

DER BETRIEBSWIRT

Die Bilanz ist überfrachtet

Jeder vierte Abschluss eines börsennotierten Unternehmens enthält Fehler. Hauptursache dafür ist aber nicht kriminelle Energie in den Finanzabteilungen der Unternehmen – sondern die Komplexität der IFRS-Vorschriften, denen die Praxis oft nicht genügen kann.

Von Georg Giersberg

Die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung in Berlin (DPR oder volkstümlich Bilanzpolizei genannt) hat seit ihrer Gründung mehr als 600 testierte Jahresabschlüsse kapitalmarktorientierter Unternehmen geprüft. Dabei wurde festgestellt, dass in etwa jedem vierten Abschluss – obwohl er ein uneingeschränktes Testat durch einen Wirtschaftsprüfer erhalten hat – Fehler stecken. Die meisten Fehler passieren bei der Verbuchung von Unternehmenszusammenschlüssen, bei der Bewertung von Finanzinstrumenten sowie im Bereich „latenter Steuern“. Für Herbert Meyer, Präsident der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung, liegt nur selten eine kriminelle Absicht hinter den Fehlern. In vielen Fällen seien einfach die Vorschriften der internationalen Rechnungslegung IFRS so kompliziert, dass sie entweder sehr viel Interpretationsspielraum zulassen oder wegen ihrer Komplexität nicht korrekt umgesetzt werden können. Vor allem mittlere und kleinere Unternehmen ohne einen großen Apparat haben mehr Schwierigkeiten als Großkonzerne, zeigt die Fehlerauswertung.

Das DPR soll zwar nur prüfen und hat nicht die Aufgabe, neue Standards zu setzen. Aber es wäre hilfreich, wenn der nationale (DRSC in Berlin) wie auch der internationale Standardsetzer (IASB in London) die Erkenntnisse der Prüfstelle in ihre Arbeit einfließen ließen. Das ist aber bisher kaum der Fall, beklagt Meyer. „Praxisrelevante Einwände gegen einzelne Regeln werden vom IASB nicht aufgegriffen mit dem Hinweis auf die abzuarbeitende Agenda“, stellt er fest. Die Agenda – auf der derzeit die Zusammenführung der internationalen IFRS-Regeln mit denen der amerikanischen Rechnungslegung nach US-Gaap ganz oben steht – stehe aber im Widerspruch zur Praxis, die im Augenblick vor allem die „Aktivierung von Entwicklungskosten“ drückt. Für Softwareunternehmen – wie die SAP – seien die Vorschriften für die Aktivierung der Entwicklungskosten so vage gehalten, dass Unternehmen den gleichen wirtschaftlichen Sachverhalt einmal voll (zu 100 Prozent)



Illustration Peter von Tresckow

aktivieren und ein anderes mal gar nicht (Null Prozent). „Das kann nicht sein“, findet Meyer. Eine Regel, die zwischen Null und Hundert alles zulasse, sei keine Regel und gehöre gestrichen. Die Folge wäre, dass immaterielle Entwicklungskosten nicht aktiviert werden dürfen. Das sei zwar systematisch unbefriedigend. Aber ein Jahresabschluss sei keine Veranstaltung theoretischer Vollkommenheit, sondern vor allem der Praktikabilität.

Ähnlich sieht Meyer die Fehler und Schwierigkeiten bei Übernahmen und Fusionen. Hier geht es darum, den Kaufpreis für eine erworbene Beteiligung auf die übernommenen Vermögenswerte zu verteilen, bevor der verbleibende Rest des Kaufpreises als Goodwill (Firmenwert) aktiviert wird. Dabei muss der Kaufpreis nicht nur auf übernommene materielle Vermögenswerte (Immobilien, Anlagen), sondern auch auf immaterielle Vermögenswerte wie Marke, Kundennamen oder technisches Fertigungswissen im Unternehmen verteilt werden. „Wer weiß,

wie schwer es ist, einen objektiven Marktwert zu berechnen, der weiß, dass es kaum möglich ist, einen anteiligen Kaufpreis darauf zu bestimmen“, sagt Meyer. „Hier verlangt der Rechnungslegungsstandard etwas, was die Praxis nicht leisten kann“, findet er.

