

Matthias J. Rapp / Axel Wullenkord

**Unternehmenssteuerung
durch den
Finanzvorstand (CFO)**

Aktuelle Herausforderungen
und Lösungen



Matthias J. Rapp / Axel Wullenkord

Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand (CFO)

Matthias J. Rapp / Axel Wullenkord

Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand (CFO)

Aktuelle Herausforderungen
und Lösungen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dr. Matthias J. Rapp ist langjährig erfahren in der Geschäftsführung und den Aufgaben eines Finanzvorstandes namhafter Konzernunternehmen. Im vorliegenden Werk bietet er dem Leser anhand seiner in der Praxis erprobten Lösungsvorschläge Einblicke desjenigen, der die Nöte, Zwänge und Internas gelungener Steuerung von Tochtergesellschaften und Konzernunternehmen aus der persönlichen Erfahrung kennt. Er ist CFO der Webasto AG.

Dr. Axel Wullenkord ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Bilanzierung und Bewertung an der Privathochschule „Business and Information Technologie School“, Iserlohn und ebenfalls vielfach erprobt in geschäftsführenden Positionen großer Konzernunternehmen.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Dr. Riccardo Giuseppe Mosena

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkellOpka Medienentwicklung, Heidelberg

Technische Edition: workformedia, Angela Pfeiffer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2569-5

Vorwort

Finanzvorstände haben in den letzten Jahren eine zunehmend herausgehobene Stellung im Vorstand eingenommen. Sie übernehmen Aufgaben über die traditionellen Themen der Finanzierung und des Rechnungswesens hinaus, befassen sich verstärkt mit der strategischen Ausrichtung des Geschäfts und sind nicht zuletzt „Sparringspartner“ und „Copilot“ des Vorstandsvorsitzenden. Das Spektrum der vom CFO zu verantwortenden Aktivitäten ist beeindruckend und doch gibt es bislang recht wenig Literatur, die kompetent und praxisnah zugleich, die verschiedenen Facetten der Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand abdeckt. Das vorliegende Werk von Dr. Rapp und Dr. Wullenkord schließt somit eine wichtige Lücke.

Gerade die zurückliegende Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, welche große Bedeutung typischen CFO-Themen wie Liquiditätssteuerung (Kapitel 4 dieses Buches), Risikomanagement (Kapitel 5) und interne Kontrollen (Kapitel 6) zukommt. Lassen Sie mich jeweils ein Beispiel nennen:

Ein ineffizienter Entwicklungsprozess für neue Technologien, rückläufige Auftragszahlen und nicht zuletzt ein mangelhaftes Liquiditätsmanagement waren wesentliche Auslöser der Insolvenz des amerikanischen Automobilkonzerns General Motors. Nur mit Hilfe von staatlichen Garantien war es General Motors möglich, die finanzielle Schieflage zu überwinden.

Ein angestaubtes Image, ebenfalls rückläufige Umsatzzahlen und fehlende Liquidität in Folge von verweigerten Bankkrediten haben beim Versandhaus Quelle dazu geführt, dass auch das deutsche Traditionsunternehmen Insolvenz anmelden musste. Ein effizientes und umfassendes Risikomanagement hätte die Risiken früher sichtbar werden lassen und ein Gegensteuern ermöglicht.

Aber nicht nur finanzielle Risiken sind von den Unternehmen zu beachten. Auch interne Risiken müssen adressiert werden. Die Korruptionsaffäre bei Siemens hat gezeigt, dass eine interne Überwachung der Geschäftsprozesse unabdingbar ist, um derartige Vorfälle abzuwenden und die Richtlinien einer guten Corporate Governance einzuhalten. Insgesamt hat der Korruptionsskandal das Unternehmen ca. 3 Mrd. EUR an verhängten Strafen, Beraterkosten und Steuernachzahlungen gekostet. Ein effizient arbeitendes internes Kontrollsystem und klare Richtlinien für die relevanten Prozesse (z.B. in der Buchhaltung) hätten den Skandal möglicherweise abwenden können.

Ich bin sicher, dass Nachwuchskräfte beim Studium des Buches jede Menge verwertbares Wissen mitnehmen können und auch der erfahrene Praktiker mag die eine oder andere Stelle im Buch entdecken, die ihm in der täglichen Arbeit weiterhilft. Viel Spaß bei der Lektüre!

