



SWZ-Serie

Organisationsmodell 231 (4) – Integriertes Managementsystem

Aus vielen mach eines

In vielen Unternehmen laufen mehrere Managementsysteme nebeneinander, anstatt ineinander zu greifen. Ein Zusammenführen all dieser Systeme brächte einen **Abbau von Bürokratie und somit Zeitersparnis**. Ist das Organisationsmodell 231 das geeignete Instrument?

Bozen – In den letzten Jahren haben Managementsysteme als Instrument zur ordnungsgemäßen Führung von Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Neben Prozessmanagement verfügen zahlreiche Unternehmen heute über ein Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Risikomanagement, Sicherheits- und Gesundheitsschutzmanagement, um nur einige zu nennen. Die Unternehmen müssen zahlreiche

Prozess- und abteilungsübergreifende Denkweise

Dokumente vorweisen, um verschiedene rechtliche Anforderungen zu erfüllen, zum Beispiel Gefährdungsanalyse und Risikobewertung laut GvD 81/08, Datenschutzdokumente laut GvD 196/03, Dokumente zur Umsetzung verschiedenster CE-Normen zur Produktsicherheit. Zudem sieht der Gesetzgeber ein Organisationsmodell laut GvD 231/01 vor, um der verwaltungsrechtlichen Haftung juristischer Personen zu entgehen.

Um den bürokratischen Aufwand (und damit auch Zeit und Kosten) zu reduzieren, den die Vielzahl der Managementsysteme und der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen verursachen, setzen Unternehmen zunehmend auf eine Zusammenführung der bestehenden Organisationssysteme.

Erforderlich für die Umsetzung eines integrierten Managementsystems ist die prozess- bzw. auch abteilungsübergreifende Denkweise aller Verantwortlichen. So sollte z.B. der Risikomanager wissen, welche Risikoanalyse der Qualitätsmanager im Rahmen zum Beispiel einer Prozess-FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse) durchgeführt hat. Der Betriebsjurist sollte wissen, wie die Aufbau- und Ablauforganisation bzw. die Prozesse dokumentiert

wurden und ablaufen. Die Prozessverantwortlichen wiederum sollten wissen, welche Risiken z.B. im Rahmen des GvD 231 in ihren eigenen Prozessen auftreten könnten. Der Controller sollte sich bezüglich Plandaten mit dem Risikomanager unterhalten, und im Rahmen des Audits sollten alle für den Betrieb relevanten Aspekte (nicht nur bezogen auf die jeweils zugrunde liegenden Normen) bezüglich ordnungsgemäßer Umsetzung geprüft werden.

Die Theorie klingt hier zwar sehr vernünftig, die Realität sieht in zahlreichen Fällen aber anders aus. Managementsysteme wurden (oft des Zertifizierens wegen) dokumentiert, aber nicht umgesetzt. Jede Abteilung bzw. jeder Verantwortliche erstellt quasi „für sich“ ihr bzw. sein eigenes Modell, oder die Prozessverantwortlichen wurden nicht ausreichend oder gar nicht im Prozess des Aufbaus und der Umsetzung involviert. Die Gründe für die Nicht-Umsetzung sind vielfältig und so ist es nicht weiter verwunderlich, dass sich die Unternehmen zunehmend über mehr Bürokratie auch in diesem Bereich ärgern. Mit dem Organisationsmodell 231 kommt dann eine zusätzliche Flut von Dokumenten, Risikolandkarten, dokumentierten Interviews, Handbüchern usw. auf die Unternehmen zu.

Gesetzgeber will effizientes und effektives Modell

Der Gesetzgeber verlangt in Bezug auf das Organisationsmodell GvD 231

aber ein effizientes und effektives Modell und kein weiteres „Telefonbuch“. Ein Modell also, das „gelebt“ und umgesetzt wird, um vom Richter als „geeignet“ beurteilt zu werden.

Die Integration von Managementsystemen bzw. auch des Organisationsmodells nach GvD 231 unterstützt ein Unternehmen dabei, bereichsübergreifend Probleme zu lösen und zu einer (abteilungsübergreifenden) kontinuierlichen Verbesserung der gesamten betrieblichen Performance im Sinne des Zyklus von Deming „PDCA“ (plan, do, check, act) beizutragen.

● **Plan** bedeutet PLANEN und umfasst die Analyse des Ist-Zustandes, das Erkennen von Verbesserungspotenzial, die Entwicklung von Konzepten zur Umsetzung.

● **Do** bedeutet AUSPROBIEREN/UMSETZEN der Konzepte/Maßnahmen, Festlegen von notwendigen Nachfassarbeiten in den einzelnen Arbeitsplätzen/Prozessen/Abteilungen.

● **Check** bedeutet KONTROLLIEREN der Umsetzung bzw. der Resultate. Nachdem diese Phase erfolgreich umgesetzt wurde, erfolgt die Umsetzung auf breiter Front und wird als Standard freigegeben.

● **Act** bedeutet UMSETZEN/HANDELN und damit ständige Umsetzung und Überprüfung der Einhaltung sowie Ermittlung von neuen Verbesserungspotenzialen im Sinne der ständigen Verbesserung.

Die Vorteile eines Integrierten Managementsystems sind die folgenden:

● Förderung von bereichsübergreifendem Denken und Förderung der Zusammenarbeit

● Definition von klaren, verständlichen, quantitativ oder qualitativ messbaren Zielen

● Basis für die Kommunikation intern und nach außen

● Anerkennung seitens der Aufsichtsorgane bzw. des Gesetzgebers

● Vermeidung von „doppelter“ Dokumentation

● Einheitlicher gemeinsamer Ansatz zum Thema Risikomanagement

● Effizientere und effektivere Umsetzung von Überwachungstätigkeiten (z.B. Audits und anderen Überwachungstätigkeiten)

● Glaubwürdigkeit und Akzeptanz intern und extern

● Nutzung bestehender Synergien und damit Reduzierung doppelter Dokumentation

● Nutzung der bereits dokumentierten Managementsysteme als Instrument für die Umsetzung der zahlreichen Vorgaben

Wo liegen aber die Gemeinsamkeiten? Allen genannten Systemen gemeinsam ist die klare Anforderung nach der Definition von Rollen und Verantwortungen, einer festgelegten Unternehmenspolitik mit ethischen Werten, einer Definition von Zielen, einem Management von Risiken und Krisensituationen, einer Definition von Kontrollmaßnahmen für die Umsetzung, von Transparenz und Nachvollziehbarkeit, eines Programms für die ständige Verbesserung, der Förderung nach Aus- und Weiterbildung, der Information und Kommunikation, der Lenkung von Arbeitsumgebung und Infrastrukturen, der Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen, der Planung von Krisen- und Notfallsituationen, der Sicherstellung der Einhaltung aller relevanten rechtlichen und behördlichen Anforderungen sowie von

Umsetzung mit Plan-Do-Check-Act-Zyklus

Umsetzung mit Plan-Do-Check-Act-Zyklus

Prüf- und Überwachungstätigkeiten zur Sicherstellung der Einhaltung.

Um ein einziges umsetzbares integriertes Managementsystem aufzubauen, ist die Zusammenführung bestehender Systeme erforderlich. Dabei muss auf die speziellen Anforderungen des Unternehmens eingegangen werden, und es müssen alle Verantwortlichen in das Projekt einbezogen werden.

Die Einhaltung der Rechtsvorschriften (Corporate Governance) stellt dabei eine wichtige Anforderung dar und dient der Verwirklichung einer verantwortungsvollen und auf Wertschöpfung ausgerichteten Leitung des Unternehmens. Sichergestellt werden soll, dass das Vertrauen von Geschäftspartnern, Fremdkapitalgebern, Mitarbeitern, der Öffentlichkeit und des Gesetzgebers gefördert und vertieft wird. Ebenso müssen sich die Unternehmensführung, der Verwaltungs- und Aufsichtsrat mit dem Managementsystem bzw. Organisationsmodell sowie mit seinen Grundsätzen und Zielen identifizieren und sich in entsprechenden Verpflichtungserklärungen an sie binden und bei allen unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigen.

Andrea Klammer

aklammer@klammer-partner.com

Info

Die Serie

Mit dem Artikel auf dieser Seite geht eine vierteilige Serie zum sogenannten Organisationsmodell 231 zu Ende. Durch die Einführung eines solchen Organisationsmodells können sich Unternehmen von möglichen Haftungen entbinden, denn laut Gesetz haftet nicht nur der gesetzliche Vertreter eines Unternehmens zivil- und strafrechtlich für Vergehen im Unternehmensalltag, sondern auch das Unternehmen trifft eine administrative Haftung. Die Liste der möglichen Vergehen ist lang. Nachdem die SWZ bereits in der Ausgabe vom 8. Oktober unter dem Titel „Ein heißes Eisen“ über die Angelegenheit berichtete, hat Experte Andrea Klammer vom Beratungsunternehmen Klammer & Partner Management Consulting in einer vierteiligen Artikelserie für die SWZ das Thema vertieft.

Buchhaltung in Russland – Ein komplexes, unlogisches und formalistisches Regelwerk mit zahlreichen Fallstricken

Buch mit sieben Siegeln

Für viele Südtiroler Unternehmen gilt „Bürokratie“ als Synonym für Genehmigungen, Stempel, Kosten. **Doch wer über die italienische Bürokratie klagt, kennt die russische noch nicht.** Wer in Russland unternehmerisch tätig wird, kriegt es allein in der Buchhaltung mit komplexen Regeln zu tun.

Moskau – Die Praxis der russischen Rechnungslegung ist extrem bürokratisch, arbeitsaufwendig und wirtschaftlich oft nicht nachzuvollziehen. Mit dem Abbilden wirklicher Tatbestände oder den Informationsanforderungen des buchführenden Unternehmens hat das umfangreiche Erstellen, Sammeln, Unterschreiben, Stempeln und Archivieren von Dokumentenbergen dabei wenig zu tun. Meistens geht es allein um das Einhalten von Vorschriften und Formalitäten.

Alle in Russland registrierten Unternehmen, einschließlich Repräsentanten und Tochtergesellschaften ausländischer Gesellschaften, sind gesetzlich dazu verpflichtet, eine Buchhaltung zu führen und den Behörden regelmäßig zu berichten. Diese Pflichten bestehen auch dann, wenn das Unternehmen noch keine Umsätze macht oder gar keine kommerzielle Tätigkeit ausübt.

Die wichtigsten Dokumente im Tagesgeschäft einer russischen Tochtergesellschaft sind die Rechnung, die Rechnungsfaktura und das Übergabeprotokoll. Die Rechnung selber, im Russischen „Schjot“ genannt, gilt lediglich als Einladung zur Zahlung. Meist wird sie im Voraus per E-Mail oder Fax zuge-

sendet, denn eine Zustellung mit der russischen Post würde zu lange dauern. Um wirksam zu sein, müssen alle russischen Buchhaltungsdokumente jedoch immer im Original mit Unterschrift und einem blauen, runden Firmenstempel vorliegen. Ein ausgedruckter E-Mail-Anhang, ein Fax oder eine Kopie werden als Nachweis nicht anerkannt.

Rechnung allein reicht nicht aus – Anders als bei uns und in vielen Ländern Mitteleuropas ist allein die Rechnung für buchhalterische und steuerliche Zwecke nicht ausreichend. Zu jeder Rechnung gehören immer noch zwei weitere Dokumente: die Rechnungs-Faktura, auf Russisch „Schjot-Faktura“, und das Übergabeprotokoll für erbrachte Leistungen oder Warenlieferungen.

Jede Rechnung begleitet zwei Dokumente

Die Rechnungs-Faktura ist ein Beleg, der die im Rechnungsbetrag enthaltene Umsatzsteuer gesondert ausweist. Liegt dieser Beleg nicht vor, kann die für eine Ware oder Dienstleistung gezahlte Umsatzsteuer nicht als Vorsteuer geltend gemacht werden. Damit eine bereits bezahlte Rechnung tatsächlich als Aufwand verbucht werden kann, bedarf es neben Rech-

nung und Rechnungs-Faktura noch des Übergabeprotokolls, in welchem sich die Vertragsparteien noch einmal schriftlich zusichern, dass eine Leistung ordnungsgemäß erbracht bzw. eine Ware ordnungsgemäß übergeben wurde und keine Beanstandungen vorliegen. Auf Russisch heißt dieses Protokoll für Dienstleistungen „Akt Peredachi-Prijoma“ und für Warenlieferungen „Tovarnaja Nakladnaja“. Für alle Ausgaben einer russischen Tochtergesellschaft müssen immer Rechnung, Rechnungs-Faktura und Übergabeprotokoll vorliegen. Nur so können diese Ausgaben als Aufwand anerkannt und die gezahlte Umsatzsteuer als Vorsteuer geltend gemacht werden.

Um Bargeld in der Firmenkasse halten zu dürfen, muss eine offizielle Kasse mit Kassenbuch geführt werden. Dafür müssen im Voraus bei der Hausbank das sogenannte Kassenlimit und ein Formularblock (Scheckbuch) zur Bargeldabhebung beantragt werden. Bei der Kassenhaltung sind bei jeder Ein- und Auszahlung weitere formalisierte Kasseneinnahme-, Kassenausgabe- und Vorsteuerbelege zu erstellen. In einer Art Spesenabrechnung, auf Russisch „Avansovy Otschjot“, werden dann nochmals alle Ausgaben erfasst.

Bei Ausgaben in bar oder per Kreditkarte ist darauf zu achten, dass auf dem Kassenausdruck die Steuernummer des Zahlungsempfängers angegeben und die Leistungen vollständig aufgelistet und genau benannt sind.

Avansovy Otschjot und Tovarnji Tschek

Bei Wareneinkäufen ist zusätzlich noch ein „Tovarnji Tschek“ anzufordern. Dabei handelt es sich um ein Dokument, welches alle eingekauften Artikel ein weiteres Mal detailliert auflistet. Eine Rechnungs-Faktura wird beim Barkauf nicht ausgestellt, und somit berechtigten Barzahlungen auch nicht zum Abzug der Vorsteuer.

Um Einnahmen in bar oder per Kreditkarte erzielen zu können, muss bei den Steuerbehörden ein offizieller Kassenapparat registriert werden. Jedoch dürfen auch nach der Registrierung die Kasseneinzahlungen nicht mit den Kassenauszahlungen verrechnet werden, sondern müssen gesondert bei der Bank eingezahlt werden. Die Annahme von Bargeld ohne registrierten Kassenapparat ist strafbar.

Hoher Aufwand – Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Körperschaftsteuererklärung sind quartals-

weise bei den Steuerbehörden einzureichen. Hinzu kommen weitere Meldungen an die Sozialversicherungs- und Statistikbehörden. Insgesamt sind damit in jedem Quartal mehr als 15 Berichte zu erstellen.

Internationale Zahlungen unterliegen der Devisenkontrolle. Bei einer Zahlung an eine Tochtergesellschaft von mehr als 5.000 US-Dollar muss bei der russischen Hausbank ein sogenannter Handelspass, auf Russisch „Passport Sdelki“, beantragt werden. Dafür sind alle dieser Zahlung zugrunde liegenden Dokumente, also Verträge, Rechnungen etc., einzureichen.

Auch wenn Verträge in Fremdwährungen wie Euro oder US-Dollar abgeschlossen werden können, so müssen die Zahlungen, ob bar oder bargeldlos, immer in russischen Rubeln erfolgen. Hierdurch entstehen häufig Währungskursdifferenzen zwischen den Daten der Verbuchung und der Zahlung der Leistung, woraus sich eine Verdopplung der Buchungssätze und Probleme bei der Berechnung der Umsatzsteuer ergeben.

Über die russische Bürokratie kann man schimpfen oder schmunzeln. Auf jeden Fall sollte man sie in professionellen Händen geben. Im Hinblick auf die Erledigung der Buchhaltung einer Tochtergesellschaft oder Repräsentanz in Russland bedeutet das, dass entweder ein erfahrener Buchhalter eingestellt werden oder die Zusammenarbeit mit einem professionellen Buchhaltungsanbieter gesucht werden muss.

Johannes Ausserer

ausserer@ruffil consulting.com

Der Autor – Johannes Ausserer ist gebürtiger Südtiroler und für die deutschsprachige Unternehmensberatung Ruffil Consulting in Moskau tätig. Diese bietet internationalen Unternehmen in Russland Managementberatung und Dienstleistungen in den Bereichen Buchhaltung und Lohnbuchhaltung an.