

## Fra milliardær til vagabond - på et sekund

Wednesday, 22 October 2008

Last Updated Wednesday, 10 February 2010

Fra milliarder til nul - eller mindre - på et sekund ?

25-09-2008 af Leif D. Mønning, ingeniør HD(R)

Formuer forsvinder for tiden pludselig i et stort sort hul. Ingen kan forstå det - regnskaberne så eller så gode ud - revisor havde skrevet under. 'Festen er forbi' - Alle spørger hinanden - Hvad gik der galt ? Hvor er pengene ? Hvem er de skyldige ? Hvor er de henne ? Hvem betaler regningen ?

Svaret er enkelt - Regnskabsmodellerne som man støtter sig til og deres egnethed til beskrivelse af aktivers værdi duer ganske enkelt ikke. Der er stort set tale om fremadrettet historieskrivning under en række urealistiske forudsætninger, som i praksis aldrig vil være til stede i en forandrelig verden. Vurderingsmetoderne har ofte været genstand for kritik. Således er regnskabs værdiopgørelse jo principielt baseret på registreringer af stedfundne udgiftsdispositioner, &ndash; med visse værdireguleringer undervejs under hensyn til forventninger til fremtiden &ndash; hvilket jo ikke nødvendigvis vil føre til værdiskabende processer og ydelser i fremtiden. Regnskabet er således ikke egnet til at afdække omverdenens trusler og de produktionsmæssige risici. Virksomheder med ledelser, der støtter sig til regnskaber med aktiver vurderet til markedspriser samtidig med høj finansiel gearing har ikke samme handlefrihed som velkonsoliderede virksomheder, da de som oftest er underlagt diverse &rdquo;financial covenants&rdquo; (restriktioner i låneaftalerne) og et krav om et hurtigt, konstant og længerevarende højt afkast. De har så at sige &rdquo;pantsat&rdquo; en del af deres dispositionsfrihed til långiverne, hvis primære mål selvsagt er begrænset til at sikre en tilbagebetaling af lån, og hvis forståelse for muligheder og risici i den konkrete branche selvsagt sjældent vil være på niveau med selskabets. Konsekvensen bliver således ofte, at den højt belånte virksomhed berøves muligheden for at agere til virksomhedens og samfundets bedste på langt sigt

Pludselig en morgen er egenkapitalen forsvundet som lyn fra en klar himmel og man er - konkurs !

