

## „IFRS nützen dem Mittelstand“

Fragen an Rechnungslegungsexperte Adolf Coenberg

Bilanzexperte Karlheinz Kütting fordert, im Mittelstand auf eine Bilanzierung nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) zu verzichten, sofern die Unternehmen den Kapitalmarkt nicht in Anspruch nehmen und keinem Konzern angehören. Adolf Coenberg, Professor an der Universität Augsburg, widerspricht. IFRS ist auch ein Thema auf dem Betriebswirtschafter-Tag diese Woche in Berlin.



Adolf Coenberg

**Ihr Kollege Kütting fordert, den Mittelstand nicht mit IFRS-Bilanzierung zu behelligen. Sie sind anderer Auffassung. Warum?**

Bilanzen sollen neben anderem den Kaufmann über das Unternehmen informieren. Steuerlich geprägte HGB-Bilanzen, wie in den „Saarbrücker Thesen“ gefordert, leisten dies nicht. Im übrigen glaube ich, daß der Mittelstand die Wahl zwischen HGB und IFRS in Zukunft gar nicht mehr haben wird.

**Warum?**

Die Banken werden zunehmend IFRS-Bilanzen verlangen. Immer mehr Lieferanten und Kooperationspartner bilanzieren nach IFRS. Der Mittelstand wird zudem künftig große Probleme bei der Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern für das Rechnungswesen bekommen, wenn er beim HGB bleibt, denn in der Ausbildung werden künftig die IFRS im Vordergrund stehen.

**Gibt es denn auch Vorteile, die eine IFRS-Bilanzierung einem kleinen oder mittleren Unternehmen bietet?**

Ja. Da wäre zunächst die bessere Eignung der IFRS-Zahlen für die interne Steuerung. Die bei vielen Mittelständlern stark steuerrechtlich geprägte Buchhaltung zwingt dazu, für die interne Steuerung ein zweites Rechenwesen zu führen, das der IFRS-Philosophie meist schon recht nahe kommt. Auf diese Doppelarbeit könnte man verzichten. Im übrigen bilden die IFRS viele Vorgänge besser ab als das HGB, etwa die zunehmend wichtigeren Leasing- oder Factoringgeschäfte. Und beim Wettbewerb um Kapital hat ein IFRS-Bilanzierer allemal Vorteile gegenüber einem solchen, der den „Saarbrücker Thesen“ folgt. Und auch beim Wettbewerb um Investoren. Früher hieß es im Mittelstand: „Nur keine Publi-

zität, sonst werden Konzerne auf uns aufmerksam und kaufen uns auf!“ Heute wäre der eine oder andere dankbar, wenn er in Kontakt mit privaten Investoren treten könnte. Eine IFRS-Bilanz hilft dabei.

**Taugen die IFRS denn mit ihrer Kapitalmarkt-orientierung überhaupt für den Mittelstand?**

Man muß sich zunächst klarmachen, was der Begriff „Mittelstand“ im Zusammenhang mit Bilanzierung überhaupt bedeutet. Laut International Accounting Standards Board zählen zu den „Small and Medium-sized Entities“ Firmen, die nicht den Kapitalmarkt in Anspruch nehmen, nicht einer volkswirtschaftlich sehr bedeutenden Branche wie Banken und Versicherungen angehören und keine Großunternehmen sind. Für solche Unternehmen wird es spezielle „SME-IFRS“ geben, also eine schlankere Version der Standards. Strittig ist, ob nicht auch kleineren kapitalmarktorientierten Unternehmen diese Erleichterungen eingeräumt werden sollen.

