

Dr. Hans-Jürgen Hillmer<sup>\*)</sup>

# Aktuelle Herausforderungen im Rechnungswesen

## – Bericht zum BVBC-Bundeskongress 2013 –

Unter dem Motto „Rechnungswesen, Steuern und Controlling 3.0“ fand vom 23.-25.05.2013 in Bad Soden am Taunus der diesjährige Bundeskongress der Bilanzbuchhalter und Controller statt. Neben Themen im Bereich der Bilanzierung und des Controllings stand die Frage im Blickpunkt, welche Konsequenzen aus aktuellen Entwicklungen auf den Finanzmärkten zu ziehen sind.



**\*) Dipl.-Kfm. Dr. Hans-Jürgen Hillmer ist Inhaber des BuS-Netzwerks für Betriebswirtschaftliche und Steuerliche Fachinformationen ([www.bus-hillmer.de](http://www.bus-hillmer.de)).**

### I. Einführung

Nach der Kongresseröffnung durch die BVBC-Präsidentin *Bärbel Ettig* und verschiedenen Grußworten schloss sich am 23.05.2013 zunächst ein Vortrag zu dem Thema „Finanzkrise 3.0 – Wirtschaftspolitik für die Peripherie“ an (es referierte *Prof. Dr. Michael H. Grote*, Leiter des Frankfurt Institute for Private Equity and M&A Finance Department). Der Nachmittag war dann zum einen aktuellen bilanziellen Themen sowie zum anderen dem Investitionscontrolling gewidmet (s. mehr dazu unter Abschn. II und III). Am 24.05.2013 wurde das Kongressprogramm u.a. mit folgenden Themen (mehr dazu unter Abschn. IV) fortgesetzt:

- Basel III und die anstehende nationale Umsetzung (*Karin Sagner-Kaiser*, Deutsche Bundesbank),
- Update Finanzmarktregulierung – Auswirkungen auf die Unternehmensfinanzierung und -steuerung (*Johannes Anschott*, Commerzbank AG),
- Liquidität steuern – Forderungen bewerten (*Michael Bretz*, Leiter Unternehmenskommunikation, Verband der Vereine Creditreform e.V.),
- Euro-Krise und niedriges Zinsniveau: Auswirkungen auf die Ermittlung von Unternehmenswerten (*Prof. Dr. Volker H. Peemöller*, Vorstandsvorsitzender, Deutsches Institut für Zertifizierung im Rechnungswesen e.V.).

Wie in den Vorjahren wurde anlässlich des BVBC-Bundeskongresses auch der Controller-Ehrenpreis der BVBC-Stiftung verliehen: Träger ist in diesem Jahr *Prof. Dr. Volker H. Peemöller*; gewürdigt wurde seine in BiM 4/2012 erschienene Ausarbeitung zu den Instrumenten des Synergiecontrolling (mehr dazu abschließend unter Abschn. V).

### II. Bilanzpolitische und bilanzanalytische Gestaltungen in HGB-Abschlüssen

Nach einigen grundsätzlichen Ausführungen zum Anwendungsbereich und zur Bedeutung der HGB-Rechnungslegung beschäftigte sich *Prof. Dr. Klaus Hahn* (er ist Studiengangleiter BWL-Steuern und Prüfungswesen/Accounting & Controlling an der Dualen Hochschule

Baden-Württemberg in Stuttgart) mit Instrumenten und Strategien der Bilanzpolitik. Hierbei ist zwischen Sachverhaltsgestaltung und Sachverhaltsabbildung zu unterscheiden. Im Rahmen der Ausführungen zu den Strategien der Bilanzpolitik differenzierte der Referent zwischen ergebnisorientierten bilanzpolitischen Strategien (progressiv = ergebnisverbessernd bzw. konservativ = ergebnisvermindernd) und erläuterte sog. Annäherungsstrategien in HGB-Abschlüssen; hier ist z.B. an die ggf. anzustrebende Übereinstimmung mit den alten HGB-Regelungen zu denken, an die Übereinstimmung mit der Steuerbilanz sowie an die Übereinstimmung mit den IFRS.

