

Überzahlungen von Lieferantenrechnungen und ihre Bedeutung im M&A-Prozess

Dr. Bernd Ladiges*, RvÜ - Rückgewinnung von Überzahlungen, Hamburg

► Übernahmen und Fusionen gehören zu den risikoreichsten Aktivitäten eines Unternehmens. Obwohl regelmäßig wachstumsorientierte Gesichtspunkte im Vordergrund stehen, sind Kostenreduzierungsmaßnahmen eine wichtige Komponente zur Erreichung der erwarteten Unternehmensergebnisse. In dem vorliegenden Aufsatz stehend das Potential zur Aufwandsreduzierung durch ein geeignetes Kreditorenmanagement und die Bedeutung von Überzahlungen im Mergers & Acquisitions (M&A-)Prozess im Mittelpunkt.

1. Bedeutung der Überzahlungen im Kreditorenbereich

Die „Überzahlungen im Kreditorenbereich“ werden bisher in der deutschen Unternehmenspraxis eher selten thematisiert, obwohl sie alle Unternehmen betreffen. Im Gegensatz zu Deutschland hat sich in den USA aus der Dienstleistung Rückgewinnung von Überzahlungen (Recovery Auditing Services) in den letzten dreißig Jahren eine eigene Branche mit vielen tausend Beschäftigten entwickelt. Gemäß einer Branchenschätzung führen die Beratungsunternehmen in den USA jährlich ein Volumen von ca. 5.000 Mio. US-\$ an ihre Kunden zurück, indem sie die Fehler aus Überzahlungen aufdecken¹.

Nach bisherigen Praxiserfahrungen werden durchschnittlich ca. 0,15% des Einkaufsvolumens im Kreditorenbereich fehlerhaft verbucht und bezahlt. Eine verschwindend geringe Zahl mag man denken; doch was bedeutet eine Fehlerquote in dieser Höhe? Für ein Unternehmen mit einem Einkaufsvolumen von 50 Mio. Euro würde eine durchschnittliche Fehlerquote von 0,15% zu jährlichen Überzahlungen in Höhe von 75.000 Euro führen. Bei einer angenommenen Umsatzrendite von 4% ist ein Umsatzvolumen von 1.875.000 Euro notwendig, um diesen Verlust im Kreditorenbereich zu kompensieren.

Praxiserhebungen zeigen, dass durch die Fehler im Kreditorenbereich selbst bei Unternehmen mit motivierten und qualifizierten Mitarbeitern unbeabsichtigt und unbemerkt viel Geld verschenkt wird. In Einzelfällen und Sondersituationen, wie dem Verkauf oder der Fusion eines Unternehmens, kann dieser Verlust ein Vielfaches davon betragen². Jeden-

falls ausreichend Gründe, um sich mit dem Thema Überzahlungen von Lieferantenrechnungen zu beschäftigen.

2. Ursachen für Überzahlungen

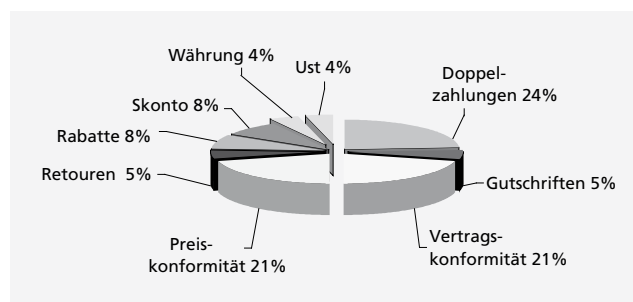
Die Fehler im Kreditorenbereich, die zu den Verlusten führen, sind mehrdimensional. Vielschichtige und verzweigte Strukturen im Rechnungswesen, enge Zeitpläne und hoher Kostendruck sowie geringe Personalressourcen führen häufig zu Fehlern.

