

«Fast Close» oder wie optimiert man den Prozess der Erstellung des Jahresabschlusses



Im Mittelpunkt des Prozessmanagements steht die organisatorischen Gestaltung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Dabei ist es das Ziel, die wesentlichen Arbeitsabläufe an den Anforderungen interner und/oder externer Kunden auszurichten und Verbesserungen hinsichtlich der Kosten, Zeit und Qualität bestehender Abläufe zu erreichen.

Prof. Dr. Rautenstrauch und Stefan Hunziker, MScBA

Ein Prozess, der in den nächsten Wochen und Monaten wieder verstärkte Aufmerksamkeit in vielen Unternehmen erfordert, ist die Erstellung des Jahresabschlusses innerhalb des Rechnungswesens der Unternehmen. Hierbei ist es das Ziel vieler Unternehmen, eine schnelle Abschluss- und Berichtserstellung zu erreichen, die zugleich eine hohe Datenqualität sicherstellt, was auch mit dem Begriff des «Fast Close» ausgedrückt wird.

Im Folgenden soll daher behandelt werden, wie der Prozess der Abschluss- und Berichterstellung innerhalb der «Financial Supply Chain» vor allem im Hinblick auf seine Zeitdauer optimiert werden kann.

Hintergrund

Die Motivation zu einer beschleunigten Berichterstattung wird vor allem bei börsenkotierten Unternehmen von der Erwartung gestützt, dass vor allem in turbulenten Zeiten durch eine erhöhte Transparenz und zeitnahe finanzielle Berichterstattung das Vertrauen der verschiedenen Anspruchsgruppen (stakeholder) positiv beeinflusst werden kann, was dann wiederum zum Vorteil für das berichtende Unternehmens führt. Da die Börsen derzeit weltweit erheblich unter der Finanzmarktkrise leiden, ist dieses Anliegen einmal mehr aktueller denn je und entspricht zudem der Forderung vieler CFO's nach einer schnellen Bereitstellung von Informationen des internen Rechnungswesens.

Neben externen Treibern für eine Optimierung des Jahresabschluss- und Berichterstellung lassen sich auch interne Motive nennen, die regelmässig mit der Behebung von Prozess-Schwachstellen verbunden sind: unangemessene Warte- und Liegezeiten von Belegen bzw. Prozessschritten, Medienbrüche im Arbeitsablauf (z.B. manuelle Erfassung von Listen in eine Software), Doppelarbeiten und unklare Zuständigkeiten sowie unnötige Bearbeiterwechsel.

Während eines Arbeitsablaufs werden nicht selten bei einer Analyse der Aktivitäten im Rahmen der Bericht- und Abschlusserstellung entdeckt. Ziel einer Optimierung dieses Prozesses ist es daher immer auch ineffiziente und nicht-wertschöpfende Aktivitäten zu eliminieren und dadurch langfristig eine Kostensenkung ohne Qualitätsverluste zu erreichen.

Anforderungen

Im Rahmen von rechtlichen Anforderungen existieren für die Erstellung und Veröffentlichung der Jahresrechnung und Konzernrechnung Aktiengesellschaften unterschiedliche gesetzliche Fristen, die im Zusammenhang mit den jeweils relevanten gesellschaftsrechtlichen, rechnungslegungsbezogenen und börsenbezogenen Normen variieren, wie die folgende Tabelle zeigt:

| | OR (AG) | SWX | IAS/IFRS | SEC |
|------------------------------|--|---|--|---------|
| Jahres- bzw. Konzernrechnung | (OR 697h) Zustellung der Jahres-/ und oder Konzernrechnung sowie der Revisionsberichte an jede Person, die es innerhalb eines Jahres nach Abnahme verlangt. | Die Geschäftsberichte sind innert vier Monaten nach Beendigung eines jeden Geschäftsjahrs zu veröffentlichen und spätestens bei ihrer Veröffentlichung der Zulassungsstelle einzureichen. | Während nach IAS 1.52 (revised 1997) der Abschluss spätestens nach sechs Monaten zu veröffentlichen war, sieht der aktuelle Standard keinen Veröffentlichungszeitpunkt mehr vor. | 60 Tage |

Hiernach geht somit der grösste Druck von den USA aus, wo die Securities Exchange Commission (SEC) für die an der New York Stock Exchange (NYSE) gelisteten Unternehmen mit Abstand die kürzeste Offenlegungspflicht festgelegt hat.