Nächster Vortragsschwerpunkt war die Anwendung des Stetigkeitsgrundsatzes. Hierbei unterschied *Hahn* zwischen der Ansatzstetigkeit, der Bewertungsstetigkeit, der Ausweisstetigkeit und der Konsolidierungsstetigkeit wie folgt:

- Ansatzstetigkeit (neu im Rahmen des BilMoG): Nach § 246 Abs. 3 Satz 1 HGB sind die auf den vorhergehenden Jahresabschluss angewandten Ansatzmethoden beizubehalten.
- Bewertungsstetigkeit (wie vor BilMoG): Nach § 251 Abs. 1 Nr. 6 HGB sind die auf den vorhergehenden Jahresabschluss angewandten Bewertungsmethoden beizubehalten.
- Ausweisstetigkeit (wie vor BilMoG): Nach § 265 Abs. 1 HGB ist die Form der Darstellung der Bilanz und der GuV im Zeitablauf beizubehalten (gilt auch für Anhang, Kapitalflussrechnung und Segmentberichterstattung).
- Konsolidierungsstetigkeit (wie vor BilMoG): Nach Abs. 3 Satz 2 HGB sind die auf den vorhergehenden Konzernabschluss angewandten Konsolidierungsmethoden beizubehalten.

Sodann skizzierte *Hahn* die Möglichkeiten der Durchbrechung des Stetigkeitsgrundsatzes: Nur in begründeten Ausnahmefällen darf vom Stetigkeitsgrundsatz abgewichen werden, d.h. die Abweichung muss sachlich gerechtfertigt sein. Dies ist lt. IDW-Vorgaben „grundsätzlich nur der Fall:

- wenn die Abweichung durch eine Änderung der rechtlichen Gegebenheiten (insb. Änderung von Gesetz und Satzung, Änderung der Rechtsprechung) veranlasst wurde,
- wenn die Abweichung unter Beachtung der GoB ein besser den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage vermitteln soll,
- wenn die Abweichung dazu dient, Ansatz- oder Bewertungsvereinfachungsverfahren in Anspruch zu nehmen,
- wenn die Abweichung im Jahresabschluss zur Anpassung an konzernerneinheitliche Bilanzierungsrichtlinien erfolgt oder
- wenn die Abweichung erforderlich ist, um steuerliche Zwecke zu verfolgen.“

Effekte aus der Durchbrechung des Stetigkeitsgrundsatzes sind – anders als nach IAS 8 – *erfolgswirksam* zu erfassen. Hinsichtlich der Publizität von Stetigkeitsunterbrechungen wies der Referent auf Folgendes hin: Durchbrechungen der Stetigkeit führen nicht zu einer Anpassung der Vorjahreszahlen. Der Effekt ist vielmehr im laufenden Jahr (ergebniswirksam) zu erfassen. Die Berichtspflichten über Stetigkeitsdurchbrechungen nach § 284 Abs. 2 Nr. 3 HGB bzw. § 313 Abs. 1 Nr.3 HGB erstrecken sich auf:

- die Angabe der betroffenen Posten und die Beschreibung der Abweichungen gegenüber der bisherigen Methode,
- die Begründung für den Methodenwechsel sowie
- die Darstellung des Einflusses auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Dabei sind den Vorgaben des IDW zufolge auch zahlenmäßige Angaben erforderlich.

Allerdings bestehen diese Berichtspflichten nur, soweit die Änderungen nicht unerheblich sind. Grundsätzlich ist in einen Einmaleffekt aus der Methodenumstellung zu Beginn des lfd. Geschäftsjahrs und in einen Jahreseffekt zu trennen.

Fortgesetzt wurde dieser Vortrag mit einer detaillierten Fallstudie zur bilanzanalytischen Aufbereitung nach den Regelungen des HGB in der Neufassung durch das BilMoG. Dabei wurden insbesondere bilanzanalytische Bereinigungen für aktivierte Entwicklungskosten, Pensionsrückstellungen (Unterdeckung), gebildete Bewertungseinheiten sowie aktivierte latente Steuern durchgeführt und eine Strukturbilanz zum 31.12.2012 erstellt.