Im folgenden Abschnitt werden einige der wichtigsten Fehler im Zahlungsverkehr mit den Lieferanten aufgezeigt. Die Überzahlungen setzen sich aus einer Reihe von Einzelfaktoren zusammen, die in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität in den einzelnen Unternehmen vorkommen.

Die Abbildung 1 zeigt die Zusammensetzung des Gesamtfehlers hinsichtlich der einzelnen Fehlerbereiche. Bei den angegebenen Werten handelt es sich um Durchschnittswerte über alle Branchen.

Abb. 1 | Ursachen der Fehler im Kreditorenbereich³

Quelle: Eigene Darstellung



* Autorenkontakt: dr.ladiges@gmx.de

1 Vgl. Recovery Audit Service, Corporate Insights Report, PayStream Advisors, Inc., 2005, S.1 u. S.32

2 Vgl. Casher, How to find and Eliminate Erroneous Payments, APA's Employer Practices, 2000, Auszug, S.2

3 Die Überzahlungen, die durch kriminelle Handlungen eigener Mitarbeiter verursacht wurden, sind hierbei nicht berücksichtigt.

Abb. 2 | Beispiele für Doppelzahlungen aus der Unternehmenspraxis
Quelle: Eigene Darstellung

Fall Nr.	Rechnung Nr.	Betrag	Rechnung Datum	Beleg-Art	Lieferant Nr.	Lieferant Bezeichnung	Interne Beleg-Nr.	Zahlungs-Beding.	Zahllauf Datum	Zahllauf Nr.	Buchung Datum
1	8602215	9.561,85	7/2/2003	ZR	7096	Hartung Aircargo GmbH & Co. KG	52062037	ZB06	12/10/2003	193385	12/10/2003
1	8602215	9.561,85	7/2/2003	ZR	846	Hartung Logistik GmbH & Co. KG	52058929	ZB06	8/27/2003	186874	8/25/2003
2	26246	1.189,90	7/28/2003	RE	1572	Henne & Kolb Europa GmbH	54033741	ZB05	8/13/2003	185929	8/13/2003
2	26246	1.189,90	7/28/2003	RE	4195	QS Leipzig GmbH	52059583	ZB06	9/24/2003	188215	9/18/2003
3		2.468,47	7/15/2002	ZR	4027	Bell Computer GmbH	52046079	ZB69	8/7/2002	161864	7/31/2002
3	1400003164	2.468,47	7/15/2002	ZR	4027	Bell Computer GmbH	52046816	ZB69	9/4/2002	163690	8/31/2002

(1) Doppelzahlungen

Die Doppelzahlungen von Eingangsrechnungen gehören zu den häufigsten Fehlern im Kreditorenbereich.

Die erneute Buchung einer Rechnungskopie als Original oder die Buchung eines Fax können zu solchen Fehlzah-lungen an die Lieferanten führen. Im ersten Fallbeispiel wird zusätzlich auf eine irrtümlich angelegte Kreditorenummer des gleichen Lieferanten gebucht und bezahlt, während im zweiten Fallbeispiel ein falscher Lieferant den Rechnungsbetrag erhält. Im dritten Beispiel wird der Betrag doppelt an den gleichen Lieferanten gezahlt, weil es möglich war, ohne Rechnungsnummer zu buchen.

(2) Gutschriften

Die irrtümliche Buchung einer Gutschrift als Eingangsrechnung und die anschließende Bezahlung führt im Ergebnis zu einem doppelten Fehlbetrag. Die häufig anzutreffende Ähnlichkeit solcher Gutschriften mit den Rechnungen des entsprechenden Unternehmens bewirken, dass diese Fehler in der Praxis oft vorkommen.

(3) Vertragskonformität

Die Falschinterpretationen oder Nichtbeachtungen von jährlichen oder unterjährigen Vereinbarungen können zu Überzahlungen an die Lieferanten führen. Die Abweichungen zwischen den ursprünglich vertraglich fixierten Vereinbarungen und den tatsächlich berechneten Preisen machen durchschnittlich ca. 21% der Überzahlungen aus.