Große Schwierigkeiten bereite den Unternehmen auch die jährliche Anpassung (Empairment Test) des Goodwills oder Firmenwertes. Wie viel eine Beteiligung wert sei, hänge doch sehr stark von der subjektiven Einschätzung über die künftige Entwicklung der Beteiligung ab, sagt Meyer. Und ob eine Einschätzung über eine künftig erwartete Entwicklung richtig oder falsch sei, „lässt sich im Voraus kaum überprüfen“. Es sei überhaupt zu beklagen, dass an zu vielen Stellen neben harten Fakten auch subjektive Einschätzungen in die Bilanz eines Unternehmens eingehen, beklagt Meyer. Das hänge zwar mit dem Bemühen zusammen, aus der Bilanz einen genauen Firmenwert herauslesen zu können. Damit werde sie aber über-

fordert, findet Meyer. Am Ende der Bestrebungen nach Vollkommenheit stehe dann eine überfrachtete Bilanz, die trotzdem die in sie gesetzte Erwartung nicht erfüllt. „Die Bilanz allein kann den Firmenwert nicht darstellen“, müssen sich nach Meyers Ansicht alle Rechnungslegungsexperten eingestehen.

Der höheren Bilanzwahrheit würde auch eine Verbesserung der Immobilienbewertung dienen. Dort, wo Immobilien als Finanzanlage gehalten würden, eröffne die Regel, diese zum Fair Value, also zum Zeitwert, zu bewerten, große Spielräume. Es gebe Fälle, in denen ein für 4 Millionen Euro erworbenes Grundstück schon nach wenigen Monaten mit 10 Millionen Euro bewertet wird. Diese Wertsteigerung binnen eines halben Jahres müsse der Prüfer hinnehmen, wenn dem neuen Wert das Gutachten eines Immobilienexperten zugrunde liegt. Für Meyer würde eine Vereinfachung der Regeln zu einem Rückgang der Fehler in Jahresabschlüssen führen.

Gute Führungskräfte übernehmen Verantwortung

Mathematische Modelle sind nur Hilfsmittel der Führung / Von Torsten Schumacher und Markus Baumanns

Für fast alle Berufe gibt es eine Ausbildung – für Führungskräfte im Management nicht. Sie werden mit Führungsaufgaben konfrontiert, ohne darauf auch nur halbwegs vorbereitet zu sein. Daher werden immer wieder die besten Fachleute zu Führungskräften ernannt. Es gibt jedoch keinen wissenschaftlich erwiesenen oder praktisch bestätigten Zusammenhang zwischen der Eignung als Fachexperte und der Eignung als Führungskraft. Und die frisch beförderte Führungskraft selbst weiß dann nicht, dass sie ihre bisherigen Erfolgsparameter in den Papierkorb werfen muss. Im Ergebnis ist die Führungsqualität in vielen Organisationen nur mittelmäßig. Der summarische Befund liest sich wie folgt:

– Alles wird gemessen. Es gibt keinen relevanten Führungsaspekt, der nicht in allen Facetten mit einer Reihe von Kennzahlen scheinbar messbar gemacht werden soll. Der grassierende Messwahnsinn zeigt zwei fatale Folgewirkungen: Erstens zerstört er genau das, was wir dringend denn je benötigen: individuelle Urteilskraft. Und zweitens verstecken sich viele Führungskräfte hinter den anonymisierenden Analysegeräten, anstatt individuelle Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen.

– Das Dickicht aus Reglementierungen, Vorschriften und Kontrollmechanismen zerstört individuelle Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten und entzieht damit einer belastbaren Motivation den fruchtbarsten Boden.

– In der allgemeinen Hast kurzfristigen Denkens gerät das Wesentliche aus dem Blick. Die Gesamtleistung des Mitarbeiters wird überschattet von dem jeweils aktuellen Ereignis.

