

1 Neuausrichtung des Controllings unter IFRS

Statt einer Einführung

Donnerstagabend, 18.00 Uhr. Schwungvoll setzt Diplom-Ingenieur Martin Müller, Vorstandsvorsitzender der Maschinenbau AG, seine Unterschrift unter den Kaufvertrag für die KeraChem GmbH. »So«, meint er zufrieden zu Tom Thaler, dem Leiter Bilanzierung, »das wäre geschafft. Mit dieser Akquisition haben wir einen wichtigen Meilenstein in unserer Wachstumsstrategie erfolgreich realisiert. Wann können Sie mir auf Basis der genauen Zahlen der KeraChem die Erstkonsolidierung vorlegen? Und wen brauchen Sie in Ihrem Team? Ich hätte gerne die Zahlen so schnell wie möglich, um auf unserer nächsten Aufsichtsratssitzung in zwei Wochen auskunftsfähig zu sein.«

»Zwei Wochen ...«, überlegt Tom Thaler, »ja, das ist zu schaffen. Aber dazu brauchen wir auf jeden Fall jemanden aus dem Controlling im Team.« »Warum denn das?«, fragt Müller irritiert. »Kriegen Sie das nicht mehr alleine hin? Die Controller brauchen wir doch erst in der nächsten Planungsrunde. Für die Aufsichtsratssitzung reicht mir die Grobplanung, die wir in der Due Diligence erstellt haben.«

»Unter IFRS sehen die Dinge anders aus als unter HGB (Handelsgesetzbuch)«, antwortet Thaler, »Wir müssen ja für die Erstkonsolidierung den Kaufpreis auf alle Vermögenswerte und Schulden der KeraChem aufteilen und dabei auch immaterielle Vermögenswerte ausweisen – Kaufpreisallokation oder ›purchase price allocation‹ auf Neudeutsch. Das ist eine Heidenarbeit und gerade bei den vielen Intangibles bei der KeraChem ohne unsere Controller nur schwer zu schaffen. Und für den Ausweis und die interne Zuordnung des Goodwills, den wir zahlen, brauchen wir auch das Know-how der Controller – sonst erleben wir beim nächsten Impairment-Test möglicherweise böse Überraschungen.« »Impairment-Test ... das war doch noch ...« Müller blickt Thaler fragend an. »Der Goodwill, das heißt, die Prämie, die wir auf den anteiligen Eigenkapitalwert gezahlt haben, den müssen wir in unserer Konzernbilanz ausweisen und jedes Jahr auf Werthaltigkeit prüfen«, erläutert Thaler. »Das geschieht auf Basis der Planzahlen im Controlling – und deshalb müssen wir schon jetzt darauf achten, wie wir den Goodwill intern zuordnen, denn das ist die Ausgangsbasis für den Impairment-Test.« Thaler beschließt, die günstige Situation

**Gemäß dem
»Management
Approach« greift
die IFRS-Bilanzie-
rung in hohem
Umfang auf
interne Steuer-
ungsinforma-
tionen des
Unternehmens zu**

für einen Vorstoß zu nutzen, der ihm schon lange vorschwebt. »Seit wir nach IFRS berichten, ergeben sich immer mehr Schnittstellen zwischen der Bilanzierung und dem Controlling. Beide Bereiche müssten eigentlich viel enger zusammenarbeiten und ...«

Müller unterbricht Thaler: »Jetzt machen Sie mir erst einmal die Erstkonsolidierung der KeraChem fertig und holen Sie sich dazu von mir aus auch aus dem Controlling die Leute, die Sie brauchen. Danach können wir dann die konzeptionellen Fragen angehen. Wie wäre es, wenn Sie mir Ihre Überlegungen zur Zusammenarbeit zwischen Controlling und Bilanzierung in einem kurzen Exposé zusammenfassen?« Thaler nickt zufrieden. Zurück in seinem Büro greift er in einen großen Stapel Unterlagen und zieht einen blauen Band hervor: »IFRS – Kaufpreisallokation und Goodwill-Impairment: Herausforderung für das Controlling« steht auf dem Titel. »Wie praktisch, dass ich diesen Band gerade heute zugesandt bekommen habe«, denkt Thaler für sich. »Das hilft mir nicht nur für die Erstkonsolidierung der KeraChem, sondern auch für das gewünschte Exposé – es wäre doch gelacht, wenn wir uns bei der Maschinenbau AG im Finanzbereich nicht besser aufstellen könnten ...«

**Controlling im Spannungsfeld von
Konvergenz und Compliance**

So wie in unserem – natürlich fiktiven – Unternehmen geht es vielen Bilanzierern und auch Controllern nach der Umstellung der Bilanzierung auf IFRS. Nachdem die ersten Hürden der neuen internationalen Standards erfolgreich

bewältigt worden sind, treten an der Schnittstelle zwischen Controlling und Bilanzierung eine Vielzahl neuer Gestaltungsprobleme auf.