(4) Preiskonformität

Die in den Rechnungen ausgewiesenen Preise weichen von den ursprünglich einmal in den Angeboten und Bestellungen kommunizierten Preisen ab und führen dadurch zu Überzahlungen an die Lieferanten.

(5) Rabatte

Diese Vielzahl von möglichen Preisnachlässen erschwert die Berechnung, weil unterschiedliche Berechnungsgrundlagen und Prozentsätze die Übersicht vermindern und leicht zu Fehlern führen können.

(6) Skonto

Eine spezielle Sonderform der auftragunabhängigen Rabatte ist der Skonto. Fehlerhafte oder fehlende Skontoberechnungen führen regelmäßig zu hohen Verlusten.

(7) Retouren

Zu Fehlern kommt es in diesem Bereich, wenn Waren-rücksendungen an den Lieferanten nicht oder falsch kommuniziert und die Entgelte nicht zurückgefordert werden.

(8) Währungsdifferenzen

Der Ansatz eines falschen Umrechnungskurses kann das Unternehmen unbeabsichtigt viel Geld kosten.

(9) Umsatzsteuer

In den Unternehmen müssen steuerpflichtige Sachverhalte mit unterschiedlichen Steuersätzen und steuerfreie Sachverhalte berücksichtigt werden.

Für den Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer sind solche Überzahlungen beim Lieferanten – soweit sie erkannt werden – nur insoweit von Bedeutung, als dass sie vom Unternehmen, den gesetzlichen Bestimmungen entsprechend, gebucht werden.

In den folgenden Ausführungen soll dargestellt werden, welchen Einfluss die betrieblichen Umfeldbedingungen

auf die Fehler im Kreditorenbereich haben und mit welchen Mitteln die Unternehmen sich vor den Überzahlungen schützen können. Es wird insbesondere aufgezeigt, wie sich ein M&A-Prozess auf die betrieblichen Rahmenbedingungen und damit auf die Fehlerrate auswirkt.

3. Betriebliche Rahmenbedingungen im M&A-Prozess

Eine ausreichende Personaldecke mit gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern gehört zu den Grundvoraussetzungen für ein effizientes Kreditorenmanagement, ist aber nicht hinreichend. Es gibt eine Reihe von betrieblichen Faktoren, die die Fehlerquote im Kreditorenbereich negativ beeinflussen. Die betrieblichen Rahmenbedingungen lassen sich systematisch wie folgt in interpersonale, organisatorische und sonstige Faktoren unterteilen.

3.1 Personelle Faktoren

Gerade der mitarbeiterbezogene Bereich im Verkaufsprozess eines Unternehmens birgt große Risiken⁴. Die Mitarbeiter sind hinsichtlich ihrer beruflichen Zukunft verunsichert und begehen unbeabsichtigt mehr Fehler als üblich. So konnten in empirischen Untersuchungen gestiegene Maschinenausfallzeiten sowie Fehlzeiten⁵ und abnehmende Wettbewerbsfähigkeit festgestellt werden.

Die so genannten weichen Faktoren, zu denen neben dem Personal auch die Organisation und die Unternehmenskultur gehören, werden bei Unternehmensübernahmen oft nicht explizit berücksichtigt⁶. Dieses Versäumnis spielt beim Scheitern einer Übernahme eine größere Rolle als z.B. die falsche Auswahl eines geeigneten Zielunternehmens.

(1) Emotionen

Die M&A-Prozesse unterliegen in etwa den gleichen psychologischen und emotionsgetriebenen Mechanismen wie wir sie auch in privaten Ausnahmesituationen erfahren. Der menschlichen Natur entsprechend reagieren Mitarbeiter bei Veränderungen erst einmal defensiv und abwehrend.