– Mitläufer, Jasager und Weggucker bilden die Mehrheit. Menschen mit ausgeprägter eigener Meinung werden zu einer seltenen Spezies.

Wir benötigen einen Paradigmenwechsel in der Führung. Die vier wichtigsten

Orientierungspunkte hierfür lauten: neues Verhältnis zur Zeit, innere Unabhängigkeit, Urteilsvermögen und individuelle Verantwortung.

Neues Verhältnis zur Zeit: Das kulturprägende Merkmal des „Pumpkapitalismus“ (Lord Dahrendorf) war die extreme Kurzatmigkeit allen Handelns. Dabei bildeten die Exzesse des Derivatehandels lediglich die besonders absurde Speerspitze dieser allgemeinen Hast: fiktives Geld war bereits weitgereicht, bevor überhaupt die Frage gestellt, geschweige denn beantwortet werden konnte, welche realen Werte denn dahinterstecken könnten. Kaum war eine Transaktion beendet, flossen die Bonuszahlungen. Und es ist nicht weniger irreführend, wenn die Leistung eines Unter-

Mitläufer, Jasager und Weggucker im Unternehmen verschlimmern das Fehlverhalten Einzelner.

nemens nicht mittel- bis langfristig bewertet wird, sondern quartalsweise oder in noch kürzeren Abständen. So auch in Bezug auf die Leistung des Einzelnen: Es werden beispielsweise vom Vertrieb quartals- oder sogar monatweise Verkaufszahlen eingefordert, statt die Entwicklung vertrauensbasierter Kundenbeziehungen, die auch und gerade in Krisenzeiten mit unsicheren Rahmenbedingungen stabil bleiben, in den Vordergrund zu stellen. Nur langsam beginnt ein Umdenken: Managergehälter und Einkommen insgesamt sollten stärker an längerfristige Errungenschaften gekoppelt werden. Ein neues Verhältnis zur Zeit ist die elementare Voraussetzung für zukunftsfähige, gute Führung schlechthin. Nur wer sein Führungshandeln von der um sich greifenden Kurzatmigkeit löst, wird Vertrauen in seinem Ver-

antwortungsbereich schaffen. Die besten Führungskräfte blicken auch und gerade in Krisensituationen über die aktuellen Schwierigkeiten hinaus und stellen sie in den Kontext eines längeren Zeitraumes.

Innere Unabhängigkeit. Eine der zentralen Erkenntnisse aus den Verwerfungen der letzten Zeit: Wenn eine Organisation zu viele Mitläufer, Weggucker und Jasager beherbergt, dann kann das Fehlverhalten Einzelner Folgen in ungeahntem Ausmaß nach sich ziehen. Wo sind sie gewesen, die Kritiker, die hatten klarstellen müssen, dass selbst viele Banker die komplexen Finanzmarktprodukte nicht mehr verstehen? Wir benötigen, mehr denn je, Menschen mit wachem Geist und innerer Unabhängigkeit zur Erledigung der anstehenden Führungsaufgaben. Ein weiterer positiver Effekt kommt hinzu: Menschen, die diese innere Unabhängigkeit mitbringen, interessieren sich in aller Regel nicht für Selbstinszenierungen, Egotrips, Personenkult und die Flut von Statussymbolen, mit denen manche mehr Zeit verbringen als mit ihren Kunden.

Urteilsvermögen. Führungsentscheidungen sind immer unscharf, nicht eindeutig und diskutabel. Gerade das unterscheidet sie vom tristen Alltag der Checklisten-Technokratie. Dabei bildet individuelle Urteilskraft ihr wichtigstes Fundament. In der gängigen Führungspraxis jedoch wird individuelles Urteilsvermögen schrittweise zurückgedrängt durch die Scheingenaugigkeit und Nachkommastellen des um sich greifenden Messzirkus. Wir messen, wie viel Prozent unserer Mitarbeiter an welchen Universitäten mit welchen Noten und in welcher Zeit studiert habe und stellen nichtssagende Korrelationen, Medien- und Standardabweichungen her; wir wissen jedoch nicht, wie attraktiv unser Unternehmen für die besten Talente ist. Wir messen, welche Abteilungen wie viel Trainingstage im letzten Quartal in Anspruch genommen hat, wir wissen jedoch nicht, ob mit den Trainingsinhalten die in-

