

# KOMPLEXITÄTSREDUKTION IM FINANZBEREICH

Peter Leibfried

«We all believe than the current model is broken» – mit dieser provokativen Aussage haben sich die CEOs der grössten internationalen Revisionsnetzwerke vor gut einem Jahr an die Öffentlichkeit gewandt. Wie wenn es noch einen Beweis gebraucht hätte, stehen wir angesichts der aktuellen Krise vor den Trümmern einer Berichterstattung, die sowohl bei der internen finanziellen Führung wie auch bei der externen Rechnungslegung versagt zu haben scheint. Wie bekommt man den Geist wieder in die Flasche?

## DER SCHWANZ WEDELT MIT DEM HUND

Das finanzwirtschaftliche Umfeld ist komplexer, internationaler und juristisch umstrittener geworden. Dabei hat sich die finanzielle Führung von Unternehmen zu einer oft nur noch höchst versierten Spezialisten zugänglichen Disziplin entwickelt. Immer wieder entsteht der Eindruck, finanzwirtschaftliche Technokraten hätten sich verselbständigt und dem Unternehmer das Steuer aus der Hand genommen. Für eine langfristige und ganzheitliche Betrachtungsweise bleibt häufig kaum mehr Raum.

## METHODOLOGISCHER OVERKILL

Das Problem betrifft die interne wie die externe Zahlenwelt gleichermaßen. So führt bei IAS/IFRS die Überarbeitung von Standards in der Regel dazu, dass diese hinterher noch viel umfangreicher und komplizierter sind als zuvor. In der internen finanziellen Führung wechseln sich alle paar Jahre vermeintlich «richtige» Steuerungsgrössen ab, und im Gewirr aus RONA, EVA, CFROI und anderen Kunstfiguren finden sich am Ende nur noch die damit beauftragten Beratungsgesellschaften zurecht. Im Bereich Corporate Finance macht man sich Gedanken über Realoptionsmodelle – nur um dann im Zuge der Subprime-Krise festzustellen, dass Grossbanken die Milliardenbeträge nicht mehr bewerten können und nach einer Aussetzung der Marktbewertung verlangen.

## ZIEL UND ZWECK FINANZIELLER FÜHRUNG

Die Wurzeln des Problems liegen in Wirklichkeit tiefer. Denn grundsätzlich ist es einer wettbewerblichen Wirtschaft immanent, dass einmal entworfene Strukturen, Methoden und Prozesse sich ständig weiterentwickeln: Schliesslich möchte jeder die Arbeit zumindest ein wenig besser machen als die Konkurrenz. Allerdings muss sich die finanzielle Führung von Unternehmen regelmässig fragen lassen, ob sie wirklich noch zu ihrem prominentesten Ziel – der Wahrung der Aktionärsinteressen – beiträgt oder ob sie sich zu einem wild wuchernden System verselbständigt hat. Die finanzielle Führung muss sich also als ein Teil des Systems guter Corporate Governance verstehen, quasi all ihre Bemühungen dem Oberziel der Bereitstellung eines sinnvollen Beitrags zur Wahrung der Aktionärsinteressen unterzuordnen. Durch eine regelmässige Selbstkontrolle muss dies immer wieder in

Erinnerung gerufen und das eigene Handeln daraufhin überprüft werden. Finanzielle Führung kann sich so von einem rein technischen Handwerkszeug zu einem tragenden Pfeiler guter Corporate Governance entwickeln.

## DAS MODELL EINER FINANCIAL GOVERNANCE

Meine konkrete Forderung lautet, nach Jahrzehnten der immer weiter gehenden handwerklichen Spezialisierung einen Schritt zur Seite zu tun, um ein Rahmenkonzept zu entwickeln, das sich mit den grundlegenden Zielsetzungen der finanziellen Führung auseinandersetzt. Dabei könnte z.B. der in den letzten zehn Jahren recht konkret ausgearbeitete Begriff der Corporate Governance gezielt auf die Finanzfunktion fokussiert werden. Unter dem Oberbegriff einer neu geschaffenen Financial Governance steht eine nachhaltige finanzielle Führung in den folgenden Disziplinen:

### 1. DEFINING GOVERNANCE

Die Interessen seiner Kapitalgeber kann nur derjenige wahren, der sie kennt. Bei den meisten erwerbswirtschaftlich tätigen Unternehmen werden dies rein finanzielle Zielsetzungen sein. Hier ist zu entscheiden, welche Werte laut Jahresrechnung im Mittelpunkt stehen sollen (Gewinn, Cashflow) oder ob gegebenenfalls unternehmensspezifische Vorgaben zu entwickeln sind (z.B. wertorientierte Kennzahlen). Nun sind finanzielle Ergebnisse meist das Resultat realer Entwicklungen. Um die dabei zwangsläufig auftretenden zeitlichen Verzögerungen zu verkürzen, ist das finanzwirtschaftliche Zielsystem um betriebswirtschaftliche, nicht-finanzielle Erfolgsindikatoren zu ergänzen. Auch hier ist mit den Anteilseignern jedoch ein gründliches gemeinsames Verständnis zu entwickeln, welches die richtigen Grössen sind. Das gilt insbesondere für selbst geschaffene, nicht durch die Grundsätze der finanziellen Rechnungslegung standardisierte Verfahren.

