

Rechnungswesen & Controlling

4·05

Papier ist geduldig – der bewegte Sonntagszeitungsleser

Hunde laufen in der Kurve schneller als Menschen! Das haben Forscher vom Royal Veterinary College in Hatfield in Grossbritannien nach über 40 Testrennen mit Windhunden herausgefunden. «Das hätte ich dir auch sagen können», meint meine Frau als Hundehalterin. Ende Feuer – ab heute darf in den Zügen nicht mehr geraucht werden! Und zum Ausgleich soll das Kiffen freigegeben werden.

Zollikon kann sich Marcel Ospel nicht leisten; der Finanzausgleich würde mehr kosten, als die Gemeinde einnimmt! Sie sucht jetzt 20 einkommens- und vermögenslose Studenten und spart damit 54 500 Franken Finanzausgleich. Und Marcel Ospel muss im Kanton Schwyz Wohnsitz und Glück suchen. Die soeben von Prinz Charles eingeweihte Brücke um Klosters hat 355 Millionen gekostet. In diesem Zusammenhang seien die Umfahrungen von Saas (780 Einwohner) für 290 Millionen, im Bau, und die von Küblis (882 Einwohner) mit Kosten von 190 Millionen, in Projektion, erwähnt. Aber: Die Autobahnüberdachung von Zürich-Schwamendingen (30 000 Einwohner) mit täglich 100 000 Fahrzeugen kostet 200 Millionen und hat den Spatenstich noch nicht erlebt. Immer dieser Anti-Zürich-Reflex... Oder betreiben die Bündner Politiker einfach nur die bessere Verkehrspolitik und das wirkungsvollere Lobbying als unser

Die Welt braucht Controller, die die Welt mit kritischen Augen sehen und sich eine eigene Meinung bilden.

schöngestiger Zürcher Bundespräsident 2006? Unser Staat erlässt Corporate-Governance-Gesetze und kriminalisiert die KMU bei kleinsten, unbeabsichtigten Versehen bei der Mehrwertsteuer oder beim neuen Lohnausweis. Und der Bundesrat stellt sich hinter einen leitenden Mitarbeiter, der in seinem vorherigen Job ein System von schwarzen Kassen und unverbuchten Zuwendungen aufgebaut hat. Für alle

Fachleute ein Tipp aus der Sonntagszeitung: «Bitte die Rechnung für den Mercedes so rasch als möglich begleichen. Sofort abschreiben, damit der Aufwand im Cashflow läuft.» Mit Jens Alder würde ich gerne einmal diskutieren – über die Rolle von Eigentümern oder «Wer zahlt, befiehlt», über die unterschiedliche Rolle von Manager und Unternehmer, über seine bisherigen Milliardenverluste im Ausland. Swisscom ist doch immer noch ein Staatsunternehmen. Oder würde es sonst Mitarbeitern, die in den letzten vier Jahren hinzugekommen und 50 sind, als Abgangsentschädigung 25 Monatslöhne und weitere erkleckliche Leistungen zahlen können? Erkauft sich das Unternehmen damit das Wohlwollen der Gewerkschaften zulasten der dummen Kunden, die rund 20 % zuviel für seine Leistungen zahlen? Zu guter Letzt: Laut einer Studie haben über eine halbe Million Schweizer Bedarf nach einer Psychotherapie.



Ich wünsche allen veb.ch-Mitgliedern und Lesern einen guten Start ins 2006 und rufe sie auf, die Welt weiterhin mit kritischen Augen und gesundem Menschenverstand zu betrachten und sich eine eigene Meinung zu bilden. Solche Controller braucht die Welt!

Herzlich, Ihr Herbert Mattle
Präsident veb.ch

Und Ihr Gehalt?

Demnächst erhalten Sie als Mitglied von veb.ch, swisco und acf die Gehaltserhebung 2005/2006. Wir bitten Sie, sich daran zu beteiligen und den anonymen Fragebogen auszufüllen. Die Gehaltserhebung ist ein wertvolles Werkzeug bei Lohnverhandlungen – auch für Sie!

Aus dem Inhalt

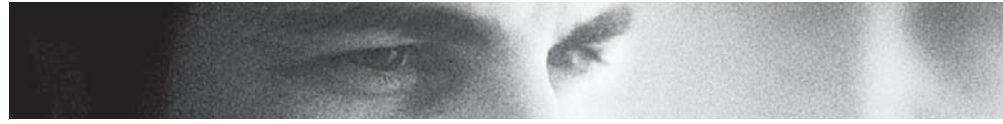
Was Rechnungswesen und Controlling leisten, hat ein Tagesseminar der Controller Akademie gezeigt. Der Bericht *ab Seite 3*

Ergebnisrechnung im SAP ist die letzte Folge unserer laufenden SAP-Serie von Peter Rosenberger *Seite 6*

Was es zum Jahresgespräch zu sagen gibt, sagt Frank Gerritzen von unserem Partner Contaplus auf *Seite 13*

Über den Unterschied zwischen Kapitalgesellschaften in der Schweiz und in den USA lesen Sie auf *Seite 19*

En français *page 26*



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

Fachmann Finanz- und Rechnungswesen (m/w)

Sie erstellen die Konsolidierung der gesamten Gruppe nach FER und sind für die Pflege und Weiterentwicklung der Konsolidierungssoftware FRANGO zuständig. Weiter führen Sie die Finanzbuchhaltung zweier Gesellschaften mit Abschlüssen und sind Ansprechpartner in allen MWST-Fragen. Sie haben eine kaufmännische Grundausbildung, mindestens drei Jahre Berufserfahrung im Rechnungswesen und können sich gut in Englisch verständigen. (Contaplus Zürich)

Manager Finance and Commercial (m/w)

In dieser verantwortungsvollen Funktion erstellen Sie Monats-, Quartals- und Jahresabschlüsse gemäss US-GAAP bzw. IAS/IFRS, das Reporting nach Konzernstandards und übernehmen das strategische und operative Controlling. Sie betreuen externe Abwicklungen wie vertragliche Gestaltungen, Lieferbedingungen und Akkreditive. Sie haben eine höhere betriebswirtschaftliche Ausbildung und zwingend mindestens fünfjährige Industrieerfahrung in ähnlicher Funktion. Sie sind bilanz- und abschlussicher und kommunizieren flüssig in Deutsch und Englisch. (Contaplus Zürich)

Wirtschaftsprüfer (m/w)

Sie betreuen einen bestehenden Kundenstamm und gewinnen neue Kunden für Rechnungsprüfungsmandate. Sie leiten die Prüfungen vor Ort und betreuen Ihre Kunden, führen Projekte durch und unterstützen die Weiterentwicklung der Niederlassung Zürich. Sie haben eine betriebswirtschaftliche Ausbildung (Uni, FH) sowie das Diplom als Wirtschaftsprüfer. Ihr Arbeitgeber bietet Ihnen sowohl die Mitwirkung am Ausbau des Zürcher Marktes als auch die Arbeit an spannenden, erstklassigen und internationalen Mandaten. (Contaplus Zürich)

Wirtschaftsprüfer/Treuhandexperte (m/w)

Sie betreuen selbstständig ein Kundenportefeuille in den Bereichen Buchführung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Revision. Zudem stehen Sie dem Team für alle Fachfragen zur Verfügung. Bei erfolgreicher Zusammenarbeit besteht die Möglichkeit, in absehbarer Zeit die Geschäftsführung mit zu übernehmen. (Contaplus Bern)

Senior Accountant (m/w)

Sie sind dem Manager Financial Reporting and Accounting unterstellt und für die operative Führung der Finanzbuchhaltung sowie das Konzern-Reporting zuständig. Sie erstellen Monats-, Quartals- und Jahresabschlüsse (IFRS und OR), stellen die Compliance mit den Richtlinien sicher und helfen mit, das interne Kontrollsystem (inkl. SOX) aus zu bauen und zu pflegen. Sie übernehmen die Funktion als SAP-Super-User FI/CO, entwickeln verschiedene Systeme und Prozesse weiter und unterhalten sie. Sie trainieren die Organisation im Accounting und arbeiten in Projekten mit. (Contaplus Bern)

Produktionscontroller (m/w)

Sie sind verantwortlich für den Aufbau und die Weiterentwicklung eines standortübergreifenden Produktionscontrollings nach betriebswirtschaftlichen Aspekten und in Zusammenarbeit mit Management, Werksleitern und Werkcontrollern. Der Aufbau eines Manufacturing Cockpits, die Analyse der Kosten-/Kostensatzentwicklung, das Lager- sowie Investitionscontrolling, die Umsetzung der Group Policies und die Koordination der Planungs- und Budgetarbeiten für den Bereich gehören ebenso zu Ihrem Aufgabengebiet. (Contaplus Bern)

Controller (m/w)

Als Bereichs-Controller sind Sie in diesem internationalen Industrieunternehmen in engem Kontakt mit Verkauf, Produktion und Informatik für allgemeine Controlling-Aufgaben und Kostenstellen- und innerbetriebliche Auftragsabrechnung verantwortlich. Voraussetzung sind ein Abschluss als Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen oder Betriebsökonom FH/HF, praktische Erfahrung im Controlling/betrieblichen Rechnungswesen eines Industriebetriebes, SAP- und gute Englischkenntnisse. (Contaplus Luzern)

Buchhalter mit eidg. Fachausweis (m/w)

Als Alleinbuchhalter der Niederlassung eines deutschen Konzerns kümmern Sie sich um die Finanzbuchhaltung inklusive in- und ausländische Mehrwertsteuerabrechnungen, erstellen Monats- und Jahresabschlüsse nach IFRS und die monatlichen Reportings für das Mutterhaus. Sie haben eine kaufmännische Grundausbildung, mehrere Jahre Berufserfahrung in einem internationalen Handelsunternehmen und eine Weiterbildung im Finanz- und Rechnungswesen (eidg. FA für Finanz- und Rechnungswesen, Betriebswirtschaftler HF, Betriebsökonom FH), sind abschlussicher und kennen sich mit SAP aus. (Contaplus Luzern)

Assistent CFO (m/w)

In diesem Industrieunternehmen im Raum Zug sind Sie der Stellvertreter des Leiters Finanz- und Rechnungswesen. Ihre Hauptaufgaben sind die Abschlüsse nach IFRS, das Hauptbuch, die MWST-Abrechnungen und die Lohnbuchhaltung und weitere Tätigkeitsfelder, etwa die Mitarbeit bei Konsolidierung, Betriebsbuchhaltung und Reporting an die Muttergesellschaft in Belgien. Sie sind jung, möchten sich gerne weiterentwickeln, haben eine finanzspezifische Weiterbildung, einige Jahre Berufserfahrung in der Buchhaltung und sind abschlussicher. Sie bringen gute Englischkenntnisse und SAP-Erfahrung mit. (Contaplus Luzern)

Kramgasse 58

3011 Bern

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



www.contaplus.ch

Komplettes Stellenangebot im Internet

Über Leistungsspektrum und Nutzen des Controlling

Der Seminarraum in der obersten Swissôtel-Etage in Zürich-Oerlikon bietet Gewähr, dass der Controller den Weit- und Überblick behält. Und die interessant zusammengesetzte Seminarreihe garantiert eine optimale Wissensvermittlung: Sieben Praxisseminare der Controller Akademie unter dem Obertitel «Operatives Controlling, das wirklich etwas bringt» mit Zertifikatsabschluss bringen dem Teilnehmer fundierte Grundlagen, Strategien, Konzepte und Instrumente für den praktischen Einsatz im beruflichen Alltag.

Schon mit wenig Mehrwissen und Planung lassen sich Rechnungswesen und Controlling noch besser nutzen.

Nachfolgend das Wichtigste – mit Denkansätzen in Form von Fragestellungen – aus dem Seminar «Leistungsspektrum und Nutzen von Rechnungswesen und Controlling» mit Dr. rer. pol. Sascha von Wangenheim, Director Sales and Marketing, Mettler-Toledo, Greifensee.

Der Controller als Navigator

Spricht man über Controlling, ist es wichtig, die Aufgabe des Controllings und damit die Arbeit des Controllers genau zu definieren. Der Controller ist dabei in einer Navigatorenfunktion zu betrachten. Er sorgt dafür, dass die Instrumente richtig funktionieren und die

Entscheidungsträger diese richtig zu nutzen wissen. Der Controller «macht» also nicht das Controlling; er ist mit seinen Informations- und Entscheidungsdienstleistungen dafür besorgt, dass Controlling eine ständige Managementfunktion ist und von den Entscheidungsträgern genutzt wird. Er setzt für die Problemstellungen, die sich zeigen, die richtigen Instrumente ein, damit die passenden Entscheide gefällt werden können. Das Instrumentarium des Controllings kann in vier Bereiche unterteilt werden. Beachten Sie dazu Abbildung 1. Dabei wird ganz besonders im Berichtswesen versucht, einen möglichst hohen Automatisierungsgrad zu erreichen. Am meisten «Handarbeit» gibt es bei den ad-hoc-Analysen.

Wie sieht es in Ihrem Unternehmen aus?

- ? Wann haben Sie das letzte Mal eine «Kundenzufriedenheit» für das Controlling ermittelt?
- ? In welchem Quartal Ihres Geschäftsjahres machen Sie den höchsten Umsatz?
- ? Wissen Sie, wer Ihre zehn besten Kunden sind? Wieviel Umsatz/Profit Sie



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».

mit Ihnen erzielen? Welches Ihre zehn profitabelsten Produkte sind? Oder glauben Sie nur, es zu wissen?

- ? Wann haben Sie das letzte Mal «Zero Reporting» betrieben?
- ? Wer ändert in Ihrem Unternehmen bei einer pauschalen Kürzung der Reisekosten die Zahlen im Budgetsystem?

Problematik mit unterschiedlichen Ergebnissen

Durch die unterschiedliche Behandlung von zeitlichen Abweichungen bei der Abrechnung von Aufwendungen und Erlösen, inhaltlichen Abweichungen und Abweichungen durch kalkulatorische Kosten gibt es unterschiedliche Ergebnisse.

Das gilt im Besonderen für IFRS- und US-GAAP-Anwender, lässt sich aber durchaus auch für Swiss-GAAP-FER-Anwender überlegen. Braucht es bei einem Abschluss auf der Basis von «True and Fair» überhaupt noch sachliche Abgrenzungen beziehungsweise die Abstimmbücke?

In Abbildung 2 werden die Problematik dargestellt und die provokative Frage gestellt, ob auf das interne Rechnungswesen verzichtet werden kann.

Der Verzicht auf ein internes Rechnungswesen wurde vor ein paar Jahren von der Konzernspitze von Siemens anlässlich der Umstellung auf IFRS kurz

Instrumente des Controlling				
Leistungsspektrum und Nutzen von Rechnungswesen und Controlling	Planung	Berichtswesen	Ad-hoc Analysen	Kostenmanagement
	Planungshandbuch	Kostenstellenberichte	Break-Even-Analyse	Benchmarking
	Umsatzplan	Kapitalflussrechnung	Deckungsbeitragsanalyse	Prozesskostenmanagement
	Produktions-, Beschaffungsplan	Bilanz	Lebenszyklusanalyse	Zero Base Budgeting
	Kostenstellenpläne	GuV	Investitionsrechnung	Erfahrungskurve
	Plan-Bilanz Plan-GuV	Management-Erfolgsrechnungen	Nutzwertanalysen	Kaizen Costing
	Liquiditätsplan	Kennzahlensysteme	ROI-Analysen	Target Cost Management
		Abweichungsanalysen	Unternehmens-Bewertungen	Target Expense Engineering
			usw.	usw.
	Kosten- und Leistungsrechnung			
Finanzbuchhaltung, GuV, Bilanz,				

Abb. 1

Beispiel für eine Abstimmungsbrücke

	GuV	sonstiger betriebl. Ertrag	sonstiger betriebl. Aufwand	Rücknahme sonst. betriebl. E/A, Eigenbedarf	kalk. Zinsen	kalk. Wagniskosten	Lizenzaufwand Konzern	bilanzielle Abschreibung	kalkulatorische Abschreibung	sonstige Abgrenzungen	Ergebnisrechnung
Nettoumsatz	110'000										110'000
Herstellungs-/ Herstellkosten	-65'000			-2'500		-500	1'750	4'575	-5'625	350	-66'950
Vertriebskosten	-30'000			500		-1'500		650	-775		-31'125
allg. Verwaltungs-Kosten	-11'500			450	-2'250			300	-250		-13'250
sonstige betriebl. Ertrag/Aufwand	2'750	2'600	-5'500								-150
Ergebnis	6'250	2'600	-5'500	-1'550	-2'250	-2'000	1'750	5'525	-6'650	350	-1'475

- Summarische Darstellung – effektive Abstimmung auf Einzelposten
- Sehr aufwändig – Nutzen für Management(entscheidungen) gering
- Häufig angeführter Grund das auf internes Rechnungswesen verzichtet werden sollte!

Abb. 2

Merkmale und Wertfelder eines Ergebnisobjekts

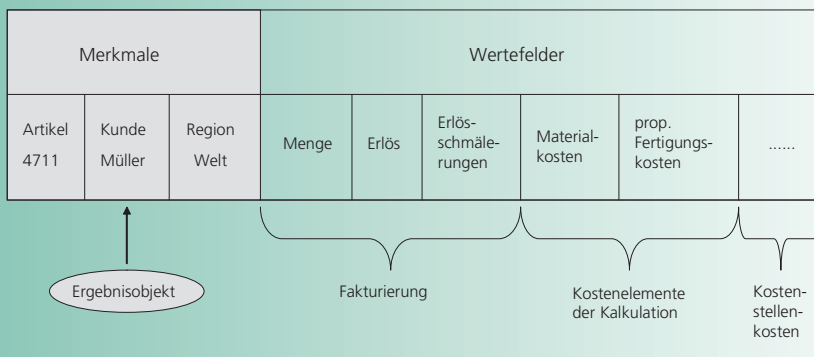


Abb. 3

Prozessorientierte Ergebnisrechnung

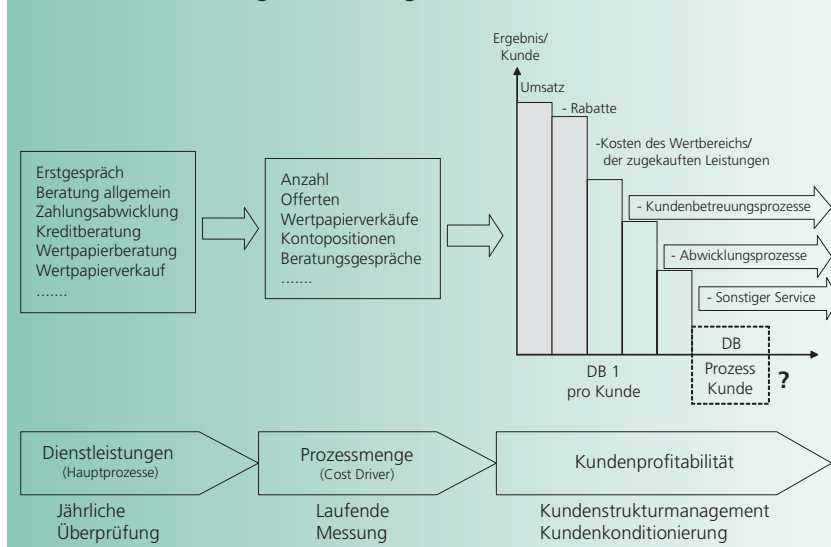


Abb. 4

propagiert. Der Alltag beweist sehr schnell, dass das nicht gut herauskommen wird: Es wird nicht einmal mehr möglich sein, gemäss IFRS abzuschliessen – weil man unter anderem nicht in der Lage sein wird, die Segmentsberichterstattung zu erstellen. Zudem hängt das vom IFRS-Board verfolgte «Performance Reporting» direkt mit dem entsprechenden «Value Based Management» zusammen.