Men hvad er der galt med regnskaberne ? Det dobbelte bogholderi blev opfundet af franciscanermunken og matematikeren Luca Pacioli i 1494. Det er beskrevet i værket Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita . Aktiver = Passiver, Passiver = Egenkapital + Fremmedkapital. Egenkapital = Indskudskapital + Optjent tilbageholdt akkumuleret overskud siden start af virksomheden. Egenkapitalultimo = Egenkapitalprimo + Periodens overskud - Ubytte. Dette er grundlærdommen og naturloven indenfor bogholderiet, som ingen kan lave om på. I de sidste 100 år har man efter industrisamfundets behov udviklet et regnskabsvæsen, der har lagt vægt på at måle og vurdere virksomheders materielle værdier, ofte set ud fra kapitalejernes synsvinkel. Med basis i de klassiske finansielle registrerings-, periodiserings- og vurderingsmetoder har vi udviklet en regnskabstradition, der var udemærket til at afbilde de materielle beholdninger og mellemværender og derudfra opgøre periodens materielle værditilvækst og forbrug. Der kontorahmen er det værk, som blev grundlaget for udviklingen af teorierne om konti, kontoplaner og kontorammer. Det udkom i 1927 på et tidspunkt, hvor databehandlingsteknikken endnu var temmelig primitiv og er skrevet af den tyske teoretiker E. Schmalenbach. Allerede i 1940 forelå Svenska Mekanforbundets Normalkontoplan, som var en videreudvikling af Schmalenbachs ideer. Hermed opstod et system, der adskilte det externe regnskab (affårsbokføringen = finansbogføringen eller forretningsbogføringen) fra det interne regnskab (sjålvkostnadsbokføringen = driftsbogføringen), som det kaldes. Det externe regnskab blev som hidtil en afbildning af de økonomiske konsekvenser af virksomhedens interaktion med og kommunikation til sin omverden, mens det interne regnskab skulle dække ledelsens informationsbehov, herunder specifikt bidrage til løsning af de opgaver, som Schmalenbach havde formuleret. Der opstod en del teoriforvirring omkring omkostningsdefinitioner, som gennem lang tid var grund til megen og til tider følelsesladet debat undervisningsanstalterne imellem - om hvorvidt der var tale om to særskilte og uafhængige eller blot en integreret regnskabskreds. Metoderne har ofte været genstand for kritik, ikke mindst fra teoretisk hold. Således er regnskabs værdiopgørelse jo principielt baseret på registreringer af stedfundne udgiftsdispositioner, &ndash; med visse værdireguleringer undervejs under hensyn til forventninger til fremtiden &ndash; hvilket jo ikke nødvendigvis vil føre til værdiskabende processer og ydelser i fremtiden. Regnskabet er således ikke egnet til at afdække omverdenens trusler og de produktionsmæssige risici. Der har også været kritik af det subjektive vurderingselement omkring beholdningernes vurdering og omkostningernes periodisering. Dertil kommer, at det klassiske regnskab kun kan opgøre værdiskabelsen ud fra de stedfundne materielle og finansielle transaktioner, medens værdien af de immaterielle og organisatoriske processer og de deraf følgende kompetencer ikke fremgår af regnskabet. Opgørelsen af de fremtidige risici og potentialer &ndash; endsige fastlæggelse af virksomhedens sande værdi &ndash; ligger altså uden for det klassiske regnskabs fokus og revisors kontrolansvar.

Hvorfor opfinder man så ikke et bedre regnskab ?

Man kan konstatere, at regnskabsaflæggelsen i de sidste 60 år &ndash; ikke mindst i teorien &ndash; er blevet suppleret med en lang række supplerende regnskaber og rapporter, som har haft til formål at reparere på årsregnskabs informationsværdi [mangler]. Og teori er jo meget godt - hvis altså den munder ud i noget god praksis på et tidspunkt. Vel at mærke en praksis, der også kan ventes godkendt af retsvæsenet, hvor man igennem årene har set tilfælde af anvendelse af selvskabt regnskabsforståelse - ofte helt på tværs af fagfolkernes vurderinger.

I 50'erne og 30 år frem fremkom Professor Palle Hansen med Kapacitetsregnskabet med dets enkle regler for

budgetsammenstilling og nye definitioner af omkostningsbegrebet under en disponeringssynsvinkel. Denne nye regnskabsmodel brød radikalt med Selvkostregnskabet's fordelinger af de såkaldt 'faste' omkostninger med fordelingsnøgler. Se mere... Palle Hansen om Kapacitetsregnskabet

Kapacitetsregnskabet fik dog aldrig på trods af sin pædagogiske enkelthed ikke den fortjente udbredelse som egentligt regnskabsystem i virksomhederne - dels fordi man i revisorbranchen klæber til klassisk tradition ['god' og 'forsigtig' regnskabs skik - hvad det så end består i] og har stor træghed i forhold til forandringer, dels fordi edb-systemerne på det tidspunkt ikke kunne reflektere kapacitetsmodellens asymmetriske datakrav og dels at virkeligheden måske blev afspejlet for tydeligt hvilket kunne være ubehageligt i visse situationer hos ledelser for hvem planer ikke rigtigt lykkedes. Nej - der var den gamle selvkostmodel bedre til at skjule de værste fodfejl.