### 2. MANAGING GOVERNANCE

Sind die Ziele einmal gesetzt, geht es darum, sie zu erreichen. Nicht nur die operativen Unternehmensfunktionen, sondern auch die Bereiche Controlling, Accounting und Corporate Finance müssen hinsichtlich Strukturen, Methoden und Prozessen möglichst klar darauf ausge-

richtet sein. Dies betrifft zunächst die gesamte betriebliche Planung und Budgetierung. Sie darf zu keiner politischen Übung verkommen, bei der die Zahlen der Vorjahre mehr oder weniger linear in die Zukunft fortgeschrieben werden. Vielmehr muss immer wieder versucht werden, das Bestmögliche zu erreichen. In den letzten Jahrzehnten entwickelte Modelle wie Beyond Budgeting können hierzu beitragen, wobei es keine für alle Unternehmen gleich anwendbaren Patentlösungen gibt. Eng damit verknüpft sind Fragen der Vergütung. Hier geht es darum, Entlohnungssysteme zu etablieren, die zu einem möglichst exakten Gleichlauf der Interessen von Management und Gesellschaftern führen. Ebenfalls mit Blick auf die Interessen der Aktionäre sind Entscheidungen über die Allokation von Kapital zu treffen. Unternehmenskäufe stellen meist die einschneidendsten Massnahmen dar. Dass in der grossen Mehrzahl aller Fälle für die Anteilseigner des Erwerbers kein Mehrwert geschaffen wird, ist eine mittlerweile weithin akzeptierte Erkenntnis. Die dennoch regelmässig steigende Anzahl von Transaktionen deutet darauf hin, dass in diesem Bereich erheblicher Verbesserungsbedarf besteht.

### 3. REPORTING GOVERNANCE

Mit Blick auf das externe Reporting ist die Unternehmensführung zunächst gefordert, sich formell und inhaltlich an den Bedürfnissen der Anteilseigner auszurichten. Je komplexer die angewendeten Regelungen sind, umso mehr muss in Informationstechnologie und die Ausbildung der beteiligten Mitarbeiter investiert werden. Die zunehmende Verwendung von Fair Values macht nur dann einen Sinn, wenn die Adressaten auch den Hintergrund ihrer Ermittlung erkennen können. Für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens noch viel wichtiger ist das interne Reporting. Dass dieser Bereich praktisch frei von konkreten Vorgaben der Standardsetter ist, hat mit dazu beigetragen, dass sich ein nahezu folkloristisches internes Berichtswesen entwickelt hat. Während Myriaden «schon immer so» erstellter Berichte von den Empfängern nie richtig gelesen werden, hat das Management häufig das Gefühl, sich im Blindflug zu befinden. Für Uneingeweihte kaum zu durchschauen, finden sich häufig umfangreiche Zahlenwelten, die mit der extern dargestellten Realität wenig zu tun haben. Dass Unternehmensberatungen offensichtlich erfolgreich Projekte zur Harmonisierung des internen und externen Berichtswesens verkaufen können, sollte hellhörig machen. Im Rahmen einer guten Reporting Governance wäre es wünschenswert, eine interne Berichterstattung zu haben, die höchstens von der Granularität her von dem abweichen kann, was an die Anteilseigner abgegeben wird.

### 4. ASSURING GOVERNANCE

Auf dem Weg zur Erreichung der Interessen der Anteilseigner sollten Fehler weitestgehend ausgeschlossen und Risiken minimiert werden. Ausgelöst durch internationale Entwicklungen, stehen gegenwärtig die Systeme zur internen Kontrolle und zum Risikomanagement im Mittelpunkt der finanziellen Führung. Die nicht nur positiven Erfahrungen mit dem Sarbanes-Oxley Act haben gezeigt, dass ein Mehr an Sicherheit nicht unbedingt auch betriebswirtschaftlich eine sinnvolle Massnahme ist. Schliesslich kann nicht erwartet werden, dass sich unternehmerische Renditen ohne das Eingehen eines gewissen Risikos realisieren lassen. Ein wichtiges Element ist eine funktionierende externe Revision. Den Interessen der Anteilseigner wird dann am besten Rechnung getragen, wenn eine ausreichend qualifizierte, aber nicht überdimensionierte Revisionsstelle gewählt wird, die zwar ein Vertrauensverhältnis zum Unternehmen besitzt, aber dennoch immer wieder kritisch und unvoreingenommen zu Werke geht.

### BACK TO BASICS

Der Verlauf der Finanzmarktkrise beweist es wieder einmal: Finanzielle Führung ist keine Naturwissenschaft, sondern gehört zu den Sozialwissenschaften. Sosehr diese Disziplin auch von technischen Details und handwerklichem Können geprägt sein mag, so sehr geht es im Kern doch um ganz grundsätzliche zwischenmenschliche Fragen von Vertrauen, Rechenschaft, Ehrlichkeit und der Suche nach der «richtigen» Realität. Die den komplexen Ansätzen von Accounting und Controlling zugrunde liegenden Prinzipien sind vermutlich so trivial, dass verantwortungsvoll erziehende Eltern bereits von einem Kind erwarten würden, dass es weiss, worum es eigentlich geht. Tatkräftig weiterentwickelt und konsequent angewendet können die Grundsätze guter Financial Governance dazu beitragen, der überbordenden fachlichen Technisierung Grenzen zu setzen, Konflikte zwischen den Teildisziplinen zu lösen und im Rahmen der Ausbildung durch eine ganzheitliche Perspektive das Verständnis zu fördern. Dies alles, ohne gleichzeitig das notwendige Handwerkszeug zu verlieren, denn niemand kann erwarten, eine komplexe Welt käme mit simplen finanziellen Systemen aus. ■

#### Literatur

Peter Leibfried: Financial Governance – Rahmenkonzept für eine integrierte finanzielle Führung. In: Festschrift zum 80. Geburtstag von Max Boemle (2008).



Prof. Dr. Peter Leibfried, CPA  
Universität St. Gallen  
KPMG-Lehrstuhl für Audit und Accounting  
Rosenbergstrasse 52  
9000 St. Gallen  
www.aca.unisg.ch