Während die durch vergangenheitsbeziehungsweise reliabilitätsorientierte Vorschriften geprägte HGB-Bilanzierung traditionell von den internen Controllingsystemen weitgehend losgelöst agierte, greifen die IFRS in hohem Umfang auf die Controllinginformationen zurück. So werden Planungsrechnungen oder interne Berichte unter IFRS immer mehr dazu genutzt, externe Wertansätze, zum Beispiel im Rahmen der Fair-Value-Bewertung, zu fundieren. Diese Vorgehensweise wird auch als »Management Approach« bezeichnet. Controller müssen damit eine deutlich höhere Mitverantwortung für die Unternehmenskommunikation gegenüber externen Adressaten übernehmen, als dies unter HGB üblich war. Dies wird auch unter dem Stichwort »Compliance« diskutiert, nach dem die internen Controllinginformationen bei dieser Nutzung gleichzeitig auch den IFRS-Vorschriften genügen müssen.

Die durch die IFRS angestoßenen Veränderungen werden vielfach dazu genutzt, überkommene Controllingprozesse und -strukturen zu verschlanken und gleichzeitig effizienter zu gestalten. Im Mittelpunkt steht dabei die Konvergenz zwischen interner und externer Rechnungslegung, das heißt die Einführung einer einheitlichen Finanzsprache für externe wie interne Berichtszwecke – statt »different costs for different purposes«, also verschiedene Kosten für verschiedene Zwecke, geht es jetzt darum, »one version of the truth«, das heißt eine konvergente Version, in der internen

und externen Ergebnisrechnung zu präsentieren.

Im Kontext beider Entwicklungen werden vielfach auch interne Finanz-, Rechnungswesen- und Controllingfunktionen gebündelt, beispielsweise indem Controlling und externes Rechnungswesen in einem Managementressort wie der Vorstandsfunktion des CFO (Chief Financial Officer) zusammengefasst werden. Damit wird der Controllerbereich jedoch gleichzeitig auch einem stärkeren Wettbewerb mit anderen Finanzfunktionen um die Aufmerksamkeit beim Management ausgesetzt. So zeigt eine jüngst durchgeführte Untersuchung im Internationalen Controller Verein, dass nach Unternehmensberatungen das Accounting durch den Controllerbereich als stärkster Konkurrent

um die Aufmerksamkeit des Managements wahrgenommen wird (vergleiche Weber et al. 2006, S. 48).

Abbildung 1 stellt die im Kontext der IFRS induzierte Verzahnung von IFRS-Finanzberichterstattung und Controlling und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Institutionalisierung von Controlling- und anderen Finanzprozessen grafisch dar (vergleiche auch Weißenberger/IGC 2006, S. 29).

Der vorliegende *Advanced Controlling*-Band setzt sich zum Ziel, die bestehenden Herausforderungen für das Controlling unter IFRS anhand einer in der Unternehmenspraxis äußerst relevanten Themenstellung, nämlich der Abbildung von Unternehmensakquisitionen und deren langfristigen Auswirkungen auf das Controlling, zu diskutieren. Die

Die zunehmende Konvergenz von externem und internem Rechnungswesen führt zu einem stärkeren Wettbewerbsdruck für Controller

