

Zehn Jahre Fast Close – Bestandsaufnahme und Ausblick



Professor Dr. Tobias Hüttche ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater (D) sowie Certified Valuation Analyst (CVA). Er ist Professor für Revisions- und Treuhandwesen und leitet das Institut für Finanzmanagement an der Hochschule für Wirtschaft in Basel (FHNW). Nach Studium und Doktorat war Tobias Hüttche für internationale Prüfungsgesellschaften in München und Frankfurt a. M. tätig. Er ist Partner einer Treuhandgesellschaft mit Standorten in Deutschland

und der Schweiz und berät Unternehmen und Unternehmer bei finanziellen Entscheiden. Tobias Hüttche ist Autor einer Reihe von Büchern und Beiträgen zu Themen der Unternehmensbewertung, Rechnungslegung und Bilanzanalyse.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	57
2.	Fast Close: Abschlusserstellung als olympische Disziplin?	58
2.1	Wie schnell ist erlaubt?.....	58
2.2	Fast Close: Warum und wie?.....	59
2.3	Beschleuniger und Entschleuniger.....	61
3.	Empirischer Befund	63
3.1	Untersuchungsdesign.....	63
3.2	Wesentliche Ergebnisse.....	64
3.2.1	Veröffentlichung des Jahresergebnisses.....	64
3.2.2	Abschluss der Revision.....	67
3.2.3	Durchführung der Generalversammlung.....	68
3.3	Beurteilung.....	69
4.	Ausblick	70
5.	Fazit	71
	Literatur	73

1. Einleitung

Unter Fast Close versteht man die Beschleunigung des Abschlussprozesses durch Prozessoptimierung. Vor rund zehn Jahren wurde dieser Begriff von der Beratungsgesellschaft *BearingPoint* (vormals *KPMG Consulting*) geprägt.¹ Theorie und Praxis haben sich in der Folge intensiv mit diesem Thema befasst.²

Nun ist in den vergangenen zehn Jahren viel geschehen. Finanz- und Wirtschaftskrisen fordern die Unternehmen, Regelwerke werden komplexer und die Ansprüche der Regulatoren steigen. All dies muss mit knappen Ressourcen und kurzen Reaktionszeiten bewältigt werden.

Es liegt die Vermutung nahe, dass diese Entwicklungen den Prozess der Abschlusserstellung «entschleunigen», *compliance* also einen Effizienzverlust bedeutet.³ Dies war Anlass für eine Bestandsaufnahme. Im Rahmen einer grosszahligen Untersuchung wurde erhoben, ob und inwieweit sich die wesentlichen Zeitpunkte – Abschluss der Revisionsarbeiten, Vorlage der Jahresergebnisse und Durchführung der Generalversammlung – bei Schweizer Unternehmen über die vergangenen zehn Jahre verschoben haben.⁴ Da diese Informationen nur aus veröffentlichten Geschäftsberichten ersichtlich sind, konnten nur kotierte Unternehmen betrachtet werden.

Im folgenden Beitrag werden wesentliche Ergebnisse dieser Untersuchung vorgestellt. Einleitend werden die Gründe und Möglichkeiten einer beschleunigten Abschlusserstellung dargestellt. Abschliessend wird ein Blick auf die aktuellen Entwicklungen geworfen.

1 Vgl. Mäder/Schärli (2002), S. 1079.

2 Vgl. bspw. Hüttche/Diemer (2000), S. 2035; Eggemann/Petry (2002), S. 1635 ff.; Küting/Weber/Boecker (2004), S. 1 ff.

3 Vgl. bspw. Zürcher/Vial (2006), S. 152.

4 Der Autor dankt Herrn Marco Iuliano und Herrn Ümit Cakmak für die Erfassung und Aufbereitung der Rohdaten im Rahmen ihrer am Institut für Finanzmanagement IFF erstellten Bachelor-Thesis.

2. Fast Close: Abschlusserstellung als olympische Disziplin?

2.1 Wie schnell ist erlaubt?

Das Gesetz verlangt, dass die Aktiven und Passiven «am Bilanzstichtag»⁵ zu bewerten sind. Gemeint ist damit freilich nur, dass die Wertverhältnisse am Stichtag relevant sind und nicht, dass auch die gesamte Bewertung am Stichtag erfolgen muss. Wann die Abschlusserstellung nun tatsächlich erfolgt bzw. wann und wie lange – sofern erforderlich – geprüft wird, ist nicht im Detail geregelt. Fest steht nur, dass der Geschäftsbericht innerhalb von sechs Monaten nach Ablauf des Geschäftsjahres erstellt und dem zuständigen Organ oder den zuständigen Personen zur Genehmigung vorgelegt werden muss (Art. 958 Abs. 3 OR).

Das Gesetz legt jedoch keine Untergrenze fest. Unternehmen steht es also frei, die Fristen für die Erstellung und Vorlage faktisch und/oder statutarisch zu verkürzen. Der perfekte Fast Close verwirklicht das Stichtagsprinzip im Wortsinne: Erstellung des Geschäftsberichts am Stichtag.⁶

Nun ist seit Langem unbestritten, dass die Zeit nach dem Stichtag wertvoll ist: In dieser Zeit «erlangt der Kaufmann vielerlei Informationen zu den einzelnen Abschlussfragen, und zwar nicht nur durch Zeitablauf und Zufall, sondern auch, weil er sich recht intensiv um Informationen bemüht»⁷.

