

Die «Swiss» ist gelandet

Die «Swiss» ist gelandet. In deutschen Händen. Den grossen Aufschrei hat man nicht vernommen. Denn erstens war ein Verkauf abzusehen, und zweitens ist damit ein zweites Grounding vermieden worden. Letzteres hätte es ohne Zweifel gegeben, denn tagtäglich sind Mittel vernichtet worden. Die Grossinvestoren wären nicht bereit gewesen, abermals Hunderte von Millionen guten Geldes schlechtem hinterherzuwerfen. Lufthansa-Chef Mayrhuber sagt es richtig: «Wer gegen die Betriebswirtschaft anzuschwimmen versucht, wird schnell müde. Das schafft auf Dauer keiner.» Für einmal bin ich überzeugt, dass tatsächlich Synergien in dieser margenarmen Branche geschaffen und genutzt werden können.

Als Vielflieger interessiert mich nicht, wem eine Fluggesellschaft gehört. Wichtig sind Wartung und damit Sicherheit; Streckennetz, Service, Pünktlichkeit und Mehrwerte für mich als Passagier. Jetzt werden Markt und Kunden über den Erfolg entscheiden.

Bin ich ein emotionsloser Schweizer geworden, dem der Verkauf der Swiss(air)

Der grosse Aufschrei nach dem «Swiss»-Verkauf ist ausgeblieben. Denn man weiss: Es gibt Wichtigeres.

ins Ausland gleichgültig ist? Nein, bin ich nicht. Aber das Geschäft ist in vielerlei Hinsicht vernünftig. Und es ist dringend notwendig gewesen, diesen Entscheid in höchster Geheimhaltung vorzubereiten und schnell umzusetzen.

Wenn ich mir Sorgen mache, dann um die grundsätzliche Leistungsfähigkeit von uns Schweizern. Wissen Sie, dass die heutige Schweizer Jugend im Durchschnitt eine Sekunde

mehr benötigt, um sich die Kletterstange hochzuhangeln als vor zwanzig Jahren? Daneben verblasst doch alles zur Bedeutungslosigkeit...

Swiss, Ovomaltine und Toblerone sind über die Grenzen ins Ausland verkauft – doch das Leben geht weiter. Das Leben ist schliesslich ein Leben mit weniger (Landes)grenzen geworden – ob man das mag oder nicht.

Für eines aber werde ich kämpfen. Denn das haben wir Schweizer erfunden: Ricola muss schweizerisch bleiben...!

*Herzlich, Ihr Herbert Mattle
Präsident veb.ch*



Offshore für alle?

Immer wieder liest und hört man von so genannten Offshore-Steuerparadiesen. Wie lassen sich diese Konstrukte gemäss Schweizer Recht legal nutzen, und wo drohen Gefahren? Lesen Sie ab Seite 12. ■

Aus dem Inhalt

Steuern: Was ist neu? Peter Wullschleger berichtet aus dem traditionellen veb.tax-Seminar über die Steuer-Jahresneuerungen *ab Seite 3*

ECTS und ECVET: Kreditpunkte im Bildungswesen und was sie bringen. Ein Einblick auf *Seite 5*

Schwierige Zeiten: Was leistet der Controller in wirtschaftlich schwierigen Zeiten? Aus einem Referat von Prof. Dieter Pfaff *Seite 6*

Wie man Dozent wird und bleibt: Wie die Controller Akademie ihren Lehrkörper auswählt und fortbildet. *Seite 18*

Rationelle Leistungsrapportierung

mit AbaProject

ABACUS – Schweizer Software für Schweizer Unternehmen

> Flexible Definition von Leistungsarten > Freies Customizing der Mandatsstammdaten > Rapportierung von Stunden, Drittleistungen, Spesen, Absenzen > Web-Rapportierung > Stundenkontrolle nach verrechenbaren Stunden, Gleitzeit, Absenzen > Fristenkontrolle und Aktivitätenkontrolle > Zugriffsberechtigung auf Projekten und Mandaten > Projektübersichten mit Auftrags-eingängen und Projektabschlüssen > Variable, mehrsprachige Fakturierung mit ESR auch für Akontorechnungen > Automatische Fakturierung von Pauschalen, Vertragshonoraren > Produktivitätsauswertungen > Nahtlose Integration in Lohn-, Kreditorenbuchhaltung, Fakturierung, Kostenrechnung

< digital erp >
abacus business software®



Steuern – das ist neu!

Die Aktualität und das interessante Tagungsprogramm haben zu einem wahren Anmeldesturm geführt: Das Seminar musste doppelt durchgeführt werden, um die über 300 Teilnehmer aufzunehmen.

Aus dem umfangreichen Programm und dem prall gefüllten Dokumentationsordner haben wir im folgenden Bericht das Wichtigste zur BVG-Reform herausgegriffen.

Sturm auf veb.tax in Zürich: Neuer Lohnausweis, Neuerungen bei der MWST und BVG-Revision


heiten der Wirtschaftslage und des Standortes Schweiz gebunden. Grenzen zeigen sich deutlich, wenn man diese Faktoren berücksichtigt.

Die gleichen fundamentalen Faktoren spielen beim massgebenden technischen Zinssatz für die Festlegung der Rentenhöhe eine dominierende Rolle. Das Problem besteht darin, dass die Vorsorgeinstitute auf Grund der Gegebenheiten und Begebenheiten an den Kapitalmärkten nicht in der Lage sind, die Finanzierung des bestehenden Umwandlungssatzes zu gewährleisten.

Die wirtschaftlichen Rahmenumstände haben das Parlament veranlasst, die Vorlage und das Differenzbereinigungsverfahren zügig an die Hand zu nehmen. Schliesslich hat der Bundesrat beschlossen, die 1. BVG-Revision in drei Etappen beziehungsweise in drei Paketen durchzuführen.

2. Das erste Paket

Das erste Paket ist seit dem 1. April 2004 in Kraft und regelt die Aufhebung der Anschlussverträge, neue Transparenz-



Peter Wullschleger (43) ist dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Inhaber der P.W. Consulting GmbH in Olten, Dozent an der Controller Akademie und der AKAD sowie Leiter der Fachkommission Controlling der Höheren Fachprüfungen. Er ist regelmässiger Mitarbeiter von «Rechnungswesen & Controlling». ■

bestimmungen und die paritätische Verwaltung.

BVG Revision

1. Einleitung

Die steigende Lebenserwartung stellt die Altersvorsorge vor neue Probleme. Die längere Rentendauer muss finanziert werden, und es muss zusätzliches Vorsorgekapital geäufnet werden.

Die Finanzierung über zusätzliche Lohnprozente ist mit einem reduzierten Nettoeinkommen für die Arbeitnehmer und mit zusätzlichen und Konjunktur hemmenden Lohnnebenkosten verbunden. In diesem Punkt ist der Gesetzgeber an die fundamentalen Gegeben-

Unsere Referenten

Michael Leysinger, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, dipl. Wirtschaftsprüfer, dipl. Steuerexperte, dipl. Treuhandexperte, Legatix Leysinger AG

Daniel Jungo, dipl. Versicherungs-Fachexperte, unabhängige Vorsorgeberatung Steckborn, Fachexperte Aufsicht berufliche Vorsorge, Bundesamt für Sozialversicherung

Saskia Schröder, Fürsprecherin, Aufsichtsbeauftragte im Kompetenzzentrum, Aufsicht Berufliche Vorsorge im Bundesamt für Sozialversicherung

Benno Frei, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Experte MWST, FISKAL Schulung + Beratung GmbH in Widnau, Buchautor und Dozent an diversen Fachschulen

Rolf Hoppeler-Liesch, lic.iur., Rechtsanwalt, Vizedirektor BDO Visura, Mehrwertsteuerspezialist, Dozent an der Fachhochschule, Leiter MWST-Kompetenzzentrum BDO Visura Nordwestschweiz

Beat Walker, lic.rer.pol., dipl. Steuerexperte, Mitglied der Geschäftsleitung des Kompetenzzentrums der Treuhandkammer, Zürich, Leiter der Akademie für Steuerlehre Zürich, Verwaltungsrat und Geschäftsleiter der STW Consult AG, Naters

Andreas Russi, dipl. Wirtschaftsprüfer, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Mitglied des Kompetenzzentrums MWST der Treuhandkammer, Geschäftsleiter VATAX Beratung AG, Bern

2.1 Ziele der Transparenzbestimmungen

Nach Artikel 65a Abs. 2 BVG sollen die Transparenzbestimmungen Folgendes erfüllen:

- Die Transparenz soll die tatsächliche finanzielle Lage der Vorsorgeeinrichtung ersichtlich machen.
- Mit der Transparenz soll die Sicherheit der Erfüllung der Vorsorgezwecke belegt werden können.
- Das paritätische Organ der Vorsorgeeinrichtung soll seine Führungsaufgabe wahrnehmen können.
- Die Informationspflichten gegenüber den Versicherten sollen erfüllt werden können.

2.1.1 Transparenzkaskade

Nach Artikel 68 Abs. 3 BVG müssen die Versicherer den Sammelstiftungen die Informationen liefern, die sie für die Erfüllung ihrer Informationspflicht nötig haben. Die Sammelstiftungen haben

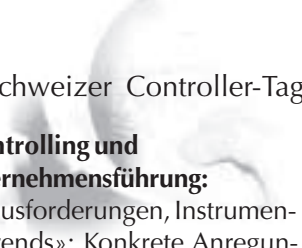
diese Informationen an die angeschlossenen Vorsorgewerke weiterzugeben (Art. 65a Abs. 4 BVG), und diese haben die Versicherten von Amtes wegen oder auf Aufforderung eines Versicherten hin zu informieren (Art. 86b BVG). Gleiches gilt sinngemäss im Verhältnis zwischen autonomer Vorsorgeeinrichtung und Versicherten. Für die Information der Vorsorgewerke gilt in Artikel 65a Abs. 4 BVG ausdrücklich der Grundsatz der Verhältnismässigkeit des Aufwandes. Dieser Grundsatz ist auslegungsbedürftig. Das BSV geht davon aus, dass der Aufwand verhältnismässig ist, der betrieben werden muss, um die Ziele der Transparenzbestimmungen im Sinne von Artikel 65a Abs. 2 BVG zu erreichen.

2.1.2 Transparenzanforderungen

2.1.2.1 Kapitalertrag

Der Kapitalertrag, der versicherungstechnische Risikoverlauf, die Verwaltungskosten, die Berechnung des Deckungskapitals, die Bildung von Reserven und der Deckungsgrad der Vorsorgeeinrichtung müssen für Stiftungsrat, Vorsorgewerke und Versicherte nachvollziehbar sein (Art. 65a Abs. 3 BVG), so dass die tatsächliche finanzielle Lage der Vorsorgeeinrichtung ersichtlich ist (Art. 65 Abs. 2 Bst. A BVG) und darüber Aufschluss gibt, ob die Verpflichtungen der Vorsorgeeinrichtung erfüllt werden können (Art. 65a Abs. 2 Bst. B BVG).

Die im Vollversicherungsgeschäft tätigen Lebensversicherer müssen als Gegenstück dazu neu für die berufliche Vorsorge eine separate Betriebsrechnung führen.



4. Schweizer Controller-Tag

«Controlling und Unternehmensführung: Herausforderungen, Instrumente, Trends»: Konkrete Anregungen, vertiefte Einblicke und bewährte Erfolgsrezepte.

Donnerstag, 26. Mai 2005
Park Hyatt, Zürich

Jetzt gleich anmelden:
www.controller-akademie.ch

2.1.2.2 Paritätisches Organ

Das paritätische Organ der Vorsorgeeinrichtung kann seine Führungsaufgabe durch die transparente Rechnungsführung tatsächlich wahrnehmen (Art. 65a Abs. 2 Bst. C BVG). In Verbindung mit dem ergänzten Artikel zur paritätischen Verwaltung der Vorsorgeeinrichtung (Art. 51 Abs. 1 BVG) wird gleichzeitig klar gestellt, dass die paritätische Vertretung von Arbeitnehmer und Arbeitgeber im obersten Organ einer Vorsorgeeinrichtung – bei Sammelstiftungen somit im Stiftungsrat und nicht nur in der Vorsorgekommission eines Vorsorgewerkes – sicher gestellt sein soll.

2.1.2.3 Individuelle Leistungsansprüche

Die Versicherten müssen neu regelmässig und detailliert über ihre individuellen Leistungsansprüche, den koordinierten Lohn, den Beitragssatz und ihr Altersguthaben informiert werden. Materielle Grundlage dafür bietet der letzte Bericht des Experten für berufliche Vorsorge (Art. 86b Abs. 1 BVG).

2.2 Paritätische Verwaltung

Die paritätische Verwaltung betrifft als wichtige Neuerung vor allem die Sammelstiftungen. Nach dem neuen Artikel 51 Abs. 1 BVG haben Arbeitgeber und Arbeitnehmer in jedem Fall das Recht, die gleiche Anzahl Vertreter in das oberste Organ der Vorsorgeeinrichtung zu delegieren.

Für alle Vorsorgeeinrichtungen sind die neuen Absätze 6 und 7 von Artikel 51 von Bedeutung. Sie verpflichten die Vorsorgeeinrichtungen, die Erstausbildung und Weiterbildung ihrer Stiftungsräte zu gewährleisten. Diese können ausserdem eine Entschädigung für den Besuch von Ausbildungskursen geltend machen.

3. Das zweite Paket

Das zweite Paket ist seit dem 1. Januar 2005 in Kraft und umfasst inhaltlich den Leistungsteil mit den meisten Bestimmungen.

3.1 Herabsetzung des Umwandlungssatzes

Der bis anhin geltende Umwandlungssatz von 7,2 % für Männer im Alter von 65 Jahren und Frauen von 62 Jahren war zu hoch und musste gesenkt werden.

Der neue Artikel 14 Abs. 2 BVG setzt den Umwandlungssatz auf 6,8 % fest und wird auf alle Renten (Alters- und Invalidenrenten) angewendet. Der Umwandlungssatz für Männer wird ab 2005 noch bei 7,15 % liegen und wird danach sukzessive in den nächsten zehn Jahren bis im Jahre 2015 auf 6,8 % gesenkt.

3.2 Koordinationsabzug

Der Koordinationsabzug wird von bisher CHF 25 800 auf neu CHF 22 575 herabgesetzt. Der obere Grenzbetrag liegt neu bei CHF 77 400. Damit wird der maximale koordinierte Lohn von bisher CHF 50 640 auf CHF 54 825 erhöht. Mit der Ausweitung des Beitragssubstrates um CHF 4185 können Rentenverluste auf Grund der Herabsetzung des Umwandlungssatzes weitgehend vermieden werden.

3.3 Altersgutschriften

Neben der schrittweisen Senkung des Umwandlungssatzes sieht Artikel 16 BVG auch eine Erhöhung der Altersgutschriften vor, weil sonst die Renten um 8 % schrumpfen würden. Die Altersgutschriften sind neu für Mann und Frau vereinheitlicht und betragen:

25–34 Jahre:	7 %
35–44 Jahre:	10 %
45–54 Jahre:	15 %
55–65 Jahre:	18 %

3.4 Einführung der Witwenrente

In der beruflichen Vorsorge gelten die bisherigen Bestimmungen für die Witwenrente neu auch für die Witwer (Art. 19 BVG).

3.5 Änderungen bei den Invaliditätsleistungen

3.5.1 Viertels- und Dreiviertelsrenten

Die erste BVG-Revision harmonisiert die Leistungen der beruflichen Vorsorge mit der eidgenössischen Invalidenversicherung. Neu werden eine Viertels- und eine Dreiviertelsrente eingeführt (Art. 24 Abs. 1 BVG).

Rente:	Invaliditätsgrad:
Viertelsrente	40 %
Halbe Rente	50 %
Dreiviertelsrente	60 %
Ganze Rente	70 %

ECTS und ECVET – was bedeutet das?

Die Europäische Bildungspolitik strebt ein transparentes, vergleichbares und international durchlässiges Bildungssystem an. Mit dem Bologna-Abkommen, das auch die Schweiz unterzeichnet hat, soll in unserem Land per 2006/2007 eine erste Umsetzung auf Hochschulebene (Tertiärbereich A) erreicht werden.

George Babounakis, Bildungsverantwortlicher des veb.ch, über Entwicklungen in der Bildungslandschaft Europa

Wir haben schon viel über das Bologna-Abkommen, die Teilrevision des Fachhochschulgesetzes und ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System), das europaweit geltende Kreditpunktesystem für die akademische Ausbildung, gehört und gelesen. Viele von uns haben sich sicherlich gefragt, wo denn unsere eidgenössisch anerkannten Fachausweise und die höheren Fachprüfungen beziehungsweise Diplomprüfungen einzugliedern sind und ob für sie auch ECTS-Punkte vergeben werden.

Mit dem ECTS-Kreditpunktesystem werden die quantitativen Studienleistungen des Tertiärbereiches A (Universitäten und Fachhochschulen) bewertet. Für die duale berufliche Bildung (Tertiärbereich B, Fachausweise und höhere Fachprüfungen) eignet sich dieses System nicht: Der ganze Kompetenzerwerb aus der beruflichen Praxis kann mit ECTS nicht transparent ausgewiesen werden, was in der Folge dem wahren Stellenwert dieser spezialisierten Berufsprüfungen (vor allem der deutschsprachi-

gen Länder) in der Wirtschaft nicht gerecht würde.