Prof. Dr. Utz Schäffer

(Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Unternehmenssteuerung sowie Direktor des Instituts für Management und Controlling an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Verzeichnis der Abkürzungen	13
Verzeichnis der Abbildungen.....	15
Einleitung	17
1 Finanzbuchhaltung/Rechnungswesen (Teil 1).....	19
1.1 Problemstellung	21
1.2 Bestandsaufnahme Berichtswesen.....	22
1.3 Verprobung Konzernabschluss mit Monatsbericht.....	27
1.4 Zusammenfassung	31
1.5 Literaturverzeichnis	34
2 Finanzbuchhaltung/Rechnungswesen (Teil 2).....	35
2.1 Einleitung	37
2.2 Ausgangslage.....	37
2.3 Ansatz und Folgebewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nach HGB, US-GAAP und IFRS....	39
2.3.1 Ansatz und Folgebewertung von Forderungen nach HGB	39
2.3.2 Ansatz und Folgebewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nach IFRS.....	40
2.3.3 Folgebewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nach US-GAAP	44
2.4 Würdigung des „incurred loss model“ nach IAS 39 und US-GAAP.	44

2.5	Zusammenfassung	46
2.6	Literaturverzeichnis	47
3	Controlling	49
3.1	Einleitung und Problemstellung	51
3.2	IAS 11 und Diskussionspapier zum <i>Revenue Recognition Project</i>	53
3.3	Kritische Würdigung bestehender (Praxis)Verfahren	56
3.4	Problematik der PoC-Methode anhand eines Beispiels im Anlagenbau	58
3.4.1	Vollkostenkalkulation als Ausgangsbasis	58
3.4.2	PoC-Überleitung auf Umsatz	60
3.4.3	PoC-Überleitung auf Bilanz.....	65
3.5	Implikationen aus der Analyse	67
3.6	Zusammenfassung	68
3.7	Literaturverzeichnis	69
4	Treasury	73
4.1	Einleitung	75
4.2	Aufbauorganisation	76
4.3	Kernaufgaben/-prozesse.....	78
4.4	Reporting	83
4.5	Ausblick.....	86
4.6	Literaturverzeichnis	86

5	Risikomanagement.....	89
5.1	Einleitung	91
5.2	Risikomanagement.....	91
5.2.1	Risikodefinition	91
5.2.2	Gesetzliche Grundlagen.....	92
5.3	Risikomanagement in der Praxis	94
5.3.1	Risikoidentifikation auf allen Ebenen	94
5.3.2	Risikobewertung	96
5.3.3	Bilanzielle Verknüpfung	98
5.3.4	Risikomanagementprozess.....	100
5.4	Fazit und Zusammenfassung	103
5.5	Literaturverzeichnis.....	104
6	Interne Kontrollsysteme.....	107
6.1	Übersicht zu internen Kontrollsystemen (IKS)	109
6.2	Compliance	112
6.3	Interne Revision.....	116
6.4	Zusammenfassung.....	119
6.5	Literaturverzeichnis.....	120
7	Investor Relations	121
7.1	Einleitung	123
7.2	Zunehmende Bedeutung von Investor Relations	124
7.3	Grundlagen/Voraussetzungen	124
7.3.1	Vertrauen als grundlegende Voraussetzung.....	124
7.3.2	„Manage the expectations“	126
7.3.3	Gesetzliche Rahmenbedingungen	127

7.4	Maßnahmen und Instrumente.....	129
7.4.1	Kennzahlen	130
7.4.2	Überleitungsrechnungen.....	132
7.4.3	Peer-Group-Vergleiche.....	133
7.5	Zusammenfassung	136
7.6	Literaturverzeichnis	137
8	Kosten und Effizienz im Finanzbereich	139
8.1	Einleitung	141
8.2	Zielgrößen eines effizienten Finanzbereichs	142
8.2.1	Verwaltungskosten – Einordnung und Bedeutung	142
8.2.2	Verwaltungsqualität	147
8.3	Ursachen für Kosten- und Qualitätsdefizite.....	150
8.4	Ansatzpunkte zur Kostensenkung und Qualitätssteigerung.....	151
8.4.1	Economies of Processes	152
8.4.2	„Economies of Scale“ und „Economies of Location“ als neue Organisationskonzepte für den Finanzbereich.....	160
8.5	Literaturverzeichnis	161
9	Organisationsoptionen im Finanzbereich.....	163
9.1	Einleitung	165
9.2	Outsourcing und Shared Service Center als grundlegende Auslagerungskonzepte.....	166
9.3	Neues Auslagerungsverständnis	169
9.4	Hebel der Produktivitätssteigerung durch eine Auslagerung	173
9.5	Sorgfältige Vorbereitung.....	176
9.5.1	Know-How-Sicherung.....	177
9.5.2	Differenzierte Kostenbetrachtung.....	182

