

Dipl.-Kfm. Dr. Hans-Jürgen Hillmer, Coesfeld

Aktuelle Entwicklungen im Rechnungswesen

– Bericht zur BVBC-Jubiläumstagung vom 14.-16.04.2016 in Bonn: Auswirkungen des Megatrends Digitalisierung und Entscheidungsbedarf auf herkömmlichen Bilanzierungsfeldern –

Dipl.-Kfm. Dr. Hans-Jürgen Hillmer ist freiberuflicher Wissenschaftsjournalist und Inhaber des BuS-Netzwerks für Betriebswirtschaftliche und Steuerliche Fachinformationen (www.bus-hillmer.de).
Kontakt: autor@kor-ifrs.de

Eine breite Themenpalette hatte der BVBC für die Ausrichtung seiner Jubiläumstagung zum 40-jährigen Bestehen vorbereitet. Besondere Aufmerksamkeit verdient die diesjährige Verleihung des Ehrenpreises der BVBC-Stiftung, mit dem die in 2015 veröffentlichte KoR-Fallstudienreihe zur Konzernrechnungslegung nach EU-IFRS ausgezeichnet wurde. Immer mehr zum Dauerbrennerthema entwickelt sich der Megatrend Digitalisierung, der die Prozesse des Rechnungswesens tiefgreifend verändern wird. Das Spektrum reicht hier von der Belegerfassung über Shared Service Center und Cloud-Anwendungen bis hin zur Neuorientierung des Controllings kapitalmarktorientierter Unternehmen.

I. Einführung

Einen geschichtsträchtigen Rahmen hatte sich der Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller (BVBC) ausgesucht, um vom 14.-16.04.2016 das 40-jährige Jubiläum zu begehen und dies mit der mittlerweile 11. Kongressmesse ReWeCo im World Conference Center Bonn zu verbinden. Im zugehörigen ehemaligen Bundestagsgebäude referierten mehr als 20 Fachexperten und Keynote-Speaker; den Rahmen boten 40 Aussteller mit Informationsständen und eigenem Messefachprogramm.

Einen Kernbereich bildete das Anlagenbuchhalter-Forum, das sich über beide Kongresstage erstreckte. Im Rahmen der Vorabend-Veranstaltung (Kaminabend des Wissenschaftlichen Instituts des BVBC (WIB)) wurde über die Frage diskutiert, wie die Fußball-Bundesliga bilanziert.¹ Zur Eröffnung referierte die BVBC-Präsidentin *Christel Fries* über die neue EuGH-Rspr., mit der die Rechte ausländischer Beratungsgesellschaften gestärkt werden und die Inländerdiskriminierung selbständiger Bilanzbuchhalter zementiert wurde.²

Anschließend versuchte *Prof. Dr. Johanna Hey*³ im Rahmen ihres Vortrags „Wer trägt das Risiko verfassungs- und europarechtswidriger Steuergesetze?“ den Durchblick im Paragrafen-Dschungel des europäischen und nationalen Steuerrechts zu behalten (so der Untertitel des Vortrags). Ein weiterer Programmpunkt war am ersten Kongresstag der Vortrag von *Reiner Holznagel*⁴ über aktuelle Herausforderungen in der Finanz-, Steuer- und Haushaltspolitik der Bundesregierung, im Rahmen dessen er einen Kreis zog von der schwarzen Null bis zum Schwarzbuch der Steuerverschwendung.

1 Vgl. in diesem Zusammenhang den in diesem Heft parallel enthaltenen Fallstudien-Beitrag von Weber ab S. 248.

2 Mehr dazu im Report dieser Ausgabe auf S. 268.

3 Direktorin des Instituts für Steuerrecht an der Universität zu Köln.

4 Präsident des Bunds der Steuerzahler.

Zu den weiteren Themen des ersten Kongresstages über die Digitalisierung im Rechnungswesen und die Möglichkeiten und Grenzen der Bilanzanalyse aus öffentlich zugänglichen Daten wird anschließend in den Abschn. II. und III. ausführlich informiert. Ferner wird über KoR-relevante Themen des zweiten Kongresstages in den Abschn. IV. und V. sowie VI. informiert. Themen waren zum einen die Bilanzierung der GmbH & Co. KG, die Anwendung des BilRUG in der Praxis sowie die Verleihung des Controller-Ehrenpreises 2015, die zum Thema „Konzernrechnungslegung nach EU-IFRS 2015“ erfolgte. Preisträger waren hier *Prof. Dr. Peter Lorson* und *Dr. Jörg Poller* als maßgebende Autoren der gleichnamigen, in der KoR 2015 in neun Teilen erschienenen Fallstudien-Serie.

II. Digitalisierung im Rechnungswesen

Zu den Auswirkungen der Digitalisierung im Rechnungswesen informierte *Josef Hofstetter*⁵. Er begann mit einer Rückschau auf die Entwicklung des Rechnungswesens und gab sodann einen Überblick über die Zukunftstrends, in deren Mittelpunkt die Cloud-Anwendungen stehen dürften, die nun umgesetzt werden müssen. Seine weiteren Themenschwerpunkte:

- Zentraler Bankdaten-Transfer,
- Online-Bereitstellung von Dokumenten,
- digitale Belegbuchungen,
- Cloud-Sourcing,
- ZugFeRD-Lösungen (Rechnungen im HTML-Format als neue Technik, die vor der Tür steht, nach Angaben des Referenten allerdings derzeit in Deutschland auch von Großkonzernen noch nicht angewendet wird⁶),
- Kassenbücher mit Online-Erfassung,
- Lohn-/Gehaltsdokumente (Online-Bereitstellung an Mitarbeiter),
- Freizeichnung von steuerrelevanten Unterlagen,
- derzeit noch unbekannte Zukunftstechniken.

Im Rahmen der Kontakte mit der Außenwelt und dem Datenaustausch kommt es für die Unternehmen insb. auf die Verschlüsselung an. Hier geht die Entwicklung gegenüber früheren Dokumentationstechniken (angefangen von Post-it-Merkzetteln über die E-Mail-Dokumentation mit den bekannten Zugriffsproblemen bis hin zum USB-Stick) nun in die Anwendung von Software-Lösungen über, die als zentralen Vorteil insb. die verschlüsselte Kommunikation aufweisen. Eine weitere Herausforderung besteht in der Integration mobiler Endgeräte, auf denen bspw. Unternehmenskennzahlen zur Verfügung gestellt und ausgewertet werden können, auf denen aber auch Arbeitsdokumentationen direkt vorgenommen werden können (Lohnvorerfassung am Smartphone). Als Beispiel benannte er des Weiteren ein Fotodokument des Abrechnungsbelegs während eines Restaurantbesuchs, der unmittelbar in die Verbuchung eingehen kann.

5 Leiter Consulting, Agenda Informationssysteme GmbH & Co. KG.

6 Zwischenzeitlich liegt die Version 1.0 vor, vgl. dazu unter http://www.ferd-net.de/front_content.php?idcat=231.

Bei der Digitalisierung der Belegerfassung steht der automatische Zahlungs- und Mahnlauf im Vordergrund, was insb. erlaubt, offene Posten auf dem aktuellen Stand zu halten. Hier kommt es nach *Hofstetter* insb. darauf an, sich GoBD-konform zu verhalten.