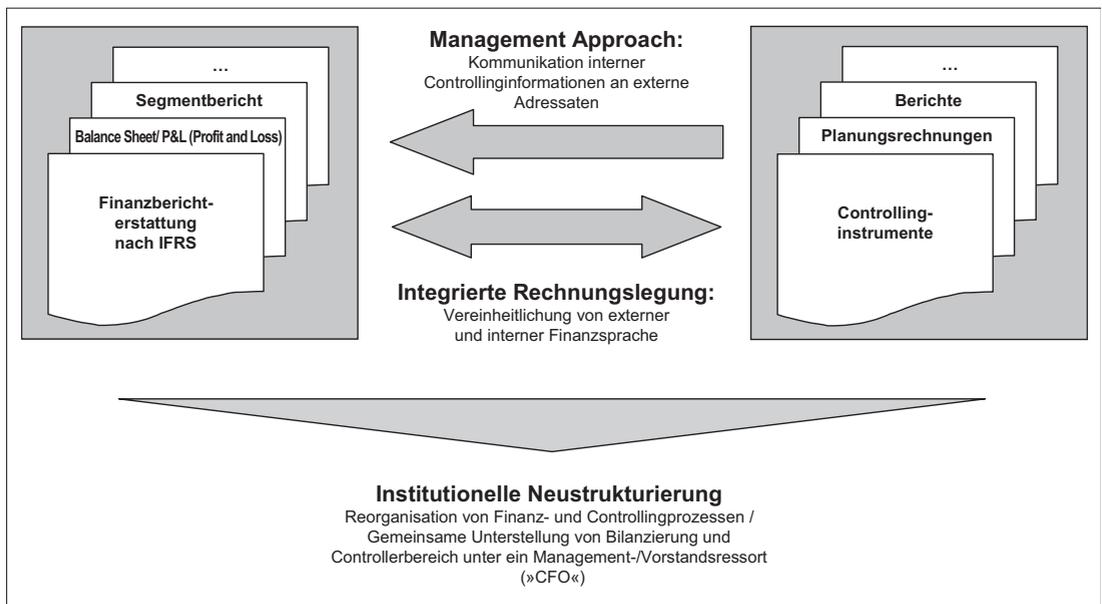


Abbildung 1: Konsequenzen der IFRS-Finanzberichterstattung für das Controlling im Überblick (Quelle: Weißenberger 2007b, S. 322).

Seit Verabschiedung der EU-Verordnung 1606/2002 sind die IFRS aus der europäischen Rechnungslegungspraxis nicht mehr wegzudenken

hier angesprochenen IFRS 3 (Business Combinations) und IAS 36 (Impairment of Assets) stellen dabei Paradebeispiele für Standards dar, die direkt und unmittelbar das Controlling berühren. Dabei geht es um ein ganzes Bündel von Fragen, zum Beispiel:

- Welche Controllinginformationen werden für
 - die Kaufpreisallokation (purchase price allocation),
 - die Kapitalkonsolidierung und
 - den Wertminderungstest (Impairment-Test)in der Folgekonsolidierung notwendig?
- Welche Rückwirkungen haben bilanzpolitische Zielsetzungen der IFRS-Finanzberichterstattung auf das interne Zahlenwerk und auf die damit einhergehenden Steuerungsanreize? So ist zum Beispiel vorstellbar, dass ein Goodwill-Impairment im Konzernabschluss – wenn möglich – mit Rücksicht auf existierende Kapitalmarktzwänge vermieden werden oder andererseits im Rahmen eines »big bath accounting«, das heißt der bilanzpolitischen Akkumulierung möglichst vieler Verlustpositionen in einem Geschäftsjahr, forciert werden soll. Implikationen für das Controlling scheinen zumindest möglich.
- Welche Möglichkeiten und Grenzen gibt es in der Übertragbarkeit der IFRS-Zahlen in das interne Rechnungswesen? Schließlich muss auch für Steuerungs-zwecke überlegt werden, wie gezahlte Kaufpreise auf einzelne Unternehmensbereiche geschlüsselt und in den Folgeperioden

in das Bereichsergebnis einzubeziehen sind.

- Welche Chancen erkennt das Controlling, um die auf dem Wege einer Einzelwerbsfiktion identifizierten immateriellen Werte einschließlich Goodwill als neue Controllingfelder zu erkennen und zu steuern?
- Wie kann sich der Controller als »Sparringspartner« in dieser Diskussion mit dem externen Rechnungswesen, den Abschlussprüfern und auch der Geschäftsleitung neu positionieren?

IFRS – das Rechnungslegungssystem der Zukunft

Die Relevanz der IFRS-Welt für das Controlling hängt stark von der praktischen Bedeutung dieses Rechnungslegungssystems ab. Bereits heute ist diese Bedeutung sehr hoch; sie dürfte in den nächsten Jahren sogar noch steigen. Warum?