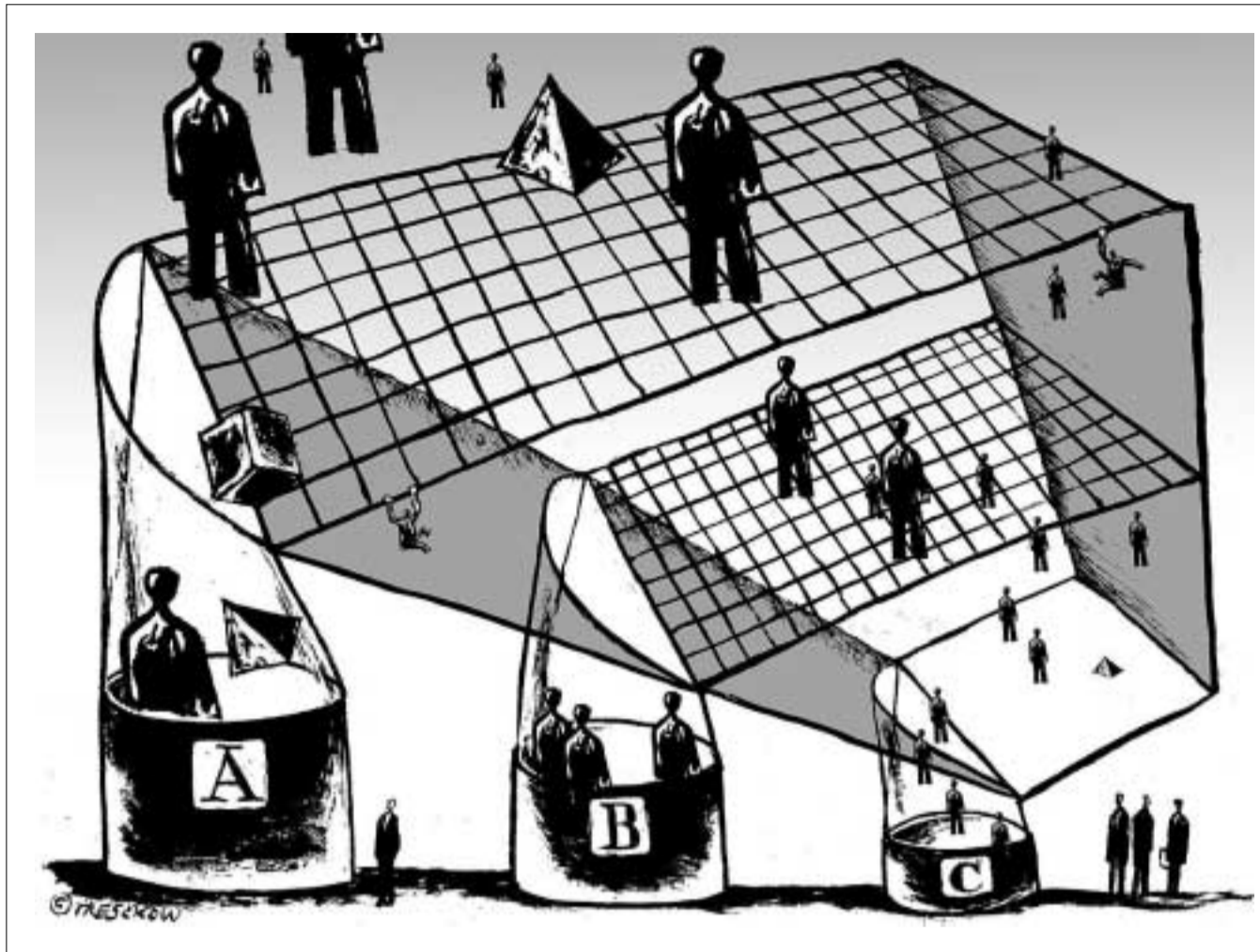
**Wie sollten diese Erleichterungen für den Mittelstand denn aussehen?**

Es sollten die Publizitäts- und Anhangspflichten abgespeckt werden. Zentriertere Abschlüsse sind für Mittelständler unzumutbar und enthalten vieles, was für sie und die an ihnen Interessierten nicht relevant ist. Die Regeln zu Bilanzansatz und Bewertung sollten aber auch für Mittelstands-IFRS im wesentlichen nicht angetastet werden, von wenigen Ausnahmen abgesehen, etwa bei Regeln zu latenten Steuern und der Bewertung von Finanzierungsinstrumenten.

**Sollen die Mittelständler also künftig drei Abschlüsse machen müssen – einen für die Steuer, einen handelsrechtlichen und einen nach IFRS?**

Nein, das wäre völlig überzogen. Allerdings sind zum gegenwärtigen Stadium zwei Abschlüsse auf jeden Fall notwendig. Steuer- und Handelsbilanz sollten zusammengefaßt werden, und zwar mit Orientierung am Handelsrecht. Diese Einheitsbilanz dient zugleich der Gewinnausschüttung, gesellschaftsrechtlichen Zwecken sowie der Besteuerung. Daneben bedarf es eines IFRS-Abschlusses zur internen und gegebenenfalls externen Informationsvermittlung.

Die Fragen stellte Ralf Nöcker.  
Foto privat



## Ungenutzte Potentiale besser ausschöpfen

Von Bernd Kox und Wolfgang Bettendorf

Der Beitrag beschreibt die aktuelle Entwicklung der Komplexität in vielen Branchen, erläutert die Zusammenhänge zwischen Komplexitätstreibern und Ergebnisbeitrag von Kunden und Produkten und zeigt Lösungsansätze auf, um die Ertragskraft einer Unternehmung nachhaltig zu steigern.