Vor diesem Hintergrund wurde auf europäischer Ebene der «Brücke-Kopenhagen-Prozess» initiiert. Dieses Projekt befasst sich mit der verstärkten europäischen Zusammenarbeit bei der beruflichen Bildung (Tertiärbereich B), wiederum mit dem Ziel der Vergleichbarkeit, Durchlässigkeit und internationaler Anerkennung.

Erste Massnahmen sind

- die Einführung des «Europapasses», eines europaweit standardisierten Dokumenten-Portfolios, das neben den formellen Bildungsabschlüssen auch berufliche Erfahrungen und weitere spezialisierte Qualifikationen dokumentiert, und

- die Erarbeitung eines Systems zur Tarifierung der Gesamt-Lernleistungen, also der erworbenen Kompetenzen aus der Praxis sowie aus dem theoretischen Studium: ECVET (European Credits for Vocational Education and Training)

Offensichtlich ist es nicht einfach, die verschiedenen Berufsbildungssysteme der europäischen Länder, die nicht staatlich geregelt sind, einheitlich zu bewerten. Deshalb wird in Europa ECVET kein vereinheitlichtes Kredit-

punktesystem sein, wie ECTS es bereits ist. ECVET wird als übergeordneter Referenzrahmen dienen, um die nationalen Bewertungen der Aus- und Weiterbildung in eine sinnvolle Beziehung zu stellen.

Mit dieser Tarifierung wird man einerseits die Mobilität und auch die übergreifende Anerkennung der beruflichen Bildung in Europa fördern. Andererseits kann sie als Chance zur Realisierung der Durchlässigkeit unter den tertiären Bildungsbereichen A und B gewertet werden. Werden eines Tages ECVET- und ECTS-Punkte gemeinsam gewertet, könnte das heissen, dass ein Inhaber eines eidgenössischen Diploms einen vereinfachten Zugang zu einer Fachhochschule findet. Dies würde generell für die Fachhochschul-Studien, die so genannten Bachelors, wie auch in der Weiterbildung für die Nachdiplomstudiengänge gelten.

Der veb.ch beobachtet seit langem die Entwicklung in der europäischen Bildungspolitik. Für uns ist es ein erklärtes Ziel, unseren Fachausweis und die höhere Fachprüfung auf hohem Qualitätsniveau zu halten, damit ein Vergleich unserer Ausbildung mit adäquaten Hochschulabschlüssen nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch formell in der Bildungslandschaft der Schweiz möglich wird.

Wir werden Sie an dieser Stelle fortlaufend über die Entwicklung unserer Aktivitäten und über die Fortschritte, die wir erreicht haben, informieren. ■

3.5.2 Geburtsgebrechen und Frühinvaliden

Der geänderte Artikel 23 BVG erlaubt Invaliden mit Geburtsgebrechen und Frühinvaliden, die zu 80 % erwerbstätig sind, jedoch keine 2. Säule haben, sich dem BVG zu unterstellen.

3.6 Verjährung

Nach dem geltenden Recht verjähren die Ansprüche auf periodische Leistungen nach fünf Jahren. Die übrigen Ansprüche, insbesondere auch das Rentenstammrecht, verjähren nach zehn Jahren. Artikel 41 BVG legt nun grund-

sätzlich die Unverjährbarkeit des Anspruchs fest.

Als Folge der neuen Verjährungsfristen müssen die Vorsorgeeinrichtungen relevante Unterlagen entsprechend aufbewahren (Art. 27i bis 27l BVV2).

4. Das dritte Paket

Das dritte Paket wird voraussichtlich 2006 in Kraft treten. Es behandelt die steuerrechtlichen Bestimmungen. In den Ausführungsbestimmungen geht es darum, den Zweck der beruflichen Vorsorge insbesondere für die folgenden Punkte festzulegen:

- Angemessenheit
- Kollektivität
- Gleichbehandlung
- Planmässigkeit
- Versicherungsprinzip
- Mindestalter für vorzeitige Pensionierung

Die Ausführungsbestimmungen so zu definieren, dass die Interessen der Vorsorgeeinrichtungen, der Versicherten und der Steuerbehörden angemessen berücksichtigt werden, ist eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe. Bevor die Ausführungsbestimmungen nicht vorliegen, können im Rahmen der Vorsorge und Steuerplanung keine zukünftigen Strategien erarbeitet werden. ■

Wirtschaftlich schwierige Zeiten: Was leistet das Controlling?

Die Veranstaltungen im Netzwerk veb.ch erfreuen sich grosser Beliebtheit: Noch nie hat es so viele Anmeldungen wie beim aktuellen Thema gegeben.

Das dienstjüngste veb.ch-Vorstandsmitglied, Prof. Dr. Dieter Pfaff, tätig am Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich, hat als Referent unseren Ortsgruppen einen Besuch abgestattet und einen umfassenden Vortrag zur aktuellen Controlling-Thematik «Was leistet das Controlling in wirtschaftlich schwierigen Zeiten?» gehalten. Dabei haben die zahlreichen Teilnehmer einen ersten Eindruck der fachlichen Kompetenz von Dieter Pfaff gewinnen können.

Aus den Veranstaltungen des Netzwerkes veb.ch mit Prof. Dr. Dieter Pfaff vom Institut für Rechnungswesen und Controlling

tendes Unternehmen möglich, stellt man leider oft fest, dass die «Balanced Scorecard» als reines Kennzahlensystem aufgebaut worden ist. Die Philosophie der «Balanced Scorecard» ist damit nicht korrekt umgesetzt – was das Scheitern erklärt. Entscheidend ist das Ursachen-Wirkung-Netzwerk, das mit einer vorgeschalteten «Strategy Map» abgebildet werden

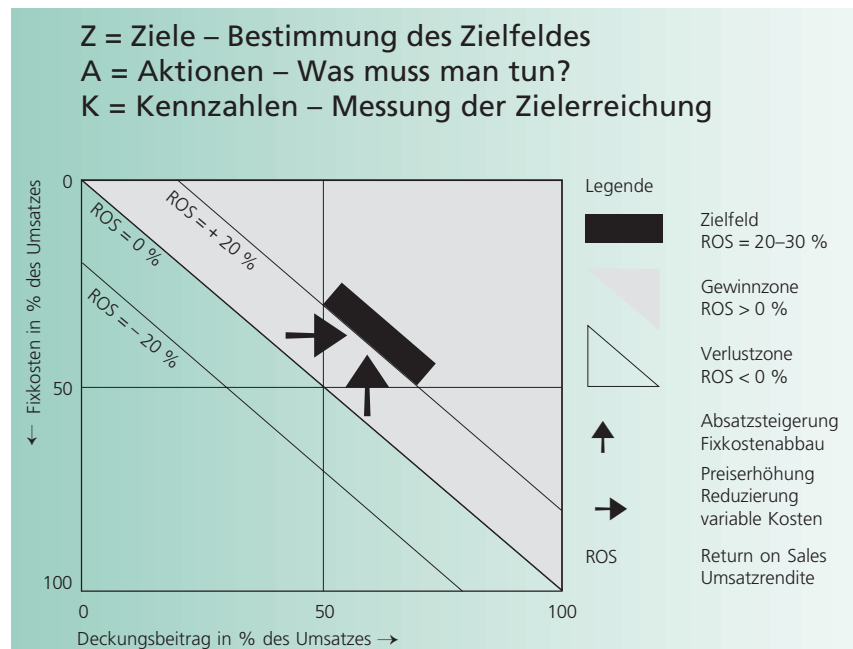
kann. Die korrekte Umsetzung führt schliesslich dazu, dass die Prioritäten richtig gesetzt werden und dass man nach dem «ZAK»-Prinzip (Strategische Ziele – Aktionen – Kennzahlen) arbeitet. Der geeignete Leser hat es bemerkt: Der Begriff «Kennzahlen» steht am Schluss! Darüber können zwar Zielvorgaben gemacht werden, doch schliesslich wird damit nur gemessen, wie die Aktionen in den Perspektiven «Potenziale», «Prozesse» und «Kunden» ge-griffen haben. ■

Das Controlling entwickelt sich zurzeit nur noch in kleinen Schritten. Dennoch bleibt es hoch interessant – als zentrales «Nerven- und Blutssystem» des Unternehmens. Das Controlling sorgt für Transparenz und für die Kommunikation der Informationen, aber auch für die Kommunikation der strategischen und operativen Ziele. Den Zielen müssen Aktionen folgen, und schliesslich müssen die Ergebnisse mit Kennzahlen beurteilt werden (s. Darstellung 1).

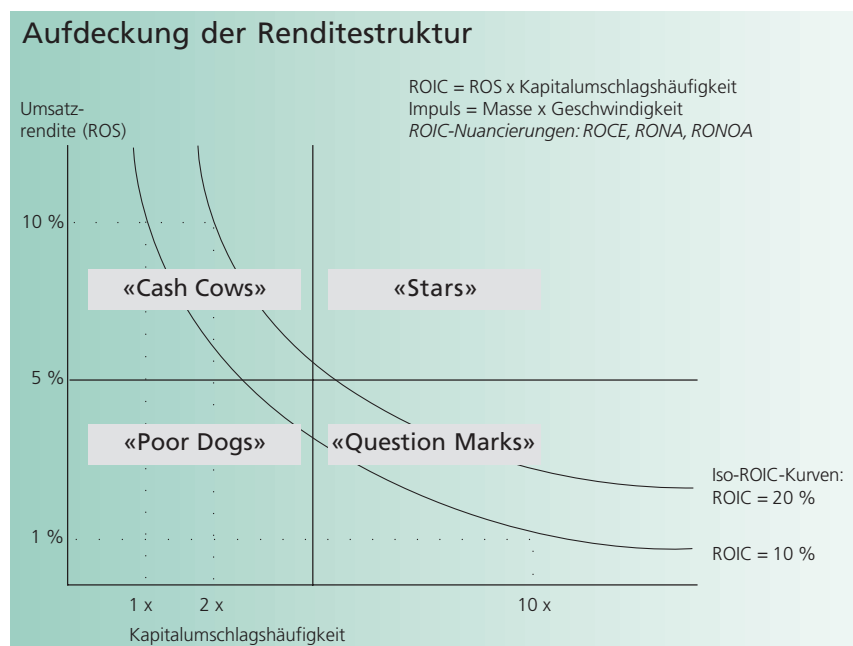
Nicht vergessen darf man, dass man auch mit einer kleinen Umsatzrendite sehr erfolgreich sein kann. Um dies zu erreichen, ist es notwendig, mit einer schlanken Kapitalausstattung die Unternehmensleistung zu erbringen. Das führt zu mehr Geschwindigkeit, beziehungsweise zu einer Erhöhung der Kapitalumschlagshäufigkeit. Die Rentabilität des Geschäftes ist der Faktor aus der Umsatzrendite und der Kapitalumschlagshäufigkeit (Darstellung 2).

Das sind altbekannte Controlling-Weisheiten. Trotzdem kann man immer wieder feststellen, dass sowohl Management wie auch Controlling an den falschen Dreh-schrauben ansetzen.

Weiterhin sehr grosse Bedeutung misst Dieter Pfaff der «Balanced Scorecard» bei. Sie ist ein vorzügliches Controlling-Tool, um die strategischen Ziele direkt in die operativen Aktionen einfließen zu lassen. Die empirischen Untersuchungen zeigen allerdings auch viel Ernüchterung. Wird ein Blick in ein mit «Balanced Scorecard» arbei-



Darstellung 1



Darstellung 2

Aus dem Netzwerk veb.ch berichtet Peter Wülischleger



**Contaplus, der Spezialist für
Stellen im Finanz- und
Rechnungswesen**

Treuhänder/in

In einem internationalen Treuhandunternehmen in Grossraum Luzern betreuen Sie selbstständig interessante Mandate aus ganz Europa. Sie bringen eine höhere Ausbildung (Dipl. Treuhandexperte/in, Wirtschaftsprüfer/in, Experte/Expertin in Rechnungslegung und Controlling) mit, haben bereits Erfahrung im Treuhandbereich sammeln können und verständigen sich gut in Englisch. (Contaplus Luzern)

Buchhalter/in

Sie sind für die Führung der gesamten Buchhaltung einer Tochtergesellschaft dieser Schweizer Gruppe zuständig und bringen fundierte Buchhaltungserfahrung mit. Zudem haben Sie bereits den Fachausweis zum Fachmann/zur Fachfrau im Finanz- und Rechnungswesen erworben, oder Sie sind in der entsprechenden Weiterbildung. Der tägliche Gebrauch der französischen Sprache ist für Sie kein Problem. (Contaplus Luzern)

Junior Controller

Zusammen mit einem kleinen Team erstellen Sie unter anderem das Budget und das Reporting dieser Internationalen Gruppe mit Sitz im Kanton Zug. Sie sind eine junge ambitionierte Person und haben schon ein paar Jahre Berufserfahrung als Junior Controller gesammelt. Zusätzlich können Sie SAP- und Englischkenntnisse vorweisen. (Contaplus Luzern)

Buchhalter/in

Sie führen die gesamte Finanzbuchhaltung selbstständig, erstellen Monats- und Jahresabschlüsse und Gruppen-Reportings und stimmen die Bilanz- und Erfolgsrechnungskonti monatlich ab. Sie gewährleisten die SAP-Modulbetreuung im FI-Bereich und sind für Investitionsanträge, Steuererklärungen MWST-Abrechnungen und Budgetierung mitverantwortlich. Sie haben eine Weiterbildung im Bereich Finanz- und Rechnungswesen absolviert oder sind in Ausbildung und bringen mehrjährige Berufspraxis sowie gute Englisch- und IT-Kenntnisse mit. (Contaplus Zürich)

Erfahrene/r Treuhänder/in

Sie betreuen zusammen mit einem der beiden Partner selbstständig Mandate aus Buchhaltung, Steuern, Lohnbuchhaltung, Revision und Sonderprojekten. Ihre Arbeit erstreckt sich von natürlichen Personen bis zu mittelgrossen Gruppen, für die auch die Konzernrechnungslegung erstellt werden muss. Sie haben den Fachausweis erworben und sind erfahren im Bereich Treuhand, Buchhaltung, Steuern und wenn möglich Revision. (Contaplus Zürich)

Accountant

Sie führen den Holdingbuchungskreis, analysieren und bereiten Finanzdaten auf, erstellen die Konzernkonsolidierung und optimieren die unternehmensweiten Finanzprozesse und sind verantwortlich für die Weiterentwicklung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden. Sie haben den Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen und bringen langjährige Erfahrung in der gesamten Buchhaltung mit. Sehr gute SAP-Kenntnisse und Grundkenntnisse in IFRS/IAS sind für diese Position erforderlich. (Contaplus Zürich)

Junior Controller Produktion

Sie unterstützen die Werkleitung im industriellen und finanziellen Rechnungswesen, bei betrieblichen Perioden- und Jahresabschlüssen, Budgetgrundlagen und Analysen für den Produktionsbereich. Sie haben eine abgeschlossene betriebswirtschaftliche Ausbildung (Uni/HSW) und ersten Berufserfahrungen in Accounting und/oder Controlling im Finanzbereich eines Produktionsunternehmens. (Contaplus Bern)

Lohnbuchhalter/in

Sie sind für die Lohnadministration von 450 Mitarbeitenden zuständig und verantwortlich für den administrativen Teil der Personalvorsorge und der Personalversicherungen. Ihr Arbeitsort liegt in einer ersten Phase im Grossraum Basel, anschliessend in Solothurn. Sie haben mehrere Jahre Berufserfahrung in der Lohnbuchhaltung o.ä. und Erfahrung mit dem System SAP R/3 Modul HR sowie mit Excel. (Contaplus Bern)

Controller

Sie unterstützen das Management bei der Entscheidungsfindung und sind für Reporting, Budgetprozess und Auf- und Ausbau weiterer Steuerungselemente zuständig. Sie sind 28 - 35-jährig, haben Ihre betriebswirtschaftliche Weiterbildung abgeschlossen und drei bis fünf Jahre Erfahrung im Controlling sowie gute IT- (insbesondere Navision) und mündliche Französischkenntnisse. (Contaplus Bern)

Kramgasse 58
3000 Bern 7
Telefon 031 312 75 40
Telefax 031 312 75 50
bern@contaplus.ch

Hirschmattstrasse 6
6003 Luzern
Telefon 041 226 30 00
Telefax 041 226 30 01
luzern@contaplus.ch

Auf der Mauer 2
8001 Zürich
Telefon 044 250 86 86
Telefax 044 250 86 87
zurich@contaplus.ch

contaplus
www.contaplus.ch
Komplettes Stellenangebot im Internet

Finanzberichte schneller offen legen

Der Artikel «Finanzberichte schneller offen legen» von Andreas Good und Renate Szinyei-Burri in «Rechnungswesen & Controlling» 4-04 enthält verschiedene materielle Fehler. Die gravierendsten korrigieren wir im Folgenden:

1. (Absatz 1): Nicht die IFRS-Rechnungslegungsstandards (beziehungsweise das für diese Standards zuständige Gremium IASB) sondern die SWX Swiss Exchange, genauer gesagt die Zulassungsstelle der SWX, hat die Änderungen in den Fristen für die Veröffentlichung und Einreichung von Finanzberichten von kotierten Gesellschaften erlassen.

