufnahme macht deutlich, warum das Rechnungswesen in vielen Fällen tatsächlich als Baustelle zu bezeichnen ist:

- › Traditionell unterscheidet man in Deutschland zwischen dem internen und dem externen Rechnungswesen. Das interne Rechnungswesen beinhaltet vor allem die Kosten- und Leistungsrechnung, Betriebsergebnisrechnung und häufig auch die Unternehmensplanung. Das externe Rechnungswesen ist auf die Buchhaltung und Jahresabschluss ausgerichtet. Demgemäß finden sich hier die Finanzbuchhaltung und notwendigen Nebenbuchhaltungen, wie Anlagen-, Debitoren-/Kreditoren- und Personalbuchhaltung. Zusätzlich findet sich häufig eine ausgeprägte Materialwirtschaft. Aufgrund der bis vor dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz gegebenen engen Verflechtung von handels- und steuerrechtlicher Rechnungslegung (Grundsatz der Maßgeblichkeit) ist die (externe) Buchungspraxis auch heute noch stark steuerlich orientiert.
- › Das interne und das externe Rechnungswesen unterscheiden sich erheblich in ihrem Aufbau und in ihrer Komplexität. Während im externen Rechnungswesen aufwandsgleich gebucht wird, dominieren im internen Rechnungswesen die sogenannten kalkulatorischen Kosten und eine ausgeprägte innerbetriebliche Leistungsverrechnung. Durch den Ansatz kalkulatorischer Anders- und Zusatzkosten soll die Aussagekraft des betrieblichen Rechnungswesens verbessert werden. Die kalkulatorischen Kostenansätze sind häufig so komplex, dass eine Überleitung des Ergebnisses des internen Rechnungswesens auf das Ergebnis des externen Rechnungswesens nur mit großem Aufwand möglich ist. Hinzu kommt eine sehr differenzierte Kostenstellenstruktur mit komplizierten Regelungen zur Schlüsselung der Gemeinkosten.

- › Es erfolgt keine ausgeprägte Liquiditätsrechnung; die Überwachung der Bankkonten und der Liquidität ist eine mehr oder weniger isolierte Funktion; eine systematische Verknüpfung der Liquiditätsrechnung bzw. -planung mit dem externen oder internen Rechnungswesen findet nicht statt.
- › Die Unternehmensplanung steht regelmäßig isoliert neben dem internen und dem externen Rechnungswesen; es erfolgt keine integrierte Finanz-, Bilanz- und GuV-Planung.
- › Häufig werden für das externe und interne Rechnungswesen sowie für die Nebenbuchhaltungen unterschiedliche Programme eingesetzt; ein durchgängiges, einheitliches ERP-System ist die Ausnahme.
- › Die Buchhaltung wird weitgehend manuell, papierbezogen durchgeführt. Der Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad ist gering.
- › Im internationalen Umfeld werden je nach Land unterschiedlichste Finanz- und Nebenbuchhaltungen eingesetzt. Es existieren keine automatisierten Reportingschnittstellen zum Rechnungswesen des Mutterunternehmens.
- › Das Reporting wird größtenteils über Excel abgewickelt. Die Berichte der Auslandsgesellschaften werden über Mail an das Mutterunternehmen geschickt.
- › Die Konsolidierung, d. h., die Erstellung eines Gruppen- oder Konzernabschlusses erfolgt ebenfalls manuell über Excel oder über eine eigenständige (Konsolidierungs-)Software.
- › Es existiert kein verbindliches Konzern-Handbuch zur gruppenweiten einheitlichen Bilanzierung und Bewertung.
- › Der Schwerpunkt der Rechnungslegung liegt (auch im Jahre 5 nach Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz immer noch) auf der Steuerbilanz.
- › Die Buchhaltungsprozesse sind nicht in den zentralen Workflow der anderen Unternehmensprozesse eingebunden, sondern stehen häufig isoliert daneben. Daraus resultieren in der Praxis erhebliche Informationsdefizite in der Buchhaltung.
- › Neben dem internen und externen Rechnungswesen haben sich über die Jahre weitere kaufmännische Funktionen wie Controlling, Treasury, Planung, Steuern etc. organisch entwickelt. Häufig ist nicht klar, auf welchen Datengrundlagen die einzelnen Abteilungen arbeiten. Hinzu kommt, dass die Abteilungen historisch zu unterschiedlichen Zeitpunkten ohne verbindliche Festlegung von Inhalt und Umfang der Arbeitsaufträge entstanden sind; vielmehr werden diese von den jeweiligen Abteilungsleiter geprägt. Ergebnis sind Doppelstrukturen und teilweise ungeklärte Verantwortlichkeiten („organisierte Unverantwortlichkeit“). Insgesamt erscheint der kaufmännische Bereich häufig als eine „Dauerbaustelle“.
- › Monatsreportings werden nicht vor Mitte des Monats den Führungskräften zur Verfügung gestellt.
- › Der Jahresabschluss zieht sich häufig weit ins nächste Geschäftsjahr.
- › Insgesamt ist die deutsche Buchhaltungspraxis detailverliebt; der Faktor Zeit wird nicht als qualitätsrelevant betrachtet. Die Buchhaltung wird weitgehend mit eigenen Kräften erledigt; ein (Teil-)Outsourcing findet nicht statt bzw. ist teilweise nur im Ausland eine Option.