Von dem Moment an, in dem erste Gerüchte über eine bevorstehende Fusion oder Übernahme bekannt werden, ist nichts mehr wie es war. Dass vom einen Tag auf den anderen sämtliche Grundlagen der eigenen Tätigkeit in Frage gestellt sind, ist für die Beschäftigten ein Schock. Es führt zu emotionalen Turbulenzen, die nicht nur die einfachen Mitarbeiter erfassen, sondern bis hinauf in die oberste Führungsebene reichen.

(2) Unsicherheit und Ängste

Ein Unternehmenszusammenschluss hat signifikante Auswirkungen auf die Grundbedürfnisse der Mitarbeiter nach Sicherheit, Einbindung, Anerkennung und Selbstverwirklichung.

Ein Unternehmensverkauf oder eine Fusion bringt für die Belegschaft vom ersten Tag an berufliche und persönliche Unsicherheit. Die Unsicherheiten und Ängste haben deutliche Auswirkungen auf die Produktivität und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt. Untersuchungen haben ergeben, dass sich die Beschäftigten in einer solchen Situation gut zwei Stunden pro Arbeitstag mit ihrer unsicheren Zukunft beschäftigen⁷.

(3) Demotivation

Es zeigt sich in der Praxis, dass Fehler vermehrt auftreten, wenn Mitarbeiter entweder überlastet oder demotiviert sind. Die Unternehmensübernahme kann zu einer verringerten Identifikation mit dem Arbeitgeber und einer verminderten Arbeitsmoral oder sogar zu einer „inneren Kündigung“ mit den entsprechenden Folgen führen.

(4) Fluktuation

Die am weitesten gehende Folge anhaltender Unsicherheiten im Fusionsprozess ist eine erhöhte Fluktuationsrate – und meist sind es die Leistungsträger, die bei unklaren Perspektiven (hinsichtlich Einkommen, Tätigkeit und Karriere) das Unternehmen zuerst verlassen. Dem Unternehmen geht durch eine hohe Fluktuation von Mitarbeitern und dem Ausscheiden von Leistungsträgern wertvolles Know-how verloren⁸.

3.2 Organisatorische Faktoren

Für den Erfolg der Integration eines akquirierten Unternehmens ist von ganz wesentlicher Bedeutung, ob es gelingt, klare Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten zu etablieren⁹.

(1) Kommunikation

Unzulängliche Information der Mitarbeiter über Personen, Prozesse und Strukturen des Partnerunternehmens verzögern die effiziente Umsetzung eines Mergers. Interne und externe Kommunikationsdefizite¹⁰, unklare Kompetenzen sowie funktionale Abgrenzungsprobleme erhöhen nicht nur das Risiko für das Scheitern einer Akquisition, sondern auch das Risiko von kostenträchtigen Fehlern im Kreditorenmanagement. Die Gleichheitsprojektion, also das Voraussetzen bestimmter Normen, Werte und Denkweisen, führt zu Missverständnissen.

4 Zur Bedeutung der Mitarbeiter innerhalb der Erfolgsfaktoren einer Unternehmensübernahme vgl. Schröder, Post-Merger-Integration, Dissertation, Universität Trier, 2005, S. 20

5 Vgl. Fischer/ Sommer, Schluckbeschwerden, brand eins 9/2001

6 Vgl. Wirtgen, Post-Merger-Management, Leseprobe, S. 4

7 Vgl. Helmer, Das Fusionsfieber steigt wieder; in: Die Mitbestimmung 11/2004, Gut-Villa: Human Resource Management bei Mergers & Acquisitions, 1997

8 So ist z.B. die von der Bayer AG übernommene Schering AG von massiven Abwanderungen betroffen. Peters, Leistungsträger verlassen Schering, Handelsblatt, 30.11.2006

9 Vgl. Schlageter, Ruppert & Murr, Netzregulierung treibt M&A-Transaktionen und Restrukturierung im deutschen Markt, M&A Review, 11/2006, S. 481

10 Zur Rolle der fehlenden Kommunikation in der Post-Merger-Integration-Phase vgl. Gudacker, Culture Change: eine Aufgabe in der M&A Post Integration Phase, S. 2

Mangelnde Transparenz in Mergerprozessen, als Folge einer falschen Kommunikation, führt zu negativen Reaktionen der Belegschaft.