Das Reporting definiert den Datensatz

Das Reporting – sowohl an interne wie auch an externe Nutzer – ist ausschlaggebend für die Gestaltung der Datenerfassung. Die modernen BI-Softwarelösungen erlauben es, die Daten mehrdimensional darzustellen und verhelfen den Entscheidungsträgern dadurch zu sehr viel Transparenz. Es ist von Bedeutung, dass das Dateninstrumentarium so gestaltet wird, dass die Merkmale und Wertfelder klar definiert sind und ermöglichen, die unterschiedlichsten Auswertungen sehr rasch aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen. Ein Denkanlass dazu findet sich in Abbildung 3.

Eine ausgeklügelte Gestaltung fördert Transparenz und Vergleichbarkeit; das ganz besonders im Konzernreporting. Zudem ist es eine notwendige Voraussetzung für eine schnellere Berichterstattung, für Fast Close und effizientes Controlling.

Prozessbeherrschung und Kundenzufriedenheit – zwei Schlüsselthemen

In den letzten Jahren hat sich die Kundenprofitabilität zu einem Kernthema im Controlling entwickelt. Einerseits wird bereits in der Produktgestaltung mit Hilfe des Target – und Life Cycle Costings versucht, die Kundenwünsche genauestens zu erfassen und diese mit einer vernünftigen Marge erfüllen zu können.

Durch die starke Zunahme der Automatisierung in der Herstellung sind die Fixkostenblöcke massiv angestiegen. Die entsprechende Transparenz erreicht man mit Hilfe eines effizienten Prozesskostenmanagements. In weltweit operierenden Konzernen ist die Beherrschung der gesamten Supply Chain ein ausschlaggebendes Kriterium zur Gewinnung und Beibehaltung von zufriedenen Kunden.

Das Controlling muss aus der statischen Kostenstellenbetrachtung und dem Verwalten von Kosten ausbrechen und in Prozessen denken. Diese Prozesse muss man beherrschen, damit man möglichst viele profitable und zufriedene Kunden bedienen kann. Abbildung 4 verdeutlicht diesen Gedanken.

Den Erfolg im Griff!

Die Schwachstellen der traditionellen Budgetierung stehen auf dem Prüfstand. Budgets sind verpolitisierte «Mogelpackungen», die auf Kompromissen beruhen. Sie bergen die Gefahr, dass ohne Beachtung der Umfeldänderungen fortgeschrieben wird: Es wird unterstellt, im Vorjahr sei effizient gearbeitet worden. Das birgt die Gefahr, «Schlendrian mit Schlendrian» (Schmalenbach) zu vergleichen. Aus diesem Grund sollte man den Budgetierungsprozess umgestalten (Better Budgeting) oder sogar ganz abschaffen (Beyond Budgeting).

Ansatzpunkte für ein «Better Budgeting»:

- Verkürzung des Planungsprozesse
- um später beginnen zu können
- für bessere Kenntnisse des laufenden Geschäftsganges
- für bessere Informationen über Umfeldbedingungen
- für aktuellere Vorgaben

- Klare Regelung der Verantwortlichkeiten und Termine
- um Doppelspurigkeiten und Kompetenzgerangel auszuschalten

- Top-Down Zielvereinbarungen als «Planungseröffnung»
- für bessere Identifikation mit den Planzahlen
- zur Vermeidung von «Zielspielen» in der Planung
- für schnelle Plankonsolidierung ohne Überraschungen

- Reduktion des Detaillierungsgrades der Planung
- um nicht höherer Ungewissheit mit höherer Genauigkeit zu begegnen
- um Gesamtaufwendungen im Rahmen zu halten

- Vereinfachung des Planungstools

Das Reporting

Mit den Planungsprozessen sind wir direkt mit dem Reporting verbunden,

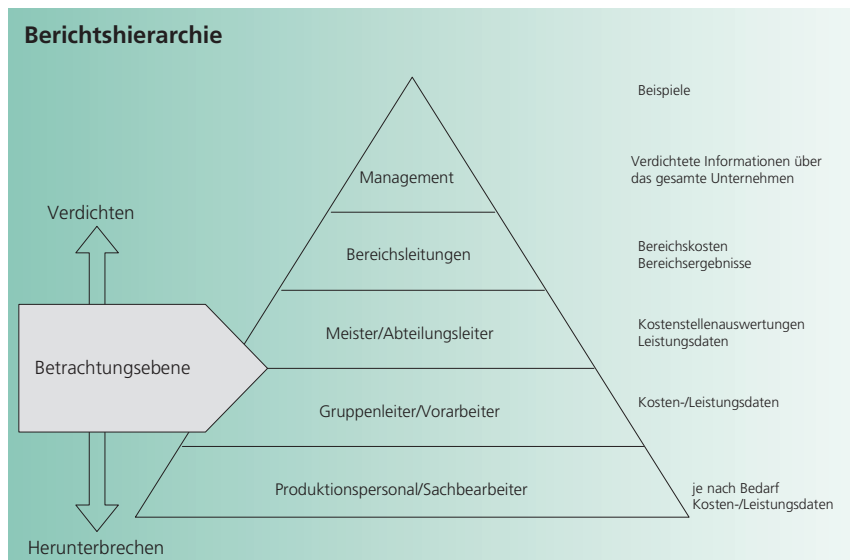


Abb. 5

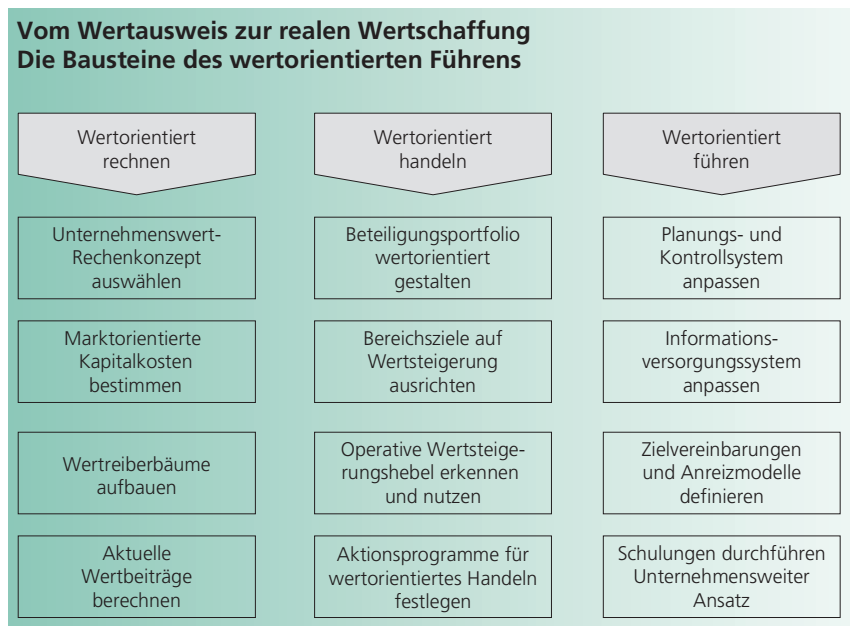


Abb. 6

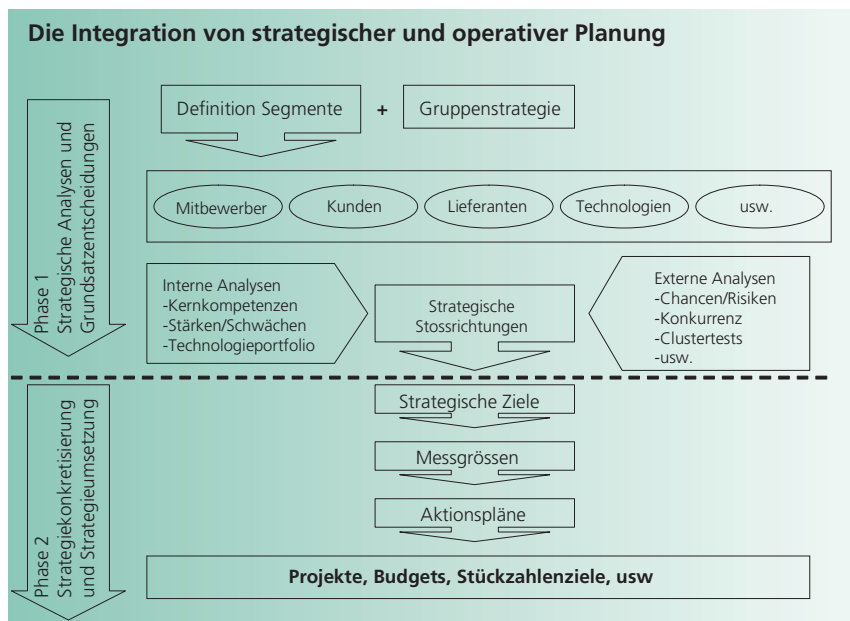


Abb. 7

Ergebnisrechnung als Endstation im SAP-System

Im letzten Beitrag ist die Betrachtung der Kostenträgerrechnung im Vordergrund gestanden: Wir haben den Kundenauftrag als Objekt mit der Belastung der Kosten und der Entlastung der Erlöse ins Visier genommen.

Heute dürfen wir die Reise mit der Abrechnung dieses Kostenträgers fortsetzen: Einmal mehr nach der bekannten «Landkarte Betriebsabrechnungsbogen» verfolgen wir die Überführung der Daten in die Absatzerfolgsrechnung (Umsatzkostenrechnung).

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.

der gegenübergestellt. Die Ergebnisrechnung in SAP R/3 ist für Unternehmen aller Branchen, zum Beispiel Maschinenbau, Chemie, Handel, Dienstleister und für beliebige Fertigungstypen, wie Serienfertiger, Einzelfertiger, Fließfertiger, geeignet. Der Ergebnisausweis erfolgt periodenbezogen oder auftrags- beziehungsweise projektbezogen.

Die R/3-Ergebnisrechnung dient der Beurteilung von Marktsegmenten – gegliedert nach Produkten, Kunden, Aufträgen und beliebigen Verdichtungen dieser Begriffe – oder von Unternehmenseinheiten wie Buchungskreisen, das heisst selbstständig bilanzierenden Einheiten oder Geschäftsbereichen, das heisst Teilen eines Unternehmens im Hinblick auf ihren Ergebnisbeitrag beziehungsweise ihren Deckungsbeitrag.



Peter Rosenberger (47), Zufikon AG, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, 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, Praxis-transfer 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. ■

Ergebnisrechnung

Diese Rechnung entspricht der letzten Spalte unseres Betriebsabrechnungsbogens. Hier werden die Kosten und Erlöse der verkauften Produkte einan-

Fortsetzung von Seite 5

dem zentralen Informations- und Steuerungsinstrument des Unternehmens – dem Herzstück des Controllings, das infolge Datenüberflutung vielfach zu wenig beachtet wird. Damit das Instrument ernst genommen wird, muss es auf einer klaren Berichtshierarchie aufgebaut sein. So erhalten die entsprechenden Entscheidungsträger die richtigen Daten in der gewünschten Verdichtung, die sie sie schnell mit den wichtigsten Informationen aus ihrem Verantwortungsbereich versorgen. In Abbildung 5 ist eine mögliche Berichtshierarchie dargestellt.

Es ist von Vorteil, wenn man sein Reporting regelmässig kritisch mit folgenden fünf Fragen prüft:

- ? Wieviele Tage/Wochen nach dem Geschehenen erhalten Ihre Kunden die Berichte? Gibt es zu diesem Zeitpunkt noch Einflussmöglichkeiten?
- ? Wie ist das Informationsverhältnis Vergangenheit (Ist) zu Zukunft (Forecast) in Ihren Berichten?

- ? Um wie viele Stunden/Tage könnten Sie die Berichte schneller abliefern, wenn Sie nur eine Tendenzaussage machen müssten beziehungsweise eine Zehnerpotenz weniger genau wären?
- ? Wie hoch ist der Anteil kommentierter Zahlen?
- ? Wie ermitteln Sie den Erfolg einer Division, eines Produkts, eines Kunden, einer Werbekampagne?

Das Management der Wertsteigerung

Im Zusammenhang mit den modernen Rechnungslegungsstandards geht es nicht mehr darum, ein Dividendenbetroffnis zu rechtfertigen, sondern ein Management zu beurteilen. Der Grundsatz von «True and fair» entspricht der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise mit der zentralen Fragestellung, ob es dem Management gelungen ist den Wert des Unternehmens zu steigern. Das hat zur Folge, dass auch das Controllinginstrumentarium auf Wertorientierung ausgelegt werden muss. Die wichtigsten Bausteine

ne dazu sind in Abbildung 6 dargestellt.

Operative Umsetzung strategischer Ziele

Eines der weiterhin schwierigsten Probleme in der Unternehmensführung ist die Umsetzung von strategischen Zielen in die operativen Tätigkeiten. Der Erfolg von Unternehmen hängt massgeblich davon ab.

Mittlerweile gibt es dafür auch sehr gute Hilfsmittel wie der Einsatz von «Strategy Maps» in direkter Verbindung mit Balanced Scorecards. Diese haben die Eigenschaft, dass sie sich bei korrekter und konsequenter Anwendung sehr schnell auf die Unternehmensentwicklung auswirken. Das heisst also auch, dass schlechte Strategien sehr schnell resultatswirksam werden, beziehungsweise falsch angewendete Balanced Scorecards die erhoffte Wirkung verfehlen.

Abbildung 7 zeigt, wie man die strategische und operative Planung integrieren kann. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass für die strategischen Ziele Messgrössen festgelegt werden. ■

Aus der nebenstehenden Grafik «Datentransfer: Kalkulatorische Ergebnisrechnung» können wir einen bestimmten Wertefluss des Kostenträgers in die Ergebnisrechnung ableiten.

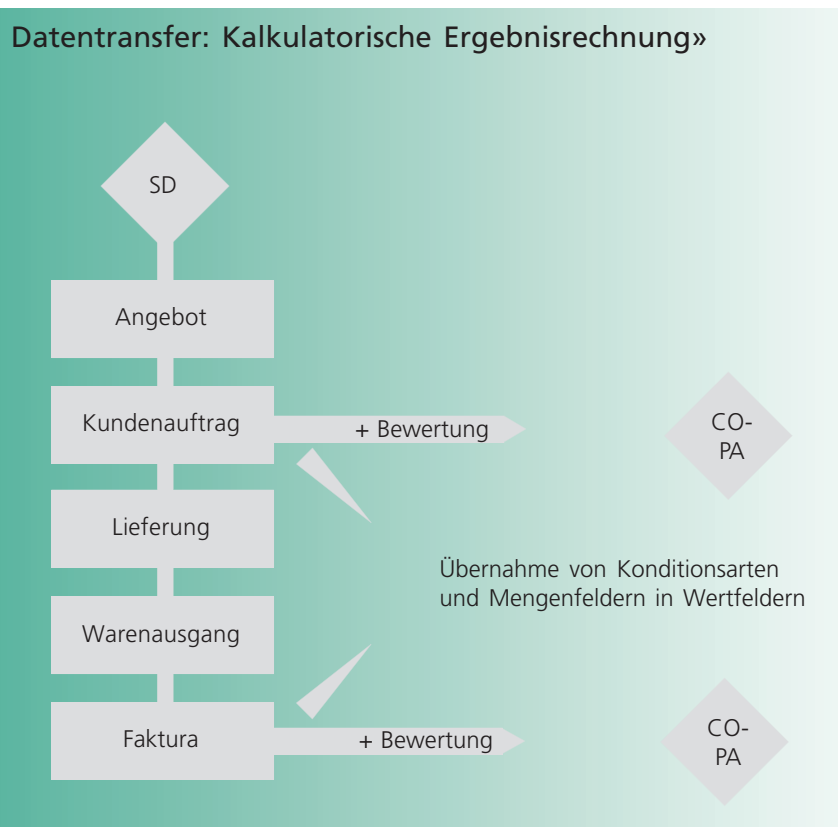
Zum Zeitpunkt des Anlegens dieses Objektes können die geplanten Werte wie Planerlös und Plankosten als so genannter «Auftragseingang» in die Ergebnisrechnung im Sinne einer kurzfristigen Erfolgrechnung (KER) mit einer bestimmten Vorgangsart (A) übernommen werden.

Wird der Kundenauftrag fakturiert, fließen die Werte der echten Erlöse und der vorkalkulierten Standardkosten mit einer anderen Vorgangsart (F) wieder in die Ergebnisrechnung. Es versteht sich von selbst, dass die hier erwähnte Vorgangsart als Unterscheidungsmerkmal in den verschiedenen Berichten der Ergebnisrechnung zu hinterlegen ist. Dieser Wertefluss ist für so genannte «Nichterlös- und kostentragende Positionen» der Kundenaufträge vorgesehen, generell für Standardprodukte. Es erfolgt keine klassische Buchung der Ist-Erlöse- und Kosten auf den Kostenträger. Die Buchung wird direkt auf ein so genanntes Ergebnisobjekt erzeugt. Als Ergebnisobjekte dienen die verschiedenen Merkmale der Ergebnisrechnung wie Vertriebsorganisationen, Kunden- und Produktgruppen usw.

Im Fall kundenspezifischer Fertigung werden die Kosten und Erlöse – wie im Bericht der Kostenträgerrechnung beschrieben – auf den einzelnen Positionen des Kundenauftrages gesammelt. Diese Positionen sind nun erlös- und kostentragend, das heisst, hier erfolgt eine echte Bebuchung des Kostenträgers. Auch diese Kosten werden nun mit einer bestimmten Vorgangsart (C) in die Ergebnisrechnung richtig buchhalterisch mit einer bestimmten Kostenart in die Ergebnisrechnung abgerechnet. Diese Positionen haben die erwähnten Ergebnisrechnungsmerkmale Vertriebsorganisation, Kunden- und Produktgruppen ebenfalls als Kontierungsmerkmale «im Bauch». Somit spielt es keine Rolle, mit welcher Vorgangsart der Wertefluss abgebildet wird. Entscheidend ist die Abwicklung von Standard- oder Einzelfertigungs-Istkosten.

Berichtswesen der Ergebnisrechnung

Das Berichtswesen der R/3-Ergebnisrechnung stellt uns Analysen im Hin-



blick auf unseren Ergebnisbeitrag mit Hilfe der interaktiven Recherche zur Verfügung. Hierzu können wir innerhalb eines selektierten «Datenwürfels» auf vielfältige Weise navigieren, zum Beispiel per Drill-down und Hierarchiewechsel usw.

Jeder Auftrag, auch unser Kundenauftrag, wird im Vertriebssystem des R/3 einem so genannten «Vertriebsbereich» zugeordnet. Dieser besteht aus den Merkmalen Verkaufsorganisation, Vertriebsweg und Sparte. Schon aufgrund dieser Zuordnung können wir den Deckungsbeitrag als Periodenrechnung über diese drei Merkmale auswerten. Weitere, beliebige Merkmale bis auf das einzelne Produkt werden im Sinne der anfangs erwähnten Absatzerfolgsrechnung als «Endstation» unseres Werteflusses dargestellt.

Abschliessende Bemerkung

Hiermit sind wir am Ende unserer SAP-Reise durch den alten, guten Betriebsabrechnungsbogen.