Spätestens seit der Verabschiedung der EU-Verordnung 1606/2002 sind die IFRS aus der europäischen Rechnungslegungspraxis nicht mehr wegzudenken. Hatten viele Unternehmen in den jeweiligen EU-Mitgliedstaaten schon zuvor auf freiwilliger Basis IFRS-Abschlüsse erstellt, so sind kapitalmarkt-orientierte (Mutter-)Unternehmen nunmehr seit 2005 gezwungen, ihren Konzernabschluss nach IFRS aufzustellen. Als kapitalmarktorientiert gelten hierbei alle Unternehmen, deren Wertpapiere (Eigenkapital- und/oder Fremdkapitaltitel) am jeweiligen Bilanzstichtag in einem beliebigen EU-Mitgliedstaat zum Handel in einem geregelten Markt zugelassen sind. Eine Übergangsfrist bis

2007 wird insbesondere den europäischen Unternehmen eingeräumt, die (noch) wegen eines US-Börsenlistings den US-GAAP folgen. Gleiches gilt für Unternehmen, die ausschließlich aufgrund emittierter Fremdkapitaltitel unter den Anwendungsbereich der EU-Verordnung fallen. In Deutschland dürften knapp 1.300 Unternehmen als kapitalmarktorientiert zu klassifizieren sein (Burger/Fröhlich/Ulbrich 2006, S. 117). Allerdings sind Abertausende weitere Unternehmen indirekt durch die EU-Verordnung zur IFRS-Rechnungslegung angehalten. Als Tochterunternehmen der unmittelbar betroffenen kapitalmarktorientierten Unternehmen stehen sie in der Verpflichtung, ihren

originären Einzelabschluss auf IFRS überzuleiten (Handelsbilanz II), um für den IFRS-Konzernabschluss der Gruppe geeignete Ausgangsdaten zur Verfügung zu stellen.

Die EU-Verordnung räumt den Mitgliedstaaten aber auch das Recht ein, den Anwendungsbereich der IFRS auszudehnen. So ist es den Mitgliedstaaten freigestellt, die Anwendung der IFRS auch im Konzernabschluss nicht-kapitalmarktorientierter Unternehmen sowie im Einzelabschluss kapitalmarkt- und nicht-kapitalmarktorientierter Unternehmen per Wahlrecht zuzulassen oder gar vorzuschreiben. Der deutsche Gesetzgeber hat hierauf Ende 2004 mit Verabschiedung des Bilanzrechtsreform-

Sämtliche kapitalmarktorientierten Unternehmen müssen seit 2005 ihren Konzernabschluss nach IFRS aufstellen, nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen mit Sitz in Deutschland haben ein Wahlrecht

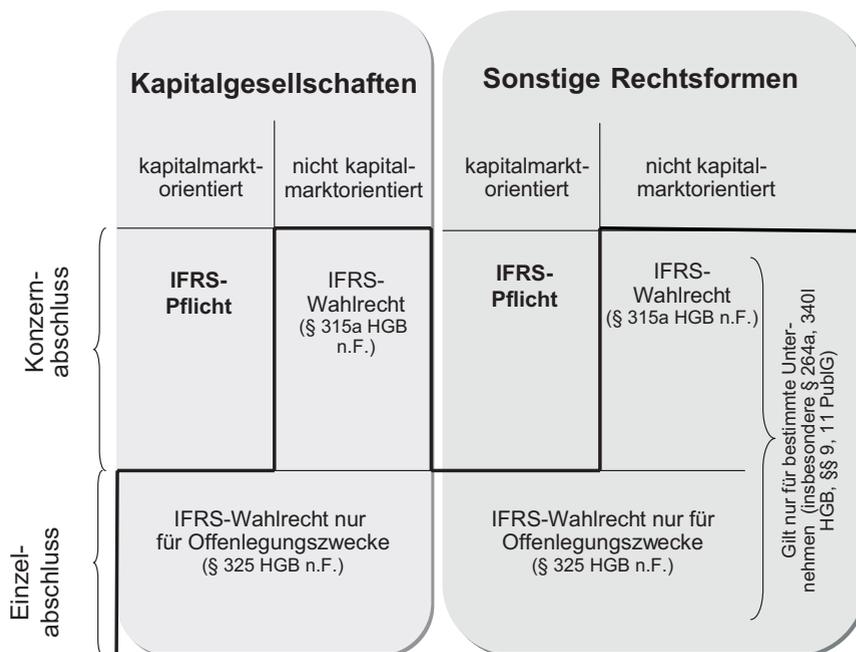


Abbildung 2: Anwendungsbereich der IFRS in Deutschland nach EU-Verordnung und BilReG (Quelle: Pellens/Fülbier/Gassen 2006, S. 50)