(2) Umstrukturierungen

Die Modifikation von Aufbau- und Ablaufstrukturen im Rahmen von Unternehmensübernahmen und -fusionen können die Verunsicherung bei den Mitarbeitern erhöhen und die Übersicht im Unternehmen vermindern und sich somit negativ auf die Fehlerrate auswirken.

Die Implementierung einer neuen ERP-Software (Enterprise Resources Planning) im Rahmen der Integration kann zu erhöhten Fehlerraten im Kreditorenmanagement führen.

Das undifferenzierte Herauslösen einzelner Abläufe („best practice“-Lösung) ohne Berücksichtigung der spezifischen Unternehmenskultur bzw. -organisation, sowie das Übertragen führt nicht zwangsläufig zu optimalen Lösungen und kann wiederum die Fehlerquote erhöhen.

(3) Unternehmenskultur

Ein weiterer relevanter Faktor für Unternehmenszusammenschlüsse ist die Unternehmenskultur, die sich z.B. in Denkhaltungen, Normen, Werten, Managementstil, Kommunikationsverhalten, Fehlertoleranzen und in der Kundenorientierung äußert.

Zum Zeitpunkt des Zusammenschlusses unterscheiden sich die Kulturen der Fusionspartner oftmals nicht unerheblich, was die Kommunikation und das gemeinsame Handeln erschwert. Je früher und schneller eine einheitliche Unternehmenskultur in dem Unternehmen gebildet werden kann, umso besser gelingt die Integration und umso eher lassen sich gemeinsame Erfolge erzielen.

3.3 Sonstige Faktoren

(1) Geschwindigkeit

Für die Realisierung der erhofften Synergien kommt es bei der Umsetzung von Unternehmenszusammenschlüssen wesentlich auf die Geschwindigkeit an. Der Prozess sollte innerhalb von zwei Jahren abgeschlossen sein. Die Vernachlässigung des Tagesgeschäftes infolge zu starker Aufmerksamkeitskonzentration auf das akquirierte Unternehmen führt sonst zu Unmut und Frustration bei Kunden und Mitarbeitern.

(2) Komplexität

Fehlendes oder unvollständiges Post-Merger-Management lässt innerhalb kürzester Zeit die Komplexität in der Unternehmensorganisation ansteigen. Mangelndes Management manifestiert sich häufig in ineffizienten Matrixorganisationen, parallel betriebenen EDV-Systemen, konkurrierenden Pro-

dukten und überlappenden Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Zusätzliche Berichtswege lassen die Bürokratie im Unternehmen zusätzlich anwachsen.

Eine Ausprägung von überlappenden Lieferantenbeziehungen sind z.B. die Mehrfachnennungen in den Lieferantenstammdaten, diese erhöhen das Risiko für Doppelzahlungen erheblich.

4. Möglichkeiten zur Vermeidung von Überzahlungen

Die Unternehmen sind den oben geschilderten Fehlerquellen nicht schutzlos ausgeliefert, sondern es gibt Möglichkeiten den daraus potenziell resultierenden Überzahlungen zu begegnen. Zum einen sind dies innerbetriebliche Maßnahmen, die mit eigenen Mitarbeitern durchgeführt werden. Zum anderen sind dies externe Berater, die sich systematisch mit dem Aufspüren von Überzahlungen im Kreditorenbereich beschäftigen. Beide Strategierichtungen sind nicht alternativ zu sehen, sondern können parallel zueinander eingesetzt werden.

4.1 Interne Maßnahmen im Rahmen des Kreditorenmanagements

Zur Bewältigung der betrieblichen Rahmenbedingungen, die die Fehlerquote im Kreditorenbereich negativ beeinflussen, können unterschiedliche Instrumente herangezogen werden. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten Maßnahmen zur Vermeidung von Fehlern, die zu diesen Überzahlungen führen.