9.6	Outsourcing oder Shared Service Center.....	183
9.7	Literaturverzeichnis.....	186
	Glossar	189
	Stichwortverzeichnis.....	197
	Literaturverzeichnis.....	201
	Angaben zum Verfasser	209

Verzeichnis der Abkürzungen

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abs.	Absatz
AfA	Abschreibung
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetzbuch
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BIC	Bank Identifier Code
BPR	Business Process Reengineering
BPO	Business Process Outsourcing
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
d.h.	das heißt
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management
ERP	Enterprise Resource Planning
etc.	et cetera
EUR	Euro
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
IAS	International Accounting Standards
IASCF	International Accounting Standards Committee Foundation
IBAN	International Bank Account Number

i.d.R. in der Regel
IDW Institut der Wirtschaftsprüfer
IFRS International Financial Reporting Standards
i.V.m. in Verbindung mit

Jg. Jahrgang

KonTraG Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich

lt. laut

Mio. Millionen
Mrd. Milliarden

o.a. oben angeführt

rd. rund

S. Seite
SSC Shared Service Center

TEUR Tausend EUR

u.a. unter anderem
USD US-Dollar
u.U. unter Umständen

vgl. vergleiche

WpHG Gesetz über den Wertpapierhandel
WP Wirtschaftsprüfer

z.B. zum Beispiel

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1.1	Gliederung IFRS-Konzernabschluss und -anhang	28
Abbildung 1.2	Auszug zur Risikokonzentration.....	29
Abbildung 1.3	Tabelle zur Risikokonzentration.....	30
Abbildung 1.4	Kommentierung Eckdaten im Konzern-Monatsbericht	31
Abbildung 1.5	Überleitungsdokument	34
Abbildung 2.1	Exemplarische Auftragseingänge.....	38
Abbildung 3.1	PoC Überleitung Vollkosten Stand 31.12.2007	60
Abbildung 3.2	PoC Überleitung IFRS auf GuV per 31.12.2007.....	62
Abbildung 3.3	PoC-Berechnung, QB10 – IAS	64
Abbildung 3.4	PoC Überleitung IFRS auf Bilanz.....	65
Abbildung 3.5	Konzernbilanz der KUKA Aktiengesellschaft zum 31. Dezember 2007	67
Abbildung 4.1	Aufbau Treasury (funktional)	77
Abbildung 4.2	Treasury/Finanzierungs-Richtlinien	79
Abbildung 4.3	Praxisbeispiel Kreditlinien Konzern	84
Abbildung 5.1	Risikocheckliste inkl. Frühwarnindikatoren (in verkürzter Form).....	96
Abbildung 5.2	Risikomanagementprozess.....	102
Abbildung 6.1	Schwerpunkte der Überprüfung.....	110
Abbildung 6.2	Geltungsbereiche, Grundsätze & Organisation (2)	114
Abbildung 6.3	Beispiele (1).....	115
Abbildung 6.4	Zusammenfassung.....	117
Abbildung 6.5	Wesentliche Empfehlungen.....	118
Abbildung 7.1	Maßnahmen der Finanzmarktkommunikation	129
Abbildung 7.2	Quartalsbericht.....	131
Abbildung 7.3	Entwicklung des Auftragseinganges der KUKA AG	132
Abbildung 7.4	Überleitungsrechnung.....	133
Abbildung 7.5	Kursverlauf der KUKA-Aktie von Januar bis Juli 2008	134
Abbildung 7.6	Kursverlauf der KUKA-Aktie vs. Automobilhersteller vom 01.07.08 bis zum 29.07.08.....	135
Abbildung 7.7	Kursverlauf der KUKA-Aktie vs. Maschinen- und Anlagenbauer vom 01.07.08 bis zum 29.07.08.....	136
Abbildung 8.1	Zentrale Herausforderungen des CFO	142
Abbildung 8.2	Entwicklung der Verwaltungs- und Herstellungskosten deutscher Aktiengesellschaften	144
Abbildung 8.3	Branchenspezifische Verwaltungskostenquoten.....	145
Abbildung 8.4	Branchenleader und -lagger bei Verwaltungskosten.....	146
Abbildung 8.5	Verwaltungskosten und Verwaltungsqualität.....	148