### III. Investitionscontrolling: Investitionen planen, bewerten und steuern

In diesem Tagungsabschnitt wurde betont, dass die Zusammenarbeit zwischen dem Planungsverantwortlichen im Bereich Facility-Management oder IT oder dem Investitionsgüter-Einkauf einerseits sowie dem Investitionscontrolling und dem Rechnungswesen andererseits besonders wichtig sei. In ihren Ausführungen gingen *Thomas Schmitt* (Heidelberger Druckmaschinen AG) und *Uwe Jüttner* (Präsident der European Management Accountants Association, EMAA) insbesondere darauf ein, dass die Kommunikation untereinander besonders wichtig sei. Je besser diese funktioniere, um so eher ließen sich planerische und organisatorische Fehler im Rahmen der Investitionsabwicklung vermeiden. Dazu sei es erforderlich, dass sich alle beteiligten Abteilungen über wichtige Abgrenzungsfragen wie

- Investitionen und Erhaltungsaufwand,
- Gebäude oder Betriebsvorrichtung und
- Nutzungsdauern

im Klaren sind. Nur auf einer entsprechend fundierten Basis können dann Fragen wie „kaufen, mieten oder leasen“ im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsrechnung korrekt beantwortet werden und auch nur dann lassen sich im Rahmen des Investitionscontrolling die Auswirkungen auf Kennzahlen und Messgrößen richtig interpretieren. Hierzu wurde durch die Darstellung verschiedener Simulationen versucht, Anhaltspunkte dafür zu geben, wie es in der Praxis gelingen kann, den sog. goldenen Mittelweg zu finden.

## IV. Themenschwerpunkt Finanzen

### 1. Basel III und weitere Finanzmarktregulierungen

Als Reaktion auf die Finanzmarktkrise haben die G20-Staats- und Regierungschefs mit Basel III als Herzstück Maßnahmen beschlossen, die die Stabilität der Banken und des Bankensystems erhöhen sollen. Derzeit wird auf EU-Ebene über die Umsetzung von Basel III mittels CRR/CRD IV verhandelt. Geplant ist ein Inkrafttreten ab 01.01.2014. Gegenstand des Vortrags von *Karin Sagner-Kaiser* (Direktorin der Deutschen Bundesbank) war es, einen übersichtsartigen Einblick in die vorgesehenen Maßnahmen und deren Auswirkungen zu geben.

Zentrale Erkenntnis aus der seit 2007 andauernden Finanzmarktkrise ist, dass Banken zu wenig Eigenkapital und Liquidität vorgehalten haben und unzureichend beaufsichtigt wurden. Seit September 2009 arbeiten Regulatoren weltweit daran, die Regulierungsdichte zu erhöhen. In seinem Vortrag unternahm *Johannes Anschott* (Commerzbank AG) den Versuch, die zu erwartenden Auswirkungen auf die Unternehmensfinanzierung und andere Bankdienstleistungen (Geldanlage, Risikoabsicherung) abzuschätzen.

*Anschott* erwartet, dass die mit Basel III verbundenen erhöhten Kapitalanforderungen die sog. Produktionskosten von Krediten proportional zu ihren bisherigen Kapitalkosten steigen lassen. Hierbei bedeutet proportional, dass schlechtere Ratings und ungesicherte Kredite sowie längere Laufzeiten stärker von diesem Effekt betroffen sind. Dennoch ist für *Anschott* eine seriöse Aussage der zu erwartenden Konditionsveränderungen je Produkt bislang nur als grobe Schätzung möglich. Tendenziell sei davon auszugehen, dass die Zinsen bzw. Gebühren für stärker betroffene Produkte (langfristig bestätigte Kredite in Verbindung mit schlechten Ratings und geringer Besicherung) kostenbedingt steigen. Die Auswirkungen werden umso kräftiger ausfallen, je schlechter es um die Bonität des kreditnachfragenden Unternehmens bestellt ist. Der Referent berichtete allerdings auch, dass in seinem Erfahrungsbereich weniger als 10% der Unternehmen schlechten Bonitätsklassen zugeordnet werden. Zudem wies *Anschott* darauf hin, dass zur Sicherung der Kreditversorgung der mittelständischen Wirtschaft wesentliche Erleichterungen für KMU-Kredite vorgesehen sind. Diese ergeben sich wie in Abb. 1 auf S. 61 dargestellt.