- › Wesentliche Funktionen eines systematischen Risikomanagements, wie z. B. laufende Überwachungsmaßnahmen in Form systematischer Datenanalysen sind nicht in das Rechnungswesen integriert.

Die Praxis der deutschen mittelständischen Buchhaltung unterscheidet sich damit erheblich von dem, was heute in der Betriebswirtschaft als „state of the art“ bezeichnet und in vielen Unternehmen auch vermehrt gelebt wird. Die Buchhaltung ist der Kern des Finanz- und Rechnungswesens, dessen Aufgabe in der zielgerichteten Versorgung der Entscheidungsträger mit relevanten Managementinformationen besteht. Relevanz heißt entscheidungsnützlich, d. h., alle für die Entscheidung notwendigen Informationen müssen zeitgerecht vorliegen. Für den Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsprozess wird der Faktor Zeit zu einem bestimmenden Qualitätsfaktor.

Konzeptionell zeichnet sich ein zeitgemäßes Finanz- und Rechnungswesen durch folgende Aspekte aus:

- › Es gibt nur ein Rechnungswesen. Eine Unterscheidung in internes und externes Rechnungswesen findet nicht statt. Unterschieden werden das Managementreporting und das Steuerreporting. Das Managementreporting orientiert sich an anerkannten Rechnungslegungsnormen, wie beispielsweise dem HGB oder IFRS; das Steuerreporting dient der Erfüllung der steuerlichen Verpflichtungen.
- › Es wird grds. aufwandsgleich gebucht. Es gibt keine kalkulatorischen Kosten. Die Kosten- und Leistungsrechnung erfolgt auf der Grundlage einer Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung).
- › Die Buchhaltung ist in den zentralen Workflow des Unternehmens systematisch integriert. Das beginnt mit dem Bestell- und Produktionswesen und endet mit dem Vertrieb bzw. der Abrechnung der Unternehmensleistungen. Selbstverständlich sind auch alle managementrelevanten Informationsprozesse betreffend den Personal- und Finanzbereich in das Rechnungswesen integriert.
- › Das Rechnungswesen ist eine integrierte Finanz-, Bilanz- und Ergebnisrechnung bzw. -planung.
- › Das Rechnungswesen ist weitgehend automatisiert und digitalisiert. Vielfach lassen sich die Belegflüsse von der Bestellung über den Rechnungseingang bis hin zum Zahlungsverkehr komplett elektronisch darstellen.
- › Die Buchhaltungssysteme sind unternehmensweit integriert; oftmals auf der Basis einer einheitlichen ERP-Lösung. Alle kaufmännischen Auswertungen, ob für Bilanz-, Planungs- oder Ergebnisrechnungszwecke nutzen eine einheitliche Datenbasis.
- › Monats- bzw. Quartalsabschlüsse werden in Jahresabschlussqualität erstellt. D. h. es erfolgen entsprechende zeitliche Abgrenzungen sowie laufende Überprüfung von Abwertungen bzw. Zuschreibungen bzw. Dotierung von (Risiko-)Rückstellungen.