Der Referent schloss seine Ausführungen mit dem Tipp, Wissensdatenbanken in den Unternehmen aufzubauen bzw. auszubauen. Dies ermögliche insb. einen sehr raschen Kompetenz-Transfer, von dem bspw. neue Mitarbeiter profitieren können. Es habe sich gezeigt, dass auf der Basis solcher Wissensdatenbanken unternehmensinterne Vereinbarungen insgesamt besser eingehalten werden. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass Prozesse während der Urlaubs-/Krankheitszeiten weiter laufen können. Insb. lassen sich zentrale Arbeitsanweisungen (wie zu buchen ist, wann zu scannen ist, etc.) insoweit einbinden.

III. Möglichkeiten und Grenzen der externen Bilanzanalyse

1. Offenlegungsstrategien in der Praxis

Mit Angaben zu Abrufen von Jahresabschlüssen, die im BAnz. registriert werden, eröffnete *Kai Osenbrück* vom Bundesanzeiger-Verlag seinen Vortrag: 116.000 pro Tag; pro Monat waren es 2,6 Mio. und pro Jahr 42 Mio. Abrufe. Je Unternehmen waren durchschnittlich etwa 38 Aufrufe zu verzeichnen. Der Löwenanteil der Aufrufe entfällt auf die kleinen Unternehmen mit 80%, während mittelgroße und große Unternehmen auf 20% kommen. Die Adressatengruppen und deren spezifische Interessen unterschied der Referent wie folgt:

- Lieferanten und Abnehmer:
 - Produktionsmittel,
 - Dienstleistungen und Umsatzentgelte,
- Arbeitnehmer:
 - Sicherung des Arbeitsplatzes,
- Gläubiger und Ratingagenturen:
 - Informationen über wirtschaftliche Lage (Fremdkapital),
- Kapitalmarkt:
 - Potenzielle Anleger,
 - Relevante Daten, Börsenkurs,
- Kapitalgeber und (Anteils-)Eigner:
 - Eigenkapital,
 - Rechenschaftsbericht,
- Öffentlichkeit/Mitbewerber:
 - Akzeptanz und Image,
 - Information über wirtschaftliche Lage,
 - Wettbewerbsverhalten,
- Aufsichtsbehörden (Finanzverwaltung):
 - Infrastruktur,
 - Subventionen,
 - Genehmigungen.

Bei seinen Ausführungen zum Größenklassenwechsel unterschied der Referent zwischen dem Schwellenwertmanagement und der Veränderung des Firmenkonstrukts. Im letzteren Sinne beschrieb er die Teilung der Gesellschaft in kleine Einheiten, was insb. im sog. Drei-Gesellschaftsmodell vorgenommen werden kann: Vermögenswerte, Mitarbeiter/Personal, Vertrieb (operatives Geschäft). Hierbei ist aber zu beachten, dass Publizitätspflichten eines Konzernabschlusses entstehen können.

Im Rahmen des Schwellenwertmanagements geht es um die Beeinflussung der Unternehmensgröße zur Inanspruchnahme

von Offenlegungserleichterungen durch Beeinflussung der Bilanzsumme, der Umsatzerlöse oder der Mitarbeiterzahl, um die Größenklassen nach § 267 HGB und § 267a HGB unterschreiten zu können.

Als Transparenzstrategien benannte *Osenbrück* die Minimalstrategie, die Maximalstrategie und die Vermeidungsstrategie. Im Rahmen der Minimalstrategie geht es um die Erfüllung der Offenlegungspflicht durch größtmögliche Ausnutzung von Offenlegungserleichterungen. So sind etwa bestimmte Berichtsteile von der Größenklasse und der Rechtsform sowie das Gliederungsschema der Bilanz von der jeweiligen Größenklasse abhängig. Auch hinsichtlich der Angaben im Anhang sowie der Hinterlegungsoption für Kleinstgesellschaften bestehen Spielräume. Zu unterscheiden ist hierbei zwischen

- der großen Gesellschaft mit hohen Publizitätspflichten,
- mittelgroßen Gesellschaften mit mittleren Publizitätspflichten,
- kleinen Gesellschaften mit geringen Publizitätspflichten sowie
- der Kleinstgesellschaft mit minimalen Publizitätspflichten.

So kann die Kleinstgesellschaft die Hinterlegungsoption im Unternehmensregister nutzen und eine verkürzte Bilanz mit Angaben unter der Bilanz unter www.unternehmensregister.de einstellen.

In Verfolgung der Maximalstrategie geht es gerade nicht darum, mögliche Offenlegungserleichterungen zu nutzen, sondern durch überobligatorische Informationen größtmögliche Transparenz zu schaffen.

Seine Ausführungen zur Minimalstrategie und zur Maximalstrategie beschloss der Referent mit folgendem Fazit: Je kleiner die Gesellschaft nach §§ 267 f. HGB, desto größer ist die Auswahl der Offenlegungserleichterungen, desto kompakter kann der Jahresabschluss offenlegt werden, desto kleiner gestaltet sich das Transparenzniveau. Oder andersherum gesagt: Je größer die Gesellschaft nach §§ 267 f. HGB, desto ausführlicher muss der Jahresabschluss offengelegt werden, desto größer ist das Transparenzniveau. Der Jahresabschluss kann ausgehend von der Größenklasse freiwillig ausführlicher offengelegt werden, um das Transparenzniveau je nach Zielgruppe individuell zu gestalten.

Im Rahmen der Vermeidungsstrategie geht es um Maßnahmen zur Beendigung der Offenlegungspflicht oder zur Reduzierung des offenzulegenden Informationsumfangs. Dies kann etwa durch eine Offenlegung im Konzern oder durch die Aufnahme einer natürlichen Person als persönlich haftendem Gesellschafter erreicht werden. Die inländischen Mutter- und Tochterunternehmen können anstelle des Einzelabschlusses eine Tochterunternehmens eine Befreiung gem. § 264 Abs. 3, 264b HGB offenlegen. Ferner kann anstelle des Einzelabschlusses eines Mutterunternehmens ein befreiender Konzernabschluss gem. §§ 291/292 HGB offengelegt werden. Im Fall der Inanspruchnahme der Befreiungsmöglichkeiten nach § 264 Abs. 3 HGB sind die Daten auf Einzelabschlussebene für Dritte nicht mehr sichtbar. Allerdings müssen die entsprechenden Voraussetzungen in § 264 Abs. 3 HGB und § 290 HGB erfüllt sein. Die Vermeidung der Offenlegungspflicht durch die Aufnahme einer natürlichen Person als persönlich haftender Gesellschafter findet ihre Grenze in den Schwellenwerten des PubLG.

Zusammenfassend wies der Referent darauf hin, dass viele Unternehmen die Pflicht zur Offenlegung haben, aber eben dabei abhängig von der Unternehmensgröße Erleichterungen in Anspruch nehmen können. Festgestellt werden kann jedenfalls, dass die Informationen der offengelegten Rechnungslegungsunterlagen von der Wirtschaft intensiv genutzt werden. Die Unternehmen haben die Möglichkeit, durch eine geeignete Wahl des Transparenzniveaus die Informationspolitik zu steuern.