2. (Entreilet in Absatz 2): Die SWX «fordert» nicht veränderte Fristen für die Veröffentlichung und Einreichung von Finanzberichten, sie (beziehungsweise

die Zulassungsstelle der SWX) hat diese erlassen. Die SWX wird diese überprüfen und Unternehmen, die sie nicht erfüllen, im Zug ihrer Aufsichtspflicht sanktionieren.

3. (Absatz 4): Hier sagen die Autoren: «Ab dem 1. Quartal soll nämlich zwei Monate schneller an die SWX rapportiert werden...». Auch dies ist unrichtig beziehungsweise ungenau: Für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2005 beginnen, müssen Unternehmen die verkürzten Fristen einhalten, und diese sind nicht generell um zwei Monate, sondern je nach Segment und Art der Finanzberichterstattung (Geschäftsberichte oder Zwischenberichte) verkürzt worden.

4. (Textkasten mit den Rechnungslegungsfristen: Darstellung 2): Diese

Übersicht enthält mehrere gravierende Falschinformationen: 1. Der SWX New Market wurde als Segment per 30. März 2004 eingestellt. Die darin eingeteilten Gesellschaften haben ans Hauptsegment gewechselt. 2. Per 1.1.2007 sind keinerlei Veränderungen in den Fristen bestimmt worden. Es sind auch keine weiteren Verkürzungen geplant.

Folgende Tabelle ergibt einen Überblick über die heute gültigen Fristen. ■

Weiterführende Informationen sind erhältlich bei
 Frank Schneider
 Leiter Rechnungslegung, Abteilung Publizität
 SWX Swiss Exchange
 Telefon 058 854 26 79
 rechnungslegung@swx.com

Richtlinie betreffend Anforderungen an die Finanzberichterstattung

Übersicht der Fristen betreffend Veröffentlichung und Einreichung von Geschäfts- und Zwischenberichten (ab 1. Januar 2005)

	Geschäftsbericht	Zwischenbericht*
Hauptsegment	4 Monate	3 Monate
Segment Investmentgesellschaften	4 Monate	2 Monate
Segment Immobiliengesellschaften	4 Monate	3 Monate
Segment SWX Local Caps	4 Monate	3 Monate

*Gilt nur für Emittenten, die Beteiligungsrechte kotiert haben.

Steuerfalle

Der neue **Lohnausweis kommt**.
 Und mit ihm kommen
 viele Steuerfallen
 und **Stolpersteine**.

Fallen Sie nicht auf die Nase:
 Holen Sie sich die **besten Tipps**
 von den **besten Experten**
 im **veb.ch-Praxis-Seminar**
 am Mittwoch, 4. Mai 2005,
 im Hotel Marriott Zürich.

Melden Sie sich gleich an!



veb.ch · Hans-Huber-Strasse 4
 Postfach 1853 · 8027 Zürich
 Telefon 044 283 45 37 · Fax 044 283 45 50
 Internet: www.veb.ch · E-Mail: info@veb.ch

Das Rahmenkonzept Swiss GAAP FER

Der Swiss-GAAP-FER-Lehrgang der veb.ch-Abendakademie ist beliebt und entsprechend erfolgreich. Grund genug, einen Abend als Besucher mitzuerleben. Wir haben die Präsentation von Herbert Mattle ausgewählt. Er hat über das Rahmenkonzept (Framework) Swiss GAAP FER referiert, an dem zurzeit gearbeitet wird.

Eine Momentaufnahme aus dem Swiss-GAAP-FER-Lehrgang der veb.ch-Abendakademie

Neben den heute gültigen Standards befindet sich das ganze Rechnungslegungswerk in Überarbeitung. Das Rechnungslegungswerk wird modernisiert und professionalisiert, und es wird Anpassungen an IFRS geben. Unter anderem werden auch die Swiss GAAP FER ein so genanntes Rahmenwerk (Framework) erhalten. Das heisst aber nicht, dass das Regelwerk umfangreicher wird. Swiss GAAP FER soll weiterhin ein übersichtliches und mit vertretbaren Kosten anwendbares Regelwerk bleiben, das sich auch sehr gut für KMU eignet.

Was ist ein Rahmenkonzept?

Das Rahmenkonzept oder Framework ist die Basis für ein Rechnungslegungswerk. In den IFRS ist es kein Standard, in Swiss GAAP FER wird es als Standard 2 geführt; zusammen mit dem Standard 1 «Grundlagen (Anwender)» ist es Fundament des Rechnungslegungswerkes. Die Handhabung wird gleich sein wie in IFRS; die Standards gehen also vor. Was in einem Standard geregelt ist, muss so angewendet werden. Findet man in keinem Standard Regelungen, gilt das Framework oder Rahmenkonzept.

Zweistufiges Anwendungskonzept

Damit Swiss GAAP FER mit einem vertretbaren Erstellungsaufwand eingeführt und betrieben werden kann und sich damit auch für KMU sehr gut eignet, ist ein zweistufiges Konzept vorgesehen (siehe Darstellung 1).

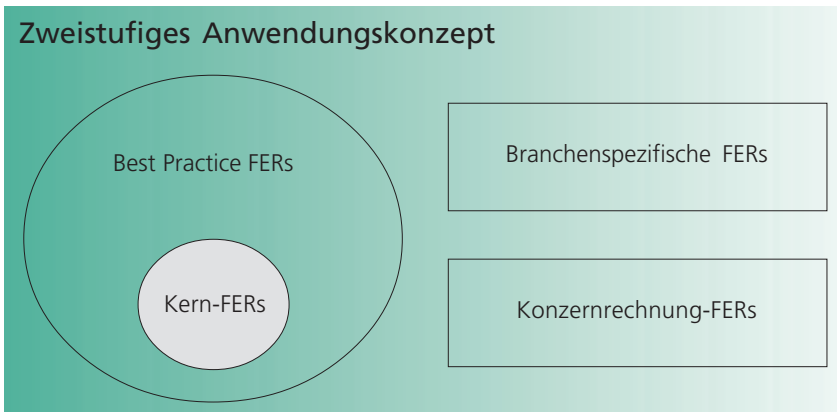
Zweck und Inhalt

Verankert wird das Ziel, jede Jahresrechnung müsse ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wiedergeben («True and Fair View»).

Festgelegt werden aber auch die Grundsätze der Rechnungslegung und die Grundlage für alle zukünftigen Normen:

- Zielsetzung und Grundlagen der Jahresrechnung
- Gliederung des Geschäftsberichtes
- Erstmalige Anwendung von Swiss GAAP FER
- Grundlagen der Jahresrechnung
- Definition der Elemente der Bilanz und der Erfolgsrechnung
- Zulässige Bewertungskonzepte
- Qualitative Anforderung
- Jahresbericht (Darstellung 2)

Besonders wichtig ist, dass das Rahmenkonzept für alle Organisationen gilt, die ihre Abschlüsse nach Swiss GAAP FER präsentieren.



Darstellung 1

Grundlagen der Jahresrechnung

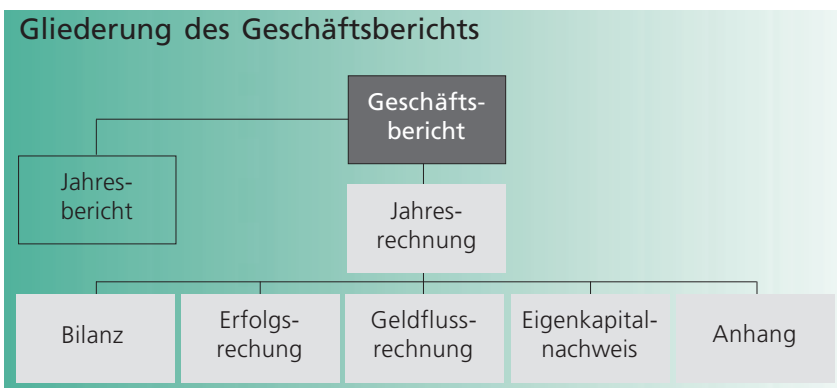
- Fortführungsprinzip («Going Concern»)
- Wirtschaftliche Betrachtungsweise («Substance over Form»)
- Zeitliche Abgrenzung («Accrual Principle»)
- Sachliche Abgrenzung («Matching of Cost and Revenue»)
- Vorsichtsprinzip
- Bruttoprinzip

Bewertungskonzepte

Es gilt der Grundsatz der Einzelbewertung. Aktiven und Verbindlichkeiten werden nach historischen oder aktuellen Werten angesetzt. Der Abschluss darf keine unterbewerteten Aktiven und überbewerteten Verbindlichkeiten beinhalten. Zudem wird klar festgelegt, wie Ereignisse nach dem Bilanzstichtag aufgrund des auslösenden Ereignisses behandelt werden müssen.

Qualitative Anforderungen

- Wesentlichkeit
- Stetigkeit
- Vergleichbarkeit
- Verlässlichkeit
- Klarheit



Aus der veb.ch-Abendakademie berichtet Peter Wullschlegler

Darstellung 2

Kostenträgerrechnung im SAP-System

Wie in «Rechnungswesen & Controlling» 4-04 angekündigt, beschäftigt sich der folgende Beitrag mit der Kostenträgerrechnung.

Dabei werden wir uns im Bereich des Werteflusses an den guten alten Betriebsabrechnungsbogen (BAB) anlehnen. Diese Spalten heissen dort «Halb- und Fertigfabrikate». Von der Definition her wissen wir, dass bestimmte Arten von Kosten (Kostenartenrechnung) an bestimmten betrieblichen Stellen oder Plätzen (Kostenstellenrechnung) für bestimmte Leistungen und Produkte (Kostenträger) entstanden sind. Mit anderen Worten: Heute stehen die Kostenverursacher im Vordergrund.

Mit Hilfe der Kostenträgerrechnung können wir zum Beispiel die folgenden Fragen beantworten:

- Eigen- oder Fremdfertigung der Produkte
- Bestimmung der Preisuntergrenze unserer Produkte
- Plan-Istanalyse bezüglich der Kostenstruktur unserer Kostenträger
- Ermittlung der Bestände

Die Kostenträgerrechnung ist im System R/3 in folgende Anwendungskomponenten untergliedert:

■ **Periodisches Produkt-Controlling:** Das periodische Produktcontrolling steht uns für die regelmässige periodische Kostenkontrolle von Produkten zur Verfügung, die über längere Zeiträume auf die gleiche Art und Weise gefertigt werden.

■ **Auftragsbezogenes Produkt-Controlling:** Das auftragsbezogene Produkt-Controlling steht uns vor allem für die Kostenkontrolle von einzelnen Produktionslosen zur Verfügung. Diese werden als eigentliche Fertigungsaufträge erfasst.

■ **Kundenauftrags-Controlling:** Das Kundenauftrags-Controlling steht uns beispielsweise für die Kostenkontrolle bei komplexer Kundeneinzelfertigung

oder für kundenspezifisch zu erbringende Dienstleistungen zur Verfügung.

- Controlling für immaterielle Güter und Dienstleistungen

Integration der Kostenträgerrechnung

Die Kostenträgerrechnung ist zwischen dem externen Rechnungswesen und anderen Controlling-Komponenten mit einer starken Verknüpfung zu den logistischen Komponenten voll im R/3 eingebettet. Darstellung 1 zeigt die eingehenden Daten.

Das SAP-Schaufenster von «Rechnungswesen & Controlling» beschreibt in Praxisbeiträgen die SAP-Funktionalität, das Projektvorgehen mit allfälligen Herausforderungen sowie die neuesten Entwicklungen aus Sicht der Experten in Rechnungslegung und Controlling.

Einzelkosten

Die Einzelkosten werden als Primärkosten im System erfasst. Dies bedeutet, dass zu den Kostenarten der Betriebsbuchhaltung gleichzeitig entsprechende Aufwandskonten in der Finanzbuchhaltung gebucht werden. Wir können eine Kreditorenrechnung direkt auf einen Kostenträger belasten. Ist eine vorhergehende Bestellung mit einem Wareneingang verbunden, zum Beispiel für Materialien, die nicht gelagert werden, wird zuerst dieser Wareneingang zum Bestellwert unserem Kostenträger belastet. Die eigentliche Rechnung wird auf einem Durchlaufkonto (WERE-Konto, Waren- und Rechnungseingang-Konto) im Soll erfasst. Die Habenbuchung wird dem Kreditorenkonto gutgeschrieben. Allfällige Preisdifferenzen werden je nach Definition entweder dem Kostenträger oder einem speziellen Konto mit der gewünschter Nebenkontierung zum Beispiel auf eine Kostenstelle verbucht.

Aus der Materialwirtschaft (MM) werden die Belastungen der Warenentnahmen erfasst. Gleichzeitig werden die Bestandeskonten der Finanzbuchhaltung entlastet. Die Bewertung dieser Warenausgänge erfolgt entweder zum Standardpreis oder zu einem gleitenden Durchschnittspreis. Wie ich bei meinen Kunden beobachte, hat sich folgende Grundregel etabliert: Die fremd beschafften Materialien werden zum gleitenden Durchschnittspreis, die selbst hergestellten zum Standardpreis belastet.



Peter Rosenberger (47), Zufikon AG, dipl. Buchhalter/Controller, geschäftsführender Partner der AIT-Avantgarde Information Technology, Vaduz, einem Beratungsunternehmen im SAP-Umfeld. Unser Autor hat langjährige Berufserfahrung als Projektleiter und Berater im Umfeld von R/2 und R/3, ist Fachvorstand der mündlichen Prüfung für Experten in Rechnungslegung und Controlling, Dozent an der Fachhochschule Aargau für Wirtschaftsinformatik, Praxistransfer mit SAP R/3-Systemen, für Management Accounting bei der Ausbildung zum dipl. Buchhalter/Controller und Gastreferent an diversen Universitäten und Fachhochschulen zum Thema Management Accounting und SAP-Systeme. ■

Gemeinkosten

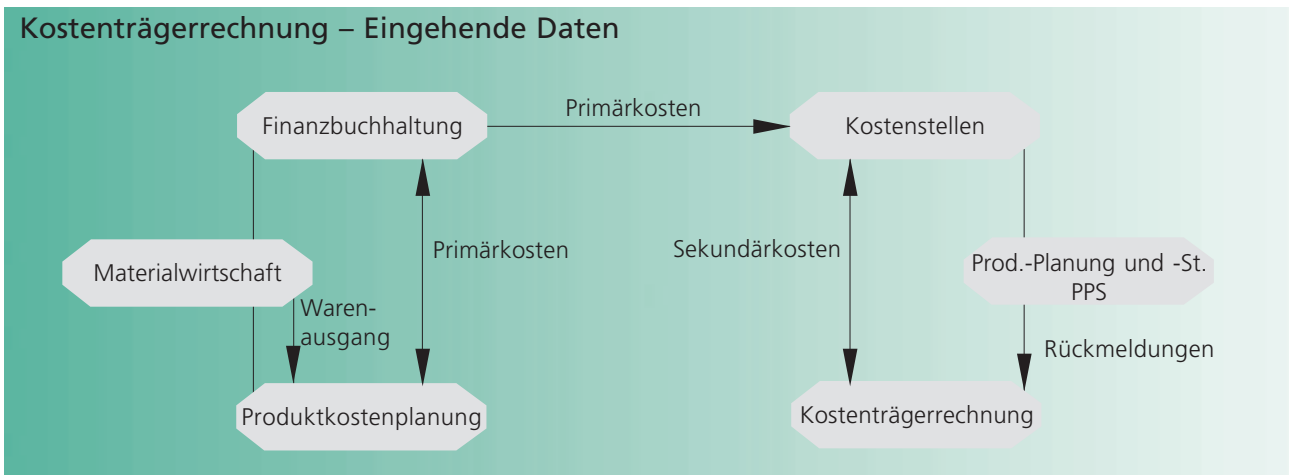
Die Gemeinkosten werden zuerst auf Kostenstellen erfasst. Von hier erfolgt eine Belastung unserer Kostenträger als

- innerbetriebliche Leistungsverrechnung,
- Gemeinkostenzuschläge,
- Verrechnung von Prozesskosten.

Eine *innerbetriebliche Leistungsverrechnung* erfolgt entweder als eine Entlastungsbuchung einer bestimmten Kostenstelle mit einer Anzahl von verschiedenen Verrechnungstechniken, manuell oder maschinell oder als eine klassische Rückmeldung einer Fertigungskostenstelle über den Arbeitsplan. Hier können die echten Istzeiten oder standardisierte Vorgabenwerte erfasst werden. Diese Rückmeldungen können auch mit einem automatischen Warenausgang der Materialwirtschaft verknüpft werden. Somit entfällt eine separate Belastung der Einzelmaterialein. Diese Art von Verrechnung ist vorgegangsbezogen.