- › Beim Jahresabschluss werden die Möglichkeiten des Fast-Close genutzt mit dem Ziel, den geprüften Jahres- und Konzernabschluss spätestens Ende Mai vorliegen zu haben.
- › Die Zusammenarbeit mit dem Jahresabschlussprüfer erfolgt systematisch und kontinuierlich.
- › Komplexe Sachverhalte werden bereits unterjährig besprochen. Die Prüfung erfolgt stark geschäftsprozessorientiert.
- › In das Finanz- und Rechnungswesen werden die Maßnahmen des Risikomanagements, d. h. das Interne Kontroll- und Compliance-System zur Überwachung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsprozesse systematisch integriert (sogenanntes Monitoring). Dazu gehören beispielsweise automatisierte Datenanalysen (z. B. die Abfrage nach ungewöhnlichen Buchungszeiten, der Abgleich von Kreditoren-/Debitorenkonten mit Mitarbeiterdaten, die automatisierte Plausibilitätsprüfung von Reisekostenabrechnungen und vieles mehr). Selbstverständlich sind bei diesen Datenanalysen die Bestimmungen des Datenschutzrechts zu beachten.
- › Die Qualität des Finanz- und Rechnungswesens wird durch einheitliche Kontenpläne und ein Konzernbilanzierungshandbuch, in dem weltweit verbindliche einheitliche Regeln zur Bilanzierung und Bewertung bestimmt werden, unterstützt.

Das Thema „Konzernbilanzierungshandbuch“ wollen wir an dieser Stelle noch kurz vertiefen. Getreu dem Motto KLEINER AUFWAND – GROSSE WIRKUNG lässt sich mithilfe des Konzernbilanzierungshandbuchs bereits eine Vielzahl von Verbesserungen bei der Steuerung von Auslandsgesellschaften erzielen. Mit einem Konzernbilanzierungshandbuch schaffen Sie sich eine regelmäßige und vergleichbare Informationsbasis, die dem schleichenden Kontrollverlust vorbeugt. Es gibt einen klaren Handlungskorridor für die Buchungspraxis aller Geschäftsvorfälle vor und verbessert damit den objektiven Einblick in die wirtschaftliche Lage des Tochterunternehmens; die unbewusste oder auch bewusste Manipulation der Zahlen oder auch Verschleierung der tatsächlichen wirtschaftlichen Lage der Tochtergesellschaft wird entgegengewirkt. Zudem unterstützt das Konzernbilanzierungshandbuch den Konsolidierungsprozess bei der Erstellung des Konzernabschlusses.

Das Konzernbilanzierungshandbuch dokumentiert klar und übersichtlich sämtliche zu treffenden Entscheidungen hinsichtlich zeitlicher Organisation, Verantwortungs- und Kompetenzverteilung, einheitlicher Buchführungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsvorgaben sowie des Prozesses des konzerninternen Informationsaustausches.

Das Konzernbilanzierungshandbuch ist auch kein Angriff auf die Vertrauenskultur; vielmehr setzt es klare Regeln für das Management vor Ort. Schon aus diesem Grund sollte jede neu gegründete (Auslands-)Gesellschaft von vorne herein mit einem Konzernbilanzierungshandbuch ausgestattet werden.

Ein Konzernbilanzierungshandbuch sollte demnach folgende Punkte beinhalten:

- › Klare Beschreibung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten im lokalen Rechnungswesen der Tochtergesellschaft betreffend Inhalt, Umfang und Termine der laufenden Buchhaltung, dem laufenden Reporting und weiterer berichtsrelevanter Sachverhalte
- › Festlegung der relevanten Konzernrechnungslegungsnormen (HGB oder Internationale Normen wie IAS/IFRS oder US-GAAP)
- › Beschreibung der Aufgaben, Inhalte, Termine und Verantwortlichkeiten bei der Erstellung des lokalen Jahresabschlusses und Group Reporting Packages (HB II) für den Konzernabschluss
- › Festlegung des Kontenrahmens und Kontenplans
- › Beschreibung aller Bilanz- und GuV-Posten sowie den dazugehörigen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen (mit dem Ziel, Ansatz, Ausweis- und Bewertungswahlrechte weltweit einheitlich auszuüben)
- › Grundsätze und Methode der Währungsumrechnung
- › Bereitstellung aller Formulare für das unternehmensweite Berichtswesen (Reporting Packages)

Baustelle Rechnungswesen - Die obigen Ausführungen zeigen, dass im Bereich Rechnungswesen zahlreiche wirksame Hebel zur Verbesserung der Steuerung und Überwachung der Geschäftsaktivitäten insgesamt und insbesondere von Auslandsgesellschaften liegen. Diese Verbesserungspotenziale sollte sich der deutsche Mittelstand systematisch erschließen.