2. Einsatzmöglichkeiten der externen Bilanzanalyse

Im Rahmen seines anschließenden Vortrags über die Einsatzmöglichkeiten der externen Bilanzanalyse unterschied der Referent Prof. Dr. Matthias Schumann⁷ zwischen der Bewertung des Unternehmens, der Prüfung der finanziellen Stabilität und wirtschaftlichen Lage sowie der Analyse der Kreditwürdigkeit. Zu differenzieren ist hierbei auch zwischen der Analyse der Kreditwürdigkeit von Kunden (Einräumen von Zahlungszielen/Kreditlimits), der finanziellen Stabilität von Lieferanten sowie ersten Analysen zum Eintritt in einen Prozess des Unternehmenskaufs. Hierbei gilt es insb., Auffälligkeiten im Datenbestand aufzudecken. Hinsichtlich der Veröffentlichungsdauer ließ sich in seinem Erfahrungsbereich konstatieren, dass sich die Dauer bis zur Veröffentlichung durch die Unternehmen verkürzt hat. In Abhängigkeit von Branche und Unternehmensgröße konnten erhebliche Unterschiede festgestellt werden. Insb. war zu beobachten, dass Unternehmen mit einer schlechteren Eigenkapitalausstattung oder einer niedrigeren Gesamtkapitalrentabilität später veröffentlichten.

In einem weiteren Vortragsabschnitt beschäftigte sich der Referent Schumann mit Analysemethoden und deren Anwendungsgrenzen. Grds. sei zwischen betriebswirtschaftlichen Plausibilitätstests und der Anwendung von Vergangenheits-erfahrungen auf Jahresabschlussbeurteilungen zu unterscheiden. Als Methoden nannte er die folgenden:

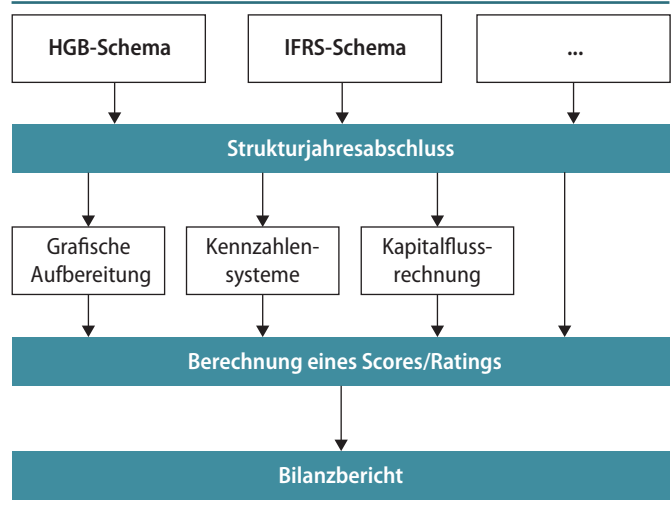
- Plausibilitätstests und Kennzahlenanalyse, einschließlich Cashflow-, Kapitalfluss- oder Break-Even-Rechnungen,
- Bonitätsratings auf der Basis von Jahresabschlüssen,
- Insolvenzprognosen,
- Expertisesysteme.

Langjährige Erfahrungen zeigen, dass die Analyse und Beurteilung der finanziellen Stabilität von Unternehmen auf der Basis von drei aufeinander folgenden Jahresabschlüssen einen guten Indikator darstellt.

Hierbei anzuwendende Vergleichsmaßstäbe sind der Branchenvergleich, der Zeitvergleich sowie die sog. „Normenkontrolle“ wie etwa anhand der goldenen Bilanzregel etc. Die externen Bilanzleser müssen dabei als Problembereiche beachten, inwieweit eine aktuelle Datenlage gegeben ist, inwieweit die Vergleichbarkeit von Abschlüssen gewährleistet ist und ob Bewertungswahlrechte die wahre wirtschaftliche Situation verschleiern. Ferner ist in wirtschaftlichen Umbruchsituationen die Frage zu stellen, ob Prognosen zur Stabilität von Unternehmen auf der Basis von Jahresabschlüssen überhaupt möglich sind. Die Vorgehensweise bei einer Jahresabschlussanalyse beschrieb er wie in Abb. 1 wiedergegeben.

⁷ Lehrstuhlinhaber an der Universität Göttingen und Gründer der Prof. Schumann GmbH Innovative Informationssysteme.

Abb. 1: Vorgehensweise bei einer Jahresabschlussanalyse



Im Rahmen der Überführung der in der Abb. 1 angesprochenen standardisierten Strukturjahresabschlüsse nannte er als Maßnahmen das Egalisieren von Brutto- und Nettoausweis, das Saldieren von Bilanzierungshilfen sowie das Saldieren von Bewertungsfreiheiten und Ansatzwahlrechten. Hierbei sind Aggregationen vorzunehmen hinsichtlich der:

- Geschäfte mit Gesellschaftern,
- Geschäfte mit Unternehmen desselben Konzerns,
- Bilanzierungspositionen gleicher Fristigkeit,
- Differenzierung der GuV in Erfolgsquellen.

In Tab. 1 ist ein Beispielskatalog trennscharfer Kennzahlen enthalten, der vom Referenten näher erläutert wurde.

Tab. 1: Beispielskatalog trennscharfer Kennzahlen

Anlagenkoeffizient (%)	Fremdkapital / Anlagevermögen
Cashflow-Rate (%)	Cashflow / Gesamtleistung
Kurz- und mittelfristiger Fremdkapitalanteil (%)	Kurz- und mittelfristiges Fremdkapital / Gesamtes Fremdkapital
Vorratsfinanzierungsquotient (%)	Vorräte pro kurz- und mittelfristiges Fremdkapital
Working-Capital-Anteil (%)	Working-Capital / Gesamtkapital
Gesamtkapitalrentabilität (%)	Ordentliches Ergebnis – Zinsergebnis / Gesamtkapital
Working-Capital-Umschlagsdauer (Tage)	(Working Capital / Gesamtleistung) × 365
Umlaufvermögensanteil (%)	Umlaufvermögen / Gesamtvermögen
Umlaufvermögensstrukturkoeffizient (%)	Vorräte / Umlaufvermögen

Nach Beispielanalysen der publizierten Jahresabschlüsse beendete Schumann seinen Vortrag mit folgendem Fazit:

- Bereits Kurzbilanzen schaffen erste Transparenz zur Einschätzung der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens,
- finanzielle Schwäche führt häufig zu sehr später Veröffentlichung,
- mittelgroße und große Unternehmen lassen sich gut analysieren (!),
- Analyse lässt sich automatisieren,
- selbst Ratings für kurze Abschlüsse sind möglich.