dividuellen Stärken gefördert werden. Wir entwickeln immer kompliziertere Zahlenwerke für die Beurteilung unserer Leute, und merken dabei nicht, dass deren Leidenschaft und inneres Feuer genau dadurch erlischt. Wir befördern diejenigen mit den besten Zahlen – und wissen nicht, ob sie sich überhaupt für die erstmalige Führungsaufgabe eignen. Nur wenn wir die Messvorhaben auf das unbedingt erforderliche Maß zurückfahren, werden wir unsere individuelle Urteilskraft zurückgewinnen.

Individuelle Verantwortung. Wir müssen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass sich individuelle Verantwortung ungestört entfalten kann: Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse, Handlungsspielräume konkret auf den Einzelnen beziehen und nicht summarisch-abstrakt im Nebel der gesamtorganisatorischen Unverbindlichkeit lassen. Dann der entscheidende Schritt: Der

Individuelle Urteilskraft des Managers ist das wichtigste Fundament guter Führungsentscheidungen.

Einzelne entscheidet sich; er trifft eine bewusste Wahl, ob er individuelle Verantwortung wirklich will, ob er sie sucht und ob er sie dann auch tatsächlich übernimmt. Es sind genau diese Leute, die den Unterschied machen. Und sie sind leicht zu erkennen: Es sind diejenigen Manager, die sich niemals über die Umstände beklagen oder die erbaumungslosen Märkte für die Schwierigkeiten des eigenen Unternehmens verantwortlich machen. Stattdessen übernehmen Sie individuelle Verantwortung für ihre Entscheidungen.

Torsten Schumacher und Markus Baumanns sind Gründer und Gesellschafter von Schumacher & Baumanns.

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Magnet Arktis

Bücher über Gegenwart und Zukunft der Polarregion

Michail Wassiljewitsch Lomonossow war außerhalb Russlands lange nur Eingeweihten ein Begriff. Die Stadtführer im oberhessischen Marburg etwa deuten gerne auf das pittoreske Fachwerkhäuschen, in dem der Gaststudent aus Russland wohnte, solange er an der Philipps-Universität für Philosophie, Mathematik, Chemie und Physik eingeschrieben war. Das war im 18. Jahrhundert. Jetzt erlebt der Name des Universalgelehrten eine Konjunktur. Denn nach ihm ist ein 1800 Kilometer langes Gebirge auf dem Grund des Arktischen Ozeans benannt, auf das sich die Begehrlichkeiten der nördlichen Hemisphäre richten.

Sowohl Russland als auch Kanada haben Expeditionen entsandt. Mit Forschungsschiffen, Eisbrechern und U-Booten wollen sie herausfinden, ob der Höhenzug in der Tiefe zum eurasischen oder zum amerikanischen Kontinent zählt oder gar, so argumentieren mit Vorliebe dänische Wissenschaftler, eine Fortsetzung der Landmasse Grönlands ist. Nicht die Neugier auf die geologische Formation steckt freilich hinter diesen Bemühungen, sondern handfestes wirtschaftliches Interesse: Rund um den Nordpol lagern gewaltige Bodenschätze, und den Löwenanteil an ihnen wird nach geltendem Recht jene Nation abbauen dürfen, die den Lomonossow-Rücken für sich reklamieren kann.