(1) Personalmanagement

Bei der Integration nimmt das „Wollen“ und „Können“ der Mitarbeiter und des Managements eine zentrale Rolle ein. Die Belegschaft muss sachlich und emotional bei den Veränderungsprozessen in der Post-Merger-Phase unterstützt werden. Um die Ängste der Mitarbeiter zu reduzieren und Fluktuationen zu verhindern, muss möglichst schnell eine intensive und wahrheitsgetreue Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern stattfinden.

Ein Personalmanagement, das die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter berücksichtigt, schafft ein positives Akquisitonsklima, d.h. die positiven Emotionen dominieren.

(2) Kommunikationsmanagement

Eine Kommunikationspolitik, die die Mitarbeiter ehrlich und frühzeitig über geplante Maßnahmen im Zuge der Transaktionen informiert, verringert in der Regel auch die blockierenden Wirkungen, wie z.B. erhöhter Stress oder sinkende Arbeitszufriedenheit.

Um die Risiken in der Integrationsphase zu reduzieren und den Post-Merger-Prozess zu beschleunigen, müssen die Mitarbeiter umfassend und rechtzeitig informiert werden.

Konkrete Aussagen über Ziele, neue Strukturen, mögliche Restrukturierungsmaßnahmen und die einzelnen Integrationsschritte sind das beste Mittel, um Unsicherheit und Ängste zu begrenzen und die Transparenz der getroffenen Entscheidungen zu erhöhen.

(3) Integrationsplanung

Das Vorliegen einer vollständigen und klaren Integrationsstrategie ist die Grundlage für ein erfolgreiches M&A-Projekt. Die gemeinsam erarbeitete Strategie und der angestrebte Integrationsgrad (Holdinglösung oder Vollintegration) ist letztendlich auch ein Bestandteil einer einheitlichen Unternehmenskultur.

Für den Erfolg der Integration eines akquirierten Unternehmens ist von ganz wesentlicher Bedeutung, dass es gelingt, klare Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten zu etablieren.

(4) Kulturmanagement

Als Instrument zur Vorbereitung der kulturellen Integration wird zunehmend die so genannte „Cultural Due Diligence“, also die gründliche Analyse der Unternehmenskulturen, eingesetzt. Sie gibt frühzeitig Auskunft über Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Kulturen und ist Grundlage für die Entwicklung entsprechender Integrationsstrategien.

Der Erfolg eines M&A-Projekts hängt zu einem sehr großen Teil davon ab, ob es dem neuen Unternehmen gelingt, aus den bisherigen verschiedenen Unternehmenskulturen zu einer neuen einheitlichen Unternehmenskultur zu finden. Eine der wichtigsten Aufgaben des Kulturmanagements ist die Schaffung von übereinstimmenden Interessen und Zielvorstellungen, um eine gemeinsame Identität herzustellen. Das Kulturmanagement umfasst dabei den Transfer und den Aufbau neuer Werte und Grundsätze.

(5) Beschleunigung des M&A-Prozesses

Bei der Umsetzung von Unternehmenszusammenschlüssen kommt es wesentlich auf die Geschwindigkeit (allerdings nach sorgfältiger Planung) an. Nur so lässt sich die Unsicherheit der Mitarbeiter und Kunden gering halten. Die Reibungsverluste im Prozessablauf werden damit auf das Notwendige reduziert.