Mittelständische Unternehmen sehen sich steigendem Wettbewerbsdruck ausgesetzt, der sich vielfach in einer unbefriedigenden Ergebnissituation widerspiegelt. Die primären Ursachen für diese Entwicklung sind oft ein schwaches wirtschaftliches Umfeld, die Internationalisierung der Märkte sowie die Forderung der Kunden nach einem immer differenzierteren Leistungsangebot. In diesem schwieriger werdenden Umfeld fehlen vielen Unternehmen die erforderlichen Methoden und Werkzeuge, um essentielle Fragestellungen des Managements zu beantworten.

### Komplexität

Die zunehmende Fragmentierung der Absatzmärkte und die damit verbundene Notwendigkeit für die Hersteller, auf individuelle Kundenwünsche einzugehen, führen zu einem starken Ansteigen der Anzahl der Artikel im Verkaufssortiment. Gleichzeitig sinken durchschnittlicher Umsatz und Ergebnisbeitrag je Artikel.

Darüber hinaus kommt es zu einer Veränderung der Kundenstrukturen. Unternehmungen sind aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks bereit, kleinere Kunden direkt zu bedienen. Diese vorgenannten Entwicklungen führen unweigerlich zu einer Erhöhung der Produkt- und Kundenkomplexität.

### Kostenstrukturen

Die Entwicklung der Kostenstrukturen macht deutlich, daß in den vergangenen Jahrzehnten eine drastische Verschiebung der Kostenanteile stattgefunden hat. In der Vergangenheit setzten sich die Kosten in erster Linie aus direkten Material- und direkten Fertigungskosten zusammen. Der Anteil der indirekten Fertigungskosten und allgemeinen Vertriebs- und Verwaltungskosten machte nur einen geringen Anteil der Gesamtkosten aus. Diese Struktur hat sich in hochindustrialisierten

Märkten und Industrien grundlegend geändert. Selbst in den traditionellen Branchen des Maschinen- und Anlagenbaus, der Elektrotechnik und der Automobilzulieferindustrie beträgt der Anteil der fixen und indirekten Kosten an den Gesamtkosten heute zwischen 40 und 60 Prozent.

### Kostenkalkulation

Traditionelle Systeme zur Produktkostenkalkulation basieren auf Kostenstrukturen der Vergangenheit. Die fixen und indirekten Kosten werden über Zuschlagsfaktoren im Gießkannenprinzip auf die Produkte umgelegt. Diese Vorgehensweise muß bei den heutigen Kostenstrukturen zu falschen Kalkulationsergebnissen führen. Der Aufwand zur Erbringung von erforderlichen Serviceleistungen in der Betreuung vieler unterschiedlicher Kunden ist mit traditionellen Kostenrechnungssystemen ebenfalls nicht darstellbar.

Traditionelle Kostenrechnungssysteme steuern das Ihre dazu bei, daß der Ergebnisbeitrag der primären Kostenträger nicht korrekt ausgewiesen wird. Tendenziell werden hierbei C-Produkte und C-Kunden zu Lasten der A-Produkte und A-Kunden sehr viel positiver dargestellt, als unter Berücksichtigung einer verursachungsgerechten Allokation der fixen und indirekten Kosten gerechtfertigt ist.

Die beschriebenen Mechanismen führen zu strategischen Fehlentscheidungen. Es kommt nicht selten vor, daß aufgrund einer Allokation der fixen und indirekten Kosten über pauschale Zuschlagsfaktoren sich das Produkt- und Kundenportfolio in Richtung wenig rentabler Nischen entwickelt, ohne daß sich das Management dieser Entwicklung klar bewußt wird.

### Methodik

Im Folgenden wird die von Corporate Advisors auf die Bedürfnisse von produzierenden Industrieunternehmen abgestimmte Methodik des Activity Based

Costing vorgestellt. Die konzeptionellen Grundlagen wurden Anfang der achtziger Jahre in Nordamerika und in Deutschland entwickelt. Darauf aufbauend, wurde ein Methodenwerkzeugkasten entwickelt, der die Erzielung kurzfristiger Ergebnisverbesserung ermöglicht. Die wesentlichen Maßnahmenblöcke sind:

- Durchführung einer Pareto-Analyse für alle Produkte und Kunden und Darstellung der Analyseergebnisse in einer ABC-Matrix.
- Verursachungsgerechte Allokation der fixen und indirekten Kosten auf Kunden und Produkte. Ergebnis ist eine ABC-Matrix, die den „tatsächlichen“ Nettoergebnisbeitrag für Kunden und Produkte ausweist.
- Erstellung einer detaillierten Maßnahmenplanung inklusive der Quantifizierung der Ergebniseffekte.
- Überwachung und regelmäßiges Abprüfen der Zielerreichung.