Diese Informationen sind in folgender Hinsicht relevant:

1. Handelt es sich um bessere Erkenntnisse der Verhältnisse am Stichtag, sind diese zwingend zu berücksichtigen. Diese sogenannten werterhellenden Tatsachen müssen in jedem Fall bis zum Abschluss der Revision und in wesentlichen Fällen noch bis zur Generalversammlung berücksichtigt werden.⁸

5 Bspw. Art. 959 Abs. 1, Art. 960b Abs. 1, Art. 960c Abs. 1 OR.

6 Vgl. Hüttche (2001), S. 241.

7 Leffson (1987), S. 226 f.

8 Das bekannteste Beispiel dafür ist wohl die Anpassung des Geschäftsberichts der UBS für das Geschäftsjahr 2009. Obwohl Jahresergebnis und Geschäftsbericht 2009 bereits publiziert waren, wurde der Geschäftsbericht noch vor der Generalversammlung berichtigt.

2. Davon zu unterscheiden sind Sachverhalte, die zwar bewertungsrelevant sind, aber erst nach dem Stichtag stattgefunden haben. Sogenannte wertbeeinflussende Tatsachen sind grundsätzlich nicht zu berücksichtigen. Allerdings wird schon aus Gründen der Vorsicht nichts dagegen sprechen, auch Forderungsausfälle oder unerwartete Inanspruchnahmen nach dem Stichtag durch Wertberichtigungen oder Rückstellungen zu berücksichtigen.
3. Wesentliche Ereignisse nach dem Stichtag sind – unabhängig davon, ob diese nun bewertungsrelevant sind – im Anhang anzugeben (Art. 959c Abs. 2 Ziff. 13 OR).

Nun muss schnell ja nicht schlampig heissen.⁹ Auch dass die erwähnten Bemühungen erst nach dem Stichtag erfolgen müssen, steht nirgends geschrieben. Dennoch verkürzt ein Fast Close den Aufhellungszeitraum und beschränkt bereits zeitlich die Möglichkeiten des Erkenntnisgewinns. Es müssen Vorkehrungen getroffen werden, damit die verbleibende Zeit dann tatsächlich wertschöpfend (ebenfalls im Wortsinne) genutzt wird und nicht nur mit formalen Arbeiten (Abstimmen, Nachrechnen, Rückfragen, Weiterleiten) ausgefüllt ist.

Wie lange die Erstellung denn mindestens dauern muss, lässt sich nicht in Tagen beantworten. Grundsätzlich ist jeder Zeitraum zu akzeptieren, der zu einem ordnungsmässigen Geschäftsbericht führt und der *corporate governance* entspricht.¹⁰

2.2 Fast Close: Warum und wie?

Die Abschlusserstellung ist (noch) keine olympische Disziplin. Es gibt keine Preise zu gewinnen. Warum also dabei sein? Folgende Vorteile einer Beschleunigung werden gesehen:

1. Strategische Wettbewerbsvorteile – Da entscheidungsrelevante Informationen schneller vorliegen, kann schneller reagiert werden.¹¹
2. Zukunftsorientierung – Kader befassen sich nicht noch drei Monate mit dem abgelaufenen Geschäftsjahr. Je schneller dies «abgehakt»

9 Vgl. Meder/Weinhold (2011), S. 75.

10 Vgl. Hüttche/Diemer (2000), S. 2035.

11 Vgl. Eggemann/Petry (2002), S. 1635.

wird, desto schneller kann man sich den aktuellen Herausforderungen widmen.¹²

3. Image – Schnell publizierende Unternehmen werden als effizient und gut organisiert wahrgenommen.¹³
4. Kapitalmarktpflege – Investoren schätzen zeitnahe Informationen.¹⁴
5. Bonität – Je länger Kreditgeber auf Informationen warten müssen, desto eher wird (häufig berechtigterweise) eine sich verschlechternde wirtschaftliche Situation des Kreditnehmers vermutet.¹⁵ Im Übrigen ist es auch Standard, dass Abschlussprüfer spätestens 120 Tage nach dem Bilanzstichtag über die Kalkulation von Financial Covenants Bericht erstatten.¹⁶
6. Kostenersparnis – Die Zeitersparnis setzt Kapazitäten frei und schafft Möglichkeiten der Kostenreduktion¹⁷ oder deren Nutzung für wertschöpfende Aktivitäten (*decision support* statt *transaction processing*).¹⁸
7. Einhaltung aufsichtsrechtlicher Bestimmungen – Nach dem Aufsichtsrecht erforderliche Quartalsberichte sollten bereits vorab simuliert werden können, um nötige Anpassungen zu erkennen.

Natürlich ist es für Image, Börsenkurs und Bonität nicht nur bedeutend wann, sondern vor allem was vorgelegt wird. Wenn Mitarbeiter ihre bisherigen Aufgaben schneller erledigen, dürfen sie in der Regel nicht früher nach Hause gehen, sondern widmen sich anderen Dingen. Allerdings ist auch noch nie die zu frühe Vorlage des Jahresabschlusses beklagt worden.¹⁹ Insgesamt ist (und bleibt) Fast Close also ein Thema.²⁰

Was ist also zu tun? Der Jahresabschluss besteht im Grunde aus einer systematisch konsolidierten Zusammenfassung des bewerteten Vermögens und der bewerteten Schulden des Unternehmens sowie der Auf-

12 Vgl. o.V. (2003), o.S.

13 Vgl. KPMG (2000), S. 10; Zürcher/Vial (2006) S. 154.

14 Vgl. Raschke/Vogel (2002), S. 277 f.

15 Vgl. Rödl/Keller (2004), o.S.; Fourie (2000), S. 744.

16 Vgl. Hanne (2012), S. 2235.

17 Vgl. Düsterwald (2002), S. 804.

18 Vgl. Good/Szinyei-Burri (2004), S. 29.

19 Vgl. Hüttche/Diemer (2000), S. 2035.

20 Vgl. Ernst & Young (2012a), S. 6.

wendungen und Erträge. Seine Erstellung zu beschleunigen, umfasst daher die schnellere Ermittlung des Mengengerüsts, die schnellere Ermittlung des Wertgerüsts, die schnellere Bewertung der Bestände sowie die schnellere Konsolidierung der Daten.