Aber hört unsere Reise hier wirklich auf? Nein; die letzte Spalte liefert ein Unternehmensergebnis. Im Betriebsabrechnungsbogens war es das kalkulierte Ergebnis der verkauften Produkte. Und

erinnern wir uns an unsere Prüfung: Bei mir war es jedes Mal so – der Atem wird schneller, die Körpertemperatur steigt, die Hände werden feucht – die Abstimmung!

Ergibt das Resultat der letzten Spalte mit allen vorgängigen Resultaten das Ergebnis der Spalte Kosten und Erlöse, das heisst der Produktionserfolgsrechnung? Vom kalkulatorischen Absatzergebnis mit allen Zwischenresultaten zum Produktionserfolg.

Im SAP werden selbstverständlich diese Zwischenresultate, zum Beispiel die Über-Unterdeckungen der Kostenstellen, Abweichungen auf Kostenträgern usw. in die Ergebnisrechnung abgerechnet. Trotzdem ist auch eine Abstimmung mit der Finanzbuchhaltung jedes Mal eine Herausforderung.

Das ist und bleibt auch heute dank oder trotz SAP R/3 eine Herausforderung für jeden Finanzchef, Controller und Berater. Viel Spass bei der Abstimmung! ■

Dies ist der letzte Beitrag in unserer SAP-Reihe zum Thema Kostenrechnung. Im nächsten «Rechnungswesen & Controlling» beginnt unser Autor Peter Rosenberger eine Reihe über internationale Rechnungslegung mit SAP.

Félicitations, cher ami...!

Der 20. Dezember ist der Geburtstag von Marcel Sottas, dem langjährigen und erfolgreichen Präsidenten der Prüfungskommission unserer Fachausweis- und Diplomprüfungen.

Dieses Jahr ist es ein besonderer Geburtstag: Marcel Sottas wird 60; er beendet damit seine Tätigkeit in der eidgenössischen Bankenkommision. Das ist gut für viele: Seine Frau erhält mehr Zeit mit ihm. Seine beiden Hunde werden häufiger auf längere Märsche ausgeführt. Unsere Freunde in der Suisse Romande haben mehr von ihrem ausgewiesenen Prüfungsfachmann. Und – jetzt zeigt sich der tiefere Grund unserer Freude... – Marcel Sottas wird in Zukunft noch mehr Zeit für die Prüfungskommission einsetzen können, für die bald anstehenden Revisionen der Reglemente und Wegleitungen und die vie-



len anspruchsvollen Aufgaben, die das Präsidium der Kommission mit sich bringt. Ich danke Marcel Sottas – auch im Namen von veb.ch, swisco, acf und aller ehemaligen und angehenden Kandidaten und der Experten – für seinen wertvollen Einsatz in der Weiterbildung

und in der Prüfungsträgerschaft von veb.ch und KV Schweiz und wünsche ihm alles Gute! Persönlich danke ich Marcel für seine langjährige und aufrichtige Freundschaft.

Herbert Mattle, Präsident veb.ch

19. St.Galler Controllertage

20.–28. März 2006

22. März 2006 Fachtagung zum Thema

Controlling von Beteiligungen

Referenten aus der Praxis führen Sie durch das Thema.

diverse Workshops

Controlling-Software-Ausstellung

Verlangen Sie
detaillierte Unterlagen bei:

CZSG Controller Zentrum St.Gallen
Frau H. Wilhelm
Engelaustrasse 25
CH-9010 St.Gallen
Tel. +41 (0)71 244 93 33
Fax +41 (0)71 244 93 56

CZSG



Info www.czsg.com

Konzernrechnung: «Wir sagen, wie es ist.»

Urs Prochinig hat schon über 20 Fach- und Lehrbücher verfasst. Die meisten sind im Verlag SKV erschienen und haben Tausende durch Aus- und Weiterbildung und Praxis geleitet. «Rechnungswesen & Controlling» hat mit ihm über sein neuestes gesprochen – über das Konsolidierungs-Standardwerk «Konzernrechnung». Was hat den erfolgreichen Lehrbuchautor und seine Partner Andreas Winiger und Peter Bertschinger bewogen, sich diesem Thema zu widmen? «Es hat noch nichts dieser Art gegeben – und es ist dringend notwendig, dass das Thema in aktueller Form auf die Pulte von Studenten und Praktikern kommt!»

Dass Konzernrechnung ein wichtiges Praxisfach ist, zeigt ein Blick in den Alltag: Die Zahl der Konzerne steigt, die Regelwerke wie IFRS werden immer umfangreicher und wandeln sich rasant. 2000 der 2500 IFRS-Seiten sind letztes Jahr geändert worden – und bislang berücksichtigt dies kein Lehrmittel.

«Lehre und Praxis rufen nach einem Werk, das die Entwicklung der Rechnungslegung in der Schweiz beachtet,» so Urs Prochinig, «denn immer wieder vergisst man, dass seit Beginn 2005 die IFRS für börsenkotierte Unternehmen in der Schweiz und Europa obligatorisch sind. Und kaum jemand weiss Bescheid. Die IFRS-Lehrgänge an der Controller Akademie sind ausgezeichnet, erfassen aber erst einen kleinen Teil der Verantwortlichen.»

So leben, stellen die Autoren fest, viele «noch in der alten Welt des Obligationenrechts und der Geheimnisse der willkürlich gebildeten stillen Reserven – auch Dozenten und Experten.»

Die Autoren: Urs Prochinig (54), Dr. oec., Dozent, Fachautor und Mitglied verschiedener eidgenössischer Prüfungsgremien; Andreas Winiger (45), ehemaliger CFO eines internationalen Konzerns, Leiter eines Bildungsganges für Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen; Peter Bertschinger (53), lic.oec. HSG, eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer, CPA, Mitglied des Fachausschusses Swiss GAAP FER, Partner bei KPMG.

Das neueste Prochinig-Buch basiert auf IFRS, deckt aber auch Swiss GAAP FER ab und erläutert die Unterschiede: «Wir geben dem Leser ein Werkzeug für den Alltag in die Hand.» Erklärt werden die fünf Elemente des Konzernabschlusses: Bilanz, Erfolgsrechnung, Geldflussrechnung, Eigenkapitalnachweis und Anhang sowie die verschiedenen Konsolidierungstechniken Voll- und Quotenkonsolidierung und die Equity-Methode. Wie der Titel zeigt, werden die IAS- und IFRS-Bereiche behandelt, die die Konzernrechnung betreffen, also hauptsächlich IAS 27, 28 und 31 sowie IFRS 3. Urs Prochinig: «Dabei interpretieren wir alltagstauglich – und das ist sicher die grosse Chance des Buches: Es gibt Einblick dank einfacher Worte.»

Das Werk sei normativ geschrieben: «Wir sagen, wie es ist. Wir haben ein sehr komplexes Regelwerk konkretisiert und geben dem Leser und Anwender den notwendigen Blick aufs Wesentliche. Alle neuen Entwicklungen in der Rechnungslegung sind berücksichtigt, besonders die Konzentrierung auf True and Fair View.»

«Konzernrechnung» ist ein Buch für das Selbststudium in der Praxis und für den Unterricht auf allen Stufen. Denn das IFRS-Regelwerk selbst ist kein Lehrmittel: «Es muss in hundert Ländern gelten und alles einschliessen, was eingeschlossen werden könnte – eine Riesensmenge Text, der sehr interpretationsbedürftig ist und dessen Übersetzung aus dem Englischen obendrein meist ein Jahr im Nachhinein erscheint.»

Mit ansprechender Methodik soll es den Zugang ins Thema erleichtern, die «beileibe nicht das einfachste ist und immer komplexer wird», wie Urs Prochinig feststellt. «Wir stellen die erdrückende Textfülle des IFRS-Regelwerkes mit dem vielen im Einzelfall Unnötigen mit Fallbeispielen und Übungen alltagstauglich dar. Der Student und erst recht der Anwender in der Praxis wollen nicht über langen Texten grübeln, sondern eine Anleitung erhalten.»

Die Autoren atmen auf, wenn sie auf ihr Schaffen zurückblicken: «Die Arbeit an diesem Werk war hart, denn es gibt kaum Erfahrung in der Schweiz, auf die man zugreifen könnte. Deshalb haben



«Konzernrechnung» mit praxisnahem Theorie- teil, Beispielen und Übungen; Urs Prochinig, Andreas Winiger und Peter Bertschinger; erschienen im Verlag SKV, Zürich, 392 Seiten, ISBN 3-286-33921-0, CHF 96.–. 182-seitiges Lösungsbuch ISBN 3-286-33931-8, CHF 38.–. www.verlagskv.ch

wir oft die grossen Revisionsgesellschaften und Anwenderfirmen konsultiert – und dabei sind wir auf manche Widersprüche gestossen. Viele sind in ihrer Arbeit unsicher, was uns zu intensiver Recherche gezwungen hat.» Profitiert hat das Autorenteam dabei von seiner optimalen Zusammensetzung: Wissenschaft und Lehre, Anwender im Konzern und Revision sind vertreten.

Weshalb bürdet man sich eine solche Arbeit auf? Reich wird man mit Fachbüchern dieser Art bekanntlich nicht. «Weil es grosse Freude bereitet, ein faszinierendes Fachgebiet möglichst vielen eingängig zu vermitteln – und weil man sich daneben fachlich weiterentwickelt. An seiner Kompetenz nämlich kann man ewig bauen», freut sich Urs Prochinig. Trotz aller Hindernisse: «Ich habe es noch nie erlebt, dass wir eine Aufgabe so konzentriert und schnell abgeschlossen haben. Wir waren dazu gezwungen, denn der Bedarf ist beträchtlich. Und soeben hat uns eine grosse Schule mitgeteilt, sie werde im Unterricht unser Werk einsetzen.» ■

MWST-Corner – Was gibt es Neues?

Seit der Publikation der beiden Leitfäden für Steuerpflichtige und der Broschüre für das Motorfahrzeuggewerbe, die ab 1. Juli 2006 in Kraft treten sollten, sind die ersten Reaktionen von verschiedenen Seiten bei der eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV), Hauptabteilung MWST, eingetroffen. Viele Reaktionen sind kritischer Natur. Insbesondere stösst das «häppchenweise» Publizieren auf grössere Kritik, da mit diesem Vorgehen eine Übersicht und ein Abgleich unter den verschiedenen geplanten neuen Publikationen nicht möglich ist. Es sind nun bereits Stimmen zu hören, die den Einführungstermin 1. Juli 2006 weiter hinausschieben möchten oder mit einer Publikation sogar zuwarten wollen, bis die ersten politischen Entscheide gefällt sind.

Auch auf politischer Ebene hat sich in der Zwischenzeit einiges bewegt. Bundesrat Merz möchte einen Einheitssatz und die Abschaffung sämtlicher Ausnahmen, wobei dies dann wieder nicht für alle Ausnahmen gelten soll. Eine Prognose zu stellen, wohin das «schlingende Schiff» MWST fahren wird, ist meines Erachtens aufgrund der sich überschlagenden Meldungen und Dementis zur Zeit nicht möglich. Lassen wir uns überraschen, und verfolgen wir die Arbeit der vom Bundesrat eingesetzten Expertengruppe.

Sicher ist jedoch, dass die Referendumsfrist für die Revision des Stiftungsrechts ungenutzt abgelaufen ist und der Bundesrat dementsprechend die entsprechenden neuen Bestimmungen auf 1. Januar 2006 in Kraft gesetzt hat.

Für die MWST bedeutet dies, dass ab Anfang 2006 der nachstehende neue

Art. 33a MWSTG mit 4 Absätzen eingeführt wird:

Art. 33a MWSTG, Beiträge an gemeinnützige Organisationen oder von solchen

Abs. 1

Gemeinnützige Organisationen, die Beiträge erhalten, erbringen keine Gegenleistung, wenn sie in Publikationen ihrer Wahl den Namen oder die Firma des Beitragszahlers in neutraler Form einmalig oder mehrmalig nennen oder bloss das Logo oder die Originalbezeichnung von dessen Firma verwenden.

Abs. 2

Wer Beiträge von gemeinnützigen Organisationen empfängt, erbringt keine Gegenleistung, wenn er oder sie deren Namen in Publikationen ihrer Wahl, einmalig oder mehrmalig, nennt. Enthält der Name der Organisation zugleich die Firma eines Unternehmens, so stellt auch die Publikation dieses Namens in neutraler Form oder die blosser Verwendung des Logos oder der Originalbezeichnung der Firma keine Gegenleistung dar.

Abs. 3

Die in den Absätzen 1 und 2 genannten Grundsätze gelten auch bei einer Unterstützung in Form einer geldwerten Leistung, zum Beispiel bei der Zuwendung von Naturalien.

Abs. 4

Eine Organisation gilt als gemeinnützig, wenn folgende Voraussetzungen kumulativ erfüllt sind:

a. Es handelt sich um eine juristische Person, welche auf die Verteilung des Reingewinnes an die Mitglieder, Gesell-



Markus Metzger (39), Betriebsökonom FH, dipl. Steuerexperte, Niederlassungsleiter BDO Visura Zug und Produktleader MWST BDO Visura Schweiz, Modulleiter und Dozent am MAS in National and International Value Added Tax (FFHS) veb.ch, betreut unsere Rubrik MWST. Der Autor ist erreichbar unter markus.metzger@bdo.ch. ■

schafter oder Organe verzichtet; ist die juristische Person eine Erwerbsgesellschaft, muss dieser Verzicht in den Statuten ausdrücklich festgehalten sein.

b. Ihre Mittel sind unwiderruflich gemeinnützigen Zwecken gewidmet; der Erwerb und die Verwaltung von wesentlichen Kapitalbeteiligungen an Unternehmen gelten als gemeinnützig, wenn das Interesse an der Unternehmenserhaltung dem gemeinnützigen Zweck untergeordnet ist und keine geschäftsleitenden Tätigkeiten ausgeübt werden.

c. Sie übt eine Tätigkeit aus, die im Interesse der Allgemeinheit liegt.

d. Sie übt diese Tätigkeit uneigennützig aus. ■

In English... aus einem australischen Steueramt

Jedes Jahr wählt die «Plain English Campaign», eine Institution für verständliche Sprache und «für amtliche Informationen, die man beim ersten Durchlesen versteht», die schlechtesten Textstücke des ablaufenden Jahres. Im Folgenden eine preisgekrönte und damit besonders verwirrende Passage aus einem Schriftstück einer australischen Steuerbehörde:

«For the purpose of making a declaration under this Subdivision, the Commissioner may: a) treat a particular event that actually happened as not having happened; and b) treat a particular event that did not actually happen as having happened and, if appropriate, treat the event as: i) having happened at a particular time; and ii) having involved particular action by a particular entity; and c)

treat a particular event that actually happened as: i) having happened at a time different from the time it actually happened; or ii) having involved particular action by a particular entity (whether or not the event actually involved any action by that entity).» ■

Mehr auf www.plainenglish.co.uk

Intensiv-Workshop IPSAS

Ein äusserst interessantes Programm hat beinahe 100 Teilnehmer veranlasst, sich über IPSAS kompetent informieren zu lassen. Neben den interessanten Referaten, die einen sehr guten Mix aus den Schwerpunkten der Standards und praktischen Umsetzungserfahrungen boten, blieb genügend Raum für Fragen: Alles in allem eine belebende Ausbildungsveranstaltung zu einem aktuellen Thema, das in Zukunft noch auf viel Interesse stossen wird.

Gemeinsame Veranstaltung von Controller Akademie, Zürcher Hochschule Winterthur und Ernst & Young

Was sind IPSAS?

IPSAS heisst: «International Public Sector Accounting Standards». IPSAS sind also die IAS für den öffentlichen Sektor. Herausgegeben werden sie vom IPSASB (IPSAS-Board) der International Federation of Accountants (IFAC) in London. Finanziert wird die Tätigkeit des Boards durch Beiträge der Bretton-Woods-Institutionen. Die Schweiz ist als Consultative Group vertreten, deren Leiter Prof. Andreas Bergmann (siehe Referenten-Box) ist.

Die IPSAS sind sehr stark an die IFRS/IAS angelehnt. Dabei steht das Prinzip von «true and fair» und das «accrual principle» im Zentrum. Ebenso wichtig ist der Begriff «to control». Das ist in der öffentlichen Verwaltung viel umfassender als in privatwirtschaftlichen Konzer-

nen und steht teilweise im Widerspruch zu «true and fair». Wir kommen und den Ausführungen zu IPSAS 6 darauf zurück.

Aktuell bestehen die IPSAS aus 21 Standards. Der zweiundzwanzigste Standard steht kurz vor der Verabschiedung und Veröffentlichung. Das Werk umfasst aktuell 700 Seiten

und ist in englischer und spanischer Sprache offiziell verfügbar. Die Seitenzahl ist vom Anwender mit Vorsicht zu behandeln, insbesondere zur Bewertung von «Investments», wo in IPSAS 15 die Anlehnung an IFRS festgelegt ist. In den IFRS wären das die Standards 32 und 39, die insgesamt rund 500 Seiten umfassen und sehr komplex sind.

Die Rechnungslegung einer öffentlichen Verwaltung wird durch die Anwendung von IPSAS deutlich transparenter.

Der Abschluss besteht aus den folgenden fünf Teilen:

- Bilanz (statement of financial position)
- Erfolgsrechnung (statement of financial performance)
- Mittelflussrechnung (cash flow statement)
- Eigenkapitalnachweis (statement of changes in net assets/equity)
- Anhang (notes)

Das ist eine sehr gute Basis für Vergleichszwecke der Leistungsfähigkeit von öffentlichen Verwaltungen, für das Festlegen von Bonitätsqualifikationen durch Ratingagenturen, für ein deutlich höheres Interesse dank besserer Verständlichkeit für den Steuerzahler und – das ist das Wichtigste – ein hervorragendes Instrument, das die Politik zwingt, auch unter dem Gesichtspunkt der finanziellen Auswirkungen zu arbeiten.

Die neun Ziele der Haushaltsführung

1. Disziplinierungsfunktion (Haushaltsgleich, Maastricht-Kriterien)
2. Koordinierungsfunktion (Konsolidierung, Koordination unter Haushalten)
3. Ökonomisierungsfunktion (ESVG, IPSAS, Basel II, KLR-Bereichsstandards)
4. Nachhaltigkeitsfunktion (Berichtspflichten, Zeitreihen, Kontinuitätsprinzip)
5. Haushaltstransparenzfunktion (Vergleich Budget-Rechnung, and. Haushalte)
6. Kostentransparenzfunktion (Kosten/Erträge der Produktgruppen/Produkte)
7. Führungsfunktion (Trennung strategische/operative Führung «Devolution»)
8. Zahlungsmittelmanagement (Ein- und Auszahlungen, Verschuldung)
9. Intergenerative Gerechtigkeit (Be-/Entlastungen künftiger Generationen)

IPSAS 6: Konzernrechnung

Die Diskussionen im Zusammenhang mit dem Rechnungsabschluss nach IPSAS der Gemeinde Kloten und den Problemstellungen bei der Umstellung auf IPSAS im Kanton Zürich haben gezeigt, dass dieser Standard vielfältige Problem stellt, weil «to control» in der öffentlichen Verwaltung viel weiter ausgelegt wird als in Unternehmen und Konzernen der Privatwirtschaft, wo bei einer Stimmenmehrheit, also mehr als 50 %, davon ausgegangen werden kann, dass diese Gesellschaft beherrscht wird.

In der öffentlichen Verwaltung ist es möglich, dass ein Betrieb oder eine Institution nur überleben können, weil sie über einen Vertrag eine Defizitgarantie eines öffentlichen Gemeinwesens besitzen.