Abb. 1: Erleichterungen für KMU-Kredite

„Supporting Factor“	<p>Adjustierung der Risikogewichte des Bestands an Forderungen gegenüber KMU um 0,7619</p> <p>Kapitalanforderungen werden gegenüber Basel II konstant gehalten</p>
Einbezogene KMU-Forderungen	<p>KMU-Umsatz kleiner als 50 Mio. p.a.</p> <p>Forderungen gegenüber KMU kleiner 1,5 Mio. (außer durch Wohnimmobilien besicherte Forderungen)</p>
Anwendungsbereich	<p>Unabhängig vom angewandten Risikogewichtungs-Ansatz</p> <p>Unabhängig von der Forderungsklasse (Corporate/Retail)</p>
Überprüfung	<p>Überprüfung der Angemessenheit durch KOM innerhalb von 36 Monaten nach Inkrafttreten CRD IV-Paket, insbesondere ob Ziel der Stützung der Wirtschaft erreicht</p>

Nicht zuletzt diese besonderen Regelungen für den Mittelstand bewogen den Referenten zu dem abschließenden Fazit, dass steigende regulatorische Kosten derzeit im Zuge der expansiven Geldpolitik deutlich überkompensiert werden und dass eine Kreditklemme am deutschen Markt für Unternehmensfinanzierungen nicht zu erwarten sei. Aus Bankensicht werden die Einlagen von Kunden unter Basel III eine noch wichtigere Refinanzierungsquelle darstellen. Von besonderer Bedeutung werden insbesondere die Einlagen von Privatkunden sowie kleinerer und mittlerer Firmenkunden sowie langfristige Einlagen sein. *Anschott* erwartet einen stärkeren Wettbewerb unter den Banken, der tendenziell zu höheren Einlagenkonditionen für einige Gruppen führen wird.

## 2. Liquiditätssteuerung und Forderungsbewertung

In seinem Vortrag ging *Michael Bretz* (Leiter Unternehmenskommunikation, Verband der Vereine Creditreform e.V.) u.a. auf die folgenden Themen ein:

- Kreditoren versus Debitoren,
- Working Capital Management – Organisation und Aufgaben,
- Debitorenmanagement entlang der Kundenbeziehung,
- Inkasso,
- Bonität.

Nach den Beobachtungen des Referenten ist im Nettoumlaufvermögen eines Unternehmens häufig mehr Liquidität gebunden als notwendig. Durch Verkürzung von Debitorendauern und Lagerzeiten bzw. die Verlängerung der Kreditorenumschlagsdauer könne das Nettoumlaufvermögen signifikant und nachhaltig reduziert werden.

Im Rahmen des Vortragsabschnitts zum Working-Capital-Management ging *Bretz* zunächst auf die Regelung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten im Vertrieb sowie die Kreditlimitkontrolle ein. Als „Todsünden“ im Debitorenmanagement brandmarkte er:

- Allgemein
  - Debitorenrisiko-Management ist nicht „Chef-Sache“;
  - Verhältnis Vertrieb/Finanzwesen wird nicht von der Unternehmensleitung „moderiert“;
  - mangelnde Kommunikation zwischen den betroffenen Abteilungen;
  - fehlendes Berichtswesen;
- Risiko
  - fehlende Bonitätsprüfung;
  - keine Vergabe von Limiten;
  - Ignorieren von Signalen;
- Außenstandsdauer
  - verzögerte Rechnungslegung;
  - unklar formulierte Zahlungsbedingungen;
  - Lieferungen trotz überfälliger Rechnungen;
  - Defizite im Mahnprozess (z.B. Forderungseintreibung durch den Vertrieb, zu lange Mahnintervalle, ausschließlich schriftliche Mahnungen).

Im Rahmen seiner Überlegungen zum Debitorenmanagement entlang der Kundenbeziehungen war dem Referenten das Mahnwesen besonders wichtig. Als übliche Fehler nannte er:

- Buchhaltung ist nicht tagfertig (Eingänge werden nicht zeitnah gebucht);
- manuelles Mahnwesen;
- Vertrieb nimmt Einfluss auf den Mahnprozess (Entscheidung über Aussendung der Mahnungen);
- keine Verrechnung von Mahngebühren und Verzugszinsen;
- fehlende Systematik im Mahnwesen, oftmals bedingt durch geringe Kapazitäten im Debitorenbereich;
- unzureichende optische und inhaltliche Aufbereitung von Mahnschreiben.