Die *Gemeinkostenzuschläge* führen zur Entlastung der Kostenstelle – es kann

Kostenträgerrechnung – Eingehende Daten



Darstellung 1

auch ein anderes Objekt gutgeschrieben werden – und zur Belastung des Kostenträgers. Ein so genanntes Kalkulationsschema bildet die Basis dieser Zuschläge. Hier wird bestimmt, welche Kostenarten mit wie viel Prozenten bezuschlagt werden können. Die Gemeinkostenermittlung ist ein Bestandteil des Periodenabschlusses.

Bei der *Verrechnung von Prozesskosten* werden der Prozess entlastet und der Kostenträger belastet. Die automatische Prozessverrechnung wird ebenfalls einmal monatlich angestoßen. Die Prozesse selber können mit Primär- und Sekundärkosten belastet werden. Die Abbildung 2 zeigt uns die ausgehenden Daten.

Die hergestellten Erzeugnisse werden als Wareneingang in das Lager erfasst. Dieser Wareneingang führt zu einer Entlastung auf dem Kostenträger und einer Belastung des Bestandeskontos der Finanzbuchhaltung. Die Bewertung erfolgt vorzugsweise zum Standard-

preis. Eine Bewertung zum gleitenden Durchschnittspreis ist ebenfalls möglich. Allfällige Differenzen zwischen den entstandenen Istkosten und der Gutschrift zum Standardpreis werden nach Abweichungskategorien wie Preis, Menge, Losgröße usw. in die Ergebnisrechnung gebucht.

Sind nicht alle Kosten auf dem Kostenträger erfasst worden, bildet das System automatisch Rückstellungen für fehlende Kosten. Auf diesem Weg werden die in der Praxis so unbeliebten Minusbestände der Ware in Arbeit vermieden. Diese Werte werden gleichzeitig in die Finanzbuchhaltung durchgebucht.

Die Veränderungen der unfertigen Erzeugnisse werden nach einer gewünschten Methode als Ware in Arbeit aktiviert und ebenfalls in die Finanzbuchhaltung durchgebucht.

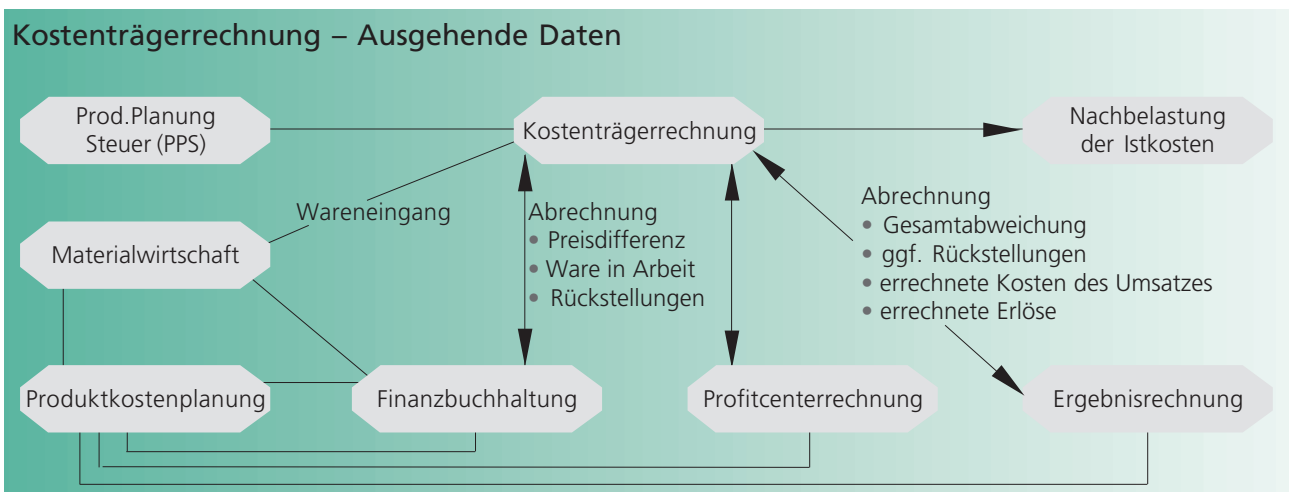
Wie wir gesehen haben, entspricht der Wertefluss im R/System genau unserem

BAB. Es ist sehr wichtig, dass die theoretischen Kenntnisse über diesen Mechanismus den SAP-Anwendern bekannt sind. Eine ständige Kontrolle der Mengen- und Werteflüsse beim Monatsabschluss mit einer transparenten Abstimmung zwischen der Betriebs- und Finanzbuchhaltung sind ein Muss. Zu oft wird in der Praxis aus Zeit- und Kostengründen auf diese Abstimmung verzichtet, oder sie wird mit ungenügender Sorgfalt erledigt. Früher oder später rächt sich jedoch das System, und die Anwender beherrschen nicht das System, sondern sie werden vom System beherrscht.

Ausblick

In der nächsten Ausgabe von «Rechnungswesen & Controlling» betrachten wir das Kundenauftragscontrolling etwas näher und machen dabei hoffentlich einige interessante Entdeckungen. ■

Kostenträgerrechnung – Ausgehende Daten



Darstellung 2

Offshore-Steuerparadiese für jedermann?

In regelmässigen Abständen wird in den Medien von so genannten Steuerparadiesen, den Steueroasen und Offshore-Gesellschaften in Ländern wie Panama, Liechtenstein, Guernsey, Jersey und wie sie alle heissen, berichtet. Meistens haftet den Berichterstattungen ein schaler Beigeschmack an, werden Offshore-Konstrukte doch zumeist mit Geldwäsche, Steuerhinterziehung oder anderen nicht legalen oder zumindest suspekten Vorgängen in Zusammenhang gebracht.

Doch was versteckt sich hinter dem Schlagwort «Offshore»? Sind Offshore-Konstrukte zu Recht suspekt, oder gibt es aus Sicht des Schweizer Unternehmens sinnvolle Einsatzmöglichkeiten? Was muss unbedingt beachtet werden, damit die Konstrukte zumindest aus steuerlicher Sicht nicht als missbräuchlich taxiert werden? Und welche Auswirkungen in steuer- und strafrechtlicher Hinsicht hat in der Schweiz die missbräuchliche Verwendung von Offshore-Gesellschaften?

Was sind «Offshore»-Konstrukte, wann nützen sie etwas, und wann sind sie nach schweizerischem Recht legal?

Offshore-Finanzplatz

Es gibt keine allgemein anerkannte Definition des Begriffes «Offshore-Finanzplatz». Es herrscht jedoch Einigkeit darüber, dass sich ein Offshore-Finanzplatz gegenüber einem «ordentlichen» Finanzplatz durch folgende Eigenschaften auszeichnet: keine oder sehr tiefe Steuern, flexible Handhabung spezieller Unternehmensstrukturen, hohe Vertraulichkeit, Lücken in der Finanzmarktregulierung und Finanzmarktaufsicht, mangelhaftes Dispositiv zur Bekämpfung der Geldwäscherei, ungenügende Transparenz und internationale Zusammenarbeit sowie vorwiegend auf eine ausländische Kundschaft ausgerichtete Dienstleistungen. Diese Merkmale und die Bezeichnung als Offshore-Finanzplatz treffen auf die Schweiz nicht zu.

(Quelle: Glossar Eidg. Finanzdepartement)

Legitime Verwendung von Offshore-Strukturen

Sowohl Unternehmen als auch Private orientieren sich am Standortwettbewerb. In der Vielfalt der Wettbewerbsfaktoren kommt den Steuern ein besonderer Stellenwert zu. Aus rechtlicher Sicht kann der Nutzung von Steueroasen nichts entgegen gehalten werden, sofern Missbrauchsbestimmungen des nationalen Rechts eingehalten werden. Es ist denn auch allgemein bekannt, dass viele Schweizer Konzerne über Offshore-Strukturen verfügen. Diese Gesellschaften können so von äusserst

liberalen Rechtssystemen profitieren und teilweise das angelsächsische Recht anwenden. Dies führt zum Beispiel dazu, dass

- Interimdividenden ausgeschüttet werden dürfen,
- die Währung der Buchhaltung frei gewählt werden kann,
- die Bestimmungen über das Aktienkapital und die Schaffung von genehmigtem Kapital flexibler sind
- und dass unterschiedliche Abschreibungsregeln angewendet werden können.

Und vor allem fallen in den Offshore-Ländern keine oder nur minimale Steuern auf den Erträgen an. Deshalb werden heute diese Strukturen häufig eingesetzt für

- Gruppenfinanzierungsgesellschaften beziehungsweise Cash-Pooling,
- zentralen Einkauf, zentrale Marketing- und Verkaufsgesellschaften,
- Konzern-Rückversicherungsgesellschaften/Captives,
- Immaterialgüter-Verwaltung (zentrale Verwaltung der Marken, Patente usw.).

Die Banken gehören in der Schweiz mit hin zu den bekanntesten Nutzern von Offshore-Gesellschaften. So emittiert zum Beispiel sogar die Zürcher Kantonalbank gemäss Geschäftsbericht ihre strukturierten Finanzprodukte via die 100-% - Tochter ZKB Finance Ltd. mit Sitz in Guernsey. Dies hat für die Anleger den Vorteil, dass auf den Zinskomponenten der strukturierten Produkte keine Verrechnungssteuer anfällt. Noch wichti-

Christian Wey (36) dipl. Bankfach-Experte, Besondere Steueruntersuchungen ESTV, Hauptabteilung direkte Bundessteuer, ehemaliges Mitglied der Arbeitsgruppe GeBüV der ESTV · **Priska Gilgen** (35) Betriebsökonomin HWV und Executive Master of Economic Crime Investigation, Besondere Steueruntersuchungen ESTV, Hauptabteilung direkte Bundessteuer ■

ger aber für die Zürcher Staatsbank: Die Tochtergesellschaft bezahlt in Guernsey anstelle von Steuern nur eine fixe jährlichen Gebühr von UK£ 600, und in der Schweiz bleibt die Tochter gänzlich steuerbefreit!

Ein nicht zu vernachlässigender Punkt bei Offshore-Gesellschaften sind aber auch die Risiken, die man auf sich nehmen muss. Insbesondere die politischen Risiken wie auch die Reputationsrisiken sind nicht zu unterschätzen. Die Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) übt seit Jahren starken Druck gegen den von der OECD als schädlich erachteten Steuerwettbewerb aus.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Finden von qualifiziertem Personal. Auf den britischen Kanalinseln herrscht regelrechte Personalnot, da auswärtige Mitarbeiter nur beschränkt eingesetzt werden dürfen.

Folgen beim Missbrauch von Offshore-Konstruktionen

Wer träumt nicht davon, keine oder nur wenig Steuern zu bezahlen. Dieses Ziel, hört man dann, könne mit Offshore-Gesellschaften erreicht werden. Statt in der Schweiz die Gewinne zu versteuern, werden diese in das steuerfreie Offshore-Zentrum verschoben...

Die Folgen solcher Verschiebungen können jedoch gravierend sein. Für die Anerkennung einer Offshore-Gesellschaft durch die Schweizer Steuerbehörden ist entscheidend, ob die Gesellschaft im Ausland auch tatsächlich ansässig ist. Das heisst, im Ausland müssen eine effektive Geschäftstätigkeit,

Wann liegt kein Missbrauch vor?

Solange die Verwaltung und die Tätigkeit der Offshore-Gesellschaft tatsächlich vor Ort mit eigenem Personal und eigener Infrastruktur stattfindet, die angewandten Transferpreise den tatsächlichen Gegebenheiten entsprechen und die Tätigkeit nicht gegen nationales Recht verstösst, werden die Konstrukte von den Schweizer Behörden akzeptiert.

leitendes Personal und eine Infrastruktur vorhanden sein. Wer Offshore-Konstrukte ohne eigentliche Tätigkeit aufbaut, nur um Gewinne und Vermögen zu verschieben, muss mit einer steuer- und strafrechtlichen Verfolgung rechnen.

Das folgende Beispiel soll dies aufzeigen: Kunz ist Alleineigentümer der Schweizer Gesellschaft «Helvetica». Zudem gründet Kunz in Nassau, Bahamas, die Gesellschaft «Karibik». Für die Geschäftstätigkeit der Gesellschaft «Helvetica» wird nun ein Teil der Rechnungen von der Gesellschaft «Karibik» ausgestellt und einkassiert.

Da Erträge über die Offshore-Gesellschaft «Karibik» vereinnahmt werden, die der Schweizer Gesellschaft «Helvetica» zustehen, liegt eine verdeckte Gewinnausschüttung vor. Verdeckte Gewinnausschüttungen können generell gegen das Steuerrecht, gegen das Sozialversicherungsrecht sowie gegen handelsrechtliche Gesetzesbestimmungen verstossen.

In unserem Beispiel können die folgenden Verstösse gegen das Handelsrecht vorkommen:

Die Ordnungsmässigkeit der Rechnungslegung (Art. 662a OR) ist nicht mehr gegeben, da diese nicht vollständig ist.

Die Bestimmungen über die Zuweisung an die gesetzlichen Reserven (Art. 671 OR) werden verletzt.

Die Bestimmungen betreffend den Kapitalschutz (Art. 675 Abs. 2 OR), wonach Dividenden nur aus dem Bilanzgewinn und aus den hierfür gebildeten Reser-

ven ausgerichtet werden dürfen, werden umgangen.

Durch die Aushöhlung der Helvetica können auch die Bestimmungen betreffend die verdeckte Kapitalrückzahlung respektive die Einlagerückgewähr (Art. 680 Abs. 2 OR i.V.m. Art. 732 OR) verletzt werden.

Die Sorgfalts- und Treuepflichten des Verwaltungsrates und der Geschäftsführung (Art. 717 Abs. 1 OR) werden nicht gewahrt.

Falls noch weitere Aktionäre vorhanden sind, ist auch die Gleichbehandlung der Aktionäre (Art. 717, Abs. 2 OR) nicht mehr gewährleistet.

Diese handelsrechtlichen Verstösse können zu einer Rückerstattungspflicht gemäss Art. 678 OR führen.

Im steuerrechtlichen Bereich können in unserem Beispiel sehr hohe Forderungen entstehen. Da in der Buchhaltung der «Helvetica» nicht alle Erträge verbucht sind, ist die Jahresrechnung nicht vollständig. Die Einreichung einer falschen Jahresrechnung bei der Steuerverwaltung führt zu einem Steuerhinterziehungsverfahren (Art. 175 und 176 DBG resp. Art. 56 StHG). Neben der eigentlichen Steuer ist eine Busse bis zum Dreifachen der hinterzogenen Steuern zu bezahlen. Zusätzlich werden selbstverständlich noch die Verzugszinsen in Rechnung gestellt. Da die falsche Jahresrechnung eine Urkunde ist, kommen parallel dazu die Bestimmungen des Steuerbetrugs (Art. 186 DBG resp. Art. 59 StHG) zur Anwendung. In diesem Fall erfolgt durch die Steuerbehörden eine Anzeige bei den ordentlichen Strafverfolgungsbehörden. Als Strafe sind Gefängnis oder eine Busse bis zu CHF 30 000.– vorgesehen.

Falls es sich bei den Abnehmern der Helvetica um Schweizer handelt, werden auf den Verkäufen auch die bisher nicht abgerechneten Mehrwertsteuern nachgefordert.

Die Steuerhinterziehung wird bei der Mehrwertsteuer (Art. 85 MWSTG) mit Bussen bis zum Fünffachen der hinterzogenen Steuer bestraft. Falls die Steuerverwaltung nur auf Steuergefährdung (Art. 86 MWSTG) schliesst, ist immer noch mit einer Busse von CHF 10 000.– respektive CHF 30 000.– im Wiederholungsfall zu rechnen. Die Busse kann allenfalls auf das Einfache der gefährdeten Steuer erhöht werden.

Damit ist die steuerrechtliche Seite aber noch nicht abgeschlossen. Die verdeckten Gewinnausschüttungen unterliegen ebenfalls der Verrechnungssteuer. Da die Verrechnungssteuer nicht deklariert wurde, kann diese auch nicht mehr zurückgefordert werden, die 35 % verfallen somit. Auch bei der Verrechnungssteuer kann ein Strafverfahren eröffnet werden. Die Busse bei der Hinterziehung der Verrechnungssteuer (Art. 61 VStG) beträgt CHF 30 000.– oder das Dreifache der hinterzogenen Steuern, falls dieser Betrag höher ist. Bei der Steuergefährdung (Art. 62 VStG) ist noch eine Busse von CHF 20 000.– vorgesehen.

Kunz werden die Ausschüttungen als Einkommen aufgerechnet. Zusätzlich kommt es zu einem Steuerhinterziehungsverfahren gegen ihn privat.

Die Bestimmungen zur Anstiftung, Gehilfenschaft und Mitwirkung (Art. 177 DBG resp. Art. 56 Abs. 3 StHG) kommen ebenfalls zum Tragen. Die Täter haften solidarisch für die hinterzogene Steuer. Die Auflistung der Folgen ist nicht abschliessend. Je nachdem, wofür der falsche Abschluss verwendet wird, können noch andere Strafbestimmungen zur Anwendung kommen. So zum Beispiel Urkundenfälschung (Art. 251 StGB), Betrug (Art. 146 StGB) und ungetreue Geschäftsbesorgung (Art. 158 StGB).