Je länger der M&A-Prozess andauert, desto gefährlicher wird er für das fusionierende oder umstrukturierende

Abb. 3 | Überzahlungen begünstigende Faktoren und Maßnahmen zur Vermeidung

Quelle: Eigene Darstellung

	Überzahlungen begünstigende Faktoren bei einem M&A-Prozess	Maßnahmen zur Vermeidung von Überzahlungen
Personelle Faktoren	Emotionen Unsicherheit und Ängste Demotivation Fluktuation	Personalmanagement, d.h. Schaffung eines positiven Akquisitionsklimas
Organisatorische Faktoren	Kommunikation Umstrukturierungen Unternehmenskultur	Kommunikationsmanagement, d.h. Schaffung von Transparenz Integrationsplanung, d.h. Schaffung einer effizienten Organisationsstruktur und klarer Verantwortlichkeiten Kulturmanagement, d.h. Schaffung einer einheitlichen Unternehmenskultur
Sonstige Faktoren	Geschwindigkeit Komplexität	Beschleunigung nach fundierter Planung Reduzierung
		Interne Maßnahmen nach der Bearbeitung Externe Maßnahmen

Unternehmen, und zwar in zweifacher Hinsicht: umso mehr Zeit haben Wettbewerber für ihre Angriffe, und desto mehr erodiert die Moral und mit ihr die Loyalität nicht nur von Mitarbeitern und Führungskräften, sondern auch von Kunden und Lieferanten – und letztendlich auch von Aktionären bzw. Eigentümern.

(6) Reduzierung der Komplexität

Um einen Kostenanstieg zu vermeiden, muss eine vergrößerte Komplexität vermieden oder aber rasch abgebaut werden. Die Komplexität kann sich z.B. in einem großen Filialnetz oder einer großen Anzahl von Lieferanten äußern. Um die Zahlungsströme an die Lieferanten besser koordinieren und einheitlichere Zahlungsbedingungen festlegen zu können, plant z.B. der europäische Flugzeugbauer Airbus, die Anzahl der Lieferanten drastisch zu vermindern¹¹.

Über einen bestimmten Grad an Genauigkeit hinaus ist es für ein Unternehmen effizienter, Fehler nachträglich ermitteln zu lassen, als ein 100% fehlerfreies System bereitstellen zu wollen. Die nächsten beiden Textabschnitte beschäftigen sich deshalb mit den möglichen internen und externen Maßnahmen, die im Nachgang zu der eigentlichen Kredi-

11 Vgl. Hegmann, Airbus kürzt Zahl der Zulieferer radikal, Financial Times Deutschland, 06.11.2006

torenbearbeitung getroffen werden können. Diese nachträgliche Ermittlung und Korrektur von Fehlern kann von einer internen Revision oder aber von externen Prüfungsunternehmen vorgenommen werden.

4.2 Interne Maßnahmen nach der Bearbeitung

Die interne Revision kann entstandene Fehler nachträglich aufdecken. Vielfach führt die interne Revision auf Grund ihrer Aufgabenstellung im Kreditorenbereich nur Stichproben durch, so dass abschließend keine vollständige Sicherheit gewonnen wird. Das Vorhandensein von zahlungswirksamen Fehlern kann nach dieser stichprobenbezogenen Methode nicht in vollem Umfang ausgeschlossen werden.

Ein Nachteil bei den Prüfungen durch die unternehmenseigene Revision ist die Tatsache, dass der fachkundige Blick von außen fehlt. Gerade im Rahmen von Unternehmensübernahmen und -übertragungen ist diese externe Sichtweise aber ausdrücklich erwünscht, um Prozesse im Kreditorenmanagement zu optimieren. Die Optimierung von Systemen und Prozessen im Kreditorenmanagement fällt externen Prüfern aufgrund ihrer Erfahrungen aus vielen unterschiedlichen Unternehmen oft leichter als internen Mitarbeitern. Ein weiterer Nachteil ist es, dass man eigene Mitarbeiter in diesem Bereich bindet, die nicht mehr für andere Aufgaben zur Verfügung stehen.

4.3 Externe Maßnahmen

Die nachträgliche Rückgewinnung von Überzahlungen durch externe Prüfer umfasst eine vollständige und systematische Analyse der Kreditorendaten und eine Konformitätsprüfung der Lieferantenverträge. Die spezialisierten Prüfer sind eine sinnvolle Ergänzung zu den Innenrevisionen der Unternehmen und ein wichtiger (externer) Bestandteil des internen Kontrollsystems.