Erreicht wird dies zunächst durch eine Verkürzung der Prozesse, sowohl zeitlich als auch inhaltlich. Die Aufnahme des Erstellungsprozesses, seine Analyse und Optimierung sind ein Kernpunkt des Fast-Close-Konzepts. Erstellungstätigkeiten werden vom Geschäftsjahresende ins Vorjahr verlagert. Schliesslich gilt es, die Möglichkeiten der Vereinfachung bei Bilanzierung und Bewertung auszuschöpfen.

Über diese allgemeinen Aussagen hinausgehende Empfehlungen betreffen stets den Einzelfall. Die wesentlichen Bewertungsfragen – Umsatzrealisierung, Ermittlung von Fair Values oder die Bewertung von Rückstellungen – sind branchenspezifisch. Das *know-how*, diese zu beantworten, ist im Haus. Häufig sind es aber Externe, die dabei helfen, ausgetretene Pfade zu verlassen und das vorhandene Wissen in neuen Strukturen und Prozessen effizienter zu nutzen.²¹

2.3 Beschleuniger und Entschleuniger

Es wäre zu vermuten, dass grosse Unternehmen mit komplexen Geschäftsvorfällen und einer eng regulierten Rechnungslegung mehr Zeit für die Abschlusserstellung benötigen als kleine, einfach strukturierte Unternehmen, die nur nach lokalem Standard Rechnung legen. Jüngere Untersuchungen weisen jedoch gerade auf das Gegenteil hin:

- Grösser heisst schneller: Kleine Unternehmen brauchen mehr Zeit für die Erstellung ihres Abschlusses als grosse Unternehmen. Grössere Unternehmen setzen dabei nicht unbedingt mehr Ressourcen ein: Bei einer Umsatzgrösse zwischen 500 und 5000 Mio. Euro werden durchschnittlich rund 30 Mitarbeiter im Rechnungswesen beschäftigt.²²
- Komplexer heisst nicht langsamer: Konsolidierte IFRS-Abschlüsse werden schneller erstellt als konsolidierte OR-Abschlüsse oder sol-

21 Vgl. Balling, Johannes/Gössi, Marc (2002), S. 72.

22 Vgl. Ernst & Young (2012a), S. 7.

che nach Swiss GAAP FER.²³ Dies überrascht zunächst, da die IFRS im Ruf stehen, komplex und aufwendig zu sein. Allerdings werden die kotierten IFRS-Anwender durch das Reglement zur Schnelligkeit gezwungen.

- Branche bestimmt Geschwindigkeit: Je nach Branche ergeben sich mehr oder weniger zeitintensive Abschlussarbeiten. So benötigen Unternehmen der Bauwirtschaft, Metallindustrie oder im Maschinenbau mehr Zeit zum Abschluss ihrer Anlagenbuchhaltung.²⁴

Da sich aber in jeder Branche überdurchschnittlich schnelle, aber auch überdurchschnittlich langsame Unternehmen finden,²⁵ ist die Abschlussgeschwindigkeit wohl weniger strukturell festgelegt, und daher eine Frage der Prozessgestaltung.

Insbesondere die folgenden Sachverhalte sind Hindernisse auf dem Weg zu einer schnellen Abschlusserstellung:

- Nicht-Routinevorgänge im Geschäftsjahr (Erst- und Entkonsolidierungen, Fusionen, Migration der IT etc.).
- Unterschiedliche Rechnungslegungsstandards im Konzernkreis.
- Medienbrüche und das Erfordernis händischer Eingaben oder Überleitungen.
- Unspezifizierte Vorgaben in *manuals* (bspw. der Hinweis, dass nur wesentliche Posten aufzugliedern sind, ohne Angabe, ab welchem Betrag dies nun erforderlich ist).
- Hohe Zahl eliminierungspflichtiger, konzerninterner Beziehungen (Abstimmung von Verrechnungskonten etc.).

Im Umkehrschluss lassen sich daraus Ansatzpunkte zur Beschleunigung ableiten.²⁶

23 Vgl. Ernst & Young (2012b), S. 6.

24 Vgl. Ernst & Young (2012a), S. 22.

25 Vgl. Mäder/Schärli (2002), S. 1081.

26 Vgl. bspw. Hüttche (2001), S. 241 ff.

3. Empirischer Befund

3.1 Untersuchungsdesign

Wie eingangs erwähnt, sollte im Rahmen einer grosszahligen Untersuchung festgestellt werden, welche Erfolge Schweizer Unternehmen bei der Beschleunigung der Abschlusserstellung verzeichnen können. Dazu wurden die Finanzkalender der vergangenen zehn Geschäftsjahre von dreissig kotierten Schweizer Unternehmen untersucht. Erhoben wurden drei Zeitpunkte: (1) Abschluss der Revision, (2) Publikation der Jahresergebnisse und (3) Datum der Generalversammlung (1 und 2 jeweils bezogen auf die Konzernrechnung).