At lede med budgetter tager tid, kræver coaching kompetance og kommunikations talent. I 70'erne opstod så ideen om de sociale regnskaber, som havde til formål at berette om virksomhedens opfyldelse af sine samfundsmæssige forpligtelser, især i relation til medarbejderne [klassekampen]. Vi fik også det såkaldte værditilvækstregnskab, som kunne vise, hvorledes værdiskabelsen var blevet fordelt mellem kapitalejerne, samfundet og medarbejderne. Den blev kaldt Interessegruppemodellen.

Kapitalejerne har på sin side aldrig været tilhængere af for megen åbenhed - idet man altid har påkaldt sig konkurrencemæssige hensyn - hvad det så end kunne bestå i. På samme måde har revisorbranchen samtidig altid forholdt sig 'konservativ' i dette spørgsmål - man slår jo ikke den hånd der mætter én. I det hele tager er der mange habilitets paradokser indenfor denne ikke-eksakte videnskab.

I 80'erne kom så det etiske regnskab, hvor filosofien var, at det traditionelle finansregnskab gav et alt for partielt og kortsigtet billede af virksomhedens resultat. Det var derfor vigtigt at vurdere kundernes tilfredshed og medarbejdernes trivsel, idet disse resultater jo betingede det fremtidige finansielle resultat.

I 90'erne kom miljøregnskabet - kaldet »det grønne regnskab« - , som skulle rapportere, om virksomhedens miljøindsats sat overfor virksomhedens miljømæssige belastning af naturen. Siden fik vi også viden- og kompetenceregnskabet, som var en opgørelse af virksomhedens videnressourcer og kærnekompetencer symboliseret i form af en række nøgletal, tegninger og fortællinger, der illustrerer virksomhedens uddannelsesindsats, medarbejderforhold, udviklingsaktiviteter, kulturværdier etc.

Som følge af globaliseringen og i og med at professorene Palle Hansen og Zakken Worre til stor sorg for alle afsluttede deres livsløb, var der givet frit slag for uimodsagt fremkomst af ubrugelige reparationssæt til den syge selvkostmodel i form af flere såkaldte 'koncepter' med tilhørende forkortelser, ABC (Activity- Based Costing), ABM (Activity-Based Management), TC (TargetCosting), LCC (Life Cycle Costing), KC (Kaizen Costing), TQM (Total QualityManagement), IFP (Ikke-Finansielle Præstationsmål), QC (Quality Costing), CE (Cost of Engineering), SC (Strategic Costing), BEM (Business ExcellenceModel), BSC (Balanced Scorecard), VR (VidenRegnskab), EVA (Economic Value Added), samt SHV (Shareholder Value).

Tilsyneladende hænger man stadig fast i det samme gamle selvkosthængedynd fra en fjern og svunden fortid, som er det rene gift for økonomiinformation, der skal anvendes i en kvalificeret budgetproces i resultatcenter opbyggede virksomheder. De forskellige arter af kapacitetsomkostninger i en virksomhed er i praksis asymmetriske set i forhold til sekundære resultatcentre [forskellige analyse tværsnit af indtægtsmassen hvor flere personer har fælles ansvar] og kan således ikke ukritisk fordeles på enkelt produkter efter disses kapacitetstræk på en eller anden kritisk nøglefaktor i fremstillingsprocessen. Dette er et generelt overset faktum især hos universitetsøkonomer, som altid har ligget under for selvkosttanken.

Enhver form for omkostningsfordeling er den rene gift for vurdering og prioritering imellem alternative budget alternativer vedr. produkter, kunder, markeder, distributionskanaler etc. Dette er vigtigt at forstå hvis man i virksomheden opfatter begrebet budgettering som mere en ledelsesproces end blot en mekanisk og rutineret kalkuleteknik med simpel krydstabulering.

Det er ikke så mærkeligt, at der er Finanskrisen når man 'på bjerget' blot indenfor et så begrænset område lider af denne slags vrangforestillinger og selvbedrag - og tænk at der virkelig er nogen der vil lægge navn til dette skadelige talknuseri. Det er værre for de godtroende virksomheder, som det lykkes at lokke i selvkostffælden for ikke at tale om de stakkels studerende der spilder deres kostbare energi, ungdom og tid på at lære økonomisk spiritus-køreteknik.