Auch im Mittelstand steigt die Anzahl der IFRS-Bilanzierer

gesetzes (BilReG) reagiert. In § 315a Absatz 3 HGB ist seitdem ein Wahlrecht enthalten, das auch sämtlichen anderen Mutterunternehmen die (von der HGB-Rechnungslegungspflicht) befreiende Aufstellung eines IFRS-Konzernabschlusses erlaubt (siehe Abbildung 2). Der deutsche Gesetzgeber gibt damit das Mitgliedstaatenwahlrecht der EU-Verordnung an alle konzernrechnungslegungspflichtigen Unternehmen weiter. Obwohl § 290 HGB grundsätzlich davon ausgeht, dass ein Mutterunternehmen als Kapitalgesellschaft organisiert ist, trifft dieses Wahlrecht auch bestimmte Personengesellschaften und Einzelkaufleute, sofern diese gemäß § 264a HGB oder § 11 PublG ebenfalls als Mutterunternehmen konzernrechnungslegungspflichtig sind. Selbiges gilt für bestimmte Branchen, für die §§ 290 ff. HGB gelten, zum Beispiel für Kreditinstitute unabhängig von ihrer Größe und ihrer Rechtsform (§ 340i HGB).

Die internationale Bankenregulierung nach Basel II stellt ein weiteres Einfallstor für die IFRS-Rechnungslegung dar

Nach § 325 Absatz 2a) HGB ist es den Unternehmen zudem erlaubt, anstelle des handelsrechtlichen Einzelabschlusses einen Einzelabschluss nach IFRS zu veröffentlichen, sofern den in Absatz 2b) aufgeführten Voraussetzungen entsprochen wird. Die befreiende Wirkung beschränkt sich aber nur auf die Offenlegung, nicht auf dessen Erstellung. Dies bedeutet de facto, dass deutsche Unternehmen zusätzlich zum HGB-Einzelabschluss einen IFRS-Einzelabschluss für Offenlegungszwecke erstellen dürfen. Von dieser Möglichkeit sind sämtliche Unternehmen betroffen, die ihren Einzelabschluss offenlegen müssen. Neben den Kapitalgesellschaften sind dies Nicht-Kapitalgesellschaften, die insbesondere

unter § 264a, § 340l HGB oder § 9 PublG fallen.

Bereits auf der Grundlage dieser geltenden Regeln ist davon auszugehen, dass die IFRS gerade den Bereich der Konzernrechnungslegung dominieren werden. So scheint der nicht unmittelbar von der EU-Verordnung betroffene (nicht kapitalmarktorientierte) Mittelstand in der Mehrheit einer IFRS-Anwendung offen gegenüberzustehen. Untersuchungen zeigen (siehe Abbildung 3), dass sich insbesondere Kapitalgesellschaften bereits für eine IFRS-Anwendung entschieden haben oder selbige kurzfristig planen. Aber selbst unter den Personengesellschaften sind schon etwa 10 % auf IFRS umgestiegen, während fast 30 % die Umstellung planen.

Weiterhin wird die Verbreitung der IFRS-Rechnungslegung durch die internationale Bankenregulierung über »Basel II« forciert, deren Konsequenzen insbesondere den deutschen Mittelstand treffen. Hiernach ist die Eigenkapitalhinterlegung der kreditgebenden Banken künftig an die Bonität ihrer Schuldner gebunden. Um die Bonität beurteilen zu können, werden die Banken interne oder externe Ratings durchführen müssen, die sich insbesondere auf Rechnungslegungsdaten beziehen. Obwohl in »Basel II« selbst kein expliziter Hinweis auf die IFRS enthalten ist, wird daraus eine faktische Entwicklung in Richtung der IFRS abgeleitet. Einerseits dürften die Banken und Rating-Agenturen an standardisierten und möglichst wahlrechtsfreien Rechnungslegungsdaten interessiert sein, um diese auch standardisiert auswerten zu können. Andererseits ist zu vermuten, dass die kredit-

Die Anwendung der IFRS ist auch im Einzelabschluss möglich, allerdings nur für Offenlegungszwecke