Ausschlaggebend für die Auswahl der Unternehmen waren folgende Merkmale:

1. Einheitlicher Rechnungslegungsstandard: Um standardbezogene Unterschiede und die Effekte eines Standardwechsels so weit wie möglich zu eliminieren, wurden nur IFRS-Anwender in die Untersuchung einbezogen.
2. Einheitliches Börsenreglement: Kotierte Unternehmen unterliegen je nach Standard unterschiedlichen Anforderungen. Um die Einheitlichkeit zu gewährleisten, wurden nur Unternehmen des Main Standards in die Untersuchung einbezogen.
3. Abbildung aller Branchen: In der Stichprobe sind Unternehmen aller Industrien nach der ICB-Klassifikation enthalten (Industry Classification Benchmark von Dow Jones STOXX und FTSE).

Im Einzelnen wurden folgende Unternehmen in die Untersuchung einbezogen:

Addeco	Helvetia Holding	SGS
ABB	Holcim	Sika
Actelion	Huber+Suhner	Straumann
APG SGA	Kuoni	Sulzer
Báloise	Lindt & Sprüngli	Swatch Group
Clariant	Lonza	Swisscom
Galenica	Nestlé	Syngenta
Geberit	Novartis	Tamedia
Georg Fischer	Roche	Valora
Givaudan	Schindler Holding	Zurich Insurance

Übersicht 1: Untersuchte Unternehmen

3.2 Wesentliche Ergebnisse

3.2.1 Veröffentlichung des Jahresergebnisses

Das folgende Diagramm zeigt die Entwicklung der Zeitpunkte der Veröffentlichung der Jahresergebnisse 2003 bis 2012. Dargestellt werden jeweils der Durchschnitt und der Median für die betreffenden Jahre.

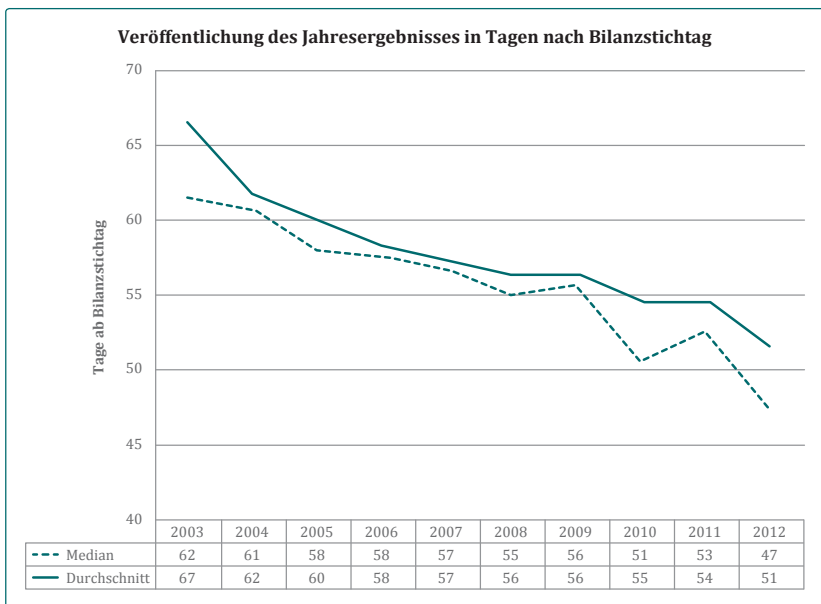


Diagramm 1: Zeitpunkt der Veröffentlichung des Jahresergebnisses in Tagen nach dem Bilanzstichtag

Insgesamt ist deutlich erkennbar, dass die Unternehmen im Untersuchungszeitraum ihre Jahresergebnisse schneller veröffentlichen: Im Durchschnitt bzw. Median um 16 bzw. 15 Tage. Die deutliche Abweichung zwischen beiden Werten im 2003 beruht auf der verspäteten Veröffentlichung der Zahlen von Adecco. Das Unternehmen hatte sein Jahresergebnis 2003 – bedingt durch Unregelmässigkeiten bei der Konsolidierung der US-amerikanischen Tochtergesellschaften – erst 152 Tage nach dem Bilanzstichtag publiziert.

Betrachtet man den Verlauf des Medians, ist erkennbar, dass die Beschleunigung nicht kontinuierlich erfolgt. Zu vermuten ist, dass mit der Finanz- und Wirtschaftskrise verbundene Bewertungsfragen gerade von 2007 bis 2009 dazu zwangen, die Bücher erst später zu schliessen.

Es zeigt sich auch, dass die Branchenzugehörigkeit allein nicht für besonders schnelle oder besonders langsame Abschlüsse verantwortlich ist. Die folgende Tabelle zeigt die fünf jeweils schnellsten und langsamsten Unternehmen zu Beginn und Ende des Untersuchungszeitraums:

2003	Tage*	2012	Tage*
SGS	14	SGS	18
Lonza	19	Novartis	22
Novartis	21	Lonza	23
Roche	34	Roche	29
Syngenta	41	Givaudan	35
...
Bâloise	96	Lindt & Sprüngli	73
Lindt & Sprüngli	96	Bâloise	77
Valora	97	Kuoni	79
Galenica	103	Tamedia	79
Adecco	152	Valora	84
* Tage ab Bilanzstichtag			

Übersicht 2: Die schnellsten und die langsamsten Unternehmen zu Beginn und am Ende des Untersuchungszeitraumes

In jeder Branche bieten sich also Potenziale zur Beschleunigung. Dass diese von den Unternehmen in ganz unterschiedlicher Weise genutzt werden, zeigt sich eindrücklich, wenn man die Fortschritte je Unternehmen betrachtet.