Nach den Erfahrungen von *Bretz* ist insbesondere eine frühe Inkasso-Abgabe zu empfehlen. Dies reduziere die Kosten und steigere die Realisierungschancen. Im Rahmen seiner abschließenden Ausführungen zur Bonitätseinschätzung hob *Bretz* vorrangig auf Warnsignale im Kundenbestand ab, die sich wie folgt darstellen:

- Verändertes bzw. auffälliges Informationsverhalten
  - keine Auskünfte mehr, Geschäftsführer oder Verwaltung nicht erreichbar
  - Plötzliche Auskunftsbereitschaft, veränderte Selbstdarstellung
- Akute Liquiditätsprobleme
  - Verändertes Zahlungsverhalten, außergerichtliche Vergleichsangebote
  - starke Umsatzrückgänge, verändertes Bestellverhalten
  - negative Auskünfte (Banken, Auskunftstei, Konkurrenz, etc.)
  - Kapitalerhöhungen ohne Akquisitionen oder Investitionen

- Firmenpolitische Veränderungen
  - häufiger Wechsel der Geschäftsführung, Wechsel der Rechtsform
  - Abbau von Niederlassungen, Outsourcing von Teilbereichen, Abbau Mitarbeiter
  - Wechsel der Bankverbindung, Insolvenzen im Unternehmensverbund

### 3. Auswirkungen aktueller Entwicklungen auf die Ermittlung von Unternehmenswerten

Nach einleitenden Ausführungen zum gegenwärtigen Marktumfeld unterschied der Referent (*Prof. Dr. Volker H. Peemöller*) zwischen den Ertragswertverfahren und der Anwendung von Multiplikatoren. Erforderlich ist für die Anwendung die Ableitung der Ertragsgröße und die Ermittlung des Kapitalisierungszinssatzes. Für die Anwendung der Kapitalisierungsgröße in der Detailplanungsphase ist zu berücksichtigen, dass die Finanzierungsbedingungen sich derzeit eher verschlechtern und Forderungsausfälle relativ häufig auftreten. Hinsichtlich des Basiszinssatzes sind die Zinsstrukturkurven der Deutschen Bundesbank bzw. der Europäischen Zentralbank in Betracht zu ziehen. Letztere enthält Risikoprämien für das Ausfallrisiko europäischer Staatsanleihen und liegt über der Kurve der Deutschen Bundesbank. *Peemöller* wies darauf hin, dass das IDW davon abrät, die Zinsstrukturkurve der EZB zur Ableitung der risikolosen Zinssätze zu nutzen, jedenfalls bei der Bewertung von Unternehmen mit alleiniger Geschäftstätigkeit in Deutschland.

Die sog. Marktrisikoprämie ergibt sich aus der durchschnittlichen langfristigen Differenz zwischen der Rendite eines Aktieninvestments und der Rendite risikoloser Staatsanleihen. Die vom IDW veröffentlichten Bandbreiten empfohlener Marktrisikoprämien liegen z.Zt. bei etwa 5-6% nach Steuern bzw. 5,5-7% vor Steuern. Im gegenwärtigen Umfeld ergeben sich nach Angaben von *Peemöller* einige besondere Überlegungen zur Bewertung, die folgender Auflistung entnommen werden können:

- Planungsdauer: mit oder ohne ewige Rente?
- Einsatz der Szenariotechnik
- Rechnung mit Sensibilitäten (Wachstum, Beta-Faktor)
- Ermittlung der Wertuntergrenze: Liquidationswert
- Geschäftsmodell in der Krise hinterfragen
- Anpassungen der Planungsrechnung oder Anpassung der Kapitalkosten?
- Unternehmensbewertung ist keine Messung, sondern eine vergleichende Schätzung; Parameter dieser Schätzung haben sich z.T. erheblich verändert
- Pauschalisierungen und Vereinfachungen sind hinsichtlich ihrer Auswirkungen besonders zu würdigen
- Bandbreite von Werten nützlicher als Punktwert