Fazit

Der Einsatz von Offshore-Konstrukten muss wohl überlegt sein. Ein vom Fiskus als missbräuchlich eingeschätztes Konstrukt kann verheerende Folgen für den Betroffenen haben. Es ist deshalb unumgänglich, eine beabsichtigte Struktur vor deren Realisierung durch die Steuerbehörden begutachten zu lassen. ■

Bekannte Steueroasen

- Panama
- Belize
- Bahamas
- Niederländische Antillen
- Guernsey
- Jersey
- Liechtenstein
- British Virgin Islands
- Nauru
- Vanuatu
- Zypern
- Hongkong
- Singapur

(Aufzählung nicht abschliessend)

Swiss GAAP FER 11 befasst sich mit den Steuern im Konzernabschluss. Es gilt dabei zwischen den laufenden Ertragssteuern (jährlich wiederkehrend) und den latenten Ertragssteuern (auf stillen Reserven) zu differenzieren. Die vorhandenen laufenden Ertragssteuern sind auf dem entsprechenden Periodenergebnis so zu ermitteln, dass sie bereits in den kurzfristigen Rückstellungen oder den passiven Rechnungsabgrenzungsposten vorhanden sind. Eine Offenlegung dieser Position hat in der Jahresrechnung (Bilanz oder Anhang) separat zu erfolgen.

Rechnungswesen & Controlling Swiss GAAP FER Fachempfehlungen Rechnungswesen

Latente Ertragssteuern müssen bei Bewertungsdifferenzen zwischen Steuer- und FER-Bilanzen berücksichtigt werden. Grundsätzlich ist zu beachten, dass die jährliche Berechnung der latenten

Ertragssteuern auf Grundlage der massgebenden Steuersätze erfolgt. Massgebend sind die tatsächlich zu erwartenden Steuersätze (falls nicht bekannt), der zum Zeitpunkt der Bilanzierung gültigen Steuersatz. Im Anhang müssen für die latenten Ertragssteuern folgende Angaben offen gelegt werden:

- Nicht berücksichtigte Steuerreduktionen auf Verlustvorträgen und aus Vorsichtsgründen nicht aktivierte Steuergutschriften.
- Hypothetische, zu theoretischen Steuersätzen errechnete latente Ertragssteuern auf steuerlich nicht wirksamen Aufwertungen von Anlagen.

Die Abgrenzungen der latenten Ertragssteuern basieren nicht auf einer erfolgsrechnungs-, sondern auf einer bilanzorientierten Sichtweise. Die jährliche Ermittlung der latenten Ertragssteuern hat pro Steuersubjekt getrennt zu erfolgen. Diese Grundsätze basieren auf der Liability-Methode, welche von Swiss GAAP FER 11 für die Berechnung der latenten Steuern vorgesehen wird. Eine Verrechnung der aktiven und passiven latenten Ertragssteuern kann nur vorgenommen werden, sofern es sich um das gleiche Steuersubjekt handelt. Aktive latente Steuern auf zeitlich befristeten Differenzen sowie Verlustvorträge dürfen ausschliesslich bilanziert werden, wenn die Wahrscheinlichkeit besteht, dass sie in Zukunft durch ausreichende steuerliche Gewinne realisiert werden können. Bei dieser Methode muss der steuerlichen Verjährung der Verlustvorträge Rechnung getragen werden. Durch vorhandene (realistische) Budgetentwicklungen und Businesspläne kann die Möglichkeit einer Verlustverrechnung verstärkt werden. Das Ziel, den Steueraufwand in der Konzernrechnung dem Konzernergebnis anzugleichen, kann durch die Ermittlung der latenten Steuern realisiert werden. Aufgrund dessen kann zusätzlich sichergestellt werden, dass eine aussagekräftige Konzernjahresrechnung erstellt wird.

Die Buchungen könnten in der Praxis wie folgt aussehen:

Entstehungsphase:
Fahrzeuge / Reserven
Fahrzeuge / latente Steuern

Kompensationsphase:
Abschreibungen / Fahrzeuge



Christian Feller (26), Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen mit eidg. Fachausweis und Inhaber des Schweizerischen Informatik-Zertifikats (SIZ), ist bei BDO Visura in Zürich in der Wirtschaftsprüfung tätig. «Rechnungswesen und Controlling» wird in Zukunft regelmässig einen Beitrag von Christian Feller zu den Fachempfehlungen Rechnungswesen FER veröffentlichen. Fragen zum vorliegenden Thema beantwortet der Autor gerne per E-Post: christian.feller@veb.ch. ■

latente Steuern / Steueraufwand

In der Praxis dient zur Ermittlung der latenten Steuern nebst der Liability-Methode im weiteren die Deferral- und die Net-of-Tax-Methode. Die Deferral-Methode sieht als erste Priorität einen periodengerechten Ausweis sowie die Ermittlung des Steueraufwandes vor. Bei dieser Methode wird der Steuersatz verwendet, der in der Entstehungsperiode wirksam war. Die Net-of-Tax-Methode verrechnet die latenten Steuern mit den jeweiligen Aktiven, Passiven, Aufwendungen und Erträgen. Analog zur Deferral-Methode wird bei dieser Vorgehensweise der in der Entstehungsperiode wirksame Steuersatz verwendet.

Swiss GAAP FER 11 regelt im Speziellen die Handhabung der Steuern im Konzernabschluss. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass nicht nur bei den Jahresabschlussarbeiten latente Steuern auftreten können beziehungsweise könnten. Diese könnten beispielsweise auch bei Unternehmensbewertungen vorzufinden sein. Latente Steuern werden durch die Bewertungsunterschiede zwischen dem Substanzwert eines Unternehmens und den in der Steuerbilanz aufgeführten Werten begründet. ■

Mehr wissen

Das Fachforum im Internet für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungslegung schafft Mehrwissen und ist gratis.

www.veb.ch

Sein oder Schein?

Wer Mitarbeiter rekrutiert, steht im Interview immer wie der vor derselben zentralen Frage: «Wer verbirgt sich hinter dem Gesicht vor mir – wer ist dieser Mensch wirklich?»

Oft kann man es sich nicht leisten, die Antwort über wochenlange Erfahrungen in der täglichen Zusammenarbeit zu erlangen, und meist ist es unmöglich, den Misserfolg zu wagen und das Engagement bei Unzufriedenheit ganz einfach scheitern lassen. Deshalb hier einige Tipps, wie man sein Gegenüber im Anstellungsgespräch besser ergründet.

Die Kernfrage ist die Frage nach dem Unterschied zwischen Sein und Schein: Wie übermittelte sich der Kandidat – welche «Kandidaten-Kompetenzen» zeigt er –, und wer ist er wirklich? In anderen Worten: Ist er ein guter Schauspieler? Stellen Sie einen Verkäufer an, ist das Problem deutlich einfacher als in vielen anderen Fällen: Gewinnt er Sie nicht mit Verhalten, «Outfit», Einsatz und Motivation, wird er auch an seinem Arbeitsplatz nicht überzeugen.

Anders ist der Fall beschaffen, wenn Sie einen Mitarbeiter anstellen, dessen Aufgabe nicht grundsätzlich nach übertragenden kommunikativ-zwischenmenschlichen Fähigkeiten verlangt – der sich aber gut zu «verkaufen» weiss. Wie wissen Sie, ob der Kandidat Ihren Ansprüchen genügt, ob er nicht ein Verhalten zur Schau stellt, von dem er annimmt, es gefalle Ihnen – das er aber am Arbeitsplatz nicht mehr zeigen wird oder kann? Fallgruben lauern besonders bei Stellen in Forschung, Entwicklung und Informatik, die typischerweise nicht mit extrovertierten Personen besetzt werden. Nur zu oft haben sich sogar die Erfahreneren unter uns von einnehmenden Persönlichkeiten blenden lassen, die mit oder ohne Vorsatz ihre wahren Eigenschaften verborgen haben. Kommt dazu, dass der Mensch immer wieder der Versuchung verfällt, Personen nach den äusseren Zeichen des Erfolges zu beurteilen, etwa nach Körpergrösse, Kleidung, Jugend, Schönheit – ein Garantierezept für den Misserfolg!

Sucht man einen Mitarbeiter mit genau definierten «technischen» Fähigkeiten

und kann man sich dabei nicht auf Referenzen abstützen, gibt es nur eine zuverlässige Möglichkeit der Abklärung: den Test. Am besten zeigt sich das bei den Sprachkenntnissen. Diese sind relativ einfach zu prüfen. Für ausgefallene Fähigkeiten schafft man eine realistische Testsituation. Im Beratungsunternehmen, in dem ich tätig bin, beschäftigen wir – um ein Beispiel zu nennen – Fachleute, die in der Lage sind, Kandidaten im Finanz- und Rechnungswesen auf Herz und Nieren zu prüfen.

Auch zur Abklärung der kommunikativen Fähigkeiten gibt es eine ganze Reihe von Werkzeugen. Wohl am häufigsten werden Persönlichkeitstests eingesetzt, wenn man «den Kandidaten als Ganzes» besser verstehen will. Mit dem

Bei der Mitarbeiterrekrutierung stellt sich oft die Frage, ob die Wirklichkeit der Fassade entspricht.

Assessment werden Kandidaten in einer bestimmten Situation getestet: Wie setzen sie Prioritäten, welche Führungs-

qualitäten haben sie, wie wenden sie ihre Autorität an, haben sie eine hohe Stresstoleranz? Das Assessment zeigt dem potenziellen Arbeitgeber, wie der Kandidat eine oder mehrere Aufgaben unter realistischen Bedingungen bewältigt – immer unter kritischer Beobachtung.

Eine weitere Technik, die Neurolinguistische Programmierung (NLP), hilft Anwendern, die sie beherrschen, die Persönlichkeit ihres Gegenübers tiefer zu ergründen: Man will damit herausfinden, ob der Kandidat die Wahrheit sagt. Manche Kritiker nennen die Neurolinguistische Programmierung manipulativ. Ihr Anwendungsfeld liegt an der Grenze der Angewandten Psychologie und dient vor allem der Konfliktlösung. Davon abgesehen, ist die Methode in der Rekrutierung hilfreich.

Eine der am meisten angewandten Techniken ist das Competency-based Interview (CBI). Das CBI beruht auf der Annahme, das zukünftige Handeln eines Kandidaten könne anhand vergangenen Verhaltens abgeschätzt werden. Die professionelle Anwendung dieser Technik kann die Aussagekraft von Interviews erheblich steigern. In anderen Worten: Man veranlasst den Kandidaten, vergangene Situationen zu überdenken, und zwar berufliche wie private: Wie hat er sich darin verhalten? Diese Technik ist weniger schwierig, weniger aufwändig und kostspielig als das



Frank Gerritzen (42) betreut die Rubrik «Human Resources» von «Rechnungswesen & Controlling». Unser Autor ist «Master of International Affairs» der Columbia University in New York und Geschäftsführer von Contaplus AG, der grössten schweizerischen Spezialistin für Personalberatung im Finanz- und Rechnungswesen.

veb.ch und Contaplus sind in einer engen Partnerschaft verbunden. In wesentlichen Bereichen ihrer Tätigkeiten treten Contaplus und veb.ch gemeinsam auf. Contaplus ist vertreten in Bern, Genf, Lausanne, Luzern, Neuenburg und Zürich-Winterthur sowie in Deutschland, Grossbritannien, Italien, Spanien und Schweden. ■

Assessment, und sie liefert oft wirklichkeitsgetreuere Resultate. Selbstverständlich verlangt sie vom Kandidaten Offenheit, gar Freimütigkeit. Hier spielt die Professionalität des Interviewers eine besonders grosse Rolle. Man wird einwenden, der Kandidat könne sagen, was immer er wolle. Das mag zu Beginn wahr sein, doch für den Kandidaten ist es ausserordentlich schwierig, eine Geschichte und alle ihre Winkel und Einzelheiten zu erfinden, die ihn in einem günstigen Licht zeigt...

Schliesslich aber entscheidet nicht die Methode, ob man die richtige Person einstellt. Ausschlaggebend sind vor allem Know-how und Erfahrung des Interviewers. Sie sind der wichtigste Faktor, der die Qualität der Analyse bestimmt. Anders ausgedrückt: Es ist nicht das Pferd, das das Rennen gewinnt, sondern der Reiter... ■

Nachdem wir in der letzten Ausgabe die differenzierten Regeln zur Umsatzerfassung nach IAS 11 «Construction Contracts» und IAS 18 «Revenue» dargestellt haben, gehen wir in diesem Artikel auf die Risiken und einige Gestaltungsmöglichkeiten der Umsatzerfassung ein.

Während die älteren Standards (IAS 11 «Construction Contracts» und IAS 18 «Revenue») auf dem Prinzip der Anschaffungskosten basieren, sind die neueren Standards klare Fair-Value-Standards. Für den Anwender ist der Balanceakt zwischen alt und neu oft eine Herausforderung. So muss unter anderem jeder IFRS Anwender für sein

Rechnungswesen & Controlling IFRS International Financial Reporting Standards

Unternehmen festlegen, ab wann und unter welchen Bedingungen Umsatz erfasst und ausgewiesen werden soll und darf. Das ist für die Lieferung von Produkten und die Erbringung von Dienstleistungen auf den ersten Blick einfach. Schwieriger wird es bei der Verbuchung von Gewinn- und Verlustanteilen auf Finanzinstrumenten (IAS 39) und bei Wertschwankungen von Renditeliegenschaften (IAS 40). In gewissen Fällen werden entsprechende Wertsteigerungen nicht in der Erfolgsrechnung, sondern direkt im Eigenkapital erfasst. Es stellt sich dabei die Frage, ob die klassische Erfolgsrechnung den tatsächlichen Erfolg eines Unternehmens überhaupt vollständig wiedergibt. Das International Accounting Standards Board (IASB) verneint diese Frage und hat ein entsprechendes Projekt für eine umfassende Neugestaltung der Erfolgsrechnung traktandiert («Reporting Comprehensive Income»).

Das zentrale Argument bei der Umsatzerfassung ist die Festlegung des Zeitpunkts und der entsprechenden Kriterien für die Umsatzerfassung. Nachdem in unserer letzten Ausgabe die Regeln und Kriterien detailliert dargestellt worden sind, sollen im Folgenden drei

grundsätzlich wählbare Methoden (International GAAP 2005, Ernst & Young und LexisNexis, United Kingdom, Dezember 2004, ISBN 140570098x, Seite 1455ff.) zur Bestimmung des Zeitpunktes der Umsatzerfassung kommentiert werden. Für spezifische Fragen müssen die relevanten Standards beachtet werden, so beispielsweise IAS 39.38 bezüglich der Option der Erfassung von Finanzinstrumenten am Handelstag oder am Erfüllungstag.

1. Methode der Ausrichtung auf das kritische Ereignis

Beim Durchlaufen der Produktions- und Verkaufskette werden immer wieder Entscheide getroffen. Die erste Erfassungsmethode setzt an, wo der kritischste Entscheid getroffen wird.

So kann grundsätzlich die Vertragsunterzeichnung, die Fertigstellung in der Produktion oder die Auslieferung als Auslöser für die Umsatzerfassung dienen.

Die Restrisiken, etwa die Einbringbarkeit der Forderungen oder die Funktionstüchtigkeit, müssen beurteilt und im Rahmen der Bewertung der Forderung und beim Erfassen einer allfälligen Rückstellung berücksichtigt werden. Bestehen Zweifel bezüglich der rechtlichen Durchsetzbarkeit der Forderung, darf das Geschäft erst mit der Bezahlung verumsatzt werden.

Bei der Gewährung von Skonto darf der anteilige Nettoumsatz sofort, bei Rechtsanspruch als Ertrag erfasst und ausgewiesen werden; der Skontoanteil hingegen darf erst nach unbenutztem Ablauf der Skontofrist als Ertrag ausgewiesen werden.

Wird ein explizites Rückgaberecht vereinbart, ist erst nach Ablauf der diesbezüglichen Frist ein Ausweis von Umsatz erlaubt. Da unter IFRS detaillierte Vorschriften zur Verbuchung von Verträgen mit Rückgabeoptionen fehlen, soll der Anwender die Darstellung wählen, die dem Gedanken von «True and Fair View» (TFV) am nächsten kommt. Die entsprechende Ausgestaltung ist offen zu legen. Sind nicht alle vereinbarten Funktionen mit der abgegebenen Lösung realisiert worden, ist für die fehlenden oder fehlerhaften Funktionen eine ausreichende Rückstellung zu bilden oder einvernehmlich ein Preisabschluss zu vereinbaren.



Lukas J. MacDonald (38, links), dipl. Wirtschaftsprüfer, stv. Direktor und stv. Leiter Professional Practice Learning, Ernst & Young · **Markus Renfer** (38, rechts), dipl. Wirtschaftsprüfer, Vizedirektor, AABS Professional Practice Accounting, Ernst & Young. ■

2. Maturitätsmethode

Diese zweite Methode bezieht sich auf den Zeitraum, in dem Benutzungsrechte ausübbar sind beziehungsweise ausgeübt werden (Lizenzen, Mietverträge, etc.) oder – bei langfristigen Aufträgen und Prozessen – gewisse Stufen in der Produktion erreicht werden. So ist der Ausweis von Ertrag aus biologischen Produkten (Früchte, Gemüse, Holz, Milch etc.) schon während der Wachstums- beziehungsweise Reifezeit, das heisst vor der Ernte und während der Weiterbearbeitung, das heisst vor der Fertigstellung möglich, sofern ein entsprechender Markt besteht (IAS 41.12). Diese Vorschrift kann auch für Mineralien (Gold, Silber, Platin, Kupfer, Kohle, Eisen etc.) angewendet werden. Weiter verlangt IAS 11 «Construction Contracts» die Verbuchung von Umsatz kontinuierlich mit dem Grad der Fertigstellung (siehe auch Teil 1 in der letzten Ausgabe).