Bericht: Peter Wuilschleger

Die Referenten

Andreas Bergmann, Prof.Dr.oec., Leiter des Instituts für Verwaltungs-Management der Zürcher Hochschule Winterthur

Ernst Buschor, Prof.Dr.oec., Vizepräsident ETH-Rat, Beirat der Controller Akademie AG Zürich, Mitglied wissenschaftlicher Arbeitskreis „Integrierte Verbundrechnung“ Nordrhein-Westfalen

Rudolf Meier, Dr.oec., Leiter Finanzverwaltung Kanton Zürich

Andreas Güller, lic.oec. HSG, Senior Consultant, Ernst & Young AG

Patrick Hauri, lic.oec. et lic. iur.HSG, Senior Manager, Ernst & Young AG

Martin Mattes, dipl. Wirtschaftsprüfer, Senior Manager, Ernst & Young AG

Christian Sauter, lic.reer.publ.HSG, Senior Consultant, Ernst & Young

Christophe Utelli, lic.oec.HSG, Senior Manager, Ernst & Young

Peter Bucher, Leiter Advisory Services, Industry Leader Public Management, Ernst & Young

Martin Heimgartner, lic.oec.HSG, Eidg. Finanzverwaltung, Programmleitung FLAG und Fachfragen NRM

Nach IPSAS 6 bedeutet das, dass diese Einheit vollkonsolidiert werden muss. Hier kommt IPSAS 6 mit «true and fair» in den «Clinch». Das Gemeinwesen hat kein Recht an den Vermögenswerten, es garantiert nur die Defizitdeckung. Die politische Fragestellung daraus ergibt sich nur daraus, ob man diese Garantie aufrechterhalten will oder nicht.

Viele Gemeinwesen sind im Besitz von Unternehmen die nach privatwirtschaftlichen Grundsätzen geführt werden. Teilweise geniessen diese Betriebe noch «Heimatschutz». Es gibt aber auch solche, die dem vollen Wettbewerbsdruck des Weltmarktes ausgesetzt sind. Im Besonderen sind die Kantonalbanken, Elektrizitätswerke, Gebäudebrandversicherungsanstalten, die SUVA, SBB, Post, Swisscom usw. zu nennen.

IPSAS 6 verlangt auch hier eine Vollkonsolidierung. Natürlich wird dadurch das Bild vollständig verfälscht. Zudem werden wohl Unternehmen die mit harter Konkurrenz im Markt stehen, nicht bereit sein, ihr Budget zu veröffentlichen beziehungsweise politische Instanzen darüber befinden zu lassen. Da sich die verschiedenen Bereiche mit einer aussagekräftigen Segmentsberichterstattung darstellen lassen, ist einer Vollkonsolidierung zuzustimmen. Dies unter dem Gesichtspunkt der Transparenz und der Fragestellung, ob ein Gemeinwesen diese Tätigkeiten überhaupt ausüben soll oder sie besser privatisiert. Die Gefahr besteht darin, dass die Bilanz zu hohe Eigenmittel ausweist und zur weiteren Verschuldung verleitet.

In IPSAS 6 ist die Forschung herausgefordert. Die Diskussionen an der Tagung haben klar gezeigt, dass die Ansätze von IFRS/IAS nicht einfach auf die IPSAS übertragen werden können. Es gilt hier, genaue Kriterien mit entsprechenden Begründungen festzulegen.

Die Bestimmung der Werthaltigkeit

Wie sollen Vermögenswerte der öffentlichen Verwaltung, die über keinen

Marktwert verfügen, korrekt angesetzt werden? Diese Frage ist für Bewertungsspezialisten eine wahre Fundgrube und ein immenses Betätigungsfeld. Was ist der «Fair Value»

- von Schulanlagen
- von Universitäten
- von militärischen Anlagen
- von Spitälern
- von Schiessanlagen
- des Schienennetzes der SBB
- des Strassennetzes
- von Forstbeständen usw.

Auf jeden Fall ist nach dieser Aufzählung eindeutig – mit IPSAS wird die Rechnungslegung der öffentlichen Verwaltung richtig interessant, und sie bietet grosses Herausforderungspotenzial!

Werthaltigkeitskonzepte

Während für die Wertbestimmung von Sachanlagen ohne aktiven Markt für IFRS/IAS sehr gut definierte Bewertungsansätze vorliegen, sieht das bei IPSAS etwas anders aus. Die Problematik liegt in der Festsetzung der Kapitalkosten für das Eigenkapital. Es gibt dazu nicht einen Aktienmarkt, aus dem sich risikoadjustierte Eigenkapitalkostenätze herleiten lassen.

Zudem trägt die öffentliche Verwaltung neben dem Zinsänderungsrisiko und den üblichen Marktrisiken (zum Beispiel Ausfälle von Steuereinnahmen bei schlechter Wirtschaftslage) auch noch das Risiko «Politik».

Aufgrund des vorgängig aufgezeigten Risiko-Profiles und der eingeschränkten Bewegungsfreiheit sollten wohl die Eigenkapitalkostenätze höher liegen als bei privatwirtschaftlichen Unternehmen mit gleicher Rating-Einstufung. Hier öffnet sich ein interessantes Forschungsfeld, und wir dürfen gespannt darauf sein, was die Wissenschaftler dazu meinen.

Schwachstelle KLR

In den Diskussionen hat sich gezeigt, dass die öffentliche Verwaltung zwar stolz ist auf ihre Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) und man sich auch regelmässig die Frage stellt, wieviel die KLR kosten darf.

Die reine Kostenverwaltung in sehr vielen Kostenstellen ist allerdings das falsche Rezept, wenn es gilt, vor allem Fixkosten zu beeinflussen. Dazu wäre eigentlich eine Prozesskostenrechnung notwendig. Diese ist allerdings aufwändiger und kostet mehr als die Normalkostenrechnung – dafür steigt der Informations- und Steuerungsgrad markant. Für Fachkräfte mit tieferem Einblick in Führungsbesonderheiten der öffentlichen Verwaltung stellt sich in diesem Zusammenhang sofort die Frage: «Will die Verwaltung das auch wirklich wissen?»

Schlusswort

Kunde der öffentlichen Verwaltung sind die Steuerzahler. Aus Kundensicht ist eine öffentliche Verwaltung somit gehalten, qualitativ hochwertige öffentliche Dienstleistungen zu sichern, die die Sicherheit, Gesundheit und Lebensqualität ihrer Steuerzahler fördern. Dazu benötigt sie motivierte Mitarbeiter, die dafür sorgen, dass Qualität und Nutzen in allen Servicebereichen geliefert wird. Es braucht des Weiteren eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den Bürgern und Unternehmen, um das Gemeinwesen in allen wichtigen Bereichen attraktiv zu gestalten und zu erhalten.

Da sich IPSAS in die Richtung der neun Haushaltsziele entwickeln wird, gilt es, die Entwicklungen weiterzuverfolgen und das notwendige Fachwissen in der Schweiz aufzubauen. Eine der zentralen Grundlagen zur vorgängig beschriebenen strategischen Ausrichtung der öffentlichen Verwaltung wird IPSAS sein. Es bleibt zu hoffen, dass die Schweiz hier eine Vorreiterrolle in Europa einnehmen wird. ■

Leisten statt konsumieren: veb.college

Qualifizierte Weiterbildung nach Feierabend mit Zertifikatsprüfungen – ideal für Berufstätige, die ihr Wissen erhalten und aufbauen wollen. Praxisnah und aktuell.

veb.college
Sihlhof · Lagerstrasse 5 · 8004 Zürich
Neben dem Hauptbahnhof Zürich
Programm auf www.veb.ch

Für beide Seiten: das Jahresgespräch

Immer gegen Ende eines Jahres bin ich in Gedanken bei all den Angestellten, deren Sorgen um ihr «Qualitätsgespräch», ihre Evaluation kreisen – und natürlich denke ich auch an ihre Vorgesetzten, die das Gespräch führen müssen. Auf beide wartet eine heikle Aufgabe, die, schlecht gelöst, genau das beschert, was alle vermeiden wollen: demotivierte Mitarbeiter.

Gedanken zum Evaluationsgespräch – für diejenigen, die sprechen und für diejenigen, die zuhören.

Was macht das jährliche Evaluationsgespräch so heikel?

- Das Jahresende naht und stresst beruflich und privat. Nicht nur wer eine Familie hat, weiss ein Lied davon zu singen.
- Eine unsachgemässe Evaluation ist nur zu rasch eine Aburteilung: Der Mitarbeiter ist «gut» oder «schlecht», erhält mehr Lohn oder eben nicht. In wenigen Minuten und Worten sind ein ganzes Jahr und sein ganzes, oft intensives Wirken abgehakt.
- Die Macht des Vorgesetzten über Gehaltserhöhungen, Boni und Prämien macht die Diskussion einseitig: Gewinnt der eine, verliert der andere. Geld ist nie – dreimal dick unterstrichen! – ein Motivationsmittel. Aber es demotiviert, wenn es nicht reicht oder wenn es nicht von Anerkennung, Dank, Beförderung oder Weiterbildung begleitet wird.

Ein Evaluationsgespräch soll ein formeller Gedankenaustausch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter sein:

- Es zeigt, wie der Mitarbeiter die Anforderungen seiner Stelle erfüllt und wie sein Verhalten ist.
- Es motiviert, indem es besondere Fähigkeiten hervorhebt und indem dem Mitarbeiter Anerkennung und Dank für seine Arbeit zukommen.
- Es vermeidet Frustrationen, indem es offen legt, was zu Zufriedenheit Anlass gibt und was verbessert werden sollte.
- Es sichert die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters, indem Ziele kontrolliert und Verbesserungsmöglichkeiten festgestellt werden.

Vorteilhafterweise evaluieren einige Tage vor dem Gespräch Mitarbeiter und Vorgesetzte mittels Fragebogen soziale, berufliche beziehungsweise technische und methodische Kompetenzen des Mitarbeiters in angepasster Gewich-

tung. So dreht sich das Gespräch um Bereiche, die beiden Seiten im Voraus bekannt sind. Der Vergleich zwischen Selbstevaluation des Mitarbeiters und Evaluation durch den Vorgesetzten ist die Basis für das Gespräch.

Dass die Form mindestens so wichtig ist wie der

Inhalt, zeigt sich am Evaluationsgespräch besonders deutlich:

- Der Mitarbeiter sollte wissen, dass er sich äussern darf.
- Alle wichtigen Punkte müssen beiden Seiten klar sein, auch wenn sie nur für eine Seite von Bedeutung sind.
- Man vermeide Rechtfertigungen, erläutere jedoch Meinungsunterschiede. Das öffnet anderen Ansichten die Tür und erleichtert den Austausch.
- Vertrauen braucht Zeit. Wenn möglich, sollte das Gespräch ausserhalb des Büros stattfinden.
- Evaluationen dürfen nicht überraschen; sie halten fest, was Vorgesetzter und Mitarbeiter bereits erkannt haben.
- Es entspannt die Atmosphäre, wenn die eigentliche Evaluation von Entschuldigungsfragen gelöst ist.
- Wer nicht weiss, was ihn erwartet und sich einer geballten Ladung positiver und negativer Bemerkungen gegenüber übersieht, wird nicht motiviert. Besser sind viele kleine Evaluationen übers Jahr: Man kann den Wert ständiger Anerkennung nicht genug betonen!

Die Evaluation kann zu verschiedenen Massnahmen führen:

- Aus- und Weiterbildung
- Interne oder externe Supervision
- Anordnungen «positiver» oder «negativer» Art
- Anpassung von Funktion und Aufgabe.

Was tut man, wenn die Evaluation schlecht verläuft – und woran erkennt man das? Vor allem an der grossen Kluft zwischen der (hohen) Meinung des Mitarbeiters von seiner Leistung und der (weniger guten) Meinung des Vorgesetzten. Was tun?

- Der Vorgesetzte bewahrt Ruhe und zeigt, dass ihn die Kluft überrascht.
- Man verlangt konkrete Beispiele, die die unterschiedliche Sicht der Dinge illustrieren. Mitarbeiter, die denken, sie seien falsch bewertet worden, legen dar, was sie an das Gedeihen des Unternehmens beigetragen haben. Gemeinsam



Frank Gerritzen (43) 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, sowie Geschäftsführer von Conciliat AG, eines Beratungsunternehmens für Angelegenheiten der Human Resources HR – und damit auch für das nebenstehende Thema Evaluationsgespräche.

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.

Contaplus stellt eine Reihe von Ratgebern zur Verfügung – zum Beispiel über das Bewerbungsgespräch, das Curriculum vitae und über die in der Schweiz verfügbaren Lehrgänge im Finanz- und Rechnungswesen. Der Autor ist erreichbar über fgerritzen@contaplus.ch.

evaluiert man die unterschiedliche Bedeutung, die man den verschiedenen Kriterien beimisst.

■ Man erkundige sich als Mitarbeiter, ob die Meinung des Vorgesetzten nur seine eigene Haltung oder auch die Ansicht anderer Mitarbeiter oder Vorgesetzter wiedergibt. Oft ist es von Nutzen, allenfalls abweichende Meinungen in ein weiteres Gespräch einzubringen.

■ Gegen Fakten kann man sich nicht wehren. Mit einer schriftlichen Antwort hingegen kann man Meinungsverschiedenheiten präzise darlegen und offenen Streit vermeiden. Aber Achtung: Schriftliches währt für immer!

Evaluationen sind eine grosse Aufgabe, die manchen zögern lassen. Doch es ist mit ihnen wie mit dem Sport: Gut trainiert, häufig und dann weniger ist besser als selten viel aufs Mal. ■

Testen Sie sich: Würden Sie noch bestehen?

In unserer Serie «Würden Sie noch bestehen?» stellen wir Ihnen eine Auswahl von Prüfungsfragen aus verschiedenen Fächern der Berufs- und der höheren Fachprüfungen. Testen Sie, ob Sie heute noch Schritt halten können.

Finanzpraxis

Welche der folgenden Aussagen sind jeweils korrekt?

Forwards

- Die Erfüllung eines Devisen-Forwards-Kontrakts wird durch die Clearingstelle sichergestellt.
- Ein Forwards-Kontrakt ist ein standardisierter Kontrakt, der an der Börse gehandelt wird.
- Als mögliche Basiswerte von Forwards kommen nebst Effekten auch Währungen in Frage.
- Der Käufer eines Forwards hat das Recht, nicht aber die Pflicht, am Verfalltag eine bestimmte Menge eines Basiswertes zum vereinbarten Ausübungspreis zu kaufen.

Kapitalmarkt

- Zu den wichtigsten Kapitalmarktgeschäften zählen das Diskontgeschäft sowie die Ausleihung von Sicht-, Call- und Festgeldern.
- Die Effektenbörse ist der Primärmarkt für Kapitalmarktpapiere.
- Die wichtigsten Teilmärkte des Kapitalmarktes sind der Obligationen- und der Aktienmarkt.
- Der Kapitalmarkt ist Privatpersonen nicht zugänglich.

Kursentwicklung

- Für den Optionsinhaber entspricht der innere Wert einer Option der positiven Differenz zwischen dem vereinbarten Ausübungspreis und dem aktuellen Kurs.
- Bei einem Kursanstieg des Basiswertes steigt automatisch auch der Zeitwert der Call-Option.
- Der Wert der Put-Option fällt, wenn der Kurs des Basiswertes fällt.
- Der Käufer einer Put-Option sichert sich gegen steigende Kurse des Basiswertes ab.

Steuern

Die Rex AG hat im Jahr 1998 eine Liegenschaft erstellt. Die seinerzeitigen Investitionen ohne Grundstück beliefen sich

auf 2,4 Mio CHF. Das Grundstück ist mit 0,8 Mio bilanziert. Die Abschreibungen sind gemäss Merkblatt der ESTV vorgenommen worden (5 Prozent auf der Liegenschaft). Auf den 1.1.2005 soll die Liegenschaft auf den Aktionär der Rex AG übertragen werden. Der Verkehrswert der Immobilie beträgt 4 Mio. Die Hypotheken belaufen sich auf 2,8 Mio. Nach der Übertragung der Liegenschaft auf den Aktionär soll diese der Rex AG für 120 000 pro Jahr vermietet werden.

1. Welche steuerrechtlichen Probleme stellen sich aus Sicht der Mehrwertsteuer bei der Übertragung der Liegenschaft auf den Aktionär? Allfällige Berechnungen sind vorzunehmen.
2. Welche Probleme stellen sich aus Sicht der Mehrwertsteuer bei der Vermietung der Liegenschaft?
3. Welches sind die Steuerfolgen aus dem Verkauf der Liegenschaft an den Aktionär für die Rex AG?
4. Welches sind die Steuerfolgen aus dem Verkauf der Liegenschaft, wenn die Rex AG ihren Sitz im Kanton Zürich hat (monistisches System)?
5. Welches sind die Steuerfolgen aus dem Verkauf der Liegenschaft, wenn die Rex AG ihren Sitz im Kanton St. Gallen hat (dualistisches System)?

Recht

Welche der folgenden Aussagen treffen zu?

- Wird eine vermietete Liegenschaft verkauft, werden die bestehenden Mietverträge von Gesetzes wegen auf den nächsten ortsüblichen Kündigungstermin aufgelöst.
- Der Mietvertrag für eine Wohnung kann von Gesetzes wegen auch mündlich abgeschlossen werden.
- Stirbt der Mieter, der einen auf zehn Jahre befristeten Mietvertrag abgeschlossen hat, vor Ablauf der Vertragsdauer, dürfen seine Erben den Mietvertrag unter Einhaltung der gesetzlichen Frist auf den nächsten gesetzlichen Termin kündigen.
- Neben dem Mieter ist auch der Vermieter berechtigt, bei der Schlichtungsbehörde um Erstreckung des Mietverhältnisses nachzusuchen, wenn die Kündigung für ihn eine besondere Härte bedeutet.

Die Lösungen...

... finden Sie im Bereich «Downloads» unserer Website www.veb.ch.

- Befindet sich der Mieter mit der Bezahlung des Mietzinses im Rückstand, ist die Erstreckung des Mietverhältnisses ausgeschlossen.
- Weil der Vermieter Eigentümer der vermieteten Wohnung ist, hat er das Recht, die Wohnung jederzeit zu betreten.

Personaladministration

1. Nennen Sie die gesetzliche Grundlage, wonach der Bundesfeiertag, der 1. August, den Sonntagen gleichgestellt ist.
2. Erklären Sie den Begriff «erwerbsunfähig» gemäss Sozialversicherungsrecht.
3. Welches rechtliche Werk gibt dem Bund den Auftrag, Gesetze über sämtliche Sozialversicherungsweige zu erstellen?
4. Nennen Sie zwei Risiken, gegen die Sie über das BVG versichert sind.
5. Welche Sozialversicherungsweige decken das Risiko Unfall ab? Nennen Sie zwei.
6. Welche Sozialversicherung ist gesetzlich verpflichtet, bereits nach dem dritten Tag eines Schadenfalles einen Lohnersatz zu zahlen?
7. Ein 30-jähriger Familienvater mit einem Kind überlegt sich, ob er seine Vollzeitstelle auf 80 % reduzieren soll. Er bittet Sie, ihm im Besonderen darzulegen, mit welchen Folgen er bezüglich seiner Familie bei einer entsprechenden Arbeitszeitreduktion in Bezug auf die in diesem Falle leistungspflichtigen Sozialversicherungsweige rechnen muss, wenn bei ihm der Todesfall vor der Pensionierung und vor Wegfall der Unterstützungspflicht gegenüber seinem Kind eintreten würde. Sein heutiger AHV-pflichtiger Jahresverdienst beträgt 76 000.
8. Wann beginnt gemäss Arbeitsgesetz (ArG) grundsätzlich die Nacharbeit, und wann ist sie beendet? ■

Hochklassig: IFRS-Update 2005

Hochklassig! So darf man dieses zweitägige Seminar mit Fug und Recht bezeichnen. Ein hochinteressantes Programm, in dem die IFRS/IAS und die zu erwartenden Änderungen von mehreren Seiten beleuchtet worden sind, gepaart mit interessanten Gruppenarbeiten über spannende Fälle, dazu hervorragend motivierte Referenten, die sichtlich Freude gehabt haben, sich mit den Teilnehmern auf fachlich hoher Ebene einzulassen. Natürlich sind die Diskussionen in den Kaffee-Pausen und beim Lunch engagiert weitergeführt worden. Alles in allem eine zweitägige Ausbildung, die das eingangs erwähnte Prädikat uneingeschränkt verdient.