Vorgehensweise

Fast Close ist der Überbegriff für alle Methoden, die auf die schnelle oder mindestens beschleunigte Erstellung des Jahresabschlusses gerichtet sind. Der Begriff stammt aus dem US-amerikanischen Raum und spiegelt das dort (und auch in den International Accounting Standards) dominante Verständnis von entscheidungsrelevanten Informationen, d.h. die im Abschluss vermittelten Informationen müssen nicht nur inhaltlich verlässlich, sondern auch zeitnah sein, um den Jahresabschlusslesern relevante Informationen vermitteln zu können. Normale Abschlüsse können genau das nicht leisten, da nach einem Jahr die Daten nicht mehr entscheidungsrelevant, sondern veraltet sind. Im Zuge der Internationalisierung schwappt die Fast Close Debatte auch immer mehr in die Schweiz und hat insbesondere Unternehmen erfasst, die ohnehin Jahresabschlüsse nach internationalen Regeln erstellen.

Zur Realisierung eines «Fast Close»-Prozesses bzw. zur Optimierung der Erstellung der Konzern- bzw. Jahresrechnung sollte ein Projekt gestartet werden, mit dem zunächst die wesentlichen Engpässe und «Zeitfresser» sowohl unternehmens- als auch konzernweit identifiziert werden. Auf Basis dieser Ergebnisse gilt es danach die Vereinheitlichung von Datenstrukturen, den Personaleinsatz sowie die Systemunterstützung bei allen Abschluss- und Berichtsarbeiten kritisch zu durchleuchten, wobei es nicht selten an ein einer Reorganisation der Planung, Überwachung und Koordination des Abschlussprozesses mangelt.

Als zwingende Voraussetzung für die Realisierung eines «Fast Close» gilt vor allem eine gleichmässige Verteilung der erforderlichen Aktivitäten zur Abschluss- und Berichtserstellung über das gesamte Geschäftsjahr hinweg. Dies erfordert beispielsweise die Anwendung schnellerer Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, soweit diese selbstverständlich mit den obligationenrechtlichen Bestimmungen bzw. Grundsätzen ordnungsmässiger Rechnungslegung konform sind. So kann bei-

spielsweise durch eine unterjährige Erfassung von für die Rückstellungsbewertung relevanten Daten (Produktionsmenge, Garantiefälle, Rechtsstreitigkeiten), eine vereinfachte Ermittlung der Herstellungskosten mit Hilfe von Standardkosten oder eine kontinuierliche Ermittlung des Wertberichtigungsbedarfs bei den Debitoren die Zielsetzung verfolgt wird, den Arbeitsaufwand und die notwendige Zeitspanne bei der Erfassung möglichst gering zu halten. So kann eine finanzielle Bewertung von Rückstellungen oftmals schon im Vorfeld der Abschlussarbeiten erfolgen. Bestimmte Rückstellungsarten können bereits Wochen vor dem eigentlichen Abschlussstermin gebildet werden. Dies betrifft insbes. die Rückstellungen, bei denen sich bis zum Abschlussstichtag keine neueren Erkenntnisse ergeben können.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass sich der Fast Close Abschluss nicht grundsätzlich von einem «normalen» Jahresabschluss unterscheidet; alle für diesen geltenden Rechtsvorschriften bleiben unverändert gültig. Jedoch werden die zum Ergebnis führenden einzelnen Arbeitsschritte beschleunigt. Die hierbei gültigen Prinzipien sind

- die Verschiebung der Datenbeschaffung möglichst in Zeiten lange vor dem Jahresabschlussstichtag,
- die Verkürzung der innerbetrieblichen Informationskanäle und Entscheidungsprozesse sowie
- die Vereinfachung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden.