IV. Bilanzierung bei der GmbH & Co. KG

Handelsrechtliche und steuerrechtliche Kontenmodelle waren der Themenschwerpunkt des Vortrags von *StB Jürgen Hegemann*⁸. Ausgangspunkt der Ausführungen war, dass bisher der BFH mit einer Grundsatzentscheidung aus 2008 die sog. Kapitalkontenmodelle in der Gestaltungspraxis beeinflusst und dabei maßgeblich auf die Verlustsaldierung abgestellt hatte, dies laufend oder spätestens im Zeitpunkt eines Gesellschafterausscheidens. Jetzt empfiehlt es sich nach *Hegemann*, in der Anwendungspraxis bestehende Gesellschaftsverträge und deren bilanzielle Abbildung zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Die sowohl im Handels- als auch im Steuerrecht benötigte Abgrenzung zwischen Gesellschaftereigenkapital und Gesellschafterdarlehen geht von einer Qualifizierung als Eigenkapital aus, wenn die Verrechnung mit künftigen Verlusten erfolgt und der Grundsatz der Nachrangigkeit beachtet wird (keine Geltendmachung als Forderung in der Insolvenz; keine Geltendmachung als Forderung bei Liquidation der Gesellschaft). Demgegenüber ist entscheidend für die Qualifizierung als Fremdkapital, d.h. eines Darlehenskontos, dass keine Verrechnung mit künftigen Verlusten erfolgt und eine Nachrangigkeit nicht gegeben ist, sodass von einer Geltendmachung der Forderung in der Insolvenz bzw. bei Liquidation der Gesellschaft auszugehen ist. Diese Zuordnung hat sowohl für die Handels- als auch für die Steuerbilanz wesentliche Bedeutung, was in Tab. 2 dargestellt ist.⁹

Aus handelsrechtlicher Sicht ist ferner die Differenzierung des Vollhafter gegenüber dem Teilhafter bedeutsam. Im Fall des Vollhafter ist von einem handelsrechtlichen Ein-Kontenmodell auszugehen. Dies bedeutet, dass für den unbeschränkt persönlich haftenden Vollhafter nur ein variables Gesellschaftereigenkapitalkonto geführt wird. Hierbei werden Einlagen und Entnahmen ebenso wie Gewinne und Verluste gebucht.

Bei einem Teilhafter (handelsrechtliches Zwei-Kontenmodell) wird die Einlage, welche i.d.R. der Haft- und /oder Pflichteinlage entspricht, auf einem Festkapitalkonto (Kapitalkonto I) erfasst. Hierbei sind auch Verluste zu erfassen, die diesen Kapitalanteil mindern; es handelt sich um ein Gesellschaftereigenkapitalkonto. Die weiteren Geschäftsvorfälle werden grds. auf einem zweiten Gesellschafterdarlehenskonto gebucht (ohne Verlustsaldierung).

Steuerrechtlich sind dann neben dem vorbeschriebenen Zwei-Kontenmodell weitere Kontenmodelle anwendbar, wobei jew. ein Gesellschafterdarlehenskonto und ein bis vier Gesellschaftereigenkapitalkonten geführt werden. Das Eigenkapital teilt sich hierbei in Unterkonten auf. Der Referent wies darauf hin, dass die vielen steuerbilanziell zulässigen Varianten auch über entsprechendes Beratungspotenzial verfügen.

Bei seinen weiteren Ausführungen zur Behandlung handelsrechtlicher Kontenmodelle war dem Referenten insb. wichtig, dass es in der Anwendungspraxis darauf ankomme, bestehende Gesellschaftsverträge und deren bilanzielle Abbildung zu überprüfen und ggf. anzupassen, um gesellschaftsvertragliche Beratung bis hin zum Steuerrecht nutzen zu können. Hinsichtlich der Rechtsnatur differenzierte der

Tab. 2: Bedeutung der Kontenabgrenzung

Handelsbilanz	Steuerbilanz
Entnahmerecht des Gesellschafters	Verlustrückstellungspotenzial (§ 15a EStG)
Abgrenzung zwischen zulässiger und unzulässiger Entnahme	Behandlung der Verzinsung im Rahmen der Gewinnermittlung (Gewinnvorweg); Sonderbetriebseinnahmen/-verteilung (Gewinnvorab)
Zuordnung eines aktivischen Kontos zu: <ul style="list-style-type: none"> – Forderung gegenüber dem Gesellschafter – Nicht durch Vermögenseinlage gedeckte Entnahme 	Ermittlung der nicht abzugsfähigen betrieblichen Schuldzinsen (§ 4 Abs. 4a EStG) Entnahme (Eigenkapital) oder Schuldentilgung (Gesellschafterdarlehen) „Eigenkapitalverzinsung“ (Eigenkapital) oder Schuldzinsen (Gesellschafterdarlehen)
Zuordnung einer Gesellschafterforderung: <ul style="list-style-type: none"> – fremdübliche Gesellschafterforderung – fremdunübliche Gesellschafterforderung 	Ermittlung des nicht entnommenen Gewinns/Überentnahme (= Thesaurierungsteuer, § 34a EStG)
	Übertragung einzelner Wirtschaftsgüter des Betriebsvermögens/von Teilbetrieben/von Betrieben (Sachgesamtheit; sämtliche wesentliche funktionale Betriebsgrundlagen) auf eine gewerbliche PersGes. (Mitunternehmerschaft) gegen Gutschrift auf ein Gesellschafterkonto (§ 6 Abs. 5 EStG)
	Übertragung von Wirtschaftsgütern des Privatvermögens auf eine gewerbliche PersGes. gegen Gutschrift auf dem Gesellschafterkonto
	Ermittlung der Eigenkapitalquote bei Anwendung der Zinsschranke (§ 4h EStG)
	Abzugsfähigkeit der Finanzierungsaufwendungen bei refinanzierter Rückführung eines Gesellschafterkontos

Referent die handelsrechtlichen Kontenmodelle wie in der Tab. 3 angegeben.

Tab. 3: Handelsrechtliche Kontenmodelle

Vollhafter (OHG-Gesellschafter / KG-Komplementär)	Teilhafter (KG-Kommandist)
Ein variables Kapitalkonto => Belastung Verluste	Festkapitalkonto (Kapitalkonto I) => Begrenzung (Haft-, Pflicht-) Einlage
Gesellschaftereigenkapitalkonto (Kapitalanteil)	Gesellschaftereigenkapitalkonto (Kapitalanteil)
	Variables Kapitalkonto => Gewinne, weitere Einzahlungen, Entnahmen (keine Verlustverrechnung)
	Gesellschafterdarlehenskonto

Weiterhin beschäftigte sich *Hegemann* mit dem Kapitalanteil des Kommanditisten, der von ihm zu leistenden Pflichteinlage entspreche. Er wies darauf hin, dass die im Handelsregister eingetragene Haftungssumme für die Bilanzierung ohne Bedeutung

⁸ Dipl.-Betriebsw. (FH) StB Jürgen Hegemann, zeitstaerken.de, Gesellschaft für Aus- und Fortbildung mbH & Co. KG.

⁹ Quelle: Vortragsunterlagen des Referenten Hegemann.

ist. Dem Kapitalanteil eines Kommanditisten werde der Gewinn nur so lange gut geschrieben, bis der Kapitalanteil den Betrag der Pflichteinlage erreicht. Hierbei können die Kapitalanteile der Kommanditisten zu einem Bilanzposten mit entsprechender Bezeichnung zusammengefasst werden. Wie die beim Kommanditisten zu berücksichtigenden Geschäftsvorgänge auszuweisen sind, ist der Tab. 4¹⁰ zu entnehmen.