Die komplizierte Mischung aus Völkerrecht und Geologie ist fester Bestandteil von Büchern über die Polarregion. Die bislang umfassendste Einführung in das Thema hat Christoph Seidler vorgelegt. Mit großer Sachkunde beleuchtet der Wissenschaftsjournalist des Nachrichtenportals „Spiegel Online“ das wirtschaftliche Potential und die politischen Konfliktlinien des Gebiets, das nach dem Ende des Kalten Kriegs zunächst vom Radar der Weltöffentlichkeit verschwunden war. Die Debatte um die Erderwärmung einerseits, die im Meeresboden vermuteten Öl- und Gasreserven andererseits haben es in den vergangenen Jahren wieder auf die Titelseiten der Zeitungen und in die Hauptnachrichten im Fernsehen gehievt: 2006 erklärte die norwegische Regierung den Norden zum Schwerpunkt ihrer Außenpolitik, 2007 bohrte eine russische Expedition eine Nationalflagge in den Meeresbo-



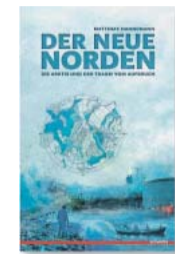
Christoph Seidler: *Arktisches Monopoly. Der Kampf um die Rohstoffe der Polarregion.*

DVA, München 2009, 288 Seiten, 19,95 Euro.

den unter dem Nordpol, 2008 reisten die Außenminister der Anrainerstaaten zu einem Gipfeltreffen nach Grönland.

Seidler ordnet in „Arktisches Monopoly“ diese Entwicklung nach symbol- und machtpolitischen Kriterien und analysiert die Interessen der Kontrahenten. Dass es unter ihnen keine tragfähigen Bündnisse, sondern nur Widersacher gibt, stellt er als eine der Besonderheiten dieses zweiten Wettlaufs zum Pol heraus – den ersten hatten sich Abenteurer und Entdecker wie der Norweger Fridtjof Nansen und der Amerikaner Edward Peary Anfang des 20. Jahrhunderts geliefert. Ihnen ging es um Ruhm und Ehre, heute treiben vor allem die anderswo zu Neige

gehenden fossilen Reserven die Staaten an: Verhinderten klimatische und geologische Bedingungen lange die Öl- und Gasförderung in der Arktis, machen steigende Energiepreise, technischer Fortschritt und mildere Temperaturen Projekte wie jenes des russischen Staatskonzerns Gazprom mit der norwegischen Statoil und der französischen Total betriebene Schotokman-Gasfeld in der Barentssee zumindest in der Planung rentabel.



Matthias Hannemann: *Der Neue Norden. Die Arktis und der Traum vom Aufbruch.*

Scoventa-Verlag, Bad Vilbel 2010, 216 Seiten, 19,90 Euro.

Von der Goldgräberstimmung in der Arktis, die aus manchen Pressemeldungen der Unternehmen und den Reden einiger Politiker spricht, lässt der Autor sich glücklicherweise nicht anstecken. Eine vielzitierte Studie des Geologischen Dienstes der Vereinigten Staaten, nach der rund um den Nordpol rund ein Viertel aller noch nicht abgebauten, aber technisch erreichbaren Bodenschätze der Erde lagern, ergänzt er um deutlich nüchternere Zahlen, die sich auf neuere Untersuchungen stützen. Abwägend beurteilt er auch die Vorteile einer eisfreien Seefahrtsroute durch das Polargebiet: Die Nordwest- und Nordostpassage sind zwar deutlich kürzer als die Routen durch den Panama- und Suezkanal. Für eine kommerzielle Nutzung wäre außer dem Klimawandel aber auch eine gehörige Investitionsbereitschaft in die maritime Infrastruktur nötig. Zu den Stärken des Buchs gehören auch viele Infografiken, Karten und Fotos, die das Verständnis erheblich erleichtern.