Erste Analyseergebnisse und die daraus abgeleiteten Maßnahmenpakete liegen in der Regel bereits nach wenigen Wochen vor. Die zielgerichtete Umsetzung der Maßnahmen kann ergo kurzfristig angegangen werden. Maßnahmen, die zu einer kurzfristigen Ergebnisverbesserung führen, werden mit höchster Priorität umgesetzt.

### Verbesserungspotentiale

Nach mehr als zehnjähriger Erfahrung mit Komplexitätsanalysen lassen sich Verbesserungspotentiale für den Maschinen- und Anlagenbau, die Elektrotechnik und Automobilzulieferindustrie ableiten. Die Verbesserung der Umsatzrendite in allen durchgeführten Projekten lag zwischen 2 und 10 Prozentpunkten. Dies entspricht in vielen Fällen einer Verdoppelung der zuvor erzielten Umsatzrendite.

Die kurzfristige Realisierung der Verbesserungspotentiale setzt eine aktive Steuerung der Komplexitätstreiber voraus. Auf der Basis des Nettoergebnisbeitrags von Produkten und Kunden ist es

möglich, gezielte Maßnahmen einzuleiten. Die Ausprägung der Maßnahmen und deren zeitliche Umsetzung sind von den speziellen Gegebenheiten abhängig. Gleichwohl können generische Maßnahmen identifiziert und zeitnah umgesetzt werden. Substitution von C-Produkten reduziert die Produktkomplexität und führt zu positiven Mengeneffekten in der Herstellung von A- und B-Produkten.

In vielen Fällen sind vorhandene Distributionsstrukturen nicht kostenoptimal für die Versorgung aller Kunden. Es kann sinnvoll sein, die direkte Versorgung durch einen indirekten Distributionskanal zu ersetzen oder ein Reengineering durchzuführen, um alle Kundengruppen kostenoptimal beliefern zu können.

Die aus der Prozeßkostenrechnung gewonnenen Kosteninformationen bilden die Basis für die Implementierung gezielter Preisdifferenzierungsstrategien: Preise für hochvolumige A-Produkte werden abgesenkt, um Marktanteile aggressiv auszubauen, Preise für C-Produkte massiv angehoben, um adäquate Erträge für Sonderprodukte zu erzielen.

### Kostenreduzierung

Das in der Prozeßkostenrechnung erworbene Wissen über die Kosten bestimmter Aktivitäten ermöglicht die Identifikation der Unternehmensbereiche, die einem Reengineering unterzogen werden sollten. Obwohl nicht unmittelbar ergebniswirksam, sichern diese strukturellen Veränderungen die mittel- und langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Vertriebstechnische Überlegungen sind oftmals das Motiv, Kunden ein komplettes Verkaufssortiment zu offerieren. Ein Zukauf definierter ertragsschwacher Produkte ist sinnvoll, sofern dadurch die Komplexität im Unternehmen reduziert wird und darüber hinaus der Zukauf Kostenvorteile gegenüber der Eigenfertigung erbringt.

In Einzelfällen führt erst die Aufgabe definierter Produkte und/oder Kunden zu der gewünschten nachhaltigen Reduzierung von Komplexität und Kosten. Der damit einhergehende Umsatzverlust ist in der Regel jedoch deutlich geringer als das erzielbare Kostenreduzierungspotential zur Ergebnisverbesserung.

### Resümee

Der konsequente Einsatz der beschriebenen Methoden des Komplexitätsmanagements trägt essentiell zur kurzfristigen Ergebnisverbesserung einer Unternehmung bei, da eine Fokussierung der Geschäftstätigkeit auf die „richtigen“ Kunden und die „richtigen“ Produkte erfolgt. Darüber hinaus bieten die in der Prozeßkostenrechnung gewonnenen Erkenntnisse über die Ergebnissituation einzelner Kunden und Produkte auf der Basis einer Vollkostenbetrachtung notwendige Informationen, um gezielte Preisdifferenzierungsstrategien zu definieren und zu implementieren. Weiterhin stehen dem Management aussagefähige Informationen über die Kosten von Aktivitäten und Funktionen zur Verfügung. In Verbindung mit den Informationen über die Ertragsituation von Kunden und Produkten bietet dies zum einen die Möglichkeit, Ressourcen gezielt umsatz- und ertragsstarken Kunden und Produkten zuzuordnen. Zum anderen führen die Informationen zur mittel- und langfristigen Weichenstellung für die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Elimination nichtwerterschöpfender Prozessschritte und consequentes Reengineering von Geschäftsprozessen – mit dem Ziel der Kostenreduzierung und gleichzeitiger Optimierung anderer kritischer Erfolgsparameter wie Lieferservice und Liefertreue.