3. Kombinierte Methode

Mittels Kombination der beiden ersten Methoden kann auf der Basis von im Voraus vereinbarten Schritten, so genannten «Milestones» Umsatz in entsprechenden Teilen von «Milestone to Milestone» als realisiert verbucht werden.

In allen Fällen sind die nach Umsatzerfassung und -ausweis noch anfallenden

Informationen aus dem Prüfungssekretariat

Personelle Verstärkung im Prüfungssekretariat an der Zürcher Hans-Huber-Strasse: Annetta Danuser, Prüfungsverantwortliche für die Berufs- und die höheren Fachprüfungen und seit 20 Jahren dabei, sowie Daniela Stucki haben Unterstützung erhalten: Sandra Gerschwiler (34), Organisatorin mit eidgenössischem Fachausweis, ist als Ressortleiterin Fachausweis- und Diplomprüfungen Rechnungswesen, Fachausweis Treuhänder und Treuhandexperten zum Team des Prüfungssekretariates gestossen. Teilweise löst sie Giancarlo Induni ab. Sie wird unter anderem in verschiedenen Projekten tätig sein, so etwa im Aufbau einer neuen Prüfungsabwicklungssoftware.

Sandra Gerschwiler ist als Organisatorin an einer Privatschule für Erwachsenenbildung tätig gewesen und bringt somit bestes Rüstzeug für ihre Aufgabe mit.

Die nächsten Daten

Für das Jahr 2006 sind die Prüfungsdaten provisorisch festgelegt worden:

■ Am 28., 29. und 30. April 2006 finden die schriftlichen Berufsprüfungen (Fachausweis) in Bern, Winterthur, Lausanne und Lugano statt.

■ In der Woche vom 27. Februar bis 3. März 2006 werden für die höheren Fachprüfungen (Diplom) die Fallstudien geschrieben. Die schriftlichen Prüfungen finden in der Woche vom 6. bis 10. März 2006 in Bern, Winterthur, Lausanne und Lugano statt.

Schlussfeier 2006

Die diesjährige Schlussfeier im Casino Bern findet am 3. Juni 2005 statt.

Alles über die Prüfungen

Das Informationsheft «Fachausweis und Diplom» des veb.ch gibt einen umfassenden und detaillierten Einblick in die beiden Lehrgänge und Prüfungen und in die Berufsbilder. Es ist bei veb.ch (Adresse Seite 24) und über die Website www.veb.ch kostenlos erhältlich.

Information in English

Information in English on the Swiss Certified Specialists for Finance and Accounting and the Swiss Certified Experts for Accounting and Controlling: Professional profile, knowledge and

skills, curriculum and examination subjects, duration and costs of the studies can be downloaded at www.veb.ch (Ausbildung).

veb.ch in der Trägerschaft

Träger der Berufs- und höheren Fachprüfung (Berufsprüfung für Fachfrau/Fachmann im Finanz- und Rechnungs-

Rechnungswesen Controlling

Informationen aus dem Prüfungssekretariat

wesen und höhere Fachprüfung für Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling) ist der «Verein für höhere Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling». Der Verein ist im Handelsregister eingetragen und hat zwei Mitglieder: den veb.ch und den KV Schweiz. ■

Kosten sorgfältig zu ermitteln (Kosten für Fertigstellung, Transport, Versicherung, Montage, Testläufe, Inbetriebnahme, Schulung, Benutzerbetreuung, Wartung, Unterhalt, Reparaturen und Ausfallkosten während der Garantiezeit etc.). Je nach Vertragsgrundlage und Risiko muss der Verkäufer eine entsprechende Rückstellung bilden. Diesbezüglich verweisen wir auf IAS 37 «Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets».

Ausgehend von den detaillierten Regeln und den oben erwähnten drei Methoden zur zeitlichen Gestaltung der Umsatzerfassung, ist der daraus resultierende Ausweis von Umsatzzahlen oft im Fokus von Analysten und anderen interessierten Kreisen. Dies unter anderem auch zur Bestimmung von Management-Boni oder auch als Indikatoren für Investoren und Fremdkapitalgeber. Die-

se so im Zentrum stehende Grösse ist entsprechend anfällig auf «Creative Accounting».

Eine Untersuchung von Ernst & Young (Ernst & Young, Revenue Recognition, Lessons Learned from Restatements and Enforcement Actions, Dezember 2004) zeigt, dass die Manipulation von Verkaufsdokumenten und ungerechtfertigte Buchungen während der letzten sieben Jahre häufigste Ursachen von Skandalen waren. Oft waren nicht alle Aspekte der Verkaufs-Vereinbarung hinreichend geregelt beziehungsweise bekannt. So gab es Neben- und Zusatzvereinbarungen («Side-Letters»), die nicht genügend dokumentiert, beurteilt und gebührend verbucht worden waren.

Zudem fanden Transaktionen mit Gegengeschäften oder auch mit nahe ste-

henden Personen statt, deren Nutzen vereinzelt in Frage gestellt werden konnte und die unter anderem «Tauschgeschäfte» abgewickelt wurden. Weiter wurde an Perioden- und Saisonenden nach allen Regeln der Kunst versucht, die Verkaufskanäle mit Sonderkonditionen und oft mit erweiterten Rückgaberechten voll zu stopfen. Es gab auch Fälle, in denen die Lieferung ins Konsignationslager oder der Verkauf von Ware, welche (noch) im Auslieferungslager des Produzenten verblieb, fälschlicherweise als Umsatz verbucht wurde.

Es liegt den Autoren des vorliegenden Artikels daran, den Teufel nicht an die Wand zu malen sondern den Blick der Leser betreffend Regeln und Risiken der Umsatzerfassung weiter zu schärfen. Denn nur so kann Missbrauch erkannt werden und die Bedeutung dieser wichtigen Messgrösse erhalten bleiben. ■

Wie man Dozentin oder Dozent wird – und bleibt

Wie wird man Dozent an der Controller Akademie? Am liebsten hat Geschäftsführer Ueli Aeschbacher «Naturtalente mit Spass am Unterrichten». Denn vieles, was den erfolgreichen Dozierenden ausmache, könne man nicht lehren. So muss man nicht a priori eine akademische Ausbildung haben, um an der Controller Akademie zu dozieren. Von Bedeutung sei vielmehr der gute Mix im gesamten Lehrkörper. Selbstverständlich aber hat, wer doziert, mindestens die Stufe erreicht, die er unterrichtet, und er brilliert dort mit ausgezeichneten Kenntnissen. Die Controller Akademie fragt jeweils die fünf Besten eines Diplomjahrganges, ob sie an einer Tätigkeit als Prüfungsexperten interessiert seien. Nicht selten wächst daraus eine Lehrtätigkeit. So gelingt es, einen

«Mit Persönlichkeit lehren, nicht mit Diplomen», verlangt Ueli Aeschbacher von den Dozierenden der Controller Akademie.

Lehrkörper aus besonders qualifizierten Pädagogen, aus Top-Fachleuten und aus engagierten Praktikern mit natürlichem Lehrtalent zusammenzustellen. Diese offene Haltung hat sich bewährt – auch bei der Gewichtung der Berufspraxis der Dozierenden. Die eine hat ihr Wissen beim Forschen und Publizieren erworben, der andere in der praktischen Alltagsarbeit: Die Controller Akademie setzt beide gerne ein. Von der zwingenden Voraussetzung, eine pädagogische Ausbildung zu haben, nimmt die Akademie ebenso Abstand. Wichtiger ist das eingangs erwähnte Talent: kompetent, fair, unterhaltsam, humorvoll, engagiert, am Lernerfolg der Studierenden stets interessiert müsse sein, wer lehren wolle. Wer das sei, könne nicht anders, als einen herausragenden Unterricht zu entwickeln, ist Ueli Aeschbacher überzeugt.

Im Verlaufe ihres Engagements an der Controller Akademie sind die Dozierenden zur pädagogisch-didaktischen Fortbildung verpflichtet. Zum einen sind sie gehalten, Eigenstudium zu betreiben. «Die Talentierten, die Begeisterter tun das ohnehin und warten nicht auf unser Dazutun», weiss Ueli Aeschbacher. Zum anderen regt die Controller Akademie ihre Dozierenden an, Zertifikatslehrgänge der schweizerischen Vereinigung für Erwachsenenbildung zu belegen. Aber auch interne Fortbildung wird angeboten, etwa im Rahmen der regelmässigen Dozentenmeetings – nächstes Mal steht das Thema «Blended Learning» auf der Traktandenliste. Seit

neuestem trägt die Controller Akademie das schweizerische Qualitätszertifikat Eduqua für Weiterbildungsinstitutionen. Damit ist sie verpflichtet, die methodischen, didaktischen und sozialen Kompetenzen ihrer Dozierenden weiterzuentwickeln. Wer mehr als 150 Jahreslektionen unterrichtet, sollte gar den eidgenössischen Fachausweis für

Rechnungswesen & Controlling Informationen aus der Controller Akademie

Ausbilderinnen und Ausbilder erwerben.

Nach jedem Semester werden die Studierenden um ihr «Feedback» gebeten. Dozierende und Geschäftsleitung nehmen diese Bewertungen sehr ernst. Sie bieten eine gute Möglichkeit, den Unterricht noch besser zu machen – und sie haben auch schon dazu geführt, dass sich Dozierende einen Weg ausserhalb der Controller Akademie gesucht haben.

Im Allgemeinen hat die Controller Akademie keine Schwierigkeiten, die Reihen ihres Lehrkörpers zu füllen: «Wir wollen die Besten, und wir bezahlen gut», sagt Ueli Aeschbacher. «Hohe Qualität, angemessene Entlohnung und zufriedene Studierende ergeben ein gutes Klima, das gute Dozierende anzieht. Darauf können wir weiterbauen.» ■

Dozentinnen und Dozenten

In den Lehrgängen, die auf die eidgenössischen Diplomprüfungen «Experten/Expertin in Rechnungslegung und Controlling» vorbereiten, lehren an der Controller Akademie 25 bis 30 Dozierende in insgesamt über 800 Lektionen pro Lehrgang. Die einzelnen Pensum umfassen einige wenige bis 190 Jahreslektionen. Zum Vergleich: Ein Handelslehrer mit Vollpensum steht 1000 Lektionen vor seinen Schülern. – In den Lehrgängen «Diploma as IFRS/IAS Accountant, Certified by Controller Akademie and Ernst & Young» lehren bis zu 35 verschiedene Referenten.

IFRS/IAS-Lehrgänge

Die erfolgreiche Reihe der Lehrgänge zur Vorbereitung auf die Diplomprüfung «Diploma as IFRS/IAS Accountant, Certified by Controller Akademie and Ernst & Young» wird fortgeführt: Am 7. September 2005 beginnen die nächsten drei inhaltlich identischen Parallel-Lehrgänge. Sie dauern bis am 31. Mai 2006; die Diplomprüfung findet am 14. Juni 2006 und die Diplomfeier am 6. Juli 2006 statt.

Seminare für die Praxis

Im Verlaufe dieses Jahres führt die Controller Akademie einen Zyklus mit sechs

Praxis-Seminaren zu aktuellen Bereichen durch:

- «Risikomanagement, Kreditrating, Bonität und Controlling»: Finanzderivate, Risiken frühzeitig erkennen, bewerten und beherrschen.
- «Bewertung und Controlling»: Fair value-Bewertung im finanziellen Rechnungswesen, Unternehmensbewertung, Fallbeispiele für die Praxis.
- «Leistungsspektrum und Nutzen von Rechnungswesen und Controlling»: Betriebliches Rechnungswesen als Grundlage zur Messung und Steuerung der Leistungserstellung.
- «Controller-Workshop mit Case Studies zu Preis- und Investitionsentscheidungen»

■ «Business Intelligence und Controlling»: XBRL, OLAP usw.

■ «Lieber Kosten managen als Kosten verwalten»: Prozesskostenmanagement, Target Costing und Target Investment, Benchmarking.

Weitere Seminarinformationen demnächst in «Rechnungswesen & Controlling» und auf der Website www.controller-akademie.ch.

4. Schweizer Controller-Tag

Einen faszinierenden Tag verspricht der 4. Schweizer Controller-Tag am Donnerstag, 26. Mai 2005, im neuen Park Hyatt Zürich. ■

Das neue Fusionsgesetz

Die Bestimmungen zum neuen Fusionsgesetz beinhalten verschiedene Rechtsgebiete, unter anderem auch das Steuerrecht.

Mit den neuen Bestimmungen ist unter anderem angestrebt worden, sinnvolle Nachfolgeplanungen zu ermöglichen. Was ist aber erreicht worden?

Grundsätzlich können Umstrukturierungen vorkommen

- zwischen Personengesellschaften,
- zwischen Personengesellschaften und juristischen Personen,
- zwischen juristischen Personen.

Im Folgenden sollen nur Umstrukturierungen im ersten Bereich, das heisst zwischen Personengesellschaften untersucht werden. Die Ausführungen beschränken sich zudem auf die steuerrechtlichen Bestimmungen.

Bevor die einzelnen gesetzlichen Bestimmungen auf ihre Tauglichkeit untersucht werden, stellt sich die Frage, welche Umstrukturierungstatbestände in der Praxis überhaupt vorkommen.

- Eine bestehende Einzelirma nimmt einen neuen Gesellschafter auf.
- Aus einer bestehenden Personengesellschaft scheidet ein Gesellschafter aus.
- Einzelne Vermögenswerte werden von einem Personenunternehmen auf das andere übertragen.
- Ein Betrieb oder Teilbetrieb wird

VEDIBA, der Verein der Absolventen AKAD Business, gegründet 1972, ist die Absolventenvereinigung von AKAD-Business-Studiengängen. Sie bietet ihren Mitgliedern Seminare zu aktuellen Wirtschafts-Themen an. Auch Nichtmitglieder sind zur Seminarteilnahme eingeladen. Rechnungswesen & Controlling informiert regelmässig über VEDIBA.

Informationen und Anmeldungen zu Seminaren: VEDIBA Sekretariat, Yvonne Casas, Postfach, 8050 Zürich
y.casas@akad.ch, www.akad.ch

Vom jüngsten Abendseminar vor den Vediba-Mitgliedern berichtet Beat Walker, dipl. Steuerexperte.

übertragen – entweder auf einen neuen Inhaber oder Teilhaber oder auf ein bestehendes Personenunternehmen.

Als Personengesellschaft gelten im allgemeinen Sprachgebrauch Kollektiv- und Kommanditgesellschaften sowie Einzelfirmen.

Wo finden sich nun die gesetzlichen Bestimmungen im Steuerrecht?

Massgebend für die Beurteilung derartiger Tatsachen ist primär Art. 18 des DBG. Hier finden sich die steuerrechtlichen Bestimmungen über die Einkünfte aus selbstständiger Erwerbstätigkeit.

Als steuerbar gelten die ordentlichen und die ausserordentlichen Einkünfte. Letztere umfassen die stillen Reserven, die aus einer Veräusserung erzielt werden. Als Veräusserung gilt unter anderem die Überführung von einzelnen Vermögenswerten vom Geschäfts- ins Privatvermögen.

Der Gesetzgeber hat nun im Artikel 19 DBG Tatbestände vorgesehen, die steuerrechtlich erfolgsneutral möglich sein sollen. So sind die Fusion, die Umwandlung und der Zusammenschluss von Personengesellschaften zu Buchwerten zulässig. Vermögensübertragungen von einzelnen Aktiven und von Teilbetrieben sind steuerneutral nur möglich, sofern an den beteiligten Gesellschaften Gesamthandschaft besteht.

Ausgehend von den in der Praxis vorkommenden Fällen, ist zunächst zu prüfen, ob diese nach Artikel 18 DBG steuerneutral zulässig sind. Erst dann, wenn Artikel 18 DBG eine Besteuerung vorsieht, ist zu prüfen, ob allenfalls ein Ausnahmetatbestand nach Art. 19 DBG vorliegt.

Sämtliche oben umschriebenen Fälle, die in der Praxis vorkommen, sind mit einer Ausnahme nach Artikel 18 DBG abgedeckt. Ein Ausnahmetatbestand ist neu in Artikel 19 DBG vorgesehen, nämlich die Übertragung eines Vermögenswerten von einer Personengesellschaft auf eine andere.