Abbildung 8.6	Verwaltungskosten und Verwaltungsqualität (Streuung)	149
Abbildung 8.7	Gründe für die lange Vernachlässigung des Finanzbereiches.....	150
Abbildung 8.8	Schritte zu einem effizienten Finanzbereich	152
Abbildung 8.9	Produktivitätsunterschiede im Rechnungswesen.....	153
Abbildung 8.10	ABC-Analyse bei der Bearbeitung von Eingangsrechnungen	155
Abbildung 8.11:	Kennzahlen und deren tendenzielle Bedeutung in unterschiedlichen Bereichen.....	158
Abbildung 8.12	Abweichungen zwischen tatsächlichem und geplantem Warenausgang (WA)	159
Abbildung 8.13	Chancen- und Risiken einzelner Organisationskonzepte ..	161
Abbildung 9.1	Entwicklung des Outsourcing-Marktes in Deutschland	168
Abbildung 9.2	Mit Outsourcing verbundene Ziele	170
Abbildung 9.3	Risiken und Gefahren bei Outsourcingprojekten.....	177
Abbildung 9.4	Strukturierung kaufmännischer Aufgaben und Wissensbereiche	179
Abbildung 9.5	Outsourcing vs. Shared Services im Kontext diverser Bewerbungskategorien	184

Einleitung

Die Rolle des Chief Financial Officers (CFO) hat sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Diese Veränderung ist gleichzeitig ursächlich dafür, dass der CFO in vielen Unternehmen eine zunehmend herausgehobene Position im Vorstand bzw. in der Geschäftsführung inne hat.

Die Personalberatung *Spencer Stuart* hat in ihrer Studie „From CFO to CEO: Route to the Top“¹ festgestellt, dass der in Großbritannien und den USA schon seit langem beobachtbare Trend, dass Vorstandsvorsitzende zunehmend aus dem Finanzbereich kommen, nun auch in Europa und somit auch in Deutschland beobachtbar ist. Lange Zeit sah sich der CFO hier mit dem Image eines für Buchhaltung und Abschlusserstellung verantwortlichen Managers belegt, dem die Fähigkeit zur Steuerung des gesamten Unternehmens vielfach abgesprochen wurde. Nicht erst seit der Finanzkrise hat sich das grundlegend geändert: Viele Unternehmen haben einen hohen Verschuldungsgrad und stehen zunehmend vor enormen Finanzierungsproblemen. Da Finanzierungsfragen damit immer entscheidender für den Fortbestand und die Entwicklung des Unternehmens wurden, rückte der CFO konsequenterweise immer stärker in den Mittelpunkt des Unternehmens.

Ziel des vorliegenden Buches ist es, dieses zunehmend anspruchsvoller und komplexer werdende Anforderungsprofil eines CFOs anschaulich und praxisorientiert darzustellen. Dabei steht das Kürzel „CFO“ stellvertretend für Finanzvorstände, kaufmännische Geschäftsführer und kaufmännische Leiter. Der Aufbau des Buches orientiert sich dabei mit einer Ausnahme, den Steuern, an den typischen Aufgaben und Abteilungen des CFO-Bereiches. Inhaltlich ist das Buch dabei an konkreten Problem und Herausforderungen der Unternehmenspraxis ausgerichtet.

Der CFO überwacht nicht nur die Rentabilität und erstellt die Abschlüsse nach unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards (Kapitel 1 und 2). Er sorgt für eine jederzeit ausreichende Liquidität (Kapitel 4), strukturiert und bewertet Chancen und Risiken (Kapitel 5) und verantwortet das interne Planungs- und Kontrollsystem, deren Bedeutung nicht zuletzt aufgrund einiger prominenter Provisionszahlungen und Bestechungsvorwürfe an Bedeutung gewonnen hat

¹ [Spencer Stuart]

(Kapitel 6). Weiterhin gestaltet er die Beziehungen zu aktuellen und potenziellen Eigen- und Fremdkapitalgebern durch eine entsprechende Finanzmarkt-kommunikation und ist gleichzeitig verantwortlich für den Unternehmenswert (Kapitel 7). Schließlich muss der CFO auch für eine hohe Effizienz im eigenen Bereich sorgen, denn insbesondere die Verwaltungskosten sind in der Vergangenheit in vielen Unternehmen systematisch vernachlässigt worden und bieten entsprechend ein hohes Optimierungspotenzial (Kapitel 8). Eng damit verbunden sind Fragen nach der geeigneten Organisationsform, denn der Finanzbereich oder Teile davon können klassisch inhouse geführt werden, sie können aber auch an einen internen (Shared Service Center) oder einen externen Dienstleister (Outsourcing) ausgelagert werden (Kapitel 9).