Eines der wesentlichen Alleinstellungsmerkmale der vorgestellten Methodik ist – im Gegensatz zum Einsatz komplexer, zeit- und kostenintensiver Software zur Prozeßkostenrechnung – die Anwendung einfacher IT-Werkzeuge und somit die Handhabung der kurzfristigen Identifizierung und Umsetzung von Rationalisierungs- und Kostensenkungspotentialen.

Dipl.-Ing. Bernd Kox ist geschäftsführender Gesellschafter der Intargia Produktions- und Logistikberatung GmbH in Dreieich bei Frankfurt.

Wolfgang Bettendorf ist Geschäftsführer von Corporate Advisors in Lohmar.

## Sparpotentiale bei Geschäftsreisen

Die berufsbedingte Mobilität kostet 120 Milliarden Euro

noa. BERLIN, 26. September. Für ihre berufsbedingte Mobilität geben Unternehmen und der öffentliche Sektor jedes Jahr mehr als 120 Milliarden Euro aus. Diese Summe entspricht etwa der Hälfte der Ausgaben im Bundeshaushalt 2003. Das ist eines der Ergebnisse der „VDR-Geschäftsreiseanalyse 2004“, die der Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) in Zusammenarbeit mit BearingPoint veröffentlicht hat. Deutlich wurde dabei, daß kleinere Organisationsseinheiten und der öffentliche Sektor bei Dienstreisen die Sparmöglichkeiten nicht genug nutzen.

Allein für Geschäftsreisen gaben im Jahr 2003 mehr als acht Millionen Reisende mehr als 54 Milliarden Euro aus (ohne private Nebenausgaben). Dieser Betrag übersteigt die Urlaubsreiseausgaben der Deutschen. Rechnet man die Kosten von Kleinstbetrieben sowie die Ausgaben für Dienstwagen, Firmenveranstaltungen (mit Reise-tätigkeit) und Mobilfunk hinzu, betragen die Kosten für wirtschaftlich bedingte Mobilität 124,5 Milliarden Euro.

Während Urlaubsreisen kürzer werden, sind Geschäftsreisen mit mehr Übernachtungen als im Jahr 2002 verbunden. Tendenziell werden zwar weniger Geschäftsreisen unternommen, aber wer reist, ist länger und öfter unterwegs. Deutlich gestiegen ist der Anteil von Geschäftsreisen, die ins Ausland führen. Bei interkontinentalen Zielen registrierte der VDR sogar eine Verdoppelung.

Daß Geschäftsreisekosten durch professionelles Travel Management gesenkt werden können, hat sich nach Ansicht des VDR noch immer kaum durchgesetzt. Die „Patentrezepte“ lauten „weniger reisen“ und „schlechter reisen“. Nur jeder zehnte Betrieb strebt den Sparerfolg über Vertragsverhandlungen an. Fast ein Fünftel aller Befragten unternimmt nichts, um Geschäftsreisekosten zu senken. „Travel Management ist kein strategisches Geschäftsfeld, doch es unterstützt strategisch die eigentliche Geschäftstätigkeit der Unternehmen“, sagte Michael Kirnberger, VDR-Präsident und Travel Manager der Merck KGaA.

# Morgen in „Technik und Motor“

**Ungewohnt sanft**  
Ducatis Sport-Tourer ST3

**Bildwelt im postanalogen Zeitalter**  
Auf der Photokina in Köln dominiert die Digitalfotografie

**Seltene Premiere**  
Luxusbus Starliner von Neoplan auf der IAA  
Nutzfahrzeuge

**Der rollende Chic von der Seine**  
Die Neuheiten auf dem Pariser Automobilsalon

**Einmal Mini komplett**  
Großer Fahrtbericht zum Kia Picanto 1.1 EX

**Alles im Fluß**  
Glaskunst aus der Hütte Moser  
in Karlovy Vary in Tschechien

Kostenlose Leseprobe: 0180-2-5252

Frankfurter Allgemeine  
ZEITUNG