Im Gegenteil: Die Bestimmungen nach Artikel 19 DBG sehen sogar eine Verschärfung von Artikel 18 DBG vor. Nach dieser Bestimmung ist die Übertragung eines Teilbetriebs auf eine unabhängige Personengesellschaft zu Buchwerten

steuerneutral zulässig, nicht aber nach Artikel 19 DBG. Als steuerneutrale Umstrukturierung gilt nur, wenn der Teilbetrieb auf eine abhängige Personengesellschaft übertragen wird.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das neue Fusionsgesetz nicht zu einer Vereinfachung geführt

Rechnungswesen & Controlling

Informationen aus der



hat. Es gilt auch hier, dass grundsätzlich alle neuen Bestimmungen zu einer Komplizierung führen. Aus Sicht des Steuerberaters können wir uns bereits heute auf die Unternehmenssteuerreform II freuen... ■

Hohe Portokosten

Hohe Portokosten zwingen zu innovativen Lösungen. Mit einer Beilage in «Rechnungswesen & Controlling» erreichen Sie ohne Streuverlust eine zahlungskräftige Zielgruppe mit überdurchschnittlichem Interesse an professionellen Fragen: die Inhaberinnen und Inhaber des Fachausweises im Finanz- und Rechnungswesen und die dipl. Expertinnen und Experten in Rechnungslegung und Controlling – zu einem erstaunlich günstigen Preis.

Verlangen Sie eine Offerte:

Rechnungswesen & Controlling
verlag@hurter.com
052 770 20 40

Würden Sie noch bestehen?

In unserer Serie «Würden Sie noch bestehen?» präsentieren wir Ihnen Aufgaben aus dem Fach «Volkswirtschaftslehre» aus der höheren Fachprüfung für Experten in Rechnungslegung und Controlling 2004. Sie hätten 25 Minuten Zeit, um die Lösung zu finden.

Aufgabe A

- a) In welchem Zusammenhang ist der Begriff Opportunitätskosten richtig?
- Opportunitätskosten gibt es nur im Bereich der Existenzbedürfnisse.
 - Opportunitätskosten ergeben sich, weil nichts gratis ist.
 - Opportunitätskosten sind die Durchschnittskosten einer alternativen Lösung.
- b) Warum nimmt die nachgefragte Menge bei sinkendem Preis zu?
- Bei sinkendem Preis nimmt die Kaufkraft der Konsumenten zu.
 - Bei sinkendem Preis verlangt das Marktgleichgewicht eine zunehmende Nachfrage.
 - Bei sinkendem Preis verschiebt sich die Angebotskurve nach rechts.

- c) Welche Aussage über das BIP ist richtig?
- Das BIP erfasst die Wertschöpfung, die in privaten und öffentlichen Haushalten erbracht wird.
 - Das BIP ist das Total der in einem Jahr im Inland erbrachten Bruttowertschöpfung.
 - Das BIP erfasst die Leistungen des Staates zum Marktpreis.

- d) Welche Aussage über die Preiselastizität der Nachfrage ist richtig?
- Je mehr Substitutionsmöglichkeiten bestehen, desto preiselastischer reagiert die Nachfrage.
 - Je grösser die Auswahl an Komplementärgütern, desto preiselastischer reagiert die Nachfrage.
 - Je kleiner der Ausgabenanteil eines Gutes im Verhältnis zu den Gesamtausgaben, desto preisinelastischer reagiert die Nachfrage.

- e) Welche Aussage zu den Geldmengen ist korrekt?
- Notenbankgeldmenge (MO) = Bargeld + Giro Guthaben der Banken bei der Notenbank.
 - $M1 = \text{Notenbankgeldmenge} + \text{Sicht-}$

Und die Lösungen?

Bis zum Erscheinen der nächsten Ausgabe von «Rechnungswesen & Controlling» im Juni 2005 sind die Lösungen dieser Aufgaben kostenlos erhältlich im «Download»-Bereich der Webseite www.veb.ch.

guthaben des Publikums bei Banken und Post.

- $M2 = M1 + \text{Transaktionskonti}$.

- f) Welche Aussage zu den Staatsfinanzen ist richtig?
- Die Staatsquote setzt die Ausgaben des Staates in Beziehung zum BIP.
 - Der grösste Teil der Bundessubventionen entfällt auf die Landwirtschaft.
 - Die konjunkturellen Defizite sind weit problematischer als die strukturellen.

Aufgabe B

Professor Max Schulmeister vom Institut für Wirtschaftsforschung WIFO, Wien, kommentiert die aktive Konjunkturpoli-

Controlling europaweit

Mitglieder des veb.ch profitieren von der guten Zusammenarbeit ihres schweizerischen Verbandes mit bedeutenden europäischen Fachverbänden: Die veb.ch-Partnerverbände sind gerne behilflich, wenn es darum geht, Kontakte zu Fachleuten herzustellen oder Know-how-Quellen im jeweiligen Lande zu erschliessen. Zudem bieten sie den veb.ch-Mitgliedern die Teilnahme an ihrer Fachveranstaltungen zu Mitgliederkonditionen an.

- Europa: EMAA-Geschäftsstelle: Tel. 0049 228 9 63 93 18, Fax 0049 0 228 9 63 93 14, Postfach 2629, D-53016 Bonn, kontakt@emaa.de, www.emaa.de

- Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller, Am Propsthof 15–17, Postfach 26 55, D-53016 Bonn Telefon 0049 228 9 63 93 0, Fax 0049 228 9 63 93 14, kontakt@bvbc.de, www.bvbc.de

- Bundesverband der Österreichischen Bilanzbuchhalter, Eipeldauer Strasse 38/19/3, A-1020 Wien, Fax 0043 1 258 22 19, boeb@chello.at, www.boeb.at

- Tschechien: SU – Svaz Účetních, The Union of Accountants, Lubomir Harna, Präsident, Stepánská 28, CZ-11000 Praha 1, Tel. 00422 24041015, Fax 00422 24042915 harna@svaz-ucetnich.cz, www.svaz-ucetnich.cz

Beilagen in dieser Ausgabe

Beachten Sie bitte die Beilagen in dieser Ausgabe unseres Magazines «Rechnungswesen & Controlling»:

- 4. Controller-Tag, Controller Akademie
- Lehrgänge Diploma as IFRS/IAS Accountant, Controller Akademie
- MWST-Seminar 2005, Kompetenzzentrum Mehrwertsteuer der Treuhand-Kammer
- Intensivstudium MWST, Unternehmerforum Schweiz
- Jahrbuch Finanz- und Rechnungswesen, WEKA-Verlag
- Neue Controlling-Technologie, CFP Business Consulting, Corporate Finance & Controlling Services

Mit «Rechnungswesen & Controlling» erreichen Sie ein interessantes und interessiertes Publikum. Inserate und Beilagen buchen Sie zu vorteilhaften Konditionen bei:

Rechnungswesen & Controlling verlag@hurter.com · 052 770 20 40

Das Einmaleins renditeorientierter Entscheidungen

Ein Unternehmen als Ganzes wie auch seine einzelnen Profit-Center sollen Wert generieren. Doch wie lässt sich diese Größe messen? Wie tragen einzelne Strategien und Massnahmen sowie traditionelle Stellgrößen des operativen Geschäfts zu einer Erhöhung des Unternehmenswertes bei?

Prof. Dieter Pfaff veröffentlicht ein Werk über Controlling als Einmaleins renditeorientierter Entscheidungen

Dieter Pfaffs soeben erschienenes Werk «Controlling – Das Einmaleins renditeorientierter Entscheidungen» – er hat es zusammen mit Gerd Peters herausgegeben – orientiert sich stark an der praktischen Arbeit des Controllers, der an der Schnittstelle zu allen Entscheidungsträgern die Managementprozesse koordiniert. Es vermittelt die Prinzipien, Methoden und Instrumente vor allem des operativen Controllings im Rahmen der renditeorientierten Unternehmensführung.

Die Umsetzung geschieht in einem in der Praxis entwickelten und angewandten Controlling-Cockpit, das die wichtigsten operativen Steuerungsgrößen für das Management von Unternehmen und Profit-Centern übersichtlich darstellt. Die ausführlichen Fallbeispiele aus der Praxis im zweiten Teil decken einen repräsentativen Querschnitt unternehmerischer Entscheidungen ab.

An wen richtet sich das Werk? Durch die Verbindung von jahrzehntelanger Industrieerfahrung mit Wissensvermittlung an Hochschulen sowie in der Aus- und Weiterbildung ist dieses Buch sowohl für Entscheidungsträger in der Praxis – in Geschäftsleitungen, im Bereichsmanagement, in Abteilungs- und Kostenstellenleitungen – als auch für Studierende und Berufseinsteiger ein wertvolles Arbeitsinstrument und Nachschlagewerk.

Zu den Autoren: Dr. Gerd Peters, Ingenieurstudium und Promotion an der Technischen Universität Clausthal. Seit 1971 fast 30 Jahre in leitenden Funktionen der BASF-Gruppe mit den Schwerpunkten Controlling, Marketing und Logistik. Seit 2000 in der Beratung, ab 2001 darüber hinaus als Lehrbeauftragter sowie als Dozent im Executive-MBA-Programm an der Universität Zürich, Referent bei Managementseminaren. veb.ch-Vorstandsmitglied Prof. Dr. Dieter Pfaff ist 1994 Ordinarius am Institut für Rechnungswesen und Controlling und seit 1998 Dozent im Rahmen des Executive-MBA-Programms der Universität Zürich. Studium, Promotion und Habilitation an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main. Langjährige Erfahrung in der Durchführung von Weiterbildungsseminaren sowie Kaderschulungen in den Bereichen Rechnungslegung und Controlling.

ISBN 3 03909 033 X, Versus Verlag, Zürich, 2005, 368 Seiten, gebunden, CHF 68.–, Euro 44.80

tik in den USA wie folgt: «Ende der Siebzigerjahre wechselte die Wirtschaftspolitik in den USA auf einen monetaristischen Kurs. Darauf vollzogen die USA einen neuerlichen Kurswechsel. Man senkte die Zinsen, redete den Dollarkurs herunter und gab die Geldmengenkonzeppte auf. Während und nach der Rezession 1990–91 akzeptierten die USA drei Jahre lang Budgetdefizite zwischen vier und sechs Prozent des BIP, die Zinsen wurden auf dem niedrigsten Niveau der Nachkriegszeit gehalten. Die Rhetorik blieb neoliberal, die Praxis wurde keynesianisch.» Welches ist der wesentliche Inhalt des neoliberalen (angebotstheoretischen) Gedankengutes? Geben Sie drei Argumente!

Die Aussage bezüglich Rhetorik und Praxis kann man unter anderem auf die Steuerpolitik beziehen, da sich zum Beispiel Steuersenkungen sowohl neoliberal (angebotstheoretisch) wie auch keynesianisch begründen lassen. Worin bestehen die Ziele von Steuersenkungen gemäss der keynesianischen Sichtweise? Geben Sie drei Argumente!

Aufgabe C

Gegeben sind folgende Bilanzposten der Notenbank, jeweils in Milliarden GE: Währungsreserven 40, Giroguthaben der Banken ?, Repos 20, übrige Passiven 68, übrige Aktiven 50, Wertschriften 5, Notenumlauf 30, Lombardkredite 3.

Die Notenbank beschliesst nun Devisenmarktoperationen (Swap-Politik) im Sinne einer expansiven Geldpolitik in der Höhe von 4. Die Transaktionen werden bargeldlos abgewickelt.

Stellen Sie eine Bilanz der Notenbank nach erfolgten Devisenmarktoperationen auf, und bestimmen Sie die Höhe der Giroguthaben der Banken sowie der Bilanzsumme.

Welche volkswirtschaftlichen Auswirkungen makroökonomischer Art sind von dieser geldpolitischen Massnahme zu erwarten? Unterscheiden Sie zwischen kurz- und langfristigen Wirkungen. ■

Sonderangebot für veb.ch-Mitglieder

Das neue «Jahrbuch Finanz- und Rechnungswesen 2005» ist da! Seit über zehn Jahren ist diese Jahrbuchreihe führend in Rechnungswesen und Controlling. Sie wird herausgegeben von Prof. Conrad Meyer und Prof. Dieter Pfaff – Letzterer ist Mitglied des veb.ch-Vorstandes.

Die Ausgabe 2005 bringt wieder spannende und anschaulich geschriebene Beiträge über zahlreiche Bereiche, in denen Leiter des Finanz- und Rechnungswesens und Controller Entscheidungen fällen müssen: Reicht Cost-Cutting aus, um das Unternehmen für den Wettbewerb zu rüsten? Welche Massnahmen haben Schweizer Unternehmen zur Krisenbewältigung ergriffen? Sind wertorientierte Führungsinstrumente nach der Ernüchterung an den Kapitalmärkten schon wieder überholt...?

veb.ch-Mitglieder erhalten das Jahrbuch mit 30 % Rabatt für CHF 68.– statt CHF 98.–.

Beachten Sie die Beilage in dieser Ausgabe, oder bestellen Sie beim WEKA-Verlag, Telefon 044 434 86 34

Ein Pechvogel mit viel Glück

Thomas Zbinden, Sie sind als dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling CFO und Geschäftsleitungsmitglied des Pumpenherstellers Biral. Was gefällt Ihnen am besten an Ihrem Beruf und an Ihrer Tätigkeit? Natürlich mein Gehalt.

Gut. Und jetzt noch die Antwort für ein seriöses Magazin wie «Rechnungswesen & Controlling».

Die Vielfalt. Die Verantwortung der Führung, meine Kollegen und mein Team, der Einsatz der englischen Sprache, das Budgetieren, die Jahresabschlüsse mit der Konsolidierung, die Besuche in den Tochtergesellschaften für die Jahresabschlüsse. Einfach alles.

Das klingt begeistert. Haben Sie schon immer Buchhalter werden wollen?

Buchhalter nicht gerade – aber eine kaufmännische Ausbildung hat mir schon in der siebten Klasse vorschwebt. Aber das hat meinen Eltern nicht gefallen.

Warum denn das? Andere wären froh, hätte ihr Sohn nicht eine Rockmusikerlaufbahn, sondern etwas Seriöses im Sinn.

Sie haben gemeint, für einen Zappelphilipp sei ein handwerklicher Beruf besser geeignet.

Mit Blick auf die Gefahren von Kreis säge, Oberfräse und Winkelschleifer und auf Ihre heilen Hände sind wir froh, dass Sie sich gegen dieses Argument durchgesetzt haben.

Ich auch. Eigentlich wollte ich immer Lehrer werden. Aber das haben meine eher mageren Schulleistungen verhindert. Nun bin ich es im Nebenamt: Ich lehre an der Fachschule für Rechnungswesen. So richtig Freude an Buchhaltung habe ich in der Lehre bei PWC gekriegt. Schon damals habe ich anderen Lehrlingen Stütz- und Nachhilfeunterricht erteilt.

Wohin hat Sie Ihr Berufsweg bislang geführt?

Nach der Lehre und der kaufmännischen Berufsschule Bern habe ich ohne Unterbruch wegen Militärdienst oder Ähnlichem den Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen und 2000 das Diplom in Rechnungslegung und Con-

trolling erlangt. Ich habe in Treuhandfirmen und in der bernischen Kantonalbank gearbeitet, und seit 2001 bin ich Finanzchef der Biral AG.

Schmerzt Sie der fehlende Militärdienstunterbruch? Man sagt immer noch, eine militärische Ausbildung bringe berufliche Vorteile.

Ich bin untauglich gestempelt. Ich finde, das Militär bringt der vielen Abwesenheiten wegen heute im Berufsleben eher Nach- denn Vorteile.

In unserer Reihe «persönlich» stellen wir Thomas Zbinden vor, seit 2002 Präsident des veb.ch Bern Espace Mittelland.

Im Ausland waren Sie noch nie beruflich?

Erhielte ich ein Angebot, würde ich vermutlich gehen. Bislang war ich zum Sprachen lernen in England, auf Malta und in Kanada.

Fehlt Ihrer Meinung nach etwas in der Fachausweis- und Diplombildung?

Englisch, Wirtschaftsgeographie, Geschichte – oder in anderen Worten: die wichtigste Wirtschaftssprache und Allgemeinbildung. Beides kann man sich ausserhalb der Fachausweis- und Diplombildung aneignen, aber Anreize wären eine gute Idee.

Aber das ist kein hindernder Mangel? Keinesfalls! Ich empfehle unsere Ausbildung.

Wie sehen Sie den Idealweg?

Es gibt einige gute Wege. Einen sehe ich so: die kaufmännische Lehre, nebenberuflich die Fachhochschule, die ehemalige HWV, und dann die Spezialisierung als Experte in Rechnungslegung und Controlling.

Vom Beruf zum Verband: Wie sind Sie zum veb.ch gekommen?

Mich hat der kulinarische Teil des Apéros für die Neumitglieder angelockt. Vor acht Jahren bin ich nach den Berufsprüfungen Mitglied geworden. Im Jahre 2000 haben wir das 75. Jubiläum der Regionalgruppe Bern gefeiert, und der damalige Präsident Ferdi Christen hat einen Nachfolger gesucht. Ich habe mich sehr gefreut, dass er mir vorgeschlagen hat, sein Amt zu übernehmen.

Was hat Sie an diesem Amt gereizt?

Die Herausforderung einer neuen Aufgabe und dass ich mit 28 Jahren als vermutlich jüngster Präsident in die veb.ch-Geschichte eingehen würde.

Und was finden Sie heute noch gut daran?