Die Controller Akademie und Ernst & Young bieten den diplomierten IFRS-Accountants ein wertvolles Update an.

Es ist klar, dass IFRS weiterhin eine Baustelle ist. Einige Standards – wie zum Beispiel IFRS 3 Business Combinations – sind eine Zwischenstufe. Der Standard dürfte in den nächsten Jahren noch gewichtige Änderungen erfahren. Aktuell gibt hierzu die Behandlung von Goodwill für die Minderheiten sehr viel Diskussionsstoff.

Aktuell arbeitet das IASB an folgenden Projekten:

- The Conceptual Framework
- Fair Value (measurement)
- Provisions (non-financial Liabilities)
- Reporting comprehensive income
- Revenue recognition (including liability extinguishment)
- Business Combinations. Phase II
- Scope of consolidation and the meaning of «control»
- Accounting for investment companies
- Segment reporting
- Accounting for service concessions
- IAS 39: fair value option and the interest margin hedge
- SMEs
- Leases
- Insurance accounting, Phase II

Fair Value

Das Prinzip des «Fair Value», welches das IASB ganz – im Schlepptau des FASB? – und trotz vielfältiger Kritik um-

setzen will, ist der zentrale Bewertungsansatz für die IFRS.

Die offizielle Übersetzung: beizulegender Zeitwert

Der beizulegende Zeitwert ist der Betrag, zu dem zwischen sachverständigen, vertragswilligen und voneinander unabhängigen Geschäftspartnern ein Vermögenswert getauscht oder eine Schuld beglichen werden könnte.

Um einen Fair Value zu ermitteln, gilt die Fair-Value-Hierarchie. Sie basiert aktuell noch auf einem dreistufigen Modell. US GAAP verwendet dazu ein fünfstufiges Modell. Bei IFRS dürfte sich ein vierstufiges Modell durchsetzen.

Bei sehr vielen Vermögenswerten des Sachanlagevermögens dürfte es schwierig sein, den korrekten Fair Value zu ermitteln. Es handelt sich hier vielfach um sehr spezifische Güter, für die keine beobachtbaren Marktpreise vorliegen. Es stellt sich dazu natürlich die Frage «Wie soll man das bewerten?»

Ermittlungsmethoden für Fair Value

Aufgrund der vorgängigen Ausführungen ist klar, dass die Bewertung grundsätzlich dem Primat der marktgestützten Ermittlung unterliegt. Da es nun aber für viele Güter keinen solchen Markt gibt, behilft sich IFRS mit einem in drei Stufen gegliederten, hierarchischen Bewertungsprinzip, das auf Marktnähe und Objektivierbarkeit abstützt.

Stufe 1

Fair-Value-Bestimmung anhand beobachtbarer Marktpreise durchgeführter Transaktionen für identische Gegenstände. Prinzip: «mark to market»

Stufe 2

Bei Nichtbeobachtbarkeit aktueller Marktpreise Bestimmung des Fair Value durch Anpassung beobachtbarer Marktpreise für vergleichbare Gegenstände.

Stufe 3

Bei Nichtverfügbarkeit von Marktpreisen für gleiche oder vergleichbare Gegenstände wird der Fair Value unter Verwendung von Bewertungsmodellen geschätzt. Prinzip: «mark to model»

Kommende Änderungen

«Wenig Änderungen in den IFRS 2005, jedoch eine volle Pipeline» könnte der längere Titel an dieser Stelle lauten. Nach den grossen Schüben 2003 und 2004 mit deutlicher Zunahme des Umfangs des Regelwerkes ist es in der neuesten Fassung ruhig zugegangen. Das heisst jedoch nicht, dass das IASB untätig gewesen ist. Es liegen wichtige und heftig diskutierte Exposure Drafts vor, und es ist bereits jetzt klar, dass IFRS 7 (Financial Instruments: Disclosures) kommen wird, ein neuer Standard, der vor allem für die kleineren IFRS-Anwender ein deutlicher administrativer Mehraufwand bedeutet.

Die Referenten

Fredy Greuter, Dr.oec., Wirtschaftsredaktor der Neuen Zürcher Zeitung NZZ

Eric Ohlund, CPA, Mitglied Executive Committee IAS Desk Schweiz, Partner, Ernst & Young

Dieter Pfaff, Prof.Dr., Direktor am Institut für Rechnungswesen und Controlling IRC, Universität Zürich

Andreas Loetscher, dipl. Wirtschaftsprüfer, Mitglied Executive Committee IAS Desk Schweiz, Partner, Ernst & Young

Roland Ruprecht, dipl. Wirtschaftsprüfer, Leiter IAS Desk Schweiz, Partner, Ernst & Young

Martin Welser, dipl. Wirtschaftsprüfer, Senior Manager, Deloitte & Touche

Martin Mattes, dipl. Wirtschaftsprüfer, Mitglied IAS Desk Schweiz, Senior Manager, Ernst & Young

Frank Schneider, dipl. Wirtschaftsprüfer, Vizedirektor, Leiter Rechnungslegung, Abteilung Publizität, SWX

Reto Fierz, dipl. Wirtschaftsprüfer, Mitglied IAS Desk Schweiz, Senior Manager, Ernst & Young

Wo ein aktiver Markt besteht, stellt die Bewertung keine Schwierigkeit dar; die Preise sind nachvollziehbar. Für die korrekte Anwendung von IFRS muss bei einigen Vermögenswerten auf das «Mark-to-model»-Bewertungsverfahren abgestützt werden. Das Modell findet Anwendung zum Beispiel bei folgenden Vermögenswerten:

- Immaterielle Vermögenswerte bei Unternehmenszusammenschlüssen
- Nicht börsennotierte Wertschriften und auf illiquiden Märkten notierte Wertschriften
- zahlreichen speziellen derivativen Finanzprodukten
- Rückstellungen
- aktienkursbasierten Vergütungen
- biologischen Vermögenswerten in der Wachstumsphase

«Mark to Model»

Das «Mark-to-model»-Prinzip ist eine DCF-Rechnung und entspricht der Kapitalwertmethode für Investitionsrechnungen. Die Wertfestlegung beinhaltet somit den Unsicherheitsfaktor der Planung. Es ist in den meisten Fällen schwierig, wirklich exakte Cashflows zu planen; die Märkte sind dazu zu volatil und zu kompetitiv geworden. Zusätzlich ist der Abzinsungs- beziehungsweise Diskontierungssatz der zweite wichtige Werttreiber. Den wirklich korrekten, risikoadjustierten Zinssatz gibt es nicht; es handelt sich in jedem Fall um eine Annäherungsgrösse. Wer gerne aggressiv bewirter, wird versuchen, möglichst tiefe, noch vertretbare Abzinsungssätze festzulegen. Als dritten Werttreiber gilt es die Nutzungsdauer des zu bewertenden Vermögenswertes festzulegen. Wo es um Wertbestimmungen geht, spricht IFRS von einer Fünfjahresplanung. Ein Goodwill besitzt jedoch eine unbestimmbare Laufzeit. Das heisst, für die Periode nach dem Planungszeitraum muss für die Restperiode ein Residualwert berechnet werden. Weil dieser Residualwert in der Regel den höchsten Beitrag an den Wert liefert, liegt in ihm auch der grösste Bewertungsspielraum. Ob man nun damit kalkuliert, dass ab dem fünften Jahr kein ROIC über den Kapitalkosten mehr realisiert werden kann oder man mit der CAP-Methode (Competitive Advantage Periode) oder gleich mit der Werttreiberformel nach Copeland arbeitet – alle sind wissenschaftlich fundiert –, lässt sich zwischen Finanzchef und Wirtschaftsprüfern klären. Jedenfalls kann man mit wissenschaftlich korrekter Anwendung eines Residualwert relativ leicht um 50 % heben.

Fazit

Die Wertbestimmung nach dem «Mark-to-model»-Prinzip ist eine der wichtigsten Aufgaben in der Rechnungslegung nach IFRS und natürlich auch nach US GAAP. Das Controlling muss gezwungenermassen über ein aussagekräftiges Planungsinstrumentarium und über ausgezeichnetes Know-how im Bereiche Corporate Finance und Value Based Management verfügen.

Business Combinations Phase II

Der zentrale Diskussionspunkt in IFRS 3 ist der Goodwill. Das Problem stellt sich bei der Zugangsbewertung und danach in den Folgebewertungen. Die Diskussion ist nun über den IASB-Vorschlag entbrannt, der Anteil der Minderheiten sei ebenfalls nach dem Fair-Value-Prinzip zu behandeln. Das führt zu einer wesentlichen Änderung beim Ansetzen des Minderheitsanteils.

Beispiel

Ein Stammhaus kauft für 800 plus 20 Transaktionskosten in Cash eine 80 % Beteiligung an einem Unternehmen, dessen Fair Value es auf 1000 festlegt.

Bei der Festlegung der Zugangsbewertung können Nettoaktiven von 700 identifiziert werden.

Für das Stammhaus beläuft sich der zu aktivierende Goodwill somit auf 260 (820 Kaufpreis abzüglich 80 % Anteil an den Nettoaktiven, $700 \times 80 \%$).

Wie sieht das nun für den Minderheitsanteil aus?

Er beläuft sich auf 180, die Differenz zwischen dem vom Stammhaus auf 1000 festgelegten Fair Value abzüglich der vom Stammhaus bezahlten 820. Er setzt sich somit aus dem Minderheitsanteil von 20 % an den Nettoaktiven von 700 im Betrage von 140 plus dem nicht verrechneten Goodwillanteil von 40 (Fair Value = 1000 abzüglich identifizierbare Aktiven 700 = Goodwill von 300 abzüglich dem Stammhaus zurechenbarer Anteil von 260, es verbleibt ein Restgoodwill von 40 für die Minderheitsaktionäre) zusammen.

Der geneigte Leser bilde sich dazu sein Urteil. Es handelt sich hier um eines der meistdiskutierten Themata in den Exposure Drafts.

Die «1-Day-Situation»

Zum Schluss werfen wir noch einen Blick in IAS 39. Dabei handelt es sich um den umfangreichsten und komplexesten Standard des Regelwerks.

Das Realisationsprinzip ist gefallen. Das heisst, dass ab Vertragsabschluss Erfolg verbucht werden kann. Nach den Prinzipien des Performance Accounting entsteht mit dem Vertragsabschluss ein Aktivum, aus dem für das Unternehmen zukünftige Nutzenzugänge generiert werden. Natürlich muss dagegen eine Verpflichtung gebucht werden. Es kann nun sein, dass bereits zum Beginn einer Transaktion ein beträchtlicher Gewinn entsteht, da das Produkt zu einem Preis verkauft wird, der die begerechneten Kosten übersteigt. Bei einer Grossbank ist diese Situation bei der Emission von strukturierten Produkten ein normales Tagesgeschäft. Es stellt sich nun die Frage, wann dieser Gewinn erfasst werden kann. Auch bestehen dazu Meinungs-differenzen zwischen dem FASB und dem IASB.

Grundsätzlich handelt es sich bei der vorgehend umschriebenen Situation um ein sogenannte «1 Day Situation»: Der Gewinn kann an diesem Tag vereinnahmt werden. Für das bilanzierende Unternehmen ist entscheidend, ob die errechneten Gewinne im Verkaufszeitpunkt vereinnahmt werden können.

Das IASB vertritt hierzu die Meinung, dass eine Verbuchung der Gewinne nur zugelassen ist, sofern sämtliche zur Ermittlung der Kosten verwendeten Parameter am Markt beobachtet werden können.

Das FASB vertritt nach neuesten Entwicklungen die Meinung, dass Gewinne nicht verbucht werden dürfen, sofern die zur Ermittlung der Kosten verwendeten Parameter durch das zu bilanzierende Unternehmen eruiert werden.

Beide Rechnungslegungsgrundsätze äussern sich kaum bezüglich dem Zeitpunkt, ab welchem solche Gewinne verbucht werden dürfen.

Die Semindiskussion ging in die Richtung der IASB-Meinung. Die anwesenden IFRS-Spezialisten aus den Banken tendieren auch zu dieser Lösung. Auf jeden Fall wird ein strukturiertes Produkt vor der Ausgabe genauestens auf die Abbildung in der IFRS-Berichterstattung geprüft und simuliert. ■

Sieben Seminare, die sich selbst bezahlen

Die Controller Akademie verbreitert ihr Angebot noch deutlicher: Sie bietet Tagesseminare zum operativen Controlling an, die, so die Ausschreibung, «wirklich etwas bringen». Wir haben Ueli Aeschbacher, Geschäftsleiter der Controller Akademie, gefragt, was «wirklich etwas bringen» heisst.

Ueli Aeschbacher: Ein Seminar, das wirklich etwas bringt, zeigt, wie man Theorie in die Praxis umsetzt. Es gibt Rezepte für den beruflichen Alltag: Wie geht man im kybernetischen Regelkreis von Ziele setzen, anordnen, kontrollieren, korrigieren vor?

Und warum bringen gerade diese Seminare «wirklich etwas»?

Weil in diesen sieben Seminaren Persönlichkeiten als Referenten eingesetzt werden, die Theorie und Praxis gleichermaßen kennen und erlebt haben. Sie vermitteln die Verknüpfung der beiden Bereiche mit eingängigen Übungen und Fallstudien.

An wen richten Sie sich mit Ihrem Angebot, und wem bringen die Seminare die versprochenen Vorteile?

Es werden vor allem Leute von unseren Seminaren profitieren, die in der Praxis des Controllings tätig sind. Das sind einerseits Fachkräfte im operativen Controlling oder im Finanzcontrolling, andererseits Kader aus anderen Bereichen, in denen Controlling sinnvoll angewandt wird, etwa im Prämienccontrolling oder im Produktcontrolling

Braucht es eine Vorbildung, um von den Seminaren optimal zu profitieren?

Man sollte vor allem schon im Controlling tätig sein. Und man sollte bereit sein, sich etwas Neues anzuhören, von dem man weiss, das es einen weiterbringt. Was ich an dieser Stelle mit Sicherheit sagen darf: Auch diplomierte Experten in Rechnungslegung und Controlling werden sich nicht langweilen, sondern viel Neues erfahren!

Erläutern Sie uns bitte an einem Beispiel aus dem Berufsalltag, wie ein Teilnehmer in einer bestimmten beruflichen Situation dank einem der sieben Seminare zum versprochenen Nutzen kommt.

Ziehen wir das Seminar «Fair Value Controlling: Wieviel ist Ihr Geschäft wirklich wert?» als Beispiel heran: Es vermittelt die Sicherheit, den Wert des eigenen Unternehmens zu kennen. Das ist heute ein unerlässliches stabiles Fundament, auf dem man selbstsicherer und aus einer Position der Stärke auftreten kann. Auf dem Weg zu dieser Sicherheit können unsere Referenten zahlreiche Lücken schliessen, von denen die Teilnehmer nicht geahnt haben, dass es sie gibt.

Gibt es diese Seminare nur in der Controller Akademie?

Sieben Seminare als Angebot in dieser Form werden von der Controller Akademie exklusiv angeboten.

Was war die Idee, als Sie den «Mix» der Themen und die einzelnen Themen festgelegt haben – alles im operativen Controlling abzudecken oder die brennendsten Themen?

Eine Markterhebung bei unserer Zielgruppe hat gezeigt, dass eine deutliche Nachfrage nach diesen Themen besteht. Es sind die wichtigsten Fragen, die Controller heute bewegen, und es sind Bereiche, in denen Berufsleute besonders gerne Rat annehmen, um Theorie erfolgreich in die Praxis umzusetzen.

Rechnungswesen & Controlling Informationen aus der Controller Akademie



CONTROLLER AKADEMIE

Was war ausschlaggebend für die Wahl Ihrer Referenten?

Ihre dichte Verflechtung in Praxis und Theorie und ihre bisherigen Erfolge in ähnlichen Seminaren. Sie haben alle bereits gezeigt, dass sie viel zu bieten haben.

Man überlegt sich heute immer besser, ob man sich ein Seminar leisten will. Sind Ihre Seminare ganz nett zu haben oder unerlässlich?

Diese Seminare sind ein Muss für Fachleute. Wenn nur eine einzige Idee aus einem der sieben Seminare in die Realität umgesetzt wird, verdient man damit schon ein Vielfaches der Kosten! ■

Operatives Controlling

«Operatives Controlling, das wirklich etwas bringt»: Sieben Praxisseminare mit Zertifikatsabschluss: Im Controlling schärfer analysieren, im Unternehmen besser entscheiden, 19. Januar 2006 – Controlling und Business Intelligence: Einsatz von modernen IT-Tools, 21. Februar 2006 – Kundencontrolling: Von welchen Kunden trennt man sich besser? 2. März 2006 – Risk Management, Basel II und KMU – fit für höhere Kredite und tiefere Zinsen? 9. März 2006 – Controlling mit Ziel und Köpfchen: Mehr Mut zum Kostenmanagement, 15. März 2006 – Leistungsspektrum und Nutzen von Rechnungswesen und Controlling,

22. März 2006 – Fair Value und Controlling: Wie viel ist Ihr Geschäft wirklich wert? 18. Mai 2006

IFRS/IAS Accountant

Noch bis Juni 2006: Drittes Modul der 6. und 7. aktualisierten Durchführung des Lehrgangs für internationale Rechnungslegung mit Diplomprüfung: «Diploma as IFRS/IAS Accountant, Certified by Controller Akademie and Ernst & Young». Die Diplomprüfung findet am 14. Juni 2006 und die Diplomfeier am 6. Juli 2006 statt. September 2006 bis Juni 2007: 8. und 9. aktualisierte Durchführung des Lehrgangs.

IPSAS

16. und 17. Mai 2006: Intensiv-Workshop: IPSAS International Public Sector Accounting Standards

Diplomlehrgänge R+C

Semesterbeginn 2. und 4. Semester: 8. Mai 2006; Semesterbeginn 1., 3. und 5. Semester: 23. Oktober 2006.

5. Schweizer Controller-Tag

7. September 2006: 5. Schweizer Controlling-Tag in Zürich – das Controller-Meeting, das Einblick vermittelt!

Swiss-GAAP-FER-Rahmenkonzept

Das Swiss GAAP FER Rahmenkonzept tritt bei Jahresabschlüssen am 1. Januar 2006 in Kraft.