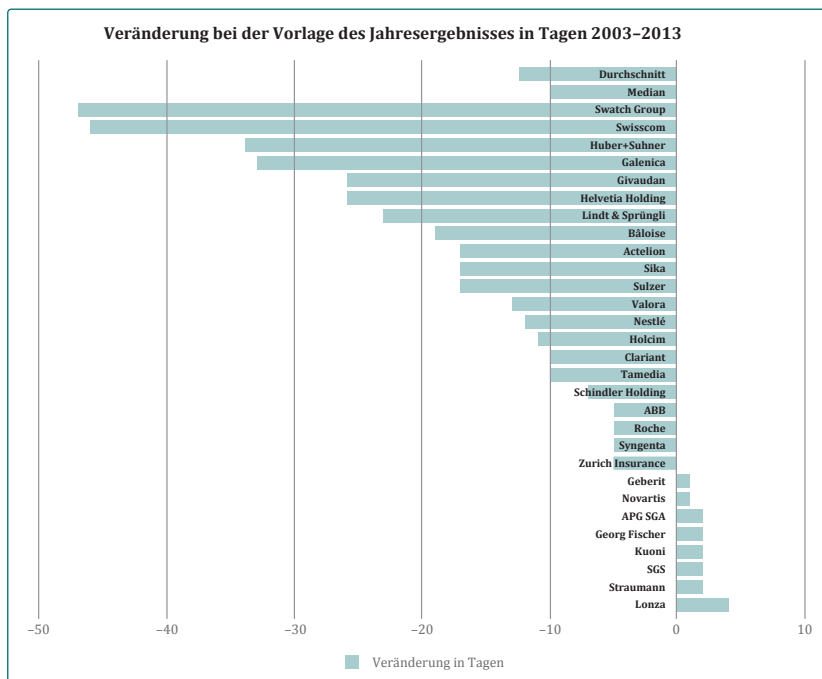


Diagramm 2: Veränderung des Zeitpunktes der Veröffentlichung des Jahresergebnisses 2003-2012

Eindrücklich ist die Veränderung einzelner Unternehmen, wie bspw. der Swatch Group oder der Swisscom. Offensichtlich gehören auch schnelle Abschlüsse zum Bild eines dynamischen und modernen Unternehmens.

Genauer müssen die im unteren Feld befindlichen Unternehmen betrachtet werden. Relativ verschlechtert, aber absolut immer noch zu den *best in class* gehören SGS, Novartis und Lonza. Andere Unternehmen wie bspw. Geberit haben sich marginal – in diesem Fall von 69 auf 70 Tage – verändert und liegen damit auch über den gesamten Untersuchungszeitraum unter dem Durchschnitt bzw. Median.

Adecco wurde aus den erwähnten Gründen nicht in diese Betrachtung einbezogen.

3.2.2 Abschluss der Revision

Erhoben wurde auch, wann die Revision abgeschlossen wurde. Abgestellt wurde dabei auf das Datum der Unterschrift der Revisionsstelle unter dem Vermerk. Das folgende Diagramm zeigt die Entwicklung über alle untersuchten Unternehmen hinweg, auch als Durchschnitt und Median.

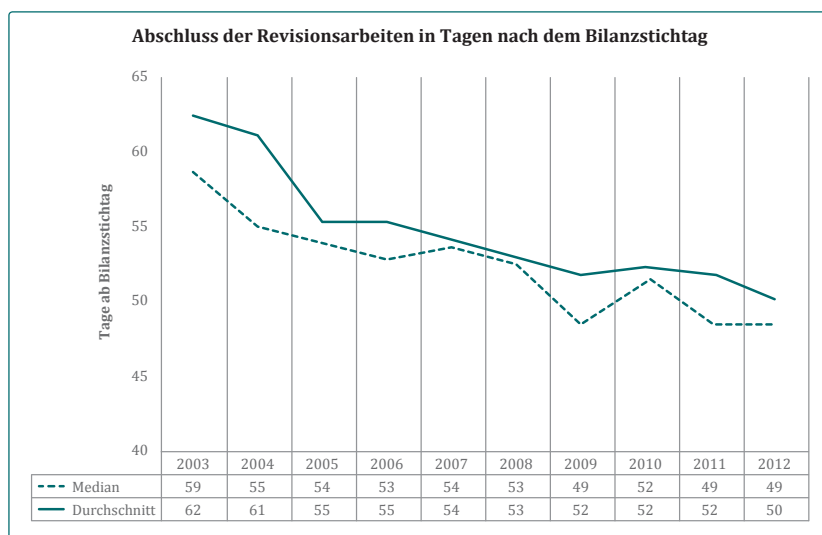


Diagramm 3: Abschluss der Revision in Tagen nach dem Bilanzstichtag

Die Entwicklung des Endes der Revision entspricht in der Tendenz dem Zeitpunkt der Veröffentlichung der Jahresergebnisse. Üblicherweise erfolgt diese wenige Tage nach der Unterschrift unter dem Prüfungsvermerk. Im Ausnahmefall lassen Unternehmen zwei bis drei Wochen verstreichen. Einzelne Unternehmen wie bspw. Swatch oder Lonza veröffentlichen ihre Jahresergebnisse auch schon vor Abschluss der Prüfung.