Andre begreber som OBA (Open Book Accounting), BA (BackflushAccounting) og TA (Throughput Accounting) vandt også indpas nogle steder - så der var nok at se til hvis man skulle holde sin HD(R) af ældre dato opdateret. Så vidt det vides er koncepterne ikke blevet programmeret til egentlige it-værktøjer, således at brugere umiddelbart ville kunne anvende dem meningsfyldt med det samme. Det er måske også godt det samme, idet det er for det meste blot er gamle koncepter i ny sproglig indpakning.

Hvis man er gammelsproglig student, kan det godt være, at man er stået af her - og det kan da også godt være, at begreberne OBA, BA eller TA ikke ville blive betegnet som god eller forsigtig regnskabskik i en retssal hvor jurister og dommerne

ikke engang forstår begreber som f.eks. kontrolspor, revisionsspor, igangværende arbejde, indregningskriterier for omkostninger og indtægter - for blot her i flæng at nævne et par elementære emner.

Men er det blot endnu en gang Kejserens nye klæder ?

Selvom ABC på det principielle plan er en simpel model, kræver det både stor faglig indsigt i metoden og praktiske erfaringer hermed at kunne designe en god ABC-model. Mange virksomheder har opgivet brugen af ABC og blandt praktikere er der tilbagevendende diskussioner af, hvorvidt værdien af den aktivitetsbaserede omkostningsinformation står mål med de store ressourcer, det ofte indebærer at indføre og vedligeholde ABC-systemer. De avancerede elementer benyttes ikke men forbliver heldigvis en retorisk konkurrence diciplin imellem en snæver kreds af indforståede universitetsøkonomer. Det viser sig nemlig, at det ofte kun er de mere basale elementer af et ABC-design, der indføres, mens de mere avancerede elementer som modeller af ledig kapacitet, Activity Based Budgeting og bestemmelse af afregningspriser ikke integreres i omkostningsregnskabs design. Ligeledes er der mange af de detaljer, der beskrives i ABC-litteraturen, og som kun diskuteres forskere imellem, der i praksis stor set ikke anvendes &ndash; det gælder eksempelvis registreringen af grader af variabilitet og reversibilitet. Samfundet [opinionen og lovgiverne] har i gennem årene udfordret det traditionelle regnskabsvæsen og sat nye normer [krav] for, hvad det er vigtigt at berette om til omverdenens interessenter. Der er kommet flere nye regnskabsformer, der beskriver ikke-finansielle forhold og immaterielle værdier. Virksomhedens årsregnskab er blevet suppleret af virksomhedens årsberetning, som er godt på vej til at lægge mere vægt på den »gode fortælling og den »smukke illustration« end den objektive og kontrollerbare måling og autoriserede revisionspåtegning. Der synes i samfundet og i vore virksomheder at være en voksende erkendelse af, at ledelse og lederskab får stadig større betydning for værdiskabelse og den forretningsmæssige succes. Men det store spørgsmål bliver, hvad vi skal opfatte som »god ledelse«. Vi har her til lands en udbredt opfattelse af, at vi er rodfæstet i en samfundsopfattelse og virksomhedskultur, der skaber gode muligheder for effektiv ledelse. Ofte taler vi om »den danske ledelsesmodel« [lad os vente og se - det går nok allsammen]. Hermed mener vi normalt den ideelle harmoniske ledelsesform, som er udsprunget af vort demokratiske og humanistiske sindelag. Denne ledelsesideologi er f.eks. karakteriseret ved samarbejde, dialog og medbestemmelse, stræben efter konsensus, sikring af fælles værdioplevelse, respekt for det enkelte menneske, den korte magtdistance mellem ledelse og medarbejdere etc.