Ziel der Einführung des Swiss GAAP FER Rahmenkonzeptes ist es, eine «Fair Presentation» der vorliegenden Finanzzahlen zu erreichen. Das Rahmenkonzept kommt immer dann zur Anwendung, wenn keine fachspezifischen Vorschriften für eine konkrete Fragestellung bestehen. Existieren solche Vorschriften, gehen diese dem Rahmenkonzept vor. Nebst den bereits bekannten Bestandteilen der Jahresrechnung (Bilanz, Erfolgs-

rechnung, Geldflussrechnung, Eigenkapitalnachweis, Anhang) verlangt das Swiss-GAAP-FER-Rahmenkonzept zusätzlich die Erstellung eines Jahresberichtes. Der Jahresbericht ist durch das verantwortliche Organ zu erstellen und beinhaltet mindestens folgende Aspekte:

- Umfeld (Skizzierung des wirtschaftlichen Umfelds bezüglich Vergangenheit und Zukunft)
- Geschäftsbericht (Kommentierung der Bestandteile der Jahresrechnung anhand wesentlicher Bilanz- und Erfolgskennzahlen und deren Entwicklung)
- Ausblick (Kommentierung der weiteren Entwicklung der Organisation insbesondere des folgenden Geschäftsjahres, vor allem auch bezüglich Risiken und Chancen)

Nicht zu verwechseln sind die Aspekte des Jahresberichtes mit den Debatten über eine gute Corporate Governance und die dadurch entstehende Stärkung des Vertrauens von Investoren und Öffentlichkeit. Rechtlich sind Firmen bei einem Abschluss nach Swiss GAAP FER nach wie vor nicht zur Einhaltung der Corporate-Governance-Richtlinien verpflichtet, trotzdem empfiehlt der «Swiss Code of Best Practise for Corporate Governance» – welche von Gesellschaften mit einer Börsenkotierung einzuhal-

ten ist – Aussagen über diese Fragestellungen in ihrem Geschäftsbericht vorzunehmen. Obwohl die Aussagen im Jahresbericht gemäss Swiss-GAAP-FER-Framework nicht Gegenstand der Wirtschaftsprüfung sind, hat ein Wirtschaftsprüfer dennoch bei der Einhaltung der Prüfungsstandards diesem Umstand vor Berichtsabgabe entsprechend Rechnung zu tragen.

- Einhaltung Kern-FER
- Einhaltung des gesamten Swiss-GAAP-FER-Regelwerks

Die Definition, welche Unternehmen Kern-FER anwenden dürfen, ist noch offen. Es werden ziemlich sicher die Grössenkriterien gemäss dem neuen Revisionsgesetz übernommen (10/20/50). Die Einführung des im «Schweizer Treuhänder» (Ausgabe 12/05 bzw. 1-2/2006) zur Vernehmlassung gehenden neuen Konzeptes (Kern-FER oder gesamtes Regelwerk) wird frühestens für Jahresrechnungen beginnend ab 1. Januar 2007 erfolgen können. Insofern ist diese Unterteilung nach Kern-FER und gesamtem Regelwerk im Rahmenkonzept zur Zeit nur als Information zu verstehen.

Im Anhang ist dann offen zu legen, ob die gesamten Swiss-GAAP-FER-Richtlinien oder «nur» die Kern-FER eingehalten wurden. Je nach gewähltem «Standard» gilt es, alle in diesen Bereich fallenden Vorschriften zu berücksichtigen. Nicht FER-konforme Prinzipien können auch durch eine entsprechende Offenlegung nicht gerechtfertigt werden. In den Bereich Kern-FER sind zurzeit, nebst dem Rahmenkonzept, die nachfolgenden Fachempfehlungen vorgesehen:

- Grundlagen (zurzeit FER 0)
- Bewertung (zurzeit FER 5)
- Darstellung (zurzeit FER 7)
- Geldflussrechnung (zurzeit FER 6)
- Anhang (zurzeit FER 8)
- Ausserbilanzgeschäfte (zurzeit FER 10)

Vergleichbar ist das Swiss-GAAP-FER Rahmenkonzept mit den bisherigen Richtlinien FER 1, 3 und 19.

Nebst den so genannten Kern-FER bilden die Best-Practise-FER die weiteren



Christian Feller (27), dipl. Wirtschaftsprüfer und Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen mit eidg. Fachausweis, Inhaber des Schweizerischen Informatik-Zertifikats (SIZ) sowie des Diploma as IAS/IFRS Accountant, Certified by Controller Akademie and Ernst & Young, ist bei BDO Visura in Zürich in der Wirtschaftsprüfung tätig. «Rechnungswesen & Controlling» veröffentlicht regelmässig einen Beitrag von Christian Feller zu den Fachempfehlungen Rechnungswesen FER. Fragen zum vorliegenden Thema beantwortet der Autor gerne per E-Post: christian.feller@veb.ch.

Bestandteile für die Einhaltung des gesamten Swiss-GAAP-FER-Regelwerks. In diesen Fachempfehlungen werden beispielsweise branchenspezifische (Non-Profit-Organisationen, Versicherungen etc.), Konzernrechnungslegungsfragen (Konzernrechnung, Fremdwährung etc.) und sachbezogene Fragestellungen (Rückstellungen, Sachanlagen, Leasing, Vorräte etc.) aufgenommen und erläutert. Nach wie vor bleibt die Grundlage zur Erstellung einer-Swiss-GAAP-FER-konformen Jahresrechnung unverändert; sie muss dementsprechend eingehalten werden (Fortführung, wirtschaftliche Betrachtungsweise, zeitliche Abgrenzung, sachliche Abgrenzung, Vorsichtsprinzip, Bruttoprinzip).

Durch die Einführung des Swiss-GAAP-FER-Rahmenkonzeptes ist man internationalen Entwicklungen gefolgt – IAS/IFRS kennt das Rahmenkonzept seit vielen Jahren – und hat durch die Unterscheidung zur Einhaltung der jeweiligen FER-Richtlinien die Grundlage geschaffen, die Anwendung der Swiss-GAAP-FER-Richtlinien für Klein- und Mittelunternehmen noch attraktiver zu gestalten. Es dürfte im Interesse aller involvierten Parteien liegen, die Swiss-GAAP-FER-Richtlinien in einem Unternehmen einzuführen oder deren Einhaltung weiter auszubauen: Durch eine erhöhte Transparenz lassen sich Investoren gewinnen, und die Kapitalkosten können erfahrungsgemäss gesenkt werden.

Kapitalgesellschaften in der Schweiz und in den USA

Die USA sind (noch) die weltweit führende Wirtschaftsmacht. Es verwundert nicht, dass die grössten Unternehmen dieser Welt US-amerikanisch und nach amerikanischem Recht organisiert sind. Ebenso wenig erstaunt, dass Unternehmen aus anderen Ländern – auch aus der Schweiz – sehr häufig Tochtergesellschaften in den USA halten. Das amerikanische Gesellschaftsrecht ist deshalb für unsere Wirtschaft von einem gewissen Interesse.

Internationale Kapitalgesellschaften: die Schweizer Aktiengesellschaft und die Public Corporation der USA – ein Vergleich

geregelt. Somit gelten für die ganze Schweiz dieselben gesellschaftsrechtlichen Bestimmungen.

In den USA dagegen existiert kein einheitliches Gesellschaftsrecht. Diese Kompetenz ist den einzelnen Bundesstaaten vorbehalten. Das hat zur Folge, dass sämtliche Bundesstaaten eigene Regelungen geschaffen haben. Von einem eigentlichen US-Gesellschaftsrecht kann deshalb gar nicht gesprochen werden.

Allerdings existieren diverse Modellgesetze, die so genannten «Uniform Laws». Die meisten dieser Modellgesetze werden von der National Conference of Commissioners on Uniform State Laws (NCCUSL), einer Vereinigung von qualifizierten und erfahrenen Juristen, verfasst. Anschließend können sie von den Einzelstaaten übernommen werden, wobei es diesen immer noch frei steht, daran Änderung anzubringen. Insbesondere im Bereich der Personengesellschaften haben die meisten Staaten solche Modellgesetze übernommen. Auch für die Public Corporation existiert ein Modellgesetz, allerdings hat es weit weniger Verbreitung gefunden als die Modellgesetze für die Personengesellschaften.

«Gründungswettbewerb»

Grund für die geringe Verbreitung des Modellgesetzes ist, dass unter den Einzelstaaten ein gewisser Wettbewerb um die Zahl der neuen Inkorporationen herrscht. Man spricht von «State Charter Competition». Wie in der Schweiz bezahlen die in einem Einzelstaat registrierten Unternehmen auch dort Steuern und Abgaben. Deshalb haben die Bundesstaaten auch kein Interesse daran, ihre Gesetze in diesem Bereich zu harmonisieren. Sie sind im Gegenteil bestrebt, mit möglichst attraktiven gesellschaftsrechtlichen Regelungen Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Die USA kennen – im Gegensatz zur Schweiz, wo das Prinzip der Sitztheorie gilt – die so genannte Gründungstheorie. Nach dieser Theorie ist immer das Recht des jeweiligen Gründungsstaates (State of Incorporation) anwendbar, auch wenn sich der eigentliche Geschäftssitz der Gesellschaft gar nicht in



Dennis Scheidegger (29), angehender Wirtschaftsjurist FH an der Zürcher Hochschule Winterthur mit Spezialisierung Gesellschaftsrecht

diesem Staat befindet. Dies trifft namentlich auf die Gestaltung der Strukturen einer Gesellschaft zu. Für eine Public Corporation sind im Bereich des Innenverhältnisses immer die Gesetze jenes Bundesstaates massgeblich, in dem sie gegründet worden ist und registriert bleibt. So sind viele US-Unternehmen in einem beliebigen Gründungsstaat registriert, obwohl sie ihren operativen Sitz in einem anderen Staat haben.

Delaware als «Gesellschaftsstaat»

Unter den US-Bundesstaaten gilt Delaware, der zweitkleinste Staat, als führend im Bereich des Gesellschaftsrechtes. In Delaware sind über eine halbe Million Gesellschaften inkorporiert, und mehr als 50 Prozent der an der New York Stock Exchange kotierten Unternehmen sind in Delaware gegründet worden. Grund dafür ist das Delaware General Corporation Law, welches ein sehr flexibles Gesetz ist. So kann beispielsweise das Board of Directors, der geschäftsführende Verwaltungsrat, nur aus einer Person bestehen. Als weitere Vorteile sind die Möglichkeit der Beschränkung oder gar Wegbedingung der Haftung des Managements bei Sorgfaltspflichtverletzungen (Fiduciary Duty of Care) und das für Unternehmen sehr vorteilhafte Steuerrecht zu nennen. Einer der wesentlichsten Vorteile ist jedoch, dass kein bestimmtes Mindestkapital aufgebracht werden muss. Dies ist auch ein wesentlicher Unterschied zum Schweizer Aktienrecht, welches ein Mindestaktienkapital von CHF 100 000.– verlangt. Einen besonderen Stellenwert haben auch die Gerichte

Aktiengesellschaft in den USA

Zur Aktiengesellschaft als wichtigste Rechtsform auch in den USA: Das US-amerikanische Gesellschaftsrecht kennt genauso wie das schweizerische eine Vielzahl von verschiedenen Gesellschaftstypen. Ähnlich wie in der Schweiz kommt auch in den USA den Kapitalgesellschaften die grösste Bedeutung zu. Insbesondere die «Public Corporation», das Pendant zur Schweizer Aktiengesellschaft, spielt dabei eine wichtige Rolle.

Die Public Corporation ist wie unsere Aktiengesellschaft eine juristische Person. Das bedeutet, dass sie über eine eigene Rechtspersönlichkeit verfügt, somit eigene Rechte und Pflichten erwerben und unter ihrer Firma klagen und verklagt werden kann. Für die Schweizer Aktiengesellschaft gilt dasselbe. Wesentliches Merkmal ist bei beiden Gesellschaftstypen, dass ihr Bestand von den Gesellschaftern unabhängig ist. In der Grundidee einer Kapitalgesellschaft unterscheiden sich demnach die beiden Rechtssysteme nicht. Dennoch ist das amerikanische Gesellschaftsrecht für uns eine fremde Welt.

Kompetenz der Bundesstaaten

Das US-amerikanische Gesellschaftsrecht unterscheidet sich in Bezug auf die Gesetzgebungskompetenz deutlich von unserem System. In der Schweiz ist der Bund alleine zuständig für alle gesetzlichen Regelungen im Bereich des Gesellschaftsrechts (Art. 122 BV). Er hat denn auch die Gesellschaften im OR

Das Risiko «Kunde»

Kunden sind die Existenzvoraussetzung eines Unternehmens – ohne Kunden kein Geschäft! Dem stimmt man sofort zu. Kunden können ein Unternehmen aber auch die Existenz kosten. Und zwar dann, wenn sie die Rechnungen für erbrachte Lieferungen oder Leistungen nicht zahlen können. Spektakuläre Unternehmenszusammenbrüche wie Swiss Dairy Food, Erb-Gruppe oder Swissair haben ein Schlaglicht auf das Problem geworfen. Hunderte von Lieferanten waren durch die Zahlungsunfähigkeit des Hauptkunden plötzlich in der eigenen Existenz bedroht.

Professionelles Debitorenmanagement geht weit über die blossе Debitorenbuchhaltung hinaus.

solvenz. Bedenkliche Tatsache ist, dass man sich selbst bei langjährigen Kunden man sich nicht mehr auf *fristgerechte* Zahlung verlassen kann. Noch schlimmer ist es bei Neukunden: Bonitätsinformationen sind schwierig zu beschaffen und wenn sie vorliegen, sind sie häufig nicht aussagefähig, wenn sie sich auf die Vergangenheit und nicht auf heute beziehen: Auch Debitoren, die bis anhin keine Rentabilitätsprobleme hatten, können plötzlich insolvent werden.

Was ist also zu tun?

Professionelles Debitorenmanagement ist weit mehr als blossе Debitorenbuchhaltung. Zeitnahes und konsequentes Mahnen gehören dazu wie eine Überprüfung der Debitorenbonität. Doch damit alleine ist es nicht getan. Zu einem ganzheitlichen Debitorenmanagement gehören auch die Umsatzfinanzierung – denn was nützt es dem Unternehmen,

Beat Waldvogel (39), Verkaufsleiter Schepers & Partner AG, Spezialist für das Outsourcing von Forderungen und alternativen Finanzierungen ■



die Umsätze zu steigern aber nicht finanzieren zu können? – und die der Forderungsabsicherung: Was geschieht bei Debitorenausfällen?

Debitorenfinanzierung

Umsatzwachstum, schleppende Zahler oder branchenüblich lange Zahlungsziele drücken auf die Liquidität der Un-

Fortsetzung von Seite 19

von Delaware. Diese gelten als ausserordentlich kompetent im Bereich des Gesellschaftsrechtes und geniessen ein hohes Ansehen.

Kantonales Gesellschaftsrecht?

Da die Schweiz genau so wie die USA über ein föderalistisches Staatssystem verfügt, wäre es durchaus möglich, dass die Kantone für das Gesellschaftsrecht zuständig wären. Allerdings scheint es unvorstellbar zu sein, dass das Aktienrecht nicht auf Bundesebene geregelt sein soll und so in jedem Kanton andere gesellschaftsrechtliche Bestimmungen gelten würden. Hingegen spielt auch in der Schweiz der Wettbewerb um die

Herzlicher Dank gebührt Herrn Prof. Dr. jur. Peter Münch, Leiter des Instituts für Wirtschaftsrecht an der Zürcher Hochschule Winterthur, für seine wertvollen Hinweise und die kritische Durchsicht des Manuskripts.

Anzahl der Neugründungen ein Stück weit. Da viele Kompetenzen im Bereich des Steuerrechtes den Kantonen vorbehalten sind, werden die entsprechenden Wettbewerbsvorteile durch ein flexibles Steuergesetz und tiefe Steuertarife geschaffen. So waren Ende 2004 mehr als acht Prozent aller Schweizer Aktiengesellschaften im steuergünstigen Kanton Zug domiziliert, dessen Anteil an der Gesamtbevölkerung 1,5 Prozent ausmacht.

Praktische Unterschiede

Auch rein praktisch gibt es Unterschiede zwischen unserem Gesellschaftsrecht und jenem in den USA. So ist die Gründung einer public corporation in den meisten Bundesstaaten relativ einfach. In den meisten Fällen muss bei der zuständigen Behörde des jeweiligen Bundesstaats ein Gründungsdokument, die Articles of Incorporation, eingereicht werden. Damit ist die Gesellschaft bereits gegründet. Es besteht auch kein landesweites Handelsregister wie in der Schweiz. Will man also Informationen über eine bestimmte Gesellschaft ein-

holen, so muss man dies bei der zuständigen Behörde jenes Staates tun, in der die Gesellschaft gegründet worden ist. Auch ist in vielen Bundesstaaten das Aufbringen eines Mindestkapitals nicht notwendig und es ist auch möglich, dies im Gegensatz zur Schweiz, nennwertlose Aktien auszugeben. Auf diese Weise können Kapitalgesellschaften ohne gesetzliches Stammkapital entstehen – ein für schweizerisches Verständnis besonders überraschendes Phänomen. ■

Weitere Informationen

Bungert Hartwin, Gesellschaftsrecht in den USA – Eine Einführung mit vergleichenden Tabellen, 2. Auflage, München 1999

Turcon, Rémi J./Zimmer, Daniel: Grundlagen des US-amerikanischen Gesellschafts-, Wirtschafts-, Steuer und Fremdenrechts: rechtliche Rahmenbedingungen für ausländische Direktinvestitionen in den USA, München 1994

Hay Peter, U.S.-Amerikanisches Recht, 2. Auflage, München 2002

Forstlinger Christin M., Delawares komparative Vorteile, in: Zeitschrift für Rechtsvergleichung, Internationales Privatrecht und Europarecht, 2002 S. 41

Informationen aus dem Prüfungssekretariat

Zur Zeit sind gesamtschweizerisch 1011 Kandidaten für die Berufsprüfungen «Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen» angemeldet; 650 aus der Deutschschweiz, 277 aus der Suisse Romande und 84 aus dem Tessin.

Für die Höhere Fachprüfung «dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling» sind gesamtschweizerisch 249 Kandidaten angemeldet; 180 aus der Deutschschweiz; 45 aus der Suisse Romande und 24 aus dem Tessin.

Das entspricht ungefähr den Vorjahreszahlen. Einzelne Kandidaten werden sich jedoch erfahrungsgemäss von der Prüfung abmelden. Weshalb? Meist aus Krankheitsgründen und weil sie eine neue Arbeitsstelle angetreten haben und deshalb einen nicht absehbaren oder hohen Arbeitsanfall zu bewältigen haben. Die meisten melden sich ein Jahr später wieder an und profitieren von so genannten Repetitionssemestern, um sich wieder à jour zu bringen.

Prüfungssoftware «Exam»

Die Arbeiten an der neuen Prüfungssoftware «Exam» schreiten zügig voran und liegen im Zeitplan.

Am 1. Januar 2006 wird die Internet-Site www.examen.ch aufgeschaltet. Am 1.

Februar 2006 werden die Rechnungswesen-Prüfungen «online gehen».

Das Extranet beinhaltet ein KIS (Kandidateninformationssystem) mit Online-Prüfungsanmeldung, Prüfungsergebnissen etc., ein EIS (Experteninformationssystem) mit Ausschreibungen für Korrekturen und mündliche Prüfungen und Honorarerfassung, ein Notentool zum Erfassen der Noten sowie ein Auto-rentensystem.

Diese verschiedenen Anwendungen werden gestaffelt ab 1. Januar 2006 in Betrieb genommen. Für die Rechnungswesen-Prüfungen ist das erst für die Prüfungen 2007 relevant, das heisst ab Sommer 2006.

Die neue Prüfungssoftware wird mit den beiden Anbieterinnen Perfoma AG, Luzern, für den Backoffice-Teil, und Tocco AG, Zürich, für den Frontoffice-Teil, umgesetzt.

