

Warum Buchhaltung allein nicht mehr reicht

Für viele agiert die Finanzabteilung gewissermaßen im Hinterzimmer. Dabei ist sie ebenso essenziell wie alle übrigen Teile eines Unternehmens. Ist sie schwach, kann sie das ganze Unternehmen angreifbar machen, so Günter Zorn, Gründer und Representative Director der internationalen Managementberatung z-anshin.

Das Interview führten Patrick Bessler und Elise Ketelsen

AHK Japan

▲ Günter Zorn und Miki Shinjo erklären, warum auch KMU ihre Finanzabteilungen stärken sollten, um Wachstum zu erzielen.

JM: Herr Zorn, eine Finanzabteilung kann man als eine Notwendigkeit empfinden oder als kritische Stütze für den Geschäftserfolg. So oder so – viele Unternehmensführungen in Japan, insbesondere in KMU, schenken ihrer Finanzabteilung nicht ausreichend Beachtung. Warum?

Zorn: Die typische Tochtergesellschaft in Japan hat vielleicht vor 20 bis 30 Jahren ihre Geschäfte gestartet, mit einer Handvoll Angestellter, vorwiegend Sales-Mitarbeiter. Die Finanzen übernahm eine Person, die sich um Buchhaltung und die Steuererklärung kümmerte. Das Unternehmen wuchs. Aber die Finanzabteilung nicht. Das ist in vielen KMU der Fall.

Shinjo: Gleichzeitig ist die Arbeit der Finanzabteilungen deutlich komplexer geworden. Eine verbesserte Finanzführung wird immer wichtiger, aufgrund strengerer Governance-Regeln, einer Unternehmenspolitik, die immer globaler ausgerichtet und im Markt immer stärker exponiert ist, und aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Geschäfte in Japan infolge deren Wachstums.

Die Arbeit der Finanzabteilung ist daher nicht mehr auf lokale Angelegenheiten beschränkt, sondern internationaler geworden. Es gibt viele unterschiedliche interne und externe Regularien. Finanzmanagement ist heute weit mehr als Buchhaltung und Steuererklärung. Manchmal übersteigt es auch einfach den Erfahrungsumfang der existierenden Finanzabteilung.

Zorn: Ein guter Finanzmanager kennt sich gleichzeitig gut mit den Produkten des Unternehmens aus. Er berät den Präsidenten etwa in Sachen Strategie oder Budgetierung. Wir nennen das „Buchhaltung vs. Finanzmanagement“. Auch für kleinere Unternehmen ist es wichtig, ein ordentliches Finanzmanagement zu etablieren, das die klassischen Funktionen erfüllt und darüber hinaus mit externen Steuerberatern, Anwälten und dem Finanzamt auf Augenhöhe arbeitet.

JM: Welche Rolle spielt die Zentrale dabei?

Zorn: Die Nachfrage nach Finanzinformationen im Headquarter steigt stetig. Es braucht transparente und präzise Informationen aus den Niederlassungen, um das Unternehmen zu führen und Überraschungen zu vermeiden. HQs sind heute weit mehr finanzgetrieben als früher.

Shinjo: Und heute kann das HQ mit der richtigen IT die Finanzdaten einer Niederlassung in Echtzeit prüfen. Allerdings sieht es dabei immer nur die Daten, die zuvor auf der anderen Seite eingegeben wurden. Ohne ordentliche Analyse und Kommentierung sind diese Daten bedeutungslos.

Das ist einer der wichtigsten Aspekte des Finanzmanagements. Japanische Angestellte berichten oft nur Zahlen, ohne Schwankungen oder Abweichungen zu identifizieren und zu begründen. Das erfordert analytische Fähigkeiten ebenso wie Kenntnisse des Geschäfts. Auch Sprache ist ein Thema. Diese Schwäche auf Seite des Reportings kann zu einer falschen Wahrnehmung und Misstrauen führen, und möglicherweise zu fehlerhaften Entscheidungen durch das HQ.

JM: Stichwort „Financial Governance“: Vielen ausländischen Unternehmensvertretern bereitet das Sorgen...

Zorn: Richtig. Beides, interne sowie externe Compliance sind extrem wichtig. Es steht nicht nur finanzieller Schaden auf dem Spiel, sondern die Reputation des Unternehmens. Es kann immer etwas vorkommen, wie die jüngeren Beispiele Olympus oder Toshiba zeigen. Um das Risiko zu mindern, muss man die notwendigen Kontrollinstrumente einrichten. Und um die mögliche Haftung zu minimieren, muss man im Zweifelsfall den Finanzbehörden oder Gerichten nachweisen können, dass man alles getan hat, um derartige Vorfälle zu vermeiden.

Ein in vielen Unternehmen weiter verbreitetes Problem ist

interne Compliance. Nehmen Sie zum Beispiel Angestellte, die mit Spesen schummeln. Manche Manager schauen in solchen Fällen weg, weil die fragliche Person zwar zu viel Geld in Bars ausgeben mag, aber doch „so ein hervorragender Salesman ist.“ Später möchte man diese Person vielleicht entlassen – aber auf welcher Basis? Man hat ihr Fehlverhalten ja immer geduldet.

JM: Was kann und sollte die Finanzabteilung in solchen Fällen tun?

Zorn: Der Präsident hat normalerweise keine Zeit, um sich alles im Detail anzuschauen. Was daher der Finanzchef tun sollte, ist signifikante Probleme, auch potenzielle, sichtbar machen. Was man wissen sollte, wenn man ein Unternehmen leitet, ist: Gibt es kritische Punkte? Gibt es etwas, das das Unternehmen oder mich gefährdet? Haben wir ernste Abweichungen von unseren Planzahlen?