Das Buch wendet sich an Führungskräfte in der Unternehmenspraxis sowie an Leser, die sich professionell mit Aspekten der Unternehmenssteuerung durch den CFO befassen, wie z.B. Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater, Finanzanalysten oder entsprechende Mitarbeiter in Banken. Das Buch richtet sich gleichzeitig auch an Studierende im fortgeschrittenen Studium, die sich auf Aufgaben im Finanzmanagement vorbereiten möchten.

Danken möchten wir zunächst Herrn Dr. Riccardo Mosena vom Gabler Verlag für die stets angenehme und konstruktive Zusammenarbeit. Unserer besonderer Dank gilt Frau Mirjam Braas für die Zuarbeiten und Herrn Stefan Klang für die redaktionellen Feinarbeiten von der Business and Information Technology School (BITS), Iserlohn, für die Unterstützung bei der Erstellung des Manuskriptes. Schließlich bedanken wir uns auch bei den kaufmännischen Abteilungsleitern der KUKA AG, die im Rahmen der Vorlesung mitgeholfen haben.

Frankfurt am Main und Essen im Oktober 2010

Dr. Matthias J. Rapp
Prof. Dr. Axel Wullenkord

1 Finanzbuchhaltung/ Rechnungswesen (Teil 1)

Der Jahresabschluss ist das Aushängeschild eines Unternehmens. Umso konservativer dieser ausfällt, desto besser sind in der Regel auch die Finanzen.

Muss-Bestandteile des Jahresabschlusses sind Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Kapitalflussrechnung, Eigenkapitalspiegel, Lagebericht und der Anhang zur näheren Beschreibung einzelner Positionen in Bilanz oder Gewinn- und Verlustrechnung.

In der Praxis hat der Jahresabschluss zwei Dimensionen. Die erste Dimension beschreibt, dass der Jahresabschluss inhaltlich keine Fehler aufweisen darf, vollständig und frei von Willkürlichkeit sein muss. Die zweite Dimension befasst sich mit den zeitlichen Rahmenbedingungen. So ist der Jahresabschluss in der Regel innerhalb von 90 Tagen anzufertigen. Insbesondere in den letzten Jahren haben beide Dimensionen enorm an Bedeutung gewonnen. Der Umfang und Detailgrad ist gestiegen, nicht zuletzt durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz und das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich. Aber auch die Forderungen des Kapitalmarktes, wie z.B. Transparenz und eine gute Corporate Governance, tragen einen großen Teil zur Bedeutungssteigerung der zwei Dimensionen des Jahresabschlusses bei.

In der Praxis wird zwischen internem und externem Rechnungswesen unterschieden, wobei eine stetige Harmonisierung beider Bereiche angestrebt wird. Auch führt die Überführung des Konzernabschlusses aus dem Monatsbericht, insbesondere bei großen mittelständischen Unternehmen, immer wieder zu Problemen. In diesem Abschnitt sollen daher Lösungsansätze aufgezeigt werden, um eine Vereinfachung der Verprobung der verschiedenen Berichte zu ermöglichen und die Überleitung zum Konzernabschluss vom Monatsbericht aus dem Controlling effizienter zu gestalten.

Konzernabschlussprüfung und Überleitung zum Monatsbericht²

Inhaltsverzeichnis

1.1	Problemstellung	21
1.2	Bestandsaufnahme Berichtswesen.....	22
1.3	Verprobung Konzernabschluss mit Monatsbericht.....	27
1.4	Zusammenfassung	31
1.5	Literaturverzeichnis	34

² Verfasser: Dr. Matthias J. Rapp, Prof. Dr. Christian Lukas, veröffentlicht in: Zeitschrift für Controlling und Management, 6/2008

1.1 Problemstellung

Die problemlose Überleitung des Jahresabschlusses aus dem internen Monatsbericht des letzten Berichtsmonats (häufig auch als Controlling-Bericht bezeichnet) stellt in der Praxis, insbesondere bei großen mittelständischen Unternehmen, häufig ein Problem dar. Dieses Problem wird dadurch verstärkt, dass Monatsberichte auch in heutiger Zeit nicht in allen Punkten den Bilanzierungsgrundsätzen des Konzernabschlusses – hier zum Beispiel nach International Financial Reporting Standards (IFRS) – folgen. Ein weiterer Problempunkt besteht darin, dass in vielen Unternehmen keine einheitliche Datenbasis vorhanden ist.

Das Ziel dieses Kapitels ist es, eine pragmatische Vorgehensweise zur Vereinfachung der Überleitung des Jahresabschlusses aus den Controllingberichten aufzuzeigen, die auf den häufig historisch gewachsenen Berichtsebenen aufbaut. Insbesondere wird dabei auf eine praxisrelevante, effiziente Verprobung der Berichte Wert gelegt. Dazu schlagen wir vor, vom IFRS-Konzernabschluss auszugehen und betriebliche Überleitungen für das Controlling vorzunehmen. Die resultierende Dokumentationshilfe (reconciliation document/Überleitungsdokument) zum Konzernabschluss soll in erster Linie dem kaufmännischen Geschäftsführer (oder Finanzvorstand) ermöglichen, alle kaufmännisch relevanten Aspekte aus den Monatsberichten den einzelnen Positionen im Konzernabschluss sowie den entsprechenden „IFRS-Notes“ (Anhang) zuzuordnen. Mit diesem Dokument wird aber darüber hinaus auch die Arbeit des Wirtschaftsprüfers erleichtert. Anstatt zu Beginn der Prüfung unterschiedliche Dokumente oder Arbeitsblätter zu sichten, ist – jetzt erstmals – ein hierarchisch gegliedertes Dokument als zentraler Ausgangspunkt vorhanden.

Das Kapitel leistet einen Beitrag zur Diskussion um die Harmonisierung von externem und internem Rechnungswesen, die im Zuge der IFRS-Berichtserstattungspflicht intensiver geführt wird³. Die Harmonisierung kennzeichnet ein wechselseitiger Einfluss der beiden Rechnungskreise aufeinander: Gemäß dem Management Approach werden unmittelbar Daten des internen Berichtswesen in das externe übernommen; gleichzeitig werden aber auch Daten des externen Berichtswesen in das interne übernommen. Bisher konzentrierte

³ [Börsig], [Wagenhofer 1]; [Wagenhofer 2]; [Weißberger]

sich die Diskussion vorrangig auf Teilaspekte der Harmonisierung, d.h. die Eignung einzelner IFRS-Standards für das interne Berichtswesen bzw. die Steuerung⁴, oder auf explorative Einzelfallstudien⁵ zur konzernweiten Harmonisierung. Auch wenn in der Diskussion der (zumindest teilweisen) Harmonisierung der Rechnungskreise Vorteile zuerkannt werden, so wurde überraschenderweise dem Aspekt der effizienten Konvergenz bzw. Harmonisierung bisher keine große Beachtung gewidmet. An dieser Stelle setzt unser Beitrag an. Es steht nicht das Für und Wider einer (mehr oder weniger) weit reichenden Harmonisierung im Vordergrund, sondern – den Harmonisierungsgrad als gegeben voraussetzend – die effiziente Umsetzung der Überleitung der Berichte. Wir argumentieren, dass ein in geeigneter Weise konzipiertes Überleitungsdokument eine solche Überleitung gewährleistet. Da es gleichfalls die Abschlussprüfung erleichtert, wird ein bestehendes Berichtswesen in zweierlei Hinsicht verbessert: Zum einen in Bezug auf die Effizienz der Konvergenz von internem und externem Berichtswesen; zum anderen durch die Vereinfachung der Abschlussprüfung durch den Wirtschaftsprüfer.

Der Beitrag ist in vier Abschnitte gegliedert. Nach der Darlegung der Problemstellung beschreibt der zweite Abschnitt Monatsberichte als Bestandsaufnahme für das unserem Kapitel zugrunde liegende Praxisbeispiel. Im dritten Abschnitt wird anhand des IFRS-Konzernabschlusses aufgezeigt, welche Verprobungsschritte notwendig sind, damit Controllingergebnisse transparent übergeleitet werden können. Danach fasst der vierte Abschnitt die Erkenntnisse in Form einer beispielhaften Gliederung des Überleitungsdokuments zusammen.

1.2 Bestandsaufnahme Berichtswesen

Das interne Berichtswesen auf Basis der Betriebsbuchhaltung lässt sich ebenso wie der Einzelabschluss und der Konzernabschluss als eigenständiges Informationssystem auffassen⁶. Durch geeignete Überleitungen werden die einzelnen Informationssysteme miteinander verbunden. Es besteht nun theoretisch

⁴ [Auer]; [Glaum], [Vogel]; [Wagenhofer 2]

⁵ [Beißel], [Steinke]; [Dais], [Watterot]; [Haeger]

⁶ [Wagenhofer 2], S. 14