Die nächsten Daten

Die Prüfungen im Jahr 2006 finden wie folgt statt:

Am 28., 29., und 30. April 2006 sind die schriftlichen Prüfungen der Berufsprüfung in Bern, Winterthur, Lausanne und Lugano.

Vom 6. bis 7. März 2006 sind die Fallstudien der höheren Fachprüfung; die schriftlichen Prüfungen sind vom 15. bis 17. März 2006. Alle Prüfungen finden in Zürich, Lugano und Lausanne statt.

Schlussfeier 2006

Die Schlussfeier für Fachausweis- und Diplominhaber im Casino Bern findet am 9. Juni 2006 statt.

Rechnungswesen & Controlling

Informationen aus dem Prüfungssekretariat

Wer tut was?

Im Bereich Rechnungswesen des Prüfungssekretariates kümmern sich drei Mitarbeiterinnen um die Berufs- und höheren Fachprüfungen: *Sandra Gerschwiler*, Leiterin, ist zuständig für die Belange des Trägervereins und der Prüfungskommission. *Anetta Danuser* und *Daniela Stucki* sind für die Sachbearbeitung, Organisation und Administration der beiden Prüfungen zuständig. Ihre Telefonnummer: 044 283 45 45. ■

Fortsetzung von Seite 20

ternehmen. Debitorenverkauf heisst eine Lösung. In einem ersten Schritt wird die Bonität des Kunden überprüft. Nach der Rechnungsstellung erhält das Unternehmen bis zu 90 % des in Rechnung gestellten Betrages bevorschusst. Der Rest wird nach Bezahlung des Debitors überwiesen. Die Vorteile dieser Lösung sind die sofortige Liquidität und die zusätzliche Absicherung der Debitoren, da auch das Delkredererisiko übernommen wird.

Kreditversicherung

Die Kreditversicherung ist nicht nur Versicherung, sondern auch ein Manage-

mentinstrument. Der Versicherer klärt schon vor einer eventuellen Geschäftsbeziehung zuverlässig die Bonität der Debitoren ab. Permanent und professionell werden diese auch überwacht. Nach erfolglosem Mahnen wird das Inkasso an die Kreditversicherung abgegeben, und Inkassospezialisten übernehmen das Inkasso, und zwar auch im Ausland. Bei Nichtzahlung innert sechs Monaten oder bei Konkurs wird der offene Betrag entschädigt. Das Unternehmen ist also vollumfänglich abgesichert.

Fazit

Fast alle betrieblichen Risiken werden heute versichert. Das grösste Risiko allerdings, die Debitoren, wird oft verges-

sen. «Man kennt doch seine Kunden. Der wird schon mal bezahlen»: Diese Fehleinschätzung hat schon manches Unternehmen teuer bezahlt.

Ein abschliessender Gedanke dazu: Bei einer Umsatzrendite von netto 3 % bedeutet ein Debitorenverlust von CHF 30 000, dass man einen Mehrumsatz von CHF 1 000 000 erzielen muss, um diesen Verlust abzudecken. ■

Verluste vermeiden!

Das veb.college führt von 28.3. bis 27.6.2005 den Zertifikatslehrgang «Ausstände verhindern, Forderungen erfolgreich eintreiben» durch. Nähere Informationen finden Sie auf www.veb.ch, Veranstaltungen.

Aktienbasierte Zahlungen – Implementierungsthemen

Unternehmen führen den IFRS 2 ein, den ersten Standard, der sich aktienbasierten Zahlungen widmet. Er fordert eine Übersicht der aktienbasierten Zahlungen. Unabhängig davon, ob diese Leistungen an Mitarbeiter oder Dritte erbracht werden, soll der Fair Value der übertragenen Anteile in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgenommen werden. Für Unternehmen, die ihre Berichterstattung auf das Jahresende ausrichten, wird diese Implementierung 2005 nötig. Seitdem befassen sich viele IFRS-Anwender mit ihren Auszahlungsplänen. So setzt man sich mit der passende Behandlung verschiedener Pläne auseinander, der angemessenen Bewertungsmethode und dem Effekt auf die vergleichbaren Vorjahresberichte. Die Unternehmen ent-

Drittens ist die Bewertungsmethode, mit der ein Fair Value bestimmt wird, komplex und abhängig von den getroffenen Annahmen. Die Wirkung dieser Annahmen auf die Berechnung kann bedeutend sein. Viele Unternehmen wählen das Black-Scholes-Modell für die Bewertung, vielleicht wegen seiner Formel: Wenn erst einmal die sechs Variablen bestimmt sind, die in die Formel eingehen, erzielt man konsistente Ergebnisse. In vielen Fällen ist das Black-Scholes-Modell nicht das angemessene Bewertungsmodell. Es wurde konzipiert, um kurzfristige, handelbare Optionen zu bewerten. Die meisten aktienbasierten Pläne sind aber langfristig und werden nicht öffentlich gehandelt. Ihre Volatilität schwankt ebenso wie die erwarteten Dividendenströme. Beinhalten die aktienbasierten Pläne Marktbedingungen, sind die Unternehmen daran interessiert, Binomialmodelle zu entwickeln, welche für die Pläne einen Fair Value bestimmen. Diese Modelle können sehr detailliert und umfassend sein.

In einer Analyse der aktienbasierten Zahlungen bei vier existierenden Firmen, die sich in ihrer Broschüre «How Fair is Fair Value?» findet, berechnete Ernst & Young den Aufwand aus aktienbasierten Zahlungen für jedes der Unternehmen mit verschiedenen – aber plausiblen – Annahmen. Die Ergebnisse sind sehr unterschiedlich. Zum Beispiel hat in einem Unternehmen mit 13 Millionen GBP Umsatz der Optionsaufwand den Gewinn um 122 % überstiegen. Mit unterschiedlichen, aber nachvollziehbaren Annahmen variierte der Optionspreis zwischen 40 % und 150 % des Reingewinns. In einem Unternehmen mit 1070 Mio Euro Umsatz wurde der Optionsaufwand ursprünglich mit 19 % des Gewinns angenommen, in unterschiedlichen, dennoch begründbaren Szenarien variierte dieser zwischen 8 % und 19 % des Gewinns.

Wie gehen die Unternehmen mit der Komplexität des Standards und der Möglichkeit unterschiedlicher Ergebnisse um?

Natürlich müssen Management und Wirtschaftsprüfer dieselben strengen Massstäbe an die Entwicklung konsistenter Annahmen für aufeinander folgende Perioden anlegen. Zudem überdenken viele Unternehmen die Auswirkung unterschiedlicher Bedingungen in ihren Optionsplänen und gestalten ihre Pläne um. Somit wollen sie inhären-



Eric Ohlund (46), Public Accountant Kalifornien USA, anerkannter Wirtschaftsprüfer CH, Mitglied Ernst & Young Global IAS Policy Committee, Executive IFRS Desk Schweiz, Partner in der HPC (Health Pharma and Consumer Goods) Gruppe in Zürich.

Rechnungswesen & Controlling IFRS International Financial Reporting Standards

decken dabei, dass der neue Standard nicht einfach ist.

Was macht die Einführung des neuen Standards so schwierig?

Erstens ist das Thema «aktienbasierte Zahlungen» allgemein komplex. Die Pläne sind sehr unternehmensspezifisch, und viele Unternehmen verfügen über eine Reihe von Plänen. Das führt in den betreffenden Finanzorganisationen zu einer steilen Lernkurve, begrenzt aber gleichzeitig die Möglichkeit des Wissensaustauschs.

Zweitens zielt der Standard in zahlreichen Bereichen auf eine formelle Betrachtung: In seiner Unterscheidung zwischen Eigenkapital- und Geldplänen, der Unterscheidung zwischen Marktbedingungen und anderen Performancemassstäben und im Fall von Planänderungen wird zwischen der Behandlung von Modifikationen und Änderungen mit nachfolgenden Neuaufgaben unterschieden. Für jeden dieser Bereiche resultieren aus der Form der Transaktion wesentliche Folgen. Schon die dargestellten Unterscheidungen dürften sich nicht als einfach erweisen.

te Volatilität vermeiden, zum Beispiel durch Ausnutzen von Marktbedingungen, oder den Aufwand erfassen, wenn keine Anteile ausgegeben werden, weil die Optionen wertlos («Out of the Money») ablaufen – so zum Beispiel bei der Festsetzung anderer Performancemassstäbe. Andere Unternehmen kommen anstelle der Optionen auf Aktienpläne zurück. Denn die Bewertung und Erfassung von Aktien ist einfacher zu handhaben.

In vielen Fällen setzen die Unternehmen externe Experten ein, um ihre aktienbasierten Zahlungen zu bewerten. Experten sorgen auch dafür, dass die Pläne so optimiert werden, dass Unsicherheiten in der finanziellen Berichterstattung minimiert werden. Die geforderten Anhangangaben von IFRS 2 sind ziemlich detailliert und geben dem Bilanzleser einen Zugang zu Annahmen und genutzten Bewertungsmethoden. Trotz dieser wesentlichen Anhangangaben werden und können ähnliche Unternehmen unterschiedliche Annahmen treffen. So gesehen, sind die bei der Rechnungslegung aktienbasierter Zahlungen genutzten beziehungsweise verarbeiteten Informationen kaum vergleichbar. Der Bilanzleser muss sich auf mögliche Unterschiede einstellen und darf keine ungerechtfertigten Schlussfolgerungen ziehen.

Der veb.ch reist nach Brasilien

Der veb.ch-Reiseleiter Werner Marti plant wieder eine seiner legendären Reisen. Vom 28. Oktober bis am 14. November 2006 soll es nach Brasilien gehen, in ein Land, das überwältigende Naturschönheiten zu bieten hat und Eindrücke, von denen man noch lange nach der Reise wird zehren können.

Werner Marti führt die Reise zusammen mit Kuoni Reisen AG durch, und er garantiert für eine Vielfalt an Attraktionen auf einer perfekt organisierten Tour in angenehmer Gesellschaft. Beachten Sie das Programm, das dieser Ausgabe von «Rechnungswesen & Controlling» beiliegt, und bestellen Sie gleich die ausführliche Reisedokumentation beim Organisator: 052 316 18 96 oder werner.marti@veb.ch. ■



veb.ch-Presseschau: aus «Cash»

Leserfrage an den Karriere- und Bildungsexperten von «Cash»: Ende 2000 habe ich meine Ausbildung als Kaufmann HKG am KV Bern abgeschlossen. Seither bin ich als Controller in der Bauwirtschaft sowie seit September 2004 im Gesundheitswesen (Spital) tätig. Ich möchte mich nun weiterbilden beziehungsweise fit machen für die Zukunft. ... Welche Weiterbildung empfehlen Sie mir?

Antwort von «Cash»: Mit dem Diplom für Experten in Rechnungslegung und

Controlling stehen Ihnen ausgezeichnete berufliche Aussichten bevor. Dieses Diplom ist allgemein anerkannt. Machen Sie sich aber keine Illusionen: Die Prüfungen sind ausserordentlich anspruchsvoll, und die Vorbereitungszeit ist entsprechend hart. Sie müssen während dieser Zeit damit rechnen, dass Ihnen nur noch sehr wenig Freizeit zur Verfügung steht.

Am besten erkundigen Sie sich beim veb.ch, womit Sie für die Prüfung zu rechnen haben: www.veb.ch ■

Mit Controlling durch Europa

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, Bonn, www.emaa.de
- Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller, Bonn www.bvbc.de
- Bundesverband der Österreichischen Bilanzbuchhalter, Wien www.boeb.at
- Tschechien: The Union of Accountants, Prag www.svaz-ucetnich.cz

veb.ch

In eigener Sache

Unsere langjährige Geschäftsführerin, Rosmarie Serrem, wird demnächst frühzeitig in den Ruhestand treten. Rosmarie Serrem ist im Auftrag des KV Schweiz seit 1981 für den veb.ch tätig.

Der Vorstand veb.ch hat sich entschieden, ab Januar 2006 eine eigene Geschäftsstelle zu führen. Dem KV Schweiz bleibt der veb.ch über den soeben erneuerten Kooperationsvertrag und über den gemeinsamen «Verein für höhere Prüfungen im Rechnungswesen und Controlling», den Träger der Berufs- und Diplomprüfungen, verbunden.

Das neue veb.ch-Domizil wird im «Sihlhof» in Zürich sein, wo sich auch das veb.college befindet. Das langjährige Vorstandsmitglied Melitta Bischofberger wird die veb.ch-Geschäftsführung übernehmen. Wir sind bestrebt, unseren Mitgliedern qualitativ hochwertige Dienstleistungen anzubieten und sind überzeugt, dass wir mit der neuen Lösung dieses Ziel erreichen.

veb.ch · Lagerstrasse 5
Postfach 1262 · 8021 Zürich
Telefon 043 336 50 30
Fax 043 336 50 33
info@veb.ch · www.veb.ch

Bei jedem Wetter: Eine Lehre ist nie das Falsche!

Franco Ferrara, Sie sind seit Januar 2005 Abteilungsleiter Berufsbildung im KV Schweiz und Mitglied der Geschäftsleitung des Verbandes. Was genau tun Sie im KV?

Meine Abteilung organisiert mit 13 Leuten die Lehrabschlussprüfungen der Kaufleute und der Detailhandelsangestellten, vier Berufsprüfungen – unter anderem der Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen – und drei Höhere Fachprüfungen, etwa die der Experten in Rechnungslegung und Controlling. Wir erbringen Dienstleistungen für sechs Kooperationsverbände – unter ihnen den veb.ch und die schweizerische Arbeitsgemeinschaft Bildungsmanagement –, und wir arbeiten in der Trägerschaft von etwa 20 eidgenössischen Prüfungen vom Verkaufsberater und Agenten über den Marketingassistenten bis zum Zolldeklarianten.

Gewähren Sie uns einen Blick in Ihren Werdegang!

Ich bin im Aargauer Klosterdorf Muri geboren und, wie das dort so üblich ist, Messdiener gewesen, ich habe die Kantonschule und eine kaufmännische Lehre auf dem Grundbuchamt absolviert, zwischendurch als Tellerwäscher im Spital und auf dem Bau als Landschaftsgärtner gearbeitet, ein landwirtschaftliches Praktikum gemacht, und nach zahlreichen Reisen bin ich immer wieder nach Muri heimgekommen.

Ein landwirtschaftliches Praktikum? Das fällt auch in der Vielfalt Ihres Curriculums auf.

Mein Vater ist aus den Abruzzen ins Freiamt immigriert. Meine Eltern sind Bauernkinder, und ich habe einmal einen bäuerlichen Jahreszyklus erleben wollen. Vom Acker habe ich in den Hörsaal gewechselt und Deutsch und Italienisch studiert; ich bin Fachlehrer geworden und habe unterrichtet. Als frisch gebackener Familienvater mit erweiterten Budget-Verpflichtungen habe ich mich meiner kaufmännischen Lehre erinnert: Ich bin wieder Angestellter geworden und habe die Kaufmännische Führungsschule besucht.

Was hat Sie 1990 zum KV Schweiz gebracht?

Erstens habe ich eine neue Stelle gesucht, zweitens ist der KV Schweiz be-

kannt als verlässlicher Arbeitgeber, drittens schlägt mein Herz für die Sache der Angestellten, und viertens bin ich an Bildungsfragen interessiert.

... und weshalb sind Sie bereits 15 Jahre geblieben?

Weil meine Arbeit unglaublich spannend ist – ich bin noch nie auf die Idee gekommen, etwas anderes zu tun. Mein Aufgabengebiet ändert und wächst ständig. Und weil ich etwas Sinnvolles an eine sinnvolle Sache beitragen kann.

Es gibt Stimmen, die sagen, der KV Schweiz sei ein schlafender Riese, der seine Möglichkeiten nicht nutze. Was meinen Sie dazu?

Das ist teilweise wahr. Der KV Schweiz besteht aus vielen verschiedenen Bestandteilen und

Aspekten, die sich gelegentlich «beissen». Wir sind Gewerkschaft und Bildungspartner und Verlag und Konzern und arbeiten für Arbeitnehmer und zusammen mit Arbeitgebern... In einer solchen Vielfalt gedeiht das Unternehmertum nur zögerlich. Sehen Sie aber mal, was der KV trotz dieser Hindernisse erreicht hat!

«Das KV machen» ist ein Begriff – aber wer der KV ist, wissen auch viele nicht, die «das KV» machen. Was sagen Sie zu diesem Phänomen?

Wenn auch die Aussage «das KV machen» nicht korrekt ist: Ich bin froh, braucht man den Begriff. Er zeigt, wie ein wichtiger Teil unseres Verbandes in der Bevölkerung verankert ist.

Immer mehr Menschen sind im tertiären Sektor beschäftigt, aber der KV Schweiz hat immer weniger Mitglieder. Weshalb?

Die Gesellschaft hat grundsätzlich ein Problem mit der Solidarität. Die klassischen Gewerkschaften spüren das noch viel mehr.

Was tut der KV Schweiz dagegen?

Es gelingt uns, den Bestand zu halten. Wir müssen aber noch mehr Mittel einsetzen und die Regionen und ihre Leistungen für die Mitglieder weiter professionalisieren.

Wo sehen Sie die hauptsächlichen Herausforderung in der Aus- und Weiterbildung?

In der kaufmännischen Grundbildung sehe ich Probleme im Drang des Bundes und der Kantone, immer mehr an sich zu reißen – obwohl das nicht dem Geist des neuen Berufsbildungsgesetzes entspricht und der Sache keinen Vorteil bringt.

Erklären Sie das bitte näher.

Das Gesetz ist klar: Es sagt, Berufsbildung sei Sache von Bund, Kantonen und Arbeitswelt. Wenn nun Bund und Kantone ein funktionierendes System von Ausbildung und anerkannter Prüfung umbauen, das nicht den geringsten Grund zur Unzufriedenheit gibt, ist das gegen die Interessen aller Beteiligten vom Steuerzahler über den Lehrling bis zum Arbeitgeber.

Was tun Sie dagegen?

Wir arbeiten politisch und überzeugen die zuständigen Behörden, dass man nicht demontiert, was von Gutem ist, nur um Ämter aufzublasen.

Und was hält Sie in der Weiterbildung in Atem?

Die Weiterbildung mit Berufsprüfungen und Höheren Fachprüfungen wird heute bedrängt von Fachhochschulen und Höheren Fachschulen. Diese sind zwar eine Ergänzung, können aber die duale Weiterbildung nicht ersetzen. Das werden wir dem Markt noch deutlicher machen.

Immer wieder hört man – oft von Lehrmeistern – die Qualität der Lehrlinge sinke rapide. Was steckt dahinter?

Diese Lehrmeister haben Aristoteles gut gelesen: Er hat sich schon vor bald 2500 Jahren in bitteren Worten über die Jugend beschwert. Faule und Dumme hat es schon immer gegeben. Wer belegt, dass es heute mehr sind? Ich würde einen Lehrmeister fragen, ob er denn wirklich geeignete Lehrlinge angestellt habe und ob er seinen Lehrmeisterpflichten vorbildlich nachkomme.

Also nur Lärm von wenigen?

Oft nur Lärm von wenigen. Die heutigen Lehrlinge haben neue gute Eigenschaften: Sie sind selbstständiger, unbefangener und offener als früher. Das kann und soll man nutzen.

Wie überzeugen Sie einen Arbeitgeber, Lehrmeister zu werden?

Als Lehrmeister gibt man nicht nur, man profitiert vor allem – und zwar menschlich, pädagogisch und fachlich. Man ist

gezwungen, sich auf dem Laufenden zu halten, man erhält die Branche und den Berufsstand am Leben. Wenn das keine guten Gründe sind!