Diese externen Analysen können sowohl auf Materialrechnungen aus der Beziehung zwischen Vorlieferant und Industrie oder zwischen Industrie und Handel als auch auf Kostenrechnungen aus dem nicht-material- und warenwirtschaftsbezogenen Bereich angewandt werden.

Hauptziele dieser Analysen sind auf der einen Seite die Ermittlung und Rückholung von zuviel gezahlten Geldern. Auf der anderen Seite steht für viele Unternehmen die externe betriebswirtschaftliche Revision Ihrer Lieferantenrechnungen im Vordergrund. Sie wollen Sicherheit gewinnen, dass die Zahlungsvorgänge im Kreditorenbereich korrekt abgewickelt und Schwachstellen im System und in den Prozessen aufgedeckt werden.

Ein wichtiger Effekt der nachträglichen Ermittlung der begangenen Fehler ist der Lernfortschritt, der damit erlangt werden kann. In Abhängigkeit von der im Unternehmen gelebten Fehlerkultur können solche Fehler in Zukunft vermieden werden (Gefahr erkannt – Gefahr gebannt).

5. Zusammenfassende Würdigung

Es konnte aufgezeigt werden, dass die Überzahlungen im Kreditorenbereich insbesondere auch im Rahmen von Unternehmensübernahmen und Unternehmensfusionen eine wichtige Rolle spielen. Schon unter normalen Bedingungen wird in diesem Bereich viel Geld verschenkt und in den betrachteten Prozessen erhöht sich diese Gefahr noch einmal.

Durch die Aktivitäten in den M&A-Prozessen ist das Risiko einer erhöhten Fehlerquote im Kreditorenbereich insbesondere durch die personellen und organisatorischen Rahmenbedingungen gegeben. Die Verunsicherung der Mitarbeiter kann zu einer sinkenden Identifikation mit „ihrem“ Unternehmen führen. Die Konzentration auf die Tagesarbeit leidet, weil die Ängste um die berufliche Zukunft breiten Raum einnehmen.

Neben diesen personellen Kriterien sind es insbesondere organisatorische Rahmenbedingungen, die sich in einem M&A-Prozess negativ auf die Fehlerrate auswirken. Die Modifikation bzw. das Fehlen von geeigneten Aufbau- und Ablaufstrukturen im Prozess der Unternehmensübernahme kann die Transparenz im Unternehmen vermindern und die Fehlerquote erhöhen.

Es wurden unternehmensinterne und -externe Möglichkeiten aufgezeigt, um den kostenträchtigen Fehlern im Kreditorenbereich zu begegnen. Die Realisierung dieser Maßnahmen kann im Risikobericht aufgeführt werden.

Für den Erfolg der Integration eines akquirierten Unternehmens ist von ganz wesentlicher Bedeutung, ob es gelingt, klare Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten zu etablieren. Die Optimierung von Systemen und Prozessen im Kreditorenmanagement fällt externen Prüfern auf Grund ihrer Erfahrungen aus vielen unterschiedlichen Unternehmen oft leichter als internen Mitarbeitern.

Die Qualität der Kreditorenabteilung lässt sich, wenn der Verkäufer diesen intensiven Einblick in die Unterlagen gewährt, schon im Rahmen einer operationalen Due Diligence überprüfen. Regelmäßig wird der Käufer erst im Post-Merger-Management die Möglichkeit erhalten die Analysen durchzuführen.

Die betriebswirtschaftliche Analyse der Lieferantenrechnungen deckt die operativen Risiken und Schwachstellen auf und unterstützt das Unternehmen bei der Optimierung des Kreditorenmanagements.

Die Kreditorenanalyse in der Post Merger Phase macht zusätzlich Sinn, weil dadurch wertvolle, längst vergessene Liquidität aus vergangenen Abrechnungsperioden für das Unternehmen gewonnen wird. ■