

Wege aus dem Zahlensalat

Schwierigkeiten im Umgang mit dem Zahlenmaterial der Niederlassungen in China und Lösungsansätze

von Bernhard Tretter, Fiducia Ltd. Hong Kong

In der Anfangs- und Aufbauphase eines westlichen Unternehmens in China war und ist es heute noch für viele Firmen vorrangig, die Produktion aufzubauen, Qualitätsstandards zu sichern, zuverlässige Lieferanten und Distributoren einzubinden, Mitarbeiter zu schulen, usw. Nach dieser ersten "Einarbeitungsphase" rückt aber immer mehr die Frage nach wirtschaftlichem Erfolg und Misserfolg in den Vordergrund.

Um die Leistung eines Unternehmens verlässlich ermitteln und steuern zu können, ist das Management auf ein funktionierendes Rechnungswesen und Controlling angewiesen. Das Management erwartet regelmäßige und aussagekräftige Berichte, die die tatsächliche Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage widerspiegeln. Erst auf dieser Grundlage kann das Zahlenmaterial als Informations- und Entscheidungsgrundlage für das Management dienen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Daten mit denen aus anderen Ländern vergleichbar sind und dass sie innerhalb einer Unternehmensgruppe zu einer Gesamtbilanz konsolidiert werden können.

Leider eignen sich die aus der chinesischen Buchhaltung gewonnenen Daten aber nur bedingt, um den damit verbundenen Anforderungen zu genügen. Der wesentliche Grund ist, dass die chinesische Buchhaltungspraxis in einigen Punkten nicht den westlichen Standards entspricht:

- Chinesische Buchhaltungsdokumente müssen auch in Firmen mit ausländischer Beteiligung entsprechend den chinesischen gesetzlichen Anforderungen erstellt werden. Die Struktur von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung entspricht bislang nicht international üblichen Standards.
- Alle Dokumente müssen in chinesischer Sprache erstellt werden. Parallele Buchführung in einer anderen Sprachen ist zwar möglich (und wird sehr häufig auch angewandt), doch ist es aufgrund der Sprachdifferenz für westliche Manager schwierig, die Korrektheit der Daten zu überprüfen. Der Grund ist, dass die meisten Primärdaten, wie Rechnungen, Lieferscheine, usw., in chinesischer Sprache vorliegen und von Ausländern, selbst solchen mit chinesischen Sprachkenntnissen, nicht gelesen werden können.
- Hauptproblem ist die Erfassung wichtiger finanzieller Daten. Sehr häufig werden beispielsweise Forderungen und Verbindlichkeiten erst dann verbucht, wenn tatsächlich Finanzflüsse stattgefunden haben. Allenfalls werden sie einer einfachen Nebenbuchhaltung festgehalten, wenn überhaupt. Dadurch spiegelt aber die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung in keiner Weise die wirtschaftliche Situation des Unternehmens wider. Die Gefahr, dass einige Transaktionen gänzlich "verloren" gehen, ist evident. Das Ausmaß der dadurch bewirkten Wertverschiebungen in der Buchhaltung kann kaum abgeschätzt werden, wenn man bedenkt, dass viele Unternehmen in China mit Ausständen von bis zu mehr als einem Jahr leben müssen.
- Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung müssen den steuerrechtlichen Ansprüchen der Volksrepublik China genügen. Entsprechend werden die Zahlen aufbereitet, Abschreibungen, Wertansätze usw. werden entsprechend vorgenommen. Jedoch wird es meistens versäumt, eine zweite Abrechnung zu erstellen (entsprechend der etwa in Deutschland üblichen Teilung in Steuer- und Handelsbilanz).

Hinzu kommt, dass es nach wie vor einen Mangel an qualifiziertem Buchhaltungspersonal mit entsprechender Erfahrung gibt. Die Ausbildung von chinesischen Buchhaltern konzentrierte sich in der Vergangenheit auf rein buchhaltungsbezogene Inhalte. Kenntnisse in Betriebswirtschaft und Steuerrecht nach internationalen Standards sind sekundär. Deshalb fehlt es den Mitarbeitern oft am grundlegenden Verständnis für den Sinn einer kaufmännischen Buchführung und für Controlling. Aus diesen Gründen hat die Weltbank einen Fond ins Leben gerufen, mit dessen Hilfe 25 000 chinesische Buchhalter entsprechend dem IAS (International Accounting Standard) aus- und weitergebildet werden sollen. Es wird aber noch einige Zeit dauern, bis die Ergebnisse spürbar werden.

Insgesamt können die Daten dem Anspruch als Managementinstrument zu dienen, nicht genügen. Vergleichbarkeit mit nach internationalem Standard gewonnenen Daten und Konsolidierbarkeit sind nur bedingt möglich. In einigen Fällen ist schon die Qualität der Primärdaten so ungenügend, dass sämtliche Buchungen überprüft werden müssen, bevor die Daten weiterverarbeitet werden können.

Der Ausgangspunkt zur Lösung dieser Probleme liegt daher zunächst in einer möglichst optimalen Auswahl, Ausbildung, Einarbeitung und Kontrolle der Mitarbeiter im gesamten Rechnungswesen. Die Ausarbeitung eines Kontierungshandbuches, im dem schwierige Buchungen im Detail festgehalten werden, ist ein sinnvolles Mittel, um Fehlern schon bei der Eingabe der Buchungen vorzubeugen. Gerade in der Anfangszeit sollten alle monatlichen Abschlüsse sachlich geprüft werden, z.B. durch Vergleich zwischen Verkaufsstatistik und Umsatzerlöse.

Der Aspekt der Kontrolle ist besonders wichtig in Joint Venture Unternehmen. Dort ist oftmals festzustellen, dass der chinesische Partner kein wirkliches Interesse an einem transparenten Zahlenwerk hat. Die Aufsicht über Controlling und Finanzwesen sollte immer der westliche Partner übernehmen.

Wenn möglich sollte die Buchhaltung zweisprachig, chinesisch und englisch, durchgeführt werden. Dies gilt besonders für Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und andere Daten.

Um die Vergleichbarkeit und Konsolidierbarkeit der Daten sicherzustellen, empfiehlt sich der Einsatz entsprechender Softwareprogramme. Spezielle Softwareprogramme strukturieren die Daten aus der chinesischen Buchhaltung so um, dass nicht nur Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung nach westlicher Struktur (z.B. HB I und II) gewonnen werden können, sondern auch andere Informationen, die für das Controlling relevant sind, generiert werden können.

All dies erfordert die Präsenz qualifizierter Fachkräfte. Diese Aufgaben dem General Manager einer Firma zu übertragen, ist oft nicht sinnvoll, da viele der General Manager in China eher Produktions- oder Marketingexperten sind. Deshalb sollte sichergestellt werden, dass erfahrene Controller oder Finanzfachkräfte, anfangs sehr intensiv und später in regelmäßigen Intervallen, vor Ort die Verantwortung tragen. Dies kann durch einen eigenen Mitarbeiter erfolgen oder durch einen externen Partner. Wichtig ist, dass die Person in der Lage ist, die vorhandene Sprachlücke zu den meist kaum englisch sprechenden chinesischen Buchhaltern zu überwinden, Erfahrung mit den speziellen Voraussetzungen in China hat und loyal die Interessen des Mutterhauses vertritt.