Gibt es die kaufmännische Lehre in 20 Jahren noch?

Warum sollte es etwas nicht mehr geben, das voller Vorteile ist und um das uns andere heftig beneiden!

Welchen beruflichen Bildungsweg würden Sie Ihren Kindern empfehlen?

Grundsätzlich soll der Nachwuchs machen, was seinen Begabungen entspricht. Auf jeden Fall aber empfehle ich eine Lehre – auch zusätzlich zum Gymnasium. Das habe ich auch meinen Söhnen so zu bedenken gegeben. Eine Lehre vermittelt einen soliden Einstieg ins Berufsleben, sie bringt Lebensnähe, Praxis, Grundfertigkeiten, die Denkweise der Arbeitswelt. Wo immer einen günstige oder widrige Winde hintragen: Eine Lehre ist nie das Falsche.

Wenn wir schon bei der Bildung sind: Welche drei Wünsche haben Sie an die Volksschule – Ihre «Lieferantin»?

Die Kantone sollen sich endlich auf ein einheitliches System einigen: Der Kantönliche Geist behindert Ausbildung und Wirtschaft. Dann sollte die verhängnisvolle Tendenz gestoppt werden, fast nur noch intellektuelle Fähigkeiten zu fördern. Ich halte es mit Pestalozzi und seiner Forderung nach einem Lernen mit Kopf, Herz und Hand: Intellekt, Emotion und Handeln müssen verbunden werden, wenn wir Menschen ausbilden wollen, die fit fürs Leben und fürs Zusammenleben sind. Und zu guter Letzt sollte die Volksschule ihren Schülern vermitteln, dass man sich der Begabung entsprechend für eine Ausbildung entscheiden sollte, nicht des vermeintlichen Prestiges wegen.

Die veb.ch-Geschäftsstelle ist ab Anfang 2006 nicht mehr in Ihrem Haus. Sind Sie dem veb.ch auch in Zukunft verbunden?

Aber natürlich! veb.ch und KV Schweiz bilden zusammen den Verein für höhere Prüfungen im Rechnungswesen und Controlling, den Träger der Fachausweis- und Diplomprüfungen. Ausserdem haben wir einen wichtigen Kooperationsvertrag abgeschlossen, an dem uns viel liegt.

Es scheint in politisch inspirierten Führungsgremien in Mode zu sein, die Dossiers von Kollegen an sich zu reissen. Welche Kultur pflegen Sie im KV Schweiz?

Wir diskutieren über die Abteilungsgartenzäune, wir leisten Nachbarschaftshilfe, und wir beachten dabei die



Franco Ferrara (44), gelernter kaufmännischer Angestellter – «... und stolz auf diese Bezeichnung!» – mit breiter Weiterbildung und studierter Fachlehrer für Italienisch und Deutsch, seit 1990 als Sachbearbeiter, dann als Ressortleiter in der Abteilung Berufsbildung des KV Schweiz, seit 2005 als deren Leiter.

Grundstücksgrenzen. So sollte es sein, denke ich.

Im Klartext: An der Delegiertenversammlung reden Ihnen Leute ins Geschäft, die vom Geschäft nichts verstehen. Wie gehen Sie damit um?

Gelassen. Jeder Delegierte kann sich an der Delegiertenversammlung zu jedem Geschäft äussern – mag er nun Fachwissen haben oder nicht. Manchmal stammen gute Ideen auch von Leuten, die Distanz zum Geschäft haben. Andererseits sind wir daran, Bereiche des Verbandes zu verselbstständigen, die selbstständig wohl besser florieren.

Welche Rolle spielt der Milizgedanke des Verbandes in Ihrer fachlich sehr spezialisierten Abteilung?

Er ist allgegenwärtig und das Rückgrat unserer Abteilung. Man denke nur an die vielen hundert Experten, auf denen die fachliche Hauptlast der Prüfungen ruht. Besonders Bundes- und Kantonsvertreter sollten sich das vor Augen halten. Es ist nicht ganz sicher, ob sich diese vielen Freiwilligen auch von Bundes- und Staatsstellen mobilisieren lassen, wenn die Prüfungen verstaatlicht werden...

Wie überzeugen Sie einen kaufmännischen Angestellten, Mitglied im KV Schweiz zu werden?

Der KV ist eine grosse Versicherung. Als Angestellter hat man nur Vorteile, wenn man dabei ist.

... und was sagen Sie einem angestellten Kadermann, der meint, das habe er nicht nötig?

Der kann noch mehr verlieren als ein «kleiner» Angestellter.

... und was einer schlecht verdienenden Teilzeitangestellten, die meint, der Mitgliederbeitrag koste zu viel?

Die sollte sowieso dabei sein, um ihre schmale Basis zu schützen.

Der KV Schweiz ist im grossen Ganzen eine politische Institution. Machen Sie auch ausserhalb des KV Schweiz Politik?

Ich bin familiär politisch geprägt, ich denke und ich handle politisch, aber ich bin in keiner Partei und in keinem Amt.

Was tun Sie in Ihrer Freizeit – so sie welche haben?

Nun, was erwarten Sie von einem Secundo...? Motoren! Ich habe eine 30-jährige Motoguzzi, die ich mit Hingabe pflege. Im Gegensatz dazu bin ich sehr häuslich: Ich widme meine Zeit meiner Familie – meiner Frau und meinen beiden 16- und 18-jährigen Söhnen – und dem Garten, ich wandere und fahre Rad. Das aber ohne Motor. ■

Informatique et l'enseignement frontal

1. L'état actuel

Force est de constater qu'en l'état actuel, une grande partie voir la totalité de la formation pour adultes en Suisse et donc de la formation du brevet fédérale de spécialistes en finance et comptabilité et du diplôme fédérale d'experts en finance et en controlling et principalement dispensée de manière frontale.

Toutefois, l'apparition de nouveaux systèmes de communication, et en l'espèce principalement ceux mis à notre disposition dans le cadre du développement informatique devrait nous permettre d'envisager l'enseignement de manière différente. Dans un premier bien évidemment temps sans aller jusqu'à une solu-

de nos jours de mettre à disposition des apprenants de nouveaux systèmes de communication. La plateforme informatique telle que celle que nous voulons leur mettre à disposition aux travers des différents centres de formation partenaires à notre expérience va en ce sens. Complémentaire aux autres moyens de communications disponibles, comme par exemple, les sites Internet, elles doivent permettre aux centres de formations de compléter leurs moyens de communications. A la base, ce besoin nouveau a été largement provoqué par les apprenants eux-mêmes. Ils ont largement exprimé leurs besoins en moyens de communication adaptés. Ce besoin répercuté au niveau des responsables des centres de formation a obligé ces derniers à ouvrir une réflexion concernant l'utilisation d'un tel produit. Face à cette demande, une réponse a dû être trouvée. Nous nous trouvons donc à un tournant prémisses du e-learning, l'enseignement frontale ayant tout à gagner de l'apport de l'informatique. Concrètement une telle plateforme a pour objectif de mettre à disposition des différents intervenants, responsables de centres, responsables pédagogiques, soutiens logistiques, enseignants, et apprenants un moyen de communication propre à la classe, réservé aux différents utilisateurs.

au début ou en cours de classe. Evidemment cette rencontre, représentée, deux inconvénients majeures. D'une part, elle prend sur le temps de formation, et d'autre part les « traces » laissent par ces rencontres souvent orales doivent faire l'objet de répétitions régulières. La plateforme offrent aux responsables pédagogiques, la possibilité d'exprimer par écrit et de façon aussi exhaustive que possible, ses attentes vis-à-vis du cours. Ce mode de faire permet une sensibilisation meilleure, à la fois des enseignants et des apprenants. Pour les enseignants et les formateurs.

Cette plateforme permet de mettre à disposition des apprenants l'ensemble de leurs supports sous forme informatique, (le terme de support étant utilisé ici à dessein). Il nous paraît évident que la mise à disposition de ces derniers ne remet en aucun cas, l'aspect frontal de la formation. Les supports étant à disposition des participants, l'animateur pourra se concentrer à la richesse des informations complémentaires, qu'il pourra transmettre aux divers apprenants. L'utilisation de la plateforme permettra des économies importantes, en terme des copies des informations. En ces temps de restrictions budgétaires, cet élément n'est pas négligeable, l'apprenant ayant à sa disposition, les supports sous forme de fichiers informatiques, libre à lui de les utiliser de la façon qui soit la meilleure pour lui.

tion de e-learning complète. En effet, l'apparition de nouveaux systèmes informatiques a apporté dans nos classes son lot d'innovations, des sites Internet étant par exemple constitués par certaines classes en formation pour permettre aux élèves de communiquer entre eux à l'aide de moyens modernes. Toujours dans ce même axe d'innovation, nombres d'établissements scolaires, de centres de formation ou d'universités se sont dotés d'une plateforme permettant une amélioration de la communication. L'implantation de telles plateformes a été largement favorisée par la demande des apprenants largement au fait du mode informatique. Les expériences faites dans les différentes écoles permettent de penser qu'une telle plateforme représente un complément intéressant aux systèmes traditionnels de communication.

C'est sur cette plateforme que doit être « stocké » les différentes informations concernant la classe. Outre un forum des nouvelles, dont l'objectif premier est de faciliter la communication entre les apprenants, par exemple au travers de transferts de fichiers, la plateforme permet aux autres intervenants de communiquer directement avec les apprenants. Ainsi les responsables des centres, ou les soutiens logistiques peuvent-ils transmettre extrêmement rapidement aux apprenants toutes les informations utiles. En ce sens la plateforme est un complément idéal au système de communication via email. Elle peut être également « chargée » de documents extrêmement importants, comme par exemple le programme de la classe. Elle peut également être considéré comme un outil pour les responsables pédagogiques qui peuvent y faire mentionner par exemple, les différents intervenants, les supports utilisés ainsi que les objectifs fixés dans le cadre du cours. A ce titre, elle représente un avantage non négligeable. A ce jour les responsables pédagogiques n'avaient pour communiquer avec les apprenants que la possibilité d'une rencontre frontale

3. La problématique de la formation des utilisateurs

Les apprenants étant très au fait des systèmes informatiques à disposition et n'étant finalement que les bénéficiaires des informations mises sur la plateforme, nous allons dans un premier temps, nous concentrer sur la formation des autres utilisateurs que sont les responsables pédagogiques, les soutiens logistiques, respectivement les enseignants.

a. Les responsables pédagogiques

L'utilisation de la plateforme représente une amélioration considérable de la communication entre les responsables pédagogiques et les apprenants. Les responsables n'ayant que peu ou pas de contact direct avec ces derniers, son utilisation permettra une amélioration de la communication. Le temps laissé à dispo-

Rechnungswesen
& Controlling
Informationen
aus der Suisse Romande



swisco.ch

Chambre des experts en finance et en Controlling

2. L'innovation par l'informatique

L'apparition de systèmes informatiques de plus en plus performants permettent

sition des responsables pour les communications avec les apprenants sont relativement comptés et généralement prennent du temps sur la formation. Toutefois, il faut considérer que le responsable pédagogique se doit de communiquer de Il pourra utiliser la plateforme pour communiquer ses objectifs et but tant aux élèves qu'aux enseignants. Ce système permet également de conserver la trace des informations. Il permet également la vérification de leurs applications.

b. Les responsables logistiques

Pour les responsables logistiques l'utilisation de plateforme, en complément des autres moyens informatiques mis à disposition (p. e. e-mail) permettent d'améliorer la qualité de l'information entre les soutiens logistiques (des centres de formations) et les apprenants. Le stockage d'informations sur la plateforme permet aux centres de formations de communiquer simultanément avec l'ensemble des apprenants, respectivement des enseignants. Elle permet de mettre à disposition, des enseignants, respectivement des apprenants, permet de «stocker», les supports de cours. Un gain de temps non négligeable, sera également réalisé en terme de copie par exemple. Il faut bien sûr, que ce gain de temps ne soit pas «compensé» par des travaux supplémentaires générés dans le cadre de la gestion de la plateforme. Celle-ci doit s'intégrer à l'ensemble des moyens mis en place dans le cadre de la gestion logistique des centres de formation. C'est un élément indispensable à notre sens pour que le produit donne satisfaction aux responsables des centres de formation.

c. les enseignants

Les expériences faites à ce niveau montrent que la formation à l'outil sera importante. Les enseignants seront de fait les animateurs les plus importants de la plateforme mise en place. En y déposant leurs supports informatiques, ils mettront à disposition des apprenants la source même de leur savoir. Toutefois la plus value de leurs enseignements se situe bien au delà des supports mis à disposition. Ce n'est que convaincu de l'utilité d'une telle plateforme que les formateurs en feront bénéficier au mieux les autres intervenants.

d. Le choix technique

Convaincu de l'utilité d'une telle plateforme pour la préparation au diplôme

fédérale d'expert(e)s en finance et controlling respectivement pour la préparation au brevet fédéral de spécialiste en finance et comptabilité, la chambre des expert(e)s en finance et en controlling s'est allié aux différents centres de formations romands dans le but de mettre à disposition des apprenants une plateforme adaptée à la formation (swisco.qualilearning.org) celle-ci est en phases de test auprès des différents centres de formation romand et l'accueil qui lui a été réservé, ne peut que nous convaincre de son utilité dans le cadre de la formation à nos métiers. Le choix des initiateurs s'est fait sur une plateforme axées sur le progiciel moodle. Ce choix a été basé sur le fait que ce produit est déjà largement utilisé dans le cadre de la formation en Suisse romande (université de Fribourg par exemple) elle est librement disponible sur le marché. Comme mentionné celle-ci est maintenant déployée à l'usage des membres de notre association «voir les dernières news» ainsi que des différents centres de formation.

4. Environnement de la plateforme

La plateforme proposée par QUALILEARNING permet à la Chambre des experts en finance et controlling de disposer d'un environnement d'échange d'informations et de contenus de formation convivial et performant. Elle s'articule autour d'un ensemble de solutions et d'outils parmi lesquels figurent notamment TYPO3, pour le portail (Content Management System ou CMS), et MOODLE pour les classes virtuelles ou e-learning (Learning Management System ou LMS).

Le portail de la Chambre est divisé en trois sections distinctes.

a. La première est accessible de manière libre permet la diffusion d'informations par la Chambre directement ou par ses membres. Il s'agit donc de la partie publique du portail.

b. De cette section publique, l'internaute pourra, s'il dispose d'un code d'accès et d'un mot de passe, s'identifier afin d'accéder aux rubriques sécurisées du portail. Cette section extranet est réservée exclusivement aux personnes identifiées soit par la Chambre ou par ses membres.

c. A partir de cette section extranet, les utilisateurs pourront, s'ils en ont reçu l'autorisation soit par la Chambre ou par ses membres, accéder aux espaces de formation virtuels.

Toutes les informations publiées au niveau du portail, sections publiques ou privées, sont directement gérées par les différents administrateurs de la Chambre ou de ses membres, et peuvent être modifiées en tout temps de manière simple, rapide et sans intervention d'un technicien ou d'un informaticien externe.

L'environnement e-learning est conçu pour cibler chaque étape du processus de formation, de la création du contenu à sa distribution et gestion, de l'encaissement des étudiants au suivi de leurs progrès et des évaluations.

Chaque intervenant dispose ainsi des fonctions requises:

- Les auteurs peuvent construire et maintenir leurs contenus pédagogiques en intégrant des ressources et des activités de tous types
- Les tuteurs et coachs peuvent organiser les groupes d'apprentissage et déterminer les paramètres et les processus d'apprentissage.
- Les apprenants peuvent accéder et suivre les cours selon leur propre rythme.
- Les superviseurs peuvent effectuer le suivi de chaque étudiant à l'aide de rapports détaillés.
- Les administrateurs peuvent configurer la plateforme en fonction de l'organisation souhaitée.

Le graphisme des différents outils pourra être modifié en tout temps. Cette fonctionnalité permet notamment de disposer de graphismes différents pouvant être appliqués à certaines sections du portail. Le contenu est donc totalement indépendant de la présentation souhaitée.

En complément des contenus développés directement par la Chambre ou par ses membres à l'aide des fonctions du LMS, les utilisateurs pourront accéder à des cours interactifs couvrant de nombreux domaines, tels que la bureautique, les langages de programmation, les bases de données, la gestion de projet, le marketing. L'intégration de ces contenus dans l'environnement de Qualilearning permettra aux tuteurs de suivre la progression et les résultats de leurs étudiants.

La plateforme de la Chambre est hébergée sur les serveurs de Qualilearning selon le modèle ASP (Application Service Provider). Un ASP est un prestataire de services informatiques, qui fournit des applications en ligne, en prenant en charge toute l'infrastructure informatique et les services de supports nécessaires. ■

Veranstaltungen und Adressen

veb.ch

Lagerstrasse 5, Postfach 1262, 8021 Zürich
Telefon 043 336 50 30
Fax 043 336 50 33
www.veb.ch, info@veb.ch

SWISCO

Chambre des experts en finance
et en controlling
Rue de Neuchâtel 1
1400 Yverdon-les-Bains
Tél. 024 425 21 72, Fax 024 425 21 71
www.swisco.ch, info@swisco.ch

VEBIT

Vereinigung der dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling und der Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen 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 6500 Exemplaren.

Die nächste Ausgabe erscheint im März 2006.

Herausgeber: veb.ch, «Rechnungswesen und Controlling», Lagerstrasse 5 · Postfach 1262 · 8021 Zürich
Telefon 043 336 50 30 · Fax 043 336 50 33 · 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, Geschäftsführerin · 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



CONTROLLER AKADEMIE



www.contaplus.ch

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

Der veb.ch ist Partner des



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
Lunkhoferstrasse 58, 8966 Oberwil-Lieli
Telefon 056 641 30 50
Fax 056 641 30 51, zuerich@veb.ch

Controller Akademie

- 19. Januar 2006: Im Controlling schärfer analysieren, im Unternehmen besser entscheiden
- 21. Februar 2006: Controlling und Business Intelligence: Einsatz von modernen IT-Tools
- 2. März 2006: Kundencontrolling: Von welchen Kunden trennt man sich besser?
- 9. März 2006: Risk Management, Basel II und KMU – fit für höhere Kredite und tiefere Zinsen?
- 15. März 2006: Controlling mit Ziel und Köpfchen: Mehr Mut zum Kostenmanagement
- 22. März 2006: Leistungsspektrum und Nutzen von Rechnungswesen und Controlling
- 18. Mai 2006: Fair Value und Controlling: Wie viel ist Ihr Geschäft wirklich wert?
- September 2006 bis Juni 2007: 8. und 9. aktualisierte Durchführung des Lehrgangs «Diploma als IFRS/IAS Accountant, Certified by Controller Akademie and Ernst & Young»
- 16. und 17. Mai 2006: Intensiv-Workshop: IPSAS International Public Sector Accounting Standards

veb.ch – demnächst

veb.college, Sihlhof, Zürich

Lehrgänge mit Zertifikatsprüfungen

- 28. Februar bis 13. Juni 2006: Swiss GAAP FER (Parallellehrgang 1)
- 1. März bis 14. Juni 2006: Swiss GAAP FER (Parallellehrgang 2)
- 1. März bis 14. Juni 2006: IFRS/US GAAP
- 1. März bis 14. Juni 2006 Fraud, Forensic, Riskmanagement, Interne Kontrolle
- 2. März bis 22. Juni 2006: Unternehmensbewertung
- 6. März bis 3. Juli 2006: Unternehmenssteuerrecht
- 28. März bis 27. Juni 2006: Ausstände verhindern, Forderungen erfolgreich eintreiