

ZWISCHEN IGNORANZ UND WERTSCHÄTZUNG

Peter Leibfried

Was hat der Chief Executive Officer mit der finanziellen Berichterstattung zu tun? Vielmals am liebsten offenbar gar nichts. «I'm not an accountant» – mit diesem seit Enron-CEO Jeff Skilling berühmten Selbstverständnis einer naturgegebenen Nichtzuständigkeit sind bis heute viele Top-Verantwortliche gesegnet. Dass aber das richtige Mass an Buchhaltung und Rechnungslegung auch wertschöpfend sein kann, diese Erkenntnis setzt sich in immer mehr Chefetagen durch.

Ein guter CEO ist ein echter Macher. Er zeichnet verantwortlich für Strategien, Innovationen, Restrukturierungen. Wo der CEO ist, geschieht Zukunft. Damit ist bereits gesagt, mit welchem Thema viele CEOs am wenigsten anfangen können: mit der Buchhaltung. Nach dem Motto «das kommt alles automatisch aus SAP» (und betrifft ohnehin nur die Vergangenheit) kann in vielen Unternehmen das Verhältnis zwischen CEO und Finanzberichterstattung nur als duldsame Ignoranz eines notwendigen Übels bezeichnet werden. Denn leider ist es laut Obligationenrecht nun einmal so, dass wenigstens alle zwölf Monate eine Jahresrechnung vorgelegt werden muss; ganz ignorieren kann der CEO das Thema also nicht.

INFORMATIONSSÖKONOMISCHER NUTZEN

Eine gute Rechnungslegung schafft Mehrwerte. Einerseits im Rahmen der Finanzierung, denn Banken und Risikokapitalgeber können das tatsächliche wirtschaftliche Risiko besser einschätzen wenn sie «true and fair» informiert werden. Die Folge ist eine geringere Informationsrisikoprämie. Andererseits strahlt eine gute Rechnungslegung auch nach innen ab; wer tagesaktuell und transparent Rechnung legen muss, weiss auch für sich selber besser, wo er steht. Diese Zusammenhänge dürften durchaus auch den meisten CEOs vertraut sein, selbst dann, wenn sie – was der Regelfall ist – keine Finanzausbildung genossen haben.

KEIN NUTZEN OHNE KOSTEN

Den Mehrwert einer guten finanziellen Berichterstattung gibt es jedoch nicht ohne ein Mehr an Kosten. Hier hapert es häufig ganz gewaltig. Im Unterschied zu einer effizienten Produktion und einem umsetzungsorientierten Vertrieb ist der Nutzen der finanziellen Rechnungslegung nämlich nur sehr indirekt spürbar. Investitionen in Buchhaltungssysteme, Ausbildung für die betreffenden Mitarbeiter und eine anspruchsvolle Abschlussprüfung werden damit häufig gar nicht als wertschöpfende Investitionen wahrgenommen, sondern sind schlichter Verwaltungsaufwand. Und ein guter CEO zeichnet sich häufig gerade dadurch aus, diesen zu reduzieren.

NEUKALIBRIERUNG IN DER KRISE

Dass auch der Finanzbereich eine gedankliche Reise wert ist, wird vielen CEOs erst in der Krise gewahr. So in Ertrags-

krisen, wenn die Geldgeber ohne eine Deckungsbeitragsrechnung auf Einzelproduktebene einfach nicht bereit sind, neue Gelder zu geben. Oder bei Vertrauenskrisen in der Finanzkommunikation, wenn es wegen Verzögerungen in der Abschlusserstellung oder Fehler in bereits veröffentlichten Abschlüssen zu Panikverkäufen und einem Einbrechen der Kurse kommt.

DENNOCH – MIT AUGENMASS

Die Aufforderung lautet also, dass auch der meist auf das operative Geschäft fokussierte Chief Executive Officer zentrale Fragen der finanziellen Rechnungslegung nicht ganz an den CFO und andere Spezialisten abschieben sollte. «Nach welchen Standards bilanzieren wir?» «Wie werden Ermessensspielräume genutzt?» Dies sind Entscheidungen, die aufgrund ihrer Bedeutung auch der Einbindung des CEO bedürfen. Dennoch bleibt die finanzielle Rechnungslegung natürlich immer eine Hilfsfunktion, deren Aufgabe es ist, unternehmerisches Handeln abzubilden. Ebenfalls eine Fehlsteuerung ist nämlich das andere Extrem: Wenn der CEO vor jeder grösseren Entscheidung (zum Beispiel Unternehmenskauf, Restrukturierung) zuerst in der Finanzabteilung nachfragen muss, ob und wie er das Thema angehen soll damit die Abbildung in der Rechnungslegung vorteilhaft ist. Der Finanzmarkt treibt dann die Unternehmen nämlich vor sich her. Oder anders ausgedrückt: Der Schwanz wedelt mit dem Hund. Dass dies gerade angesichts immer komplexerer Regelungen zur Finanzberichterstattung eine reale Gefahr darstellt, erkennt man daran, dass die Wissenschaft hierfür schon einen Begriff erfunden hat: die «umgekehrte Kausalität». Die finanzielle Abbildung entscheidet über das reale Handeln. An dieser Stelle wünschen wir uns dann wieder einen starken CEO! ■



Prof. Dr. Peter Leibfried

CPA

Geschäftsführender Direktor Institut für
Accounting, Controlling und Auditing (ACA)
Universität St. Gallen
www.aca.unisg.ch