Die Hauptherausforderung beim Fast Close ist im Wesentlichen die Organisation, und zwar insbesondere die Ablauforganisation. Hierbei wird der Produktivitätsgedanke in das Rechnungswesen überführt. Zu den zentralen Verfahren der beschleunigten Erfassung gehören:

- Regelmässige Abstimmung von Konten, vor allem innerhalb von Konzernen, so dass Schlussaldi schneller erreichbar sind,
- Anwendung von Verbrauchsfolgeverfahren,
- Anpassung von Zeitverträgen beispielsweise bei Versicherungen, Arbeitnehmern oder bei der Wartung, um die Buchung von Rechnungsabgrenzungsposten zu möglichst zu vermeiden,
- Kontinuierliche Ermittlung des Wertberichtigungsbedarfes insbesondere bei Debitoren,
- Verlagerung der Inventur in das laufende Geschäftsjahr hinein,
- Durchführung einer permanenten Inventur,
- die Durchführung von Stichprobeninventuren, sowie
- die konsequente Umsetzung von elektronischen Verfahren, damit relevante Informationen jederzeit abrufbar sind.

Fazit

Mit der zunehmenden Internationalisierung verlangen Informationsadressaten nicht nur verlässliche, sondern auch zeitnahe Daten. Wer aussagefähige Unternehmensdaten frühzeitig verfügbar macht, besitzt daher einen Wettbewerbsvorteil. Das Management kann zudem rascher auf Entwicklungen reagieren und die Kapitalgeber erhalten aktuelle Informationen. Voraussetzung zum erfolgreichen Fast Close ist ein kultureller Wandel in der Abschlusserstellung. Es handelt sich hierbei um einen mehrjährigen, kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der insbesondere auf einer Umgestaltung der Unternehmensorganisation – der Ablauforganisation – beruht.

Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch ist als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich verantwortlicher Leiter des Center for Accounting & Controlling und zugleich Mitglied der erweiterten Hochschulleitung. Zusätzlich hat er Lehraufträge im Executive MBA an der Universität Fribourg, im Management-Studium an der Frankfurt School of Finance and Management, an der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung sowie der University of Applied Sciences Mikkeli, Finnland. Zuvor war er Dozent und Projektleiter am IFZ Institut für Finanzdienstleistungen Zug. Bevor er in die Schweiz kam, hatte er eine Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling, an einer Fachhochschule in Deutschland.

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre und anschliessendem Doktorat an der Universität Göttingen im Bereich Wirtschaftsinformatik war er über sieben Jahre in Fach- und Führungsverantwortung in der Wirtschaftsprüfung sowie als Leiter Kostensysteme im Corporate Controlling der Continental AG, Hannover. Thomas Rautenstrauch ist Autor mehrerer Bücher und Fachaufsätze und Managing Partner der Editus Consulting in Cham.

Stefan Hunziker, MScBA, Studium der Wirtschaftswissenschaften und Soziologie an der Uni Bern. 2004 - 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern. Ab 2007 Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Center Controlling/Accounting am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Externer Doktorand an der Technischen Universität Darmstadt (D). Ab 2009 Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug mit Forschungsschwerpunkten Interne Kontrollsysteme/Risikomanagement. Lehrtätigkeit an der Hochschule Luzern im Bereich Rechnungswesen, Controlling und Risikomanagement. Dozent und Prüfungsexperte im Modul Management Accounting/Controlling der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung, sowie Prüfungsexperte an der Schweizerischen Treuhänder Schule STS. Stefan Hunziker ist zudem Studienleiter MAS Controlling am IFZ und Verfasser zahlreicher Publikationen zu den Themenfeldern Controlling, Interne Kontrollsysteme und Finanzmanagement.