Es ist einfach toll, welche gute Vorstandskollegen ich habe. Ihre Motivation, Hilfsbereitschaft und Ideen machen mir die Arbeit zur Freude. Schön sind auch unsere gemischte Mitgliedschaft und ihre positive Einstellung zum veb.ch. Unsere Mitglieder sind mir zu Freunden geworden.

Was möchten Sie mit dem veb.ch in Ihrer Region erreichen?

Etwas ist mir ganz besonders wichtig: Wir möchten unseren Mitgliedern eine Beziehungsplattform bieten.

Der veb.ch ist auch eine berufs- und standespolitische Organisation. Haben Sie selbst auch politische Interessen und Ambitionen?

Interessen stark, Ambitionen eher weniger. Ich bin ein Anhänger der schweizerischen Mehrparteienregierungen. Zudem finde ich, wir sollten den Beitritt zur EU möglichst lange hinauszögern. Solange die Ost-Erweiterung im Gange ist, ist die Schweiz überqualifiziert. Warum will uns denn die EU unbedingt? Weil sie von der Schweiz profitieren kann. Und wo jemand profitiert, gibt es auch einen Verlierer. Und der wären wir – zumindest zur Zeit. Ich gebe mich aber keinen Illusionen hin: Langfristig kann sich die Schweiz einer EU-Mitgliedschaft wohl nicht entziehen. Bis es so weit ist, sollten wir mit bilateralen Verhandlungen für beide Seiten gute Resultate erzielen.

Politisch aktiv sind Sie auch?

Ich habe letztes Jahr den Einzug in den Grossen Gemeinderat Worb, die Legislative, knapp verpasst. Zum Glück. Wo sollte ich die Zeit für diese Arbeit hernehmen.

Sind Sie Mitglied einer Partei?

Ja, ich bin in der FPD – und es tut mir etwas Leid, dass die FDP in den letzten Jahren immer wieder der Prügelnabe gewesen ist. Mit roten Regierungen habe ich eher etwas Mühe. Ganz allgemein fehlt den Politikern oft das Flair für das wirtschaftliche Denken. Unsere Schuldenberge beweisen das.

Sie pflegen ein volles Programm: Lange weile scheint Sie nie zu quälen.

Nein. Ich bin immer über beide Ohren verplant und habe kaum freie Termine. Ich brauche den Zeitdruck, und wenn ich mal keinen Termin habe, dann ist schnell etwas organisiert.

Und Sie können die vielen Verpflichtungen einhalten, die Sie planen?

Auf mich kann man sich hundertprozentig verlassen: Ich fordere sehr viel von mir und meiner Umgebung.

Was tun Sie, wenn Ihnen droht, doch mal nichts zu tun zu haben?

Das gibt es nicht. Ich gebe Schule, treffe meine Freunde, gehe ins Kino, zum Bowling, Jassen und Wandern. Und nach zehn Jahren TV-Abstinenz habe ich mir einen Fernseher und ein Heimkino-System gekauft. Ich reise sehr gerne, und ich bin leidenschaftlicher Sportler: Triathlon mit Schwimmen, Laufen und Velo fahren, Inlineskaten, Ski fahren und Schlitteln. Mein Velo ist zu schön für den schnöden Fahrradkeller: Es steht in meinem Wohnzimmer. In ein paar Tagen übrigens reise ich zum Fahrradtraining nach Katalonien.

Sagen Sie das noch einmal!

Ja, ich fahre wieder Velo. Trotz meiner Schmerzen...

... und obwohl Sie im Herbst 2003 unsanft und unfreiwillig abgesehen sind und mit Ihrem Anblick eine Rettungsmannschaft erschreckt haben?

Ja. Ich wage es wieder. Ich bin mit ungefähr 45 Stundenkilometern in ein stehendes Auto gefahren und mit einer inkompletten Tetraplegie für acht Wochen ins Paraplegikerzentrum nach Nottwil eingeliefert worden. Ich sehe mich heute noch regungslos am Boden liegen, ohne Gefühl in Armen und Beinen, aus Mund und Nase blutend, wimmern und mit Tränen im Gesicht. Ich war bei vollem Bewusstsein und habe nur einen einzigen Gedanken gehabt: «Hoffentlich sterbe ich jetzt gleich, hier, noch am Unfallort!» Denn für den Rest meines Lebens an den Rollstuhl gefesselt hätte ich auf keinen Fall weiter leben wollen. Zum Glück ist dieser Wunsch nicht in Erfüllung gegangen, und ich kann mich heute wieder bewegen. Ich kann mir manchmal gar nicht vorstellen, wie dankbar ich sein muss: Ich lag vier Tage regungslos auf der Intensivstation des Inselspitals in Bern. Nur mit viel Mühe konnte ich einige Zeichen mit der Hand geben.

Dass Sie nach Spanien zum Fahrradtraining reisen, zeigt, dass Sie wieder voll hergestellt sind.

Ich bin es nicht ganz. Einige Einschränkungen plagen mich noch. Im Alltag zu Hause habe ich zwischendurch eine richtige Wut auf das verminderte Tastgefühl in den Fingern: Ich verschütte hier etwas und lasse dort etwas fallen, beim schnellen Schreiben gibt es nur

«Wenn die Zeit für eine Reise fehlt, gibt's zum Glück den Weltatlas zum Planen und Träumen»: Thomas Zbinden, 32, eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, CFO und Mitglied der Geschäftsleitung der Biral-Gruppe, Präsident der veb.ch-Regionalgruppe Bern Espace Mittelland, Mündlich-Prüfungsexperte der Fachausweis- und der Diplomprüfungen, Referent an der Fachschule für Rechnungswesen Bern und Revisor des KV Bern.

unleserliche Hieroglyphen aufs Papier, oder ich schaffe es kaum, zwei Zeitungsseiten voneinander zu trennen. Aber es wird mit jedem Tag besser – auch wenn der Weg zur Wiederherstellung hart war und ich manchmal Angst hatte.

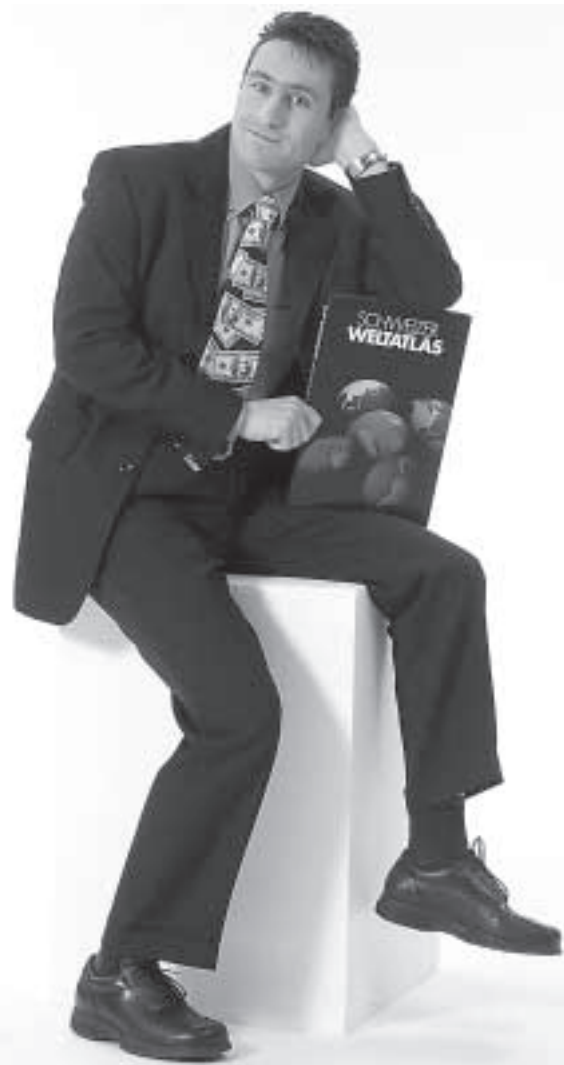
Vor dem Misserfolg?

Nicht nur, sondern auch vor dem wieder Ungewohnten. Das erste Mal im Hallenbad war schlimm: Ich habe nicht mehr schwimmen können. Im Wasser hat mich die Angst gepackt und mir Lunge und Kehle zugeschnürt. Ich bin dermaßen erschrocken, dass ich sofort wieder aus dem Wasser steigen musste.

Aber später war es ein unglaublich schönes Gefühl, alleine und ohne Rollstuhl – wenn auch langsam und vorsichtig – zum ersten Mal nach vielen Wochen wieder an meinen Arbeitsplatz zu gehen. Ich bin zwar sofort enttäuscht worden.

Von wem?

Von der SUVA. Ich kann nur noch mit einem höhenverstellbaren Schreibtisch arbeiten. So etwas bezahle sie nicht, hat mir die SUVA beschiedene. Das ist beschämend. Sie hat es wohl lieber, wenn man vor Schmerzen ständig der Arbeit fern bleibt.



Wahrscheinlich hat sie gedacht, Sie hätten schon genug Glück gehabt.

Das mag sein. Ich bin ein Pechvogel, der wirklich viel Glück hat. Ich habe im Verlaufe der Jahre vier Mal den Fuss gebrochen, ein Mal das Bein, drei Mal das Nasenbein, ein Jahr hat mich nach einem komplizierten Unfall ein verletztes Knie massiv eingeschränkt, eine Verletzung am Handgelenk hat man nur teilweise wieder reparieren können, und der Fahrradunfall im August vor zwei Jahren war noch nicht der Schlusspunkt: Vor einem Monat ist ein Geländewagen ins Heck meines Autos gerast und hat mich arg durchgeschüttelt – nicht die beste Therapie für Rückenverletzte. Aber ich bin mit meinem Leben zufrieden. Es muss ja weiter gehen.

Was möchten Sie in den nächsten zwanzig Jahren unbedingt «erledigen»?

Die passende Frau finden, eine Familie mit Kindern gründen, eine Weltreise unternehmen und so lange wie möglich gesund bleiben, glücklich sein, meine Freundschaften pflegen – und mich auf die Pension vorbereiten: Ich will mich mit 50 pensionieren lassen oder ins zweite Glied zurücktreten, weil ich dann wohl nicht mehr das leisten kann, was ich von mir verlange. ■

Veranstaltungen und Adressen

veb.ch

Hans-Huber-Strasse 4
Postfach 1853, 8027 Zürich
Telefon 044 283 45 37
Fax 044 283 45 50
www.veb.ch, info@veb.ch

SWISCO

Chambre des Experts en Finance
et en Controlling
Rue de Neuchâtel 1
1400 Yverdon-les-Bains
Téléphone 024 425 21 72
Fax 024 425 21 71
www.swisco.ch, info@swisco.ch

VEBIT

Vereinigung eidg. dipl. Buchhalter/Controllern im Treuhandfach, Industriestrasse 10, 6010 Kriens, vebit@veb.ch

Impressum

«Rechnungswesen und Controlling», Fachinformationen des Schweizerischen Verbandes der dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling und der Inhaber des eidg. Fachausweises im Finanz- und Rechnungswesen veb.ch
ISSN 1660-7899

14. Jahrgang. Erscheint vierteljährlich in einer Auflage von 5500 Exemplaren.

Die nächste Ausgabe erscheint im Juni 2005.
Herausgeber: «Rechnungswesen und Controlling», Postfach 1853, 8027 Zürich, Telefon 044 283 45 37
Fax 044 283 45 50, info@veb.ch

Redaktion und Inserate:
HURTER · Kommunikation · Publikationen
Schützenhausstrasse 1, 8267 Berlingen
Telefon 052 770 20 40, Fax 052 770 20 41
verlag@hurter.com, www.hurter.com

Redaktionsleitung: Herbert Mattle, Obfelden; Koordination: Jürg Hurter, Berlingen

Der veb.ch-Vorstand: Herbert Mattle, Obfelden, Präsident, PR und Sonderaufgaben · Peter Jakob, Kirchberg, Vizepräsident, Finanzen · Thomas Widmer, Rotkreuz, Vizepräsident, Treuhand, Sonderaufgaben · George Babounakis, Wetzikon, Fortbildung · Melitta Bischofberger, Richterswil, Marketing und Internet · Prof. Dr. Dieter Pfaff, Wettswil, Weiterentwicklung Rechnungslegung, Controlling, Rechnungswesen · Roland Vannoni, Reinach BL, Regionalgruppen · Thomas Ernst, Pregassona, Vertreter Svizzera Italiana · Ivan Progin, Vertreter Suisse Romande



Offizielles Organ der

Contaplus AG, die Spezialistin für Stellen im Finanz- und Rechnungswesen, ist Partnerin des veb.ch

Der veb.ch ist Partner des

kv schweiz

ACF

Ass. dei contabili-controller diplomati federali – Gruppo della svizzera italiana
Thomas Ernst, Presidente
Lambertini, Ernst & Partners S.A.
via S. Balestra 18, 6900 Lugano
Telefono 091 910 40 40
Fax 091 923 23 23
www.acf.ch, info@acf.ch

Bern Espace Mittelland

Thomas Zbinden, Präsident
Kirchweg 6a, 3076 Worb
Telefon 031 720 92 07
espace.mittelland@veb.ch

Nordwestschweiz

Roland Vannoni
Präsident
Mischelistrasse 37
4153 Reinach
Telefon 061 267 92 68
Fax 061 267 93 92
nordwestschweiz@veb.ch

Ostschweiz-Fürstentum Liechtenstein

Franz J. Rumpf, Präsident
Quaderstrasse 5, 7000 Chur
Telefon 081 252 07 22
Fax 081 253 33 73, ostschweiz@veb.ch

Zentralschweiz

Karl Gasser, Präsident
Türlacherstr. 18, 6060 Sarnen
Telefon 041 767 24 00
zentralschweiz@veb.ch

Zürich

Michael Lang, Präsident
Postfach 8160, 8036 Zürich
Telefon 044 363 10 15
Fax 044 363 10 26, zuerich@veb.ch

Controller Akademie

■ IFRS/IAS-Diplomlehrgänge «Diploma as IFRS/IAS Accountant» (6. bis 8. Parallel-Lehrgänge identischen Inhalts) September 2005 bis Juni 2006

Seminare der Controller-Akademie:

■ «Bewertung und Controlling»: Fair value-Bewertung im finanziellen Rechnungswesen, Unternehmensbewertung, Fallbeispiele für die Praxis.

■ «Risikomanagement, Kreditrating, Bonität und Controlling»: Finanzderivate, Risiken frühzeitig erkennen, bewerten und beherrschen.

■ «Leistungsspektrum und Nutzen von Rechnungswesen und Controlling»: Betriebliches Rechnungswesen als Grundlage zur Messung und Steuerung der Leistungserstellung.

■ «Controller-Workshop mit Case Studies zu Preis- und Investitionsentscheidungen»

■ «Lieber Kosten managen als Kosten verwalten»: Prozesskostenmanagement, Target Costing und Target Investment, Benchmarking

■ «Business Intelligence und Controlling»: XBRL, OLAP usw.

veb.ch – demnächst

Lehrgänge mit Zertifikatsprüfungen

■ Swiss GAAP FER: Dienstag, 6. September 2005, bis Dienstag, 20. Dezember 2005, Zürich (Parallellehrgang 3)

veb.tax

■ MWST-Änderungen per 1. Juli 2005: Montag, 6. Juni 2005, Zürich, und Dienstag, 28. Juni 2005, Zürich (Wiederholung)

veb.pro

■ Arbeitsrecht und Sozialversicherungen: Mittwoch, 27. April 2005, bis Donnerstag, 26. Mai 2005, Zürich

■ Der neue Lohnausweis
Mittwoch, 4. Mai 2005, Zürich

■ Ausgewählte Themen zu KMUs:
Dienstag, 24. Mai 2005, Zürich

netzwerk veb.ch

Exklusiv für Mitglieder: Sicherheit in der Online-Kommunikation

■ Montag, 13. Juni 2005, Basel
■ Zürich: Dienstag, 14. Juni 2005
■ Mittwoch, 15. Juni 2005, Buchs SG
■ Donnerstag, 16. Juni 2005, Luzern
■ Donnerstag, 23. Juni 2005, Bern

veb.ch-Generalversammlung

■ Freitag, 20. Mai 2005, Zürich

Immer aktuell: unsere Website
www.veb.ch mit den neuesten
Seminaren und Workshops

■ 4. Schweizer Controller-Tag: Donnerstag, 26. Mai 2005, Zürich. «Controlling und Unternehmensführung: Herausforderungen, Instrumente, Trends» – konkrete Anregungen, vertiefte Einblicke und bewährte Erfolgsrezepte.

Fernfachhochschule Schweiz

■ Nachdiplomkurs «Wirtschaftsrecht»: NDK 1 Wirtschaftsrecht im Berufsalltag; NDK 2 Wirtschaftsrecht für das Management; NDK 3 Wirtschaftsrecht in der vernetzten Praxisanwendung.

■ Nachdiplomstudium NDS «Mehrwertsteuer» in vier Modulen mit Zertifikatsabschluss «Mehrwertsteuer-Experte FH» beziehungsweise Nachdiplomabschluss FH «Nationales und Internationales Mehrwertsteuerrecht» (Executive Master of VAT). Kooperation mit dem veb.ch. Informationen von der Fernfachhochschule Schweiz, 027 922 39 00 und www.fernfachhochschule.ch.