Dazu müssen klare Rollen und Verantwortlichkeiten definiert und der Finanzmanager gestärkt werden. Er sollte außerdem direkt an den Präsidenten berichten. Wenn ich als Präsident oder General Manager keinen direkten Kontakt mit meinem Finanzchef hätte, würde ich mich unwohl fühlen. Der Finanzmanager sollte rechte Hand und Beschützer sein, der die Integrität des Unternehmens sicherstellt.

JM: Kann sich ein Mittelständler denn eine solch umfangreiche Finanzmanagementstruktur überhaupt leisten?

Shinjo: Ja und nein. Er sollte zumindest eine Person haben, die in der Lage ist, mit allen involvierten Parteien auf einem gewissen Niveau zu arbeiten. Es gibt exzellente Steuerberater und -prüfer in Japan. Aber man sollte intern jemanden haben, der über fundiertes Wissen verfügt und mit ihnen auf Augenhöhe kommunizieren kann. Dann ist es deutlich einfacher für Externe, das Geschäft zu verstehen.

Zorn: Es gibt eigentlich viele gute Finanzleute in Japan. Wenn man sie für sich gewinnen will, muss man aber neben attraktivem Gehalt auch eine angemessene Positionierung und entsprechende Kompetenzen innerhalb des Unternehmens bieten.

Als erstes lohnt sich ein Blick auf die eigenen Angestellten, vorausgesetzt, die haben einen soliden Hintergrund und sind bereit, sich durch Training weiterzuentwickeln – von der reinen Buchhaltung zum Finanzmanagement. Ein guter Anfang könnte sein, sie ins Mutterhaus zu schicken, wo sie die dortigen Erwartungen besser verstehen lernen.

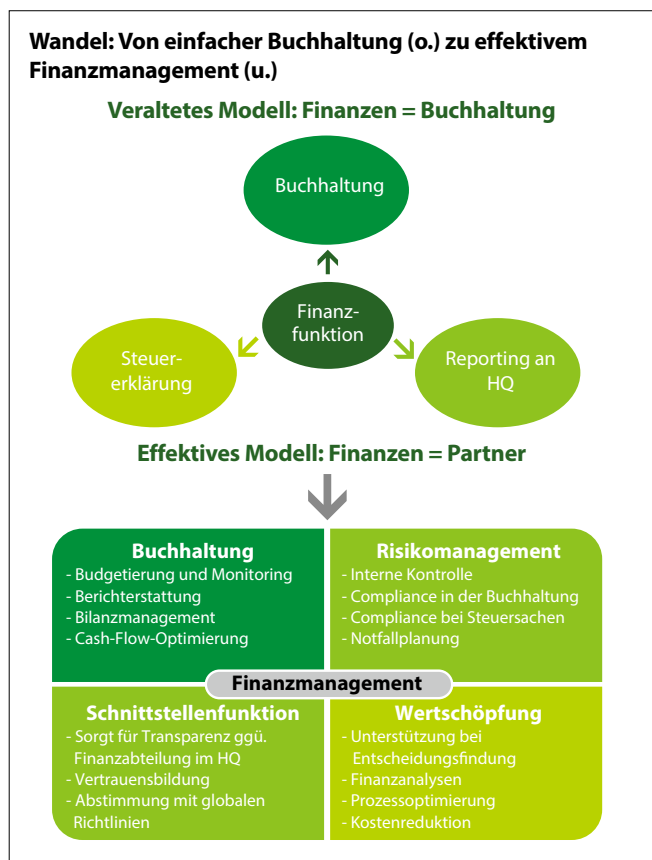
JM: Nehmen wir also an, ich sehe in meiner Finanzabteilung Optimierungsbedarf. Wie gehe ich vor?

Zorn: Die erste Frage ist: Ist Veränderung notwendig? Wir bieten zunächst mal eine Analyse der Situation. Wenn Tätigkeiten gefordert sind, geben wir Empfehlungen, wie es weitergehen soll, helfen mit der Umsetzung und dabei, die richtigen Leute zu finden. Wir helfen Reporting-Strukturen einzurichten, vereinfachen sie oder gestalten sie umfassender.

Shinjo: Wir betrachten die Finanzprozesse aus der Perspektive

der geschäftlichen Notwendigkeiten, anstatt korrekte Buchhaltung oder Steuerverhalten zu kontrollieren. Dafür sind andere zuständig. Um eine solche Diagnose der Finanzabteilung durchzuführen, ist es wichtig, einen unabhängigen Experten zu haben, der sowohl die japanische wie auch die internationale Geschäftspraxis versteht, insbesondere in den Bereichen, wo dem lokalen Management ebenso wie dem HQ manchmal die Expertise fehlt.

Zorn: Nebenbei: Wenn ein lokaler Präsident die Unterstützung des HQ für weitere Investitionen will, braucht er oder sie jede Hilfe, die man kriegen kann. Wer eine konstruktive, gute Beziehung zur Finanzabteilung im Mutterhaus hat, hat damit schon einen mächtigen Verbündeten. ■



▲ „Buchhaltung vs. Finanzmanagement“: Internationalisierung und komplexere Geschäfte sind nur einige der Faktoren, die ein umfassenderes Verständnis von Finanzmanagement erfordern.

Günter Zorn

ist Representative Director und President der z-anshin K.K. International Management Consulting. Seine Managementkarriere in Japan begann 1991. Er leitete Niederlassungen sowohl mittelständischer als auch großer Unternehmen. E-Mail: Guenter.zorn@z-anshin.com

Miki Shinjo

Blickt als Senior Consultant bei z-anshin K.K. auf eine lange und erfolgreiche Karriere im Finanzbereich zurück, u.a. als CFO und Finance Director für große ausländische Unternehmen in Japan. Sie ist Alumnus von Deloitte (US), USCPA.

www.z-anshin.com