Die beschleunigte Abschlusserstellung erfordert eine beschleunigte Abschlussprüfung. Wesentliche Effekte lassen sich hier schon durch die zeitliche Verlagerung wesentlicher Prüfungshandlungen erzielen. Neben den üblichen Vorprüfungen und der vom Stichtag unabhängigen Prüfung der IT, des IKS oder steuerlicher Belange kann dies insbesondere durch eine abschliessende Beurteilung der ebenfalls abschliessenden Monats- oder Quartalsabschlüsse erreicht werden. Moderne Ansätze wie *continuous auditing* (CA) oder *continuous monitoring* (CM) setzen auf eine kontinuierliche system- und prozessorientierte Prüfung und verzichten

weitgehend auf ergebnisbezogene Prüfungshandlungen im Mengen- und Wertgerüst des Bilanzstichtags.

3.2.3 Durchführung der Generalversammlung

Untersucht wurde ferner, wie sich der Zeitpunkt der Durchführung der Generalversammlung verändert hat. Zu vermuten wäre, dass die Unternehmen den bei Erstellung und Prüfung des Abschlusses erzielten Zeitgewinn auch an die Aktionäre weitergeben. Tatsächlich hat sich auch die Durchführung der Generalversammlung nach vorne verschoben. Und – über alle Unternehmen hinweg – entspricht dies auch in etwa dem Zeitgewinn bei der Veröffentlichung des Periodenergebnisses.

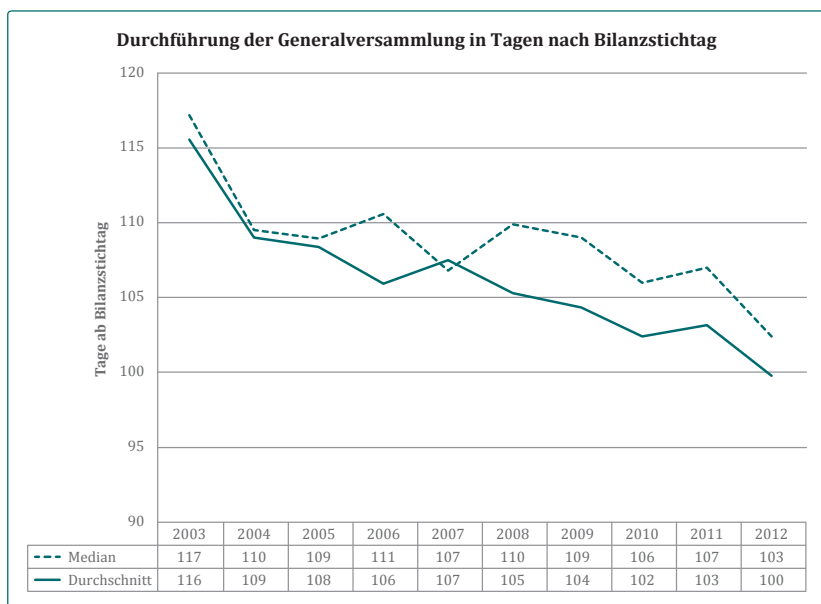


Diagramm 4: Durchführung der Generalversammlung in Tagen nach dem Bilanzstichtag

Ein differenziertes Bild ergibt sich, wenn man diese Betrachtung auf Ebene der einzelnen Unternehmen anstellt. Dort zeigt sich, dass eine beschleunigte Abschlusserstellung nicht notwendigerweise auch eine frühere Generalversammlung bedeutet. So hat Swatch zwar ihr Jahresergebnis 2012 47 Tage früher als noch vor zehn Jahren veröffentlicht, die Generalversammlung fand jedoch zum fast gleichen Datum statt. Auch

die Swisscom gibt den Zeitgewinn bei der Publikation der Jahresergebnisse (46 Tage) nicht vollständig weiter (Generalversammlung 24 Tage früher).

Offensichtlich hat in diesen Fällen die Generalversammlung ausschliesslich formellen bzw. rituellen Charakter. Entscheidungsnützliche Informationen, die entsprechend zeitnah zu geben wären, werden wohl nicht erwartet. Die Planungssicherheit für die Aktionäre – dass eben die Generalversammlung traditionell in der dritten Aprilwoche stattfindet – hat einen hohen Stellenwert.

3.3 Beurteilung

Die vergangenen zehn Jahre waren aus Sicht der beschleunigten Abschlusserstellung kein «verlorenes Jahrzehnt». Insgesamt haben die Unternehmen deutliche Fortschritte bei der Beschleunigung ihrer Prozesse gemacht. Besonders eindrücklich sind die Zeitgewinne etwa bei der Swisscom und Swatch. Soweit sich Unternehmen in den vergangenen Jahren nur wenig verbessert haben oder sogar mehr Zeit benötigten, ist dies kein Zeichen von Langsamkeit. Im Gesamtvergleich gehören Unternehmen wie Novartis, SGS oder Lonza über den gesamten Untersuchungszeitraum zu den *best in class*.

Wo liegt nun der *benchmark*, welches Ziel ist erreichbar oder zu ambitioniert? Tendenzaussagen sind aufgrund der vorliegenden Untersuchungen möglich. Dass sich die schnellsten Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren nur unwesentlich verändert haben, lässt auf eine «natürliche Grenze» schliessen. Eine Veröffentlichung der Jahresergebnisse früher als etwa 20 Tage nach dem Bilanzstichtag verspricht offensichtlich keinen den höheren Aufwand rechtfertigenden Nutzen.

Verbesserungspotenzial besteht: Im Vergleich mit anderen Unternehmen im deutschsprachigen Raum benötigen Schweizer Unternehmen rund doppelt so lange für wesentliche Teilprozesse.²⁷ Dies lässt sich zum Teil mit Grössenunterschieden begründen, zeigt aber das nach wie vor bei vielen Unternehmen bestehende Potenzial deutlich auf.