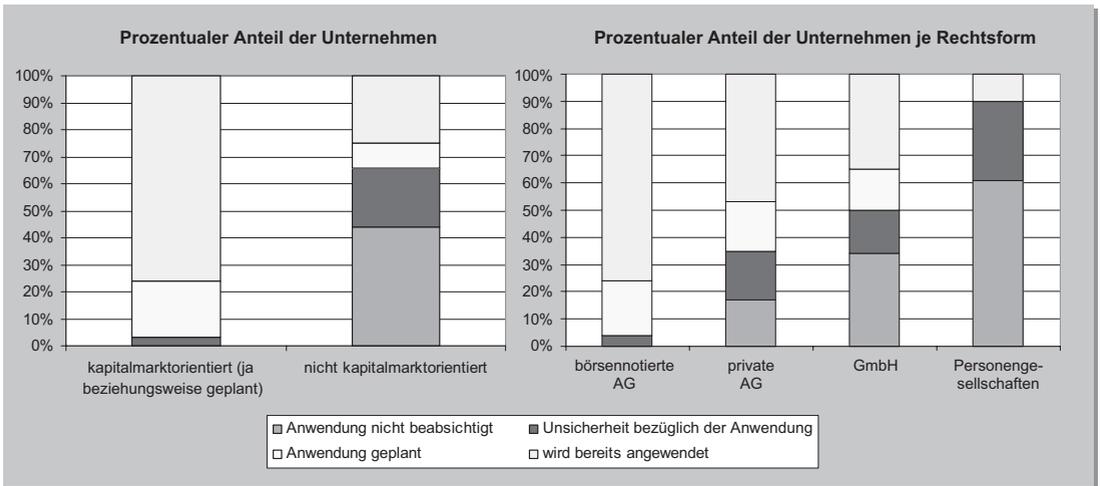


Abbildung 3: Stand der Umstellung der Rechnungslegung auf IFRS
(Quelle: von Keitz/Reinke/Stibi 2006, S. 6 f.)

suchenden Unternehmen selbst im Sinne des »Signalling« die Initiative ergreifen und mit der Umstellung ihrer Rechnungslegung auf IFRS ihr besonders hohes Transparenzniveau dokumentieren wollen.

Abschließend ist auch zu erwähnen, dass das kostenintensive Nebeneinander von IFRS und HGB im Einzelabschluss derzeit heftig diskutiert wird. Hierbei erscheint es keineswegs unwahrscheinlich, dass das HGB mittel- bis langfristig gänzlich verschwindet und auch Einzelabschlüsse nach IFRS aufgestellt werden. Mögliche Lösungen für die an den Einzelabschluss gekoppelten Rechtskonsequenzen werden bereits erörtert: Abschaffung der »Maßgeblichkeit« für die steuerliche Gewinnermittlung bei gleichzeitiger Übertragung mancher HGB-Regeln ins Steuerrecht und Kompensation der bilanziellen Kapitalerhaltung durch »Solvency Tests« (vergleiche zum Beispiel Pellens/Fülbier/Gassen 2006,

S. 899 ff.; Pellens/Crasselt/Sellhorn 2007).

Ähnlich dem HGB wird auch die Bedeutung der US-GAAP für deutsche Unternehmen auf lange Sicht hin abnehmen. Bereits 2002 sind die Standardsetter-Gremien FASB (Financial Accounting Standards Board) und IASB im so genannten Norwalk Agreement übereingekommen, die Unterschiede zwischen beiden Regelwerken zu reduzieren und eine gegenseitige Harmonisierung anzustreben. Die Überarbeitung bereits bestehender IFRS erfolgt im Rahmen des so genannten »Joint-Convergence Project« daher in enger Zusammenarbeit mit dem FASB (vergleiche Pellens/Fülbier/Gassen 2006, S. 80). Kritiker sehen in diesem Projekt jedoch eher eine Angleichung der IFRS an die US-GAAP als echte Konvergenzbemühungen beider Seiten. Zudem ist das IASB bestrebt, eine Akzeptanz der IFRS für an der amerikanischen Börse gelistete ausländische

Auch US-GAAP wird langfristig an Bedeutung verlieren – ähnlich dem HGB

Unternehmen zu erlangen. Auch wenn es lange nicht danach ausgesehen hat, dass die amerikanische Börsenaufsichtsbehörde auch IFRS-Abschlüsse für ausländische Emittenten akzeptieren würde, so äußerte sich der derzeitige Chairman der US-amerikanischen Börsenauf-

sicht SEC (Securities and Exchange Commission) im Frühjahr 2007 dahingehend, dass er an diesem Ziel festhalten wolle (zur Anerkennung der IFRS durch die SEC vergleiche ausführlich Vater 2007).