### V. Ehrenpreis der BVBC-Stiftung

Zum dritten Mal hat die BVBC-Stiftung einen Controller-Ehrenpreis für eine wissenschaftliche Ausarbeitung vergeben. Preisträger in 2011 waren *Prof. Dr. Karlheinz Küting*, *Dr. Andrea Rösinger* und *Dipl.-Kffr. Mana Mojadadr*; sie wurden für ihren Beitrag „Notwendigkeit eines Cash- und Liquiditätsmanagements“ ausgezeichnet, der in DB 12/2010 S. 625 – 631 veröffentlicht wurde. *Küting/Rösinger/Mojadadr* haben beschrieben, welche Faktoren in der Unternehmensbilanz eine Krise ankündigen. Sie haben daraus Handlungsanweisungen entwickelt, mit denen mittelständische Unternehmen ihre Liquidität möglichst effizient strategisch planen können. In 2012 ging der von der BVBC-Stiftung verliehene Controlling-Ehrenpreis wiederum an drei Autoren, die gemeinsam für ihren Beitrag „Kreditrating und Unternehmenseinschätzungen: Was bewirken neue Bilanzdaten auf der Basis des BilMoG?“ ausgezeichnet wurden. Er wurde verfasst von *Dr. Bernhard Becker*, *Prof. Dr. Stefan Müller* und *Prof. Dr. Christian Wobbe*. Die in der Ausgabe 6/2011 der Fachzeitschrift KSI (Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung) veröffentlichte Arbeit analysiert zum einen die Auswirkungen des BilMoG auf die Anforderungen, die an angemessene Ratingkonzeptionen zu stellen sind. Zum anderen wird der Einfluss der Übergangsphase auf die Erkennung von Krisensignalen im Jahresabschluss untersucht.

In 2013 wurde nun der Controlling-Ehrenpreis an *Prof. Dr. Volker H. Peemöller* verliehen, der in seinem Beitrag „Instrumente des Synergie-Controlling – Messung und Steuerung von Synergiepotenzialen und -effekten“ auf eindrucksvolle Weise untersucht, wo sich bei Unternehmenszusammenschlüssen Synergien verbergen und wie diese gesteuert werden können. Die Laudatio hielt wie in den Vorjahren *Dipl.-Kfm. Marcus Appel* (Redaktion Zeitschrift Controlling); er gratulierte auch im Namen der das Preisgeld großenteils stellenden Verlage Beck und Vahlen und würdigte den in *BiM* 4/2012 erschienenen Aufsatz wie folgt:

„Der Auseinandersetzung mit Möglichkeiten zur Steuerung und Kontrolle von Synergien – auch und gerade durch das Controlling – kommt eine hohe praktische Relevanz zu. Den von Ansoff geprägten 2+2=5-Effekt, den *Prof. Peemöller* zu Beginn seiner Arbeit treffend zitiert, erhoffen sich viele Unternehmen. Häufig erfolgt allerdings eine verkürzte Betrachtung, die allein auf die Synergieeffekte fokussiert. Diese stellen sich aber nicht automatisch ein, sondern sind die Folge einer bewussten Beeinflussung von Abläufen. Dazu sollten, wie im Beitrag vorgeschlagen, die Synergiepotenziale, die Realisierungsphase und die Synergieeffekte getrennt betrachtet werden. Insbesondere wird aufgezeigt, dass die Synergien den eigentlichen Inhalt des Goodwills ausmachen. Der detaillierten Betrachtung der Realisierungsphase schließen sich Überlegungen an, wie das Synergie-Controlling aus Bilanz- und GuV-Daten die Netto-Synergieeffekte quantifizieren und damit kontrollierbar machen kann.“

Im letzten Abschnitt des Beitrags werden mit der Earned-Value-Analyse oder der Meilenstein-Trendanalyse aus dem Projektcontrolling bekannte Instrumente exemplarisch aufgegriffen und auf den Kontext der Synergieeffekte übertragen. Zusammen mit den zuvor aus GuV und Bilanz abgeleiteten Werten mit bzw. ohne Synergieeffekte bietet der vorgestellte Ansatz eine hervorragende Möglichkeit, das Heben von Synergiepotenzialen zu steuern und den erzielten Erfolg transparent und nachvollziehbar darzustellen.“