Ganz anders als Seidler nähert sich Matthias Hannemann in „Der neue Norden“ der Arktis. Auch hier kommen die grundlegenden Fakten und politischen Akteure vor. Im Vordergrund stehen die Bewohner der Polargebiete – und die Begehungen des Autors mit ihnen. Der Schwerpunkt liegt auf Norwegen, Schweden, Finnland und dem in wichtigen Belangen immer noch aus Kopenhagen regierten Grönland. Schließlich ist Hannemann Skandinavist und berichtet als freier Journalist unter anderem für diese Zeitung aus Nordeuropa. Seine 12 Reportagen – die Grubenstadt Kiruna, an deren Rand örtliche Wirtschaftsförderer einen Weltraumbahnhof ansiedeln wollen, gehört zu den Zielen wie ein einsamer Wachposten an der finnisch-russischen Grenze und eine moderne Erdgasanlage in Hammerfest – sind gespickt mit prägnanten Charakterstudien, vielsagenden Alltagsbeobachtungen und kulturgeschichtlichen Bezügen.

So entsteht das vielschichtige Bild einer regionalen Mentalität: Dem neuen Interesse an ihrer Heimat begegnen die im Kampf mit den Elementen und der Abgeschiedenheit gestählten Bewohner von Europas nördlichem Rand mit einer Mischung aus Selbstbewusstsein, urwüchsigem Erfindergeist und unermüdlicher Zuversicht. Die Zeit, in der Michail Wassiljewitsch Lomonossow der 1000 Kilometer zwischen seiner Heimat im Norden bis nach Moskau zu Fuß zurücklegte, ist vorüber. Heute wirkt die Arktis selbst wie ein Magnet. SEBASTIAN BALZTER

Fleißig. Erfolgreich. Skandalfrei

Berthold Leibinger hat eine Autobiographie verfasst

Für Sonntagsredner ist Trumpf das perfekte Unternehmen: ein Mittelständler in Familienhand, ein Produktportfolio vom traditionellen Werkzeugmaschinenbau bis zu den modernsten Laserstrahlquellen, Weltmarktführer natürlich. Berthold Leibinger heißt der Baumeister von Trumpf, und der zudem auch außerhalb des Unternehmens engagiert war – unter anderem als Mitglied in Aufsichtsräten großer Unternehmen, in Verbandsgründungen, in der Bachakademie und im Literaturarchiv Marbach.

Diese Karriere war Berthold Leibinger, Jahrgang 1930, nicht in die Wiege gelegt. Seine Eltern handelten mit Ostasien. Das Interesse an den schönen Dingen war früh vorhanden, und seinen Neigungen hätte ein Studium der Germanistik, Philosophie oder Theologie entsprochen. Doch das habe nie ernsthaft zur Debatte gestanden, schreibt Leibinger: „Jeder Mensch will etwas Nützliches und Wichtiges tun. Gebrauch zu werden ist wichtig.“ Deshalb habe er sich für Maschinenbau entschieden und für eine Lehre. „Am 15. August 1950 habe ich in der kleinen Firma Trumpf mit damals unter 150 Beschäftigten begonnen.“

Wie es kommt, dass heute Trumpf mit 1,7 Milliarden Euro Umsatz und 8000 Mitarbeitern seiner Familie gehört, lässt Leibinger zunächst offen. Er beschreibt sein Leben fast chronologisch. Gleichzeitig gerät das Buch zu einem Abriss der Zeitgeschichte, weil Leibinger die Kindheit unter den Nazis, die Ängste während des Kriegs, die erste Liebe und glückliche Jahre in Amerika anschaulich beschreibt.



Berthold Leibinger: *Wer wollte eine andere Zeit als diese?*

Murmann Verlag, Hamburg 2010, 240 Seiten, 24,90 Euro

ernannte seine älteste Tochter Nicola zur Vorsitzenden der Geschäftsführung, während viele Außenstehende auf die Techniker der Familie – Sohn Peter oder Nicolas Ehemann Mathias Kammüller – gewettet hätten.

Berthold Leibinger ist der Inbegriff des rechtschaffenen schwäbischen Unternehmers: fleißig, erfolgreich, skandalfrei. Eine fiese Mischung ist das, die in sich die Gefahr birgt, dass eine langweilige Selbstbeweihräucherung entsteht. Berthold Leibinger aber hat ein authentisches Buch aufgeschrieben. Jeder Satz ist ganz Leibinger: selbstbewusst und demütig zugleich. SUSANNE PREUSS