27 Vgl. Ernst & Young (2012a), S. 13.

4. Ausblick

Effiziente Abschlusserstellung wird ein Thema bleiben. Dabei geht es nicht nur um Geschwindigkeit, sondern auch um die Senkung der Kosten oder die Steigerung des Nutzens. Vor zehn Jahren war die Erstellung des Geschäftsberichts einem Buchprojekt vergleichbar: Der Geschäftsbericht 2002 von Novartis wurde noch mit einer Gesamtauflage von 280 000 Stück herausgegeben und Mitarbeiter der Druckerei waren ab Januar bei Novartis vor Ort, um das «Feuerwerk an Korrekturen» abzufangen.²⁸ Heute ist die Erstellung ein anspruchsvolles IT-Projekt. Der Bericht wird als Download und interaktiv in seinen Bestandteilen zur Verfügung gestellt, umfangreiche ergänzende Informationen sind online verfügbar. Gedruckte Exemplare erhält man nur auf Anforderung.

Dabei steigen die Anforderungen an die Unternehmen weiter. Dass Regulatoren oder Standardsetter einfachere Regelungen beschliessen oder bestehende Regelungen streichen, wird Wunschdenken bleiben. Hier ist sicher mehr Komplexität als weniger zu erwarten.

Bei Fast Close steht bei kotierten Unternehmen der Konzernabschluss im Mittelpunkt. Dieser wird veröffentlicht und der *financial community* kommuniziert. Dabei darf jedoch nicht vergessen werden, dass der Konzernabschluss aus keiner eigenständigen Buchführung abgeleitet wird, sondern sich aus einer konsolidierten Zusammenfassung der Einzelabschlüsse der einbezogenen Unternehmen ergibt. Beschleunigungsprozesse müssen daher gerade bei mehrstufigen Konzernen auch beim Einzelabschluss beginnen.²⁹

In diesem Zusammenhang sei noch ein Blick auf das zum 1.1.2013 neu geregelte Rechnungslegungsrecht geworfen. So kann die damit nun zulässige Rechnungslegung – nicht nur Buchführung – in funktionaler Währung (Art. 958d Abs. 3 OR) ein echter Turbo werden. Führen Unternehmen Buchführung und Rechnungslegung in einer funktionalen Währung, die nicht Landeswährung ist, entspricht die Transaktions- auch der Darstellungswährung. Die Umrechnung der auf Fremdwährung lautenden Endstände aus der Buchführung in die Werte am Bilanzstichtag in

28 Vgl. o.V. (2003), o.S.

29 Vgl. Hüttche (2002), S. 1640.

Landeswährung entfällt. Dies ist – neben den bilanziellen Effekten – ein erheblicher Vorteil.³⁰

Eine weitere Vereinfachung kann sich beim Bestandsnachweis ergeben: Art. 958c OR verlangt neu, dass «der Bestand der einzelnen Positionen in der Bilanz und im Anhang ... durch ein Inventar oder auf andere Art nachzuweisen» ist. Bis anhin war die Erstellung eines Inventars verbindlich vorgeschrieben (Art. 958 Abs. 1 aOR). Nun scheint der Bestandsnachweis auch durch eine permanente Bestandsführung oder nur eine kursorisch stattfindende Inventur (bspw. bei der Bildung von Festwerten) zulässig. Denkbar wäre auch, eine körperliche Bestandsaufnahme kontinuierlich im Laufe des Geschäftsjahrs immer dann vorzunehmen, wenn von der jeweiligen Position – effektiv oder buchmässig – kein Bestand geführt wird.

Allerdings – auch das sei nicht verschwiegen – wartet das neue Rechnungslegungsrecht auch mit einigen «Bremsklötzen» auf: Die – soweit erforderlich – erstmalige Erstellung einer Geldflussrechnung und eines Lageberichts bedarf einiger Vorbereitung (Art. 961 OR). Auch die nun umfangreichere Berichterstattung im Anhang sollte nicht erst in letzter Minute angegangen werden.

5. Fazit

- Die beschleunigte Abschlusserstellung hat seit rund zehn Jahren einen Namen: Fast Close. Mit dem Erstellungszeitraum verkürzt sich der Zeitraum des möglichen Erkenntnisgewinns (wertaufhellende Tatsachen). Andererseits verspricht man sich von einer schnellen Abschlusserstellung unter anderem Vorteile bei der Finanzierung, ein besseres Image und die effizientere Nutzung der Ressourcen.
- Trotz Finanz- und Wirtschaftskrise, steigender regulatorischer Anforderungen und komplexer Rechnungslegungsstandards haben die Unternehmen erhebliche Fortschritte erzielt. Diese fallen je nach Unternehmen und Branche unterschiedlich aus. Insgesamt haben die untersuchten Unternehmen ihr Jahresergebnis von 2012 rund 15 Tage früher veröffentlicht, als noch zehn Jahre zuvor.

30 Auf weitere damit verbundene Aspekte wie Kapitalschutz und steuerliche Fragen sei an dieser Stelle nicht eingegangen, vgl. dazu bspw. Buchmann/Dolente (2012), S. 890 ff.

- Eindrücklich ist die Veränderung einzelner Unternehmen wie bspw. der Swatch Group oder der Swisscom. Relativ verschlechtert, aber absolut immer noch zu den *best in class* gehören SGS, Novartis und Lonza. Andere Unternehmen wie bspw. Geberit haben sich marginal verändert und liegen damit auch über den gesamten Untersuchungszeitraum unter dem Durchschnitt bzw. Median.
- Die Entwicklung des Endes der Revision entspricht in der Tendenz dem Zeitpunkt der Veröffentlichung der Jahresergebnisse. Die beschleunigte Abschlusserstellung erfordert eine beschleunigte Abschlussprüfung.
- Tatsächlich hat sich auch die Durchführung der Generalversammlung nach vorne verschoben. Und – über alle Unternehmen hinweg – entspricht dies auch in etwa dem Zeitgewinn bei der Veröffentlichung des Periodenergebnisses. Allerdings geben nicht alle Unternehmen den Zeitgewinn bei der Erstellung weiter.
- Die vergangenen zehn Jahre waren also aus Sicht der beschleunigten Abschlusserstellung kein «verlorenes Jahrzehnt». Insgesamt haben die Unternehmen deutliche Fortschritte bei der Beschleunigung ihrer Prozesse gemacht.
- Dass sich die schnellsten Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren nur unwesentlich verändert haben, lässt auf eine «natürliche Grenze» schliessen. Eine Veröffentlichung der Jahresergebnisse früher als etwa 20 Tage nach dem Bilanzstichtag verspricht offensichtlich keinen den höheren Aufwand rechtfertigenden Nutzen.
- Verbesserungspotenzial besteht: Im Vergleich mit anderen Unternehmen im deutschsprachigen Raum benötigen Schweizer Unternehmen rund doppelt so lange für wesentliche Teilprozesse. Dies lässt sich zum Teil mit Grössenunterschieden begründen, zeigt aber das nach wie vor bei vielen Unternehmen bestehende Potenzial deutlich auf.
- Fast Close wird auch in den kommenden Jahren ein Thema sein. Während aus Richtung der Regulatoren und der Standardsetter hier nicht mit Vereinfachungen zu rechnen ist, wartet das seit dem 1.1.2013 geltende neue Rechnungslegungsrecht mit Beschleunigern (Rechnungslegung in funktionaler Währung, Erleichterungen beim Inventar), aber auch möglichen Bremsklötzen auf (Geldflussrechnung, Lagebericht, erweiterte Berichterstattung im Anhang).

Literatur

- Balling, Johannes/Gössli, Marc** (2002): Der Turbo für die Konzern-Abschlüsse, Schweizer Versicherung 2002, S. 70–74.
- Buchmann, René/Dolente, Jolanda** (2012): Rechnungslegung in Fremdwährung, ST 2012, S. 890–895.
- Düsterwald, Robert** (2002): Fast-Close-Abschlüsse helfen Kosten zu sparen, Versicherungswirtschaft 2002, S. 804–808.
- Eggemann, Gerd/Petry, Martin** (2002): Fast Close – Verkürzung der Aufstellungs- und Veröffentlichungszeiten für Jahres- und Konzernabschlüsse, Betriebs-Berater 2001, S. 1635–1639.
- Ernst & Young** (2012a): Advanced Closing Benchmarking 2012, o.O., 2012.
- Ernst & Young** (2012b): Closing – Towards Excellence, o.O., 2012.
- Fourie, Dirk** (2000): Fast Close – Beschleunigte Rechnungslegung bei Versicherungsunternehmen, Versicherungswirtschaft 2000, S. 744–852.
- Good, Andreas E./Szinyei-Burri, Renate** (2004): Schnell und richtig – kein Widerspruch, Management und Qualität 2004, S. 28–30.
- Hanne, Ina** (2012): Financial Covenant Management, Controlling und Compliance, Der Betrieb 2012, S. 2233–2240.
- Hüttche, Tobias** (2001): Schnelle Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für einen schnellen Jahresabschluss (Fast Close), Bilanzbuchhalter und Controller 2001, S. 241–245.
- Hüttche, Tobias** (2002): Virtual Close – Ordnungsmässigkeit virtueller Jahresabschlüsse, Betriebs-Berater 2002, S. 1639–1642.
- Hüttche, Tobias/Diemer, Nicole** (2000): Fast Close – Ordnungsmässigkeit eines verkürzten Aufstellungszeitraums, Betriebs-Berater 2000, S. 2035–2039.
- KPMG** (2000): Fast Close: Europäische Benchmarkingstudie, Düsseldorf 2000.
- Kütting, Karlheinz/Weber, Claus-Peter/Boecker, Corinna** (2004): Fast Close – Beschleunigung der Jahresabschlusserstellung: (zu) schnell am Ziel?!, Steuern und Bilanzen 2004, S. 1–9.

Leffson, Ulrich (1987): Grundsätze ordnungsmässiger Buchführung, 7. Aufl., Wiesbaden 1987.

Mäder, Patrick/Schärli, Oliver (2002): Zeitgerecht informieren über Unternehmensabschlüsse, ST 2002, S. 1079–1084.

Meder, Ralf/Weinhold, Ralf (2011): Fast Close im Rechnungswesen, Controller Magazin 2011, S. 75–80.

o.V. (2003): Geschäftsberichte-Rating – Der Schnellste ist der Beste, Bilanz 10/2003.

Raschke, Jens/Vogel, Johannes (2002): Fast Close – Verkürzung der Abschlusszeiten, Zeitschrift für kapitalmarktorientierte Rechnungslegung 2002, S. 277–288.

Rödl, Bernd/Keller, Bernd (2004): Schnelligkeit ist gut für die Bonität, Handelsblatt vom 1.10.2004.

Zürcher, David/Vial, Jerome (2006): Publikationsverhalten von SWX-Unternehmen, ST 2006, S. 149–153.