Tab. 4: Kapitalanteil des Kommanditisten

Geschäftsvorgang	Ausweis
Verlust	Kapitalanteil
Gewinn (= Pflichteinlage nicht voll geleistet)	Kapitalanteil
Gewinn (= Pflichteinlage vollständig erbracht)	Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern
Einlagen (= bis zur Höhe der Pflichteinlage)	Kapitalanteil
Einlagen (über die Pflichteinlage hinaus)	Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern
Entnahmen (= zulässige Entnahme; Zustimmung aller Gesellschafter)	Kapitalanteil
Entnahmen (= zulässige Entnahme; Zustimmung aller Gesellschafter; größer als der Kapitalanteil)	nicht durch Vermögenseinlage gedeckte Entnahme des Kommanditisten
Entnahmen (= vorhandenem Verbindlichkeitskonto)	Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern
Entnahmen (= ohne Zustimmung aller Gesellschafter)	Forderungen gegenüber Gesellschaftern
noch nicht geleistete Pflichteinlage	Forderungen gegenüber Gesellschaftern
nicht mehr von Kapitalanteil gedeckter Verlust und keine Zahlungsverpflichtung	nicht durch Vermögenseinlagen gedeckter Verlustanteil des/der Kommanditisten
nicht mehr von Kapitalanteil gedeckter Verlust und Zahlungsverpflichtung	Einzahlungsverpflichtungen des/der Kommanditisten

In Abb. 2¹¹ sind die mit der handelsrechtlichen Bildung von Kontenmodellen zusammenhängenden Problematiken zusammengefasst.¹²

V. BilRUG-Anwendung in der Unternehmenspraxis

Mit Erfahrungen, Beispielen und Handlungsempfehlungen der BilRUG-Anwendung in der Unternehmenspraxis befasste sich *Prof. Dr. Christian Zwirner*¹³. Vortragsgegenstand waren neben dem Gesetzeshintergrund die Erstanwendung der neuen Regelungen nach dem EGHGB, die Änderungen im handelsrechtlichen Einzelabschluss, die Änderungen im Bereich der Offenlegung sowie Schlussfolgerungen aus dem BilRUG und damit verbundener Handlungsbedarf. Nach *Zwirner* führt das BilRUG konsequenterweise zur Anpassung diverser Kenn-

10 Quelle: Vortragsunterlagen des Referenten Hegemann.
 11 Quelle: Vortragsunterlagen des Referenten Hegemann.
 12 Auf die weiteren Vortragsschwerpunkte, insb. steuerrechtliche Kontenmodelle, die Bildung von Ergänzungsbilanzen sowie Sonderbilanzen kann hier nicht weiter eingegangen werden.
 13 Geschäftsführer der Dr. Kleeberg & Partner GmbH WPG StBG, München.

Abb. 2: Handelsrechtliche Kontenmodelle

Quintessenz	Hinweis	Beratung
Handelsrechtliche Unterscheidung... • Vollhafter • Teilhafter	handelsrechtliche Kontenführung → dispositives abänderbares Recht	Gestaltungsberatung → Gesellschaftsvertrag
1 Vollhafter = einen Kapitalanteil (variables Gesellschaftereigenkapitalkonto)		1 Handelsbilanz • Zwei-Kontenmodell
2 Teilhafter = handelsrechtliches Zwei-Kontenmodell • Gesellschaftereigenkapitalkonto • Gesellschafterdarlehenskonto		2 Steuerbilanz • Zwei-Kontenmodell • Drei-Kontenmodell • Vier-Kontenmodell • Fünf-Kontenmodell

zahlen, sodass auch in diesem Zusammenhang Verträge und Rechtsgrundlagen zu überwachen sowie ggf. anzupassen sind:

- Verträge (z.B. Vergütungsvereinbarungen oder Financial Covenants) sind hinsichtlich bestimmter vereinbarter Kennzahlen (z.B. EBIT) ebenso anzupassen wie interne Steuerungsvorgaben hinsichtlich verwendeter Renditekennzahlen;
- auch umsatzabhängige Vertragsgrundlagen sind betroffen;
- tangiert werden nicht nur Kennzahlen der GuV, sondern bspw. auch Bilanzkennzahlen.

Aus Sicht des Referenten werden Unternehmensvergleiche zweifach erschwert, so im Zeitablauf bei einem Unternehmen hinsichtlich des Vorjahresvergleichs sowie im Vergleich zweier Unternehmen, wenn eine unterschiedliche Erstanwendung (z.B. 2015 oder 2016) vorliegt. Die von *Zwirner* in diesem Zusammenhang aufgelisteten Empfehlungen sind wie folgt zu nennen:

- Prüfung der Auswirkungen der Schwellenwerterhöhung: Entscheidung über Nutzung der Erleichterungen und Prüfen der Relevanz für Offenlegung;
- Prüfung der Auswirkungen der neuen Umsatzerlös-Definition: Vorbereitung einer angepassten Kontenzuordnung und neues Reporting sowie auf Prognosedaten und Planungsannahmen für 2016 (ff.);
- Überprüfung und ggf. Anpassung von Vereinbarungen mit Bezug zu Umsatzerlösen oder Ergebnisgrößen (wegen Umgliederung bisheriger a.o.-Effekte): betrifft z.B. Financial Covenants oder ergebnisabhängige Zahlungsvereinbarungen (Tantieme, etc.) sowie umsatzabhängige Vergütungen.

Unmittelbaren Handlungsbedarf sieht der Referent in Anpassungen der Organisation der Finanzbuchhaltung, des Kontenplans, der Bilanzierungsrichtlinien sowie des Reportingumfangs bzw. der Reportingstrukturen. Die Berücksichtigung des BilRUG bei jetzt anzustellenden Prognosen und Planungen sei unerlässlich.¹⁴

VI. Konzernrechnungslegung nach EU-IFRS 2015

1. Preisverleihung am 15.04.2016

Nachfolgend werden Auszüge aus einem Vortrag wiedergegeben, den die Referenten *Prof. Dr. Peter Lorson* und *Dr. Jörg Poller*

14 Vgl. dazu auch die kürzlich erschienene Beilage zum BilRUG des Referenten, die unter der Dokumentennummer DB1161205 in der KoR-Datenbank abgerufen werden kann..

anlässlich der Verleihung des Ehrenpreises der BVBC-Stiftung am 15.04.2016 in Bonn hielten. Ausgezeichnet wurden sie für die in den KoR-Ausgaben 03/2015-12/2015 enthaltene Fallstudienreihe, ein in dieser Form einmaliges Angebot, das sich an Studenten ebenso wie an Praktiker zwecks Wissensvermittlung und -anwendung richtet und in entsprechenden Rückmeldungen an die KoR-Redaktion bereits sehr positiv gewertet wurde. Den Hintergrund der Fallstudienentwicklung bildeten hochschulpolitische und didaktische Überlegungen. Hochschulpolitisch liegt die Uni Rostock sozusagen in Bologna. Konkret heißt das, dass Studentinnen und Studenten nach drei Jahren Bachelor-Studium entscheiden, ob sie die Hochschule verlassen oder in einem Masterstudiengang weitermachen wollen. Um die Rechnungswesen-affinen Studentinnen und Studenten zu fördern, wurde in Rostock ein Wahlpflichtfach konzipiert. Dort vermitteln der Lehrstuhlinhaber *Lorson* und seine Mitarbeiter – gemeinsam mit *Hon.-Prof. Dr. Winfried Melcher* – in den Vorlesungen Unterschiede zwischen HGB und IFRS im Einzelabschluss einerseits und im Konzernabschluss andererseits. Für die zugehörige Übung wurde der Fall des Schiffbau-Konzerns entwickelt.

Aus den didaktischen Erwägungen sei hier die von *Lorson* vorgetragene Absicht hervorgehoben, den Studentinnen und Studenten ein Gefühl für den gesamten Prozess der Konzernrechnungslegung zu vermitteln und ihnen zu helfen, den Überblick zu behalten. Dabei ist jede Sachverhaltsbeurteilung wichtig und mündet regelmäßig in einen Buchungssatz. Die damit verbundene intellektuelle Leistung wird – so *Lorson* – gerne unterschätzt. Jeder Buchungssatz muss aber richtig sein, damit am Ende ein ordnungsgemäßer Konzernabschluss entsteht. Ferner soll den Zielgruppen anhand der Fallstudie vermittelt werden, dass sie eigentlich nicht viele Quellen brauchen, um die IFRS anzuwenden. Die Standards sind sehr umfangreich und überwiegend auch verständlich, wenn man sich auf diese Kunstsprache eingelassen hat.

Was alles buchhalterisch abzubilden war, wurde von den Preisträgern nachfolgend kurz referiert. Die Fallstudie, für die sie ausgezeichnet wurden, besteht insgesamt aus

- neun Teilen, 13 Abbildungen und 58 Tabellen,
- auf nahezu 100 Druckseiten,
- mit einer fast unzählbaren Anzahl von Buchungssätzen.¹⁵

2. Aufbau der ausgezeichneten Fallstudien-Serie

Zunächst galt es, theoretische Grundlagen zu legen, wie an folgenden Fragestellungen deutlich wird:

1. Wofür wird ein Konzernabschluss benötigt?
 - zur Information, nicht zur Ausschüttung.
2. Worüber informiert er?
 - über die bestehende wirtschaftliche Einheit Konzern, unter der Fiktion einer rechtlichen Einheit.
3. Wie kann eine Abbildung erfolgen?
 - interessentheoretisch – nur aus Sicht der beherrschenden Gesellschafter
 - oder einheitstheoretisch – dann sollen auch die Anteile der nicht beherrschenden Gesellschafter im Eigenkapital gezeigt werden (nicht im Fremdkapital) – nicht nur mit den Buchwerten des auf sie entfallenden Reinvermögens. Vielmehr sind auch für sie die anteiligen stillen Reserven und Lasten in den Wertansatz einzubeziehen. Somit werden die nicht beherrschenden Gesellschafter den beherrschenden im Grundsatz gleich gestellt.

4. Wie entsteht ein Konzernabschluss?

- Er entsteht nicht aus einer Buchführung des Konzerns, die den letzten Konzernabschluss fortschreibt und so den nächsten erzeugt. Vielmehr bilden die Jahresabschlüsse der einbezogenen Unternehmen für 2010 die Basis für den Konzernabschluss 2010 und aus den Jahresabschlüssen für 2015 von Mutter- und Tochterunternehmen wird der Konzernabschluss 2015 erzeugt. Hierzu müssen Anpassungen und Eliminierungen innerkonzernlicher Beziehungen bedacht werden, die in Vorjahren (2010, 2011, 2012 usw.) erfolgt sind – sie sind ggf. zu wiederholen.
- Um einen Konzernabschluss erstellen zu können, müssen ein umfassender Prozess aufgesetzt und Verantwortlichkeiten geregelt werden. Was ist lokal bei den Tochterunternehmen zu leisten? Wofür ist die zentrale Konsolidierungsstelle zuständig? Wer hat welchen Handlungsspielraum und dergleichen mehr.

Im ersten Teil in KoR 03/2015 wurde weitergehend geprüft, wie die Konzernabschlusspflicht der Schiffbau AG entsteht, bevor die formalen Berichtsformate für die IFRS-Rechnungslegung abgeleitet werden. Gefordert ist die Aufstellung einer nach Fristigkeiten gegliederten Bilanz. Außerdem sieht die Aufgabenstellung explizit vor, dass die Konzernleitung eine Erfolgsrechnung mit einer GuV gem. Umsatzkostenverfahren wünscht.

Der zweite Teil endete in KoR 04/2015 mit einer IFRS-konformen Bilanz und Erfolgsrechnung der Schiffbau AG als Mutterunternehmen des Schiffbau-Konzerns. Zuvor wurden bestimmte Bilanzposten betrachtet, bei denen es Rechnungslegungsunterschiede zwischen den IFRS und dem HGB gibt. Beispiele bilden die erfolgsneutrale Neubewertung von Sachanlagen oder die Bewertung bestimmter Finanzinstrumente zu deren Zeitwert. Im dritten Teil (KoR 05/2015) sind zunächst die in den Konzern einzubeziehenden Unternehmen (TU, ZG, AU) zu identifizieren und die jeweilige Einbeziehungsart (Vollkonsolidierung oder Equity-Bilanzierung) abzuleiten. Anschließend werden die Abschlüsse in eine addierfähige Form gebracht. Hierzu müssen die sog. Einheitlichkeitsprinzipien Beachtung finden: Einheitlichkeit der Stichtage (der des MU im Einzelabschluss) sowie Einheitlichkeit von Ansatz, Bewertung und Ausweis nach Maßgabe des Rechts des Mutterunternehmens, was zweckmäßigerweise in einem konzernindividuellen Bilanzierungshandbuch dokumentiert ist. Schließlich setzt Addierfähigkeit auch identische Recheneinheiten bzw. Geldeinheiten voraus. Eines der beiden TU hat seinen Sitz in den USA. Die funktionale Währung bildet der USD. Hier sind also Fragen der Umrechnung von Abschlüssen in Fremdwährung zu stellen und zu beantworten. Der USD-Abschluss ist in einen Euro-Abschluss nach der modifizierten Stichtagsmethode umzurechnen.

Im vierten und fünften Teil (KoR 06/2015 und KoR 07-08/2015) erfolgen die Erst- und Folgekonsolidierung der beiden Tochterunternehmen. Im sechsten Teil in KoR 09/2015 werden eine Zweckgesellschaft und ein assoziiertes Unternehmen zu zwei aufeinander folgenden Zeitpunkten in den Schiffbau-Konzern einbezogen. Bei der Vollkonsolidierung von TU und ZG erfolgt die Übernahme der Vermögenswerte und Schulden in den Konzernabschluss. Das ist bei der Equity-Bilanzierung von assoziierten Unternehmen gänzlich anders. Hier bleibt der Beteiligungsbuchwert des MU in der Konzernbilanz stehen. Er wird nur nach besonderen Regeln bewertet.

Nach diesem sechsten Teil ist der Prozess der Konzernrechnungslegung materiell so weit gediehen, dass die Konzernbilanz und die Erfolgsrechnung vorliegen. Weitere Abschlüsselemente

¹⁵ Mittlerweile als KoR-Dossier unter <http://www.fachmedien.de/konzernabschluss> verfügbar.

werden in den Teilen 7 (Eigenkapitalspiegel, KoR 10/2015) und 8 (Kapitalflussrechnung, KoR 11/2015) erarbeitet. Dort wird auch auf die Berichtspflicht von Earnings per Share eingegangen sowie auf informatorische Grundlagen einer Kapitalflussrechnung – hier Anlagen- und Rückstellungsspiegel.

Der abschließende Teil 9 (KoR 12/2015) hat zwei Funktionen. Zum einen gilt es, Unterschiede zwischen dem Bild der VFE-Lage im Einzel- und Konzernabschluss aufzuzeigen. Zum anderen wird der in der Fallstudie gezeigte Ausschnitt aus der Konzernrechnungslegung in eine umfassendere Betrachtung des gesamten Prozesses eingeordnet.

Nach diesem kurzen Überblick über die Fallstudie gaben die Preisträger dann anhand ausgewählter Sachverhalte einen konkreteren Einblick in den Schiffbau-Konzern-Fall. Ausgewählt hatten sie dafür neben der Prüfung der Konzernabschlusspflicht der Schiffbau AG

- die Abgrenzung des Konsolidierungskreises,
- die notwendigen Schritte zur Erstellung eines Konzernabschlusses,
- die Betrachtung unterschiedlicher Bilanzbilder im Rahmen einer Konzernbilanzanalyse und
- die umfassende Betrachtung des Prozesses der Konzernrechnungslegung.

Nach dem Vortrag entspannte sich eine lebhaft Diskussions. Im Fokus standen die Anzahl der Konzernabschlüsse nach EU-IFRS in Deutschland im Verhältnis zu Konzernabschlüssen nach HGB sowie das Für und Wider in Bezug auf die Konsolidierungspflicht von Zweckgesellschaften. Letztlich wurde angeregt, die Fallstudie noch um eine steuerliche Ergänzungsrechnung, gemeint sind die Berichtspflichten zu latenten Steuern, zu erweitern.¹⁶

VII. Unterstützungsleistungen für die Führung und Planung durch ein modernes Controlling

Im Rahmen von zwei Vorträgen wurde der Frage nachgegangen, wie bei einer Führung im digitalen Zeitalter die Unterstützung durch ein modernes Controlling gewährleistet werden kann. Den Einfluss der Digitalisierung auf die Unternehmenssteuerung und Controlling beschrieb der Referent *Prof. Dr. Volker Steinhübel*¹⁷ mit zehn Thesen wie folgt:¹⁸

- *Paradigmenwechsel in der Steuerung*: Predictive-Modelle erstellen Forecasts in höherer Qualität als Basis für Managemententscheidungen. Sie sind somit wichtiger als vergangenheitsbezogene Abweichungsanalysen. Der Mensch muss die richtigen Ausgangsfragen für die Gestaltung der Modelle stellen und die Validität der Ergebnisse überprüfen.
- *Quantifizierte Business- und Treibermodelle als Fundament der neuen Steuerung*: Treibermodelle bilden zukünftig den Dreh- und Angelpunkt von Planung und Steuerung. Entscheidend ist dabei die realitätsgetreue Gestaltung des Modells. Die Konzentration auf wichtige Treiber erhöht die Transparenz und vereinfacht die Bildung von Szenarien.
- *Steuerungszyklen und Optimierungen*: Die operative Unternehmenssteuerung erfolgt agil und greift auf Ist-daten in real time zurück.

- *Automatisierte und funktionsübergreifende Steuerung*: Durch das größere zur Verfügung stehende Datenvolumen können Steuerungsinformationen differenzierter und schneller gewonnen werden – vorausgesetzt, die Modelle und Algorithmen sind korrekt gebildet.
- *Integrierte Steuerung*: Es werden Daten aus unternehmens- und wertschöpfungskettenübergreifenden Prozessen genutzt.
- *Datenanalytik*: Für dieses eigenständige Kompetenzfeld werden mathematisch-statistische Fähigkeiten benötigt, um die neuen Unternehmensmodelle „mit dem nötigen Tiefgang“ korrekt abzubilden.
- *Finanzfunktion*: Die Controller agieren stärker als Business Partner: Sie müssen die richtigen Fragen stellen, Ergebnisse der Forecasts validieren und die Optimierung antriggern. Die Organisation der Daten in quantitativen Modellen verlagert sich auf das neue Kompetenzprofil der Data Scientists.
- *Steuerung mit Wahrscheinlichkeiten*: Informationsprozesse mit Ausgangsdaten und Modellgestaltung bestimmen die Qualität der Entscheidungen.
- *Datenverfügbarkeit*: Interne und externe Daten in größter Detailtiefe können für die Steuerung nutzbar gemacht werden.
- *Starke zentrale Governance*: Um eine Gesamtoptimierung zu erreichen, ist eine konsistente Steuerung unverzichtbar. Hierzu sind Fragen zur Unternehmensethik zu klären und zentrale Regelungen zu Datenquellen, Datenstruktur und Datensicherheit zu treffen, um ein Informations- und Datenchaos zu vermeiden.

Als Herausforderungen für die CFO-Agenda eines Unternehmens sieht der Referent insb., dass der Planungs- und Budgetierungsprozess flexibler, einfacher und schneller werden muss. Es bestehe deutlicher inhaltlicher und IT-seitiger Gestaltungsbedarf für ein wirkungsvolles Reporting. Die Effizienzspielräume im Controlling und Accounting sind weiterhin auszuschöpfen. Nach der Ansicht von *Steinhübel* muss die Konvergenz von Accounting und Controlling vorangebracht werden. Zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften müssten das interne Kontrollsystem und die Revision unter Beteiligung des Controllers/Accountants ausgebaut werden. Auch das Controlling selbst müsse hinsichtlich nichtfinanzieller Wertreiber wie z.B. Innovationen, Marke, Wissen etc. weiterentwickelt und ausgebaut werden.

Zusammenfassend gesehen müsse das Controlling für ein digitales Management unterschiedliche Wertschöpfungsstrukturen unterstützen können und ein flexibles Steuern durch das Management – auch bei moving targets – ermöglichen. Es komme darauf an, die Agilität des Unternehmens in Form der Einbindung differenzierter Netzwerk-Strukturen und multifunktionaler Prosumenten-Konstellationen zu gewährleisten. Die Integration müsse gleichzeitig social, mobile und local erfolgen. Ein Digitales Controlling habe mit flexiblen Zielen zu arbeiten und das Risikomanagement zu vernetzen. Die Planung werde über Treiber und Wertbäume auf der Basis eines Struktur- und Strategiebudgets erfolgen. Wesentlich sei auch die Ermöglichung eines umfassenden Selbst-Controlling sowie der Bericht in Form eine Integrated Reporting.

Den zweiten Fachvortrag zur Controlling-Problematik hielt *Prof. Dr. Ronald Gleich*¹⁹. Der Referent befasste sich zunächst mit dem Schlagwort Industrie 4.0 und wies darauf hin, dass sich die Wirtschaft in einem Paradigmenwechsel befinde, der viele Branchen aufgrund neuer Geschäftsmodelle verändern werde.

¹⁶ Diese Anregung wurde mittlerweile aufgegriffen, eine entsprechende Ausarbeitung ist in Vorbereitung.

¹⁷ Geschäftsführer der IFC Ebert Consulting Qualification Management.

¹⁸ Vom Referenten angelehnt an eine Darstellung von Michel anlässlich der Eröffnung des Stuttgarter Controller-Forums 2015.

¹⁹ Geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie, Stuttgart.

Tab. 5: Neue Aufgaben in den Controlling-Hauptprozessen

Controlling-Hauptprozesse	Neue Aufgaben für den Produktionscontroller
Strategische Planung	<ul style="list-style-type: none"> – Flexiblere Ressourcenplanung und -steuerung – Neue Planungs- und Steuerungsinstrumente (z.B. Flexibilitäts-Scorecards) – z.B. Planung und Durchführung geeigneter Aus- und Fortbildungsmaßnahmen – Mitentwicklung neuer Geschäftsmodelle
Operative Planung und Budgetierung	<ul style="list-style-type: none"> – Hohes Resilienzpotenzial in der Produktion sicherstellen und atmende Systeme implementieren – Zunehmender Koordinierungsbedarf von Produktionsstandorten und zentraler Controlling-Abteilung – Bessere Transparenz von Produktionskosten – Flexible Budgetierung, dezentrale Kostenerhebung, modulare Kostenzurechnung
Forecast	<ul style="list-style-type: none"> – Produktions- und Marktdaten in Echtzeit – Predictive Analytics – Entwicklung intelligenter Algorithmen zur Auswertung der Echtzeitdaten – Implementierung stochastischer Verfahren (z.B. in der Lagerhaltung) – Instandhaltungsstrategien und -kosten prognostizierbar machen – Unternehmensübergreifende Vernetzung und Koordination
Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung	<ul style="list-style-type: none"> – Ständige Überwachung der Effektivität und Effizienz neu implementierter Technologien – Kontinuierliche Überprüfung der Wirtschaftlichkeit von permanent wechselnden Produktionssystemen – Anpassung der Standardkostenkalkulation an neue Bedingungen (Stücklisten, Arbeitspläne, etc.) – Weiterentwicklung der Steuerungsmodelle, die auf Abweichungsermittlung basieren – Entwicklung einer neuen Methodik zur Sollkostenermittlung – Neue Kennzahlen in der Sollkostenermittlung (z.B. Priorität des Fertigungsauftrags, Auslastung, etc.) – Benötigte Daten (z.B. Qualitätskosten) für ERP-Systeme interpretierbar machen
Management Reporting	<ul style="list-style-type: none"> – Schnelleres Reporting durch Einsatz mobiler Endgeräte – Verbesserung der M2M-Kommunikation – Bereitstellung detaillierterer und zielgenauerer Analysen (z.B. „What-If“-Analysen) – „Real-time“-Berichterstattungs- und Reportingsysteme
Projekt- und Investitionscontrolling	<ul style="list-style-type: none"> – Echtzeit-Monitoring und Controlling von Fertigungsabläufen – Ex-ante Simulationen in Echtzeit – Reduktion des Zeitverlusts zwischen Datenerhebung, Datenbereitstellung und operativer Steuerung
Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> – Risiken durch die steigende Digitalisierung in der Produktion (z.B. Stabilität der netzbasieren Kommunikation) – Stärkere Kooperation mit Security- und IT-Managern – Klare Definition von Anforderungen an die IT-Systeme

Er definierte Industrie 4.0 als die intelligente Vernetzung aller Akteure innerhalb von Wertschöpfungsketten (vom Zulieferer bis hin zum Kunden) und die vollständige Digitalisierung relevanter Informationen. Dies ermögliche die Aufnahme und Auswertung immenser Datenmengen (Big Data) in Echtzeit sowie die autonome, regelbasierte Entscheidungsfindung. Damit könne Industrie 4.0 zu effizienteren Prozessen i.S. einer smarten Produktion sowie einem höheren Kundennutzen durch das Angebot smarter Produkte und Dienstleistungen führen. Die Tab. 5²⁰ veranschaulicht, welche neuen Aufgaben daraus für Produktionscontroller in den unterschiedlichen Controlling-Hauptprozessen resultieren.

Gleich betonte, dass der Produktions-Controller als Reaktion auf die steigende Volatilität und Flexibilität für die Vereinfachung und flexible Anpassungsfähigkeit der strategischen und operativen Produktionsplanung maßgeblich Verantwortung trägt. In diesem Zusammenhang besteht ein Handlungsfeld darin, mithilfe von Flexibilitäts-Scorecards, Sensitivitätsanalysen und „Stress-Tests“ die Ressourcenplanung und -steuerung flexibler auszugestalten. Darüber hinaus steht der zukünftige Produktionscontroller in der digitalen Fabrik vor der Herausforderung, Forecasts sowie Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnungen in kurzen, rollierenden Steuerungsintervallen bereitstellen und auswerten zu müssen, um die Wirtschaftlichkeit der permanent wechselnden Produktionsabläufe zu überprüfen.

VIII. Zusammenfassung

Ein breit gespanntes Themenprogramm hatte der BVBC für die Ausrichtung seiner Jubiläumstagung zum 40-jährigen Bestehen vorbereitet. Besondere Aufmerksamkeit verdient die diesjährige Verleihung des Ehrenpreises der BVBC-Stiftung, mit dem die in 2015 veröffentlichte KoR-Fallstudienreihe zur Konzernrechnungslegung nach EU-IFRS ausgezeichnet wurde. Immer mehr zum Dauerbrennerthema entwickelt sich der Megatrend Digitalisierung, der die Prozesse des Rechnungswesens tiefgreifend verändern wird. Das Spektrum reicht hier von der Belegerfassung über Shared Service Center und Cloud-Anwendungen bis hin zur Neuorientierung des Controllings kapitalmarktorientierter Unternehmen.

Aber auch auf herkömmlichen Bilanzierungsfeldern hat die Praxis vielfältige Problembereiche zu bewältigen, zumal mit den fortschreitenden Transparenzanforderungen mehr Licht als früher in die Berichtspraxis dringt. Mit der mittlerweile erreichten Offenlegungsquote von etwa 95% der zur Veröffentlichung im Banz. verpflichteten Unternehmen hat sich ein Betätigungsfeld für solche Unternehmen und Berater ergeben, die nach Auswegen suchen; andererseits gibt es Unternehmen, die in der Finanzkommunikation eher Chancen als Verpflichtungen sehen und daher eine ganz andere Strategie verfolgen.

20 Die Tabelle wurde aus mehreren Charts des Referenten Gleich zusammengeführt.