Men spørgsmålet er her, om »den danske ledelsesmodel« er tilstrækkelig til at skabe optimal ledelse i en global økonomi som er midt i en finanskriser. Her vil et mobilt internetbaseret Kapacitetsregnskab for Resultatcenteropdelte internationalt arbejdende virksomheder kunne gøre den helt store forskel idet det netop bygger på delegering af ressourcer, placerer resultatansvar på de rette skuldre og med sine enkle regler for budgetsammenstilling skærer igennem teoriforvirring og gør beslutningsprocessen til et inspirerende teamwork samtidig med at resultatkontrollen og analyser bliver til en værdifuld læreproces uden at man får hovedpine. Se mere... Resultatledelse med livrem og seler

Og hvad med de finansielle virksomheder ?

Europakommissionen har fremlagt et udkast til rammedirektiv for Solvency II, et regelsæt om solvensregler og risikostyring i forsikringsselskaber, som skal implementeres inden for de næste år. Det indebærer at alle risici - såvel nutidige som fremtidige &ndash; skal måles, overvåges og styres effektivt inden for et integreret risk management-system. Værdiansættelsen af aktiver og passiver skal endvidere ske på et markedskonsistent grundlag. Dette medfører store ændringer i selskabernes forsikringsmæssige hensættelser, idet der indføres en præcis defineret risikomargin. Basel II - regelsættet, som gælder for alle kreditinstitutter medfører vidtgående ændringer i kravene til risikostyring, herunder opførelse af krav likviditetsberedskabet.

Det er på baggrund af den nuværende finanskriser interessant og vækker stof til eftertanke, at alle selskaber, der er registrerede hos den amerikanske Securities & Exchange Commission (SEC), skal overholde detaljerede regelsæt (herunder i Sarbanes-Oxley-lovens §404). Disse regler skulle sikre at, at ledelsen har vurderet, hvorvidt virksomhedens interne kontrolprocedurer er effektive ved regnskabsaflæggelse. Resultatet af denne vurdering skal medtages i virksomhedens årsrapport til aktionærerne men har tilsyneladende ikke haft effekt i den praktiske regnskabsaflæggelse.

Man skulle ellers tro at det var forholdsvis enkelt at beskrive. Der er jo her tale om høj grad af determinisme idet der for hver enkelt sag eller engagement kan forudses en fremadrettet pengestrøm af ind og udbetalinger med et forud aftalt mønster, hvilket sammenholdt med risikomodeller kan forenkles overblikket. Der er jo i princippet kun behov for 2 regnearter og lidt procentregning.

Almindelige bankkunder har dog idag ingen mulighed for at gennemskue, om deres bank er sund - eller om den er ved at gå konkurs. Danske politikere er også utilfredse med, at finanssektoren er så tillukket - hvilket til dels er deres egen skyld og kræver mere gennemsækelighed ved f. eks at offentliggøre Finanstilsynets vurderinger af bankernes solvens og styrke sammenholdt med bankernes egne vurderinger.

Der er dog ikke noget der tyder på at juristerne og lovgiverne har megen forstand på regnskabsvæsen, idet der er for mange tilfælde af fortolkningstvivel og rolleklarhed i lovgivning, der har med erhvervsliv at gøre, hvilket nok også er en væsentlig grund til den nuværende finanskriser. Man skal nok med sin erfaring fra fortiden ikke vente sig for meget fra den kant - ihvertfald på kort sigt. Det forlyder også at Danmark i øjeblikket forsøger at overbevise de andre EU-lande om, at det er fornuftigt at give offentligheden indblik i bankernes egen vurdering af deres økonomi og likviditetsberedskab. Den

finansielle uro har også givet anledning til, at der internationalt ses på behovet for justeringer af den finansielle lovgivning. Det bliver et langt og sejt træk idet regnskabskultur ikke er harmoniseret på globalt plan. Alene at enes om begreber og definitioner synes helt uoverskueligt. Mange vil sikkert undrende spørge sig selv om det ikke er noget der burde være gjort allerede for længe siden med al den ledelsesfilisofi der har været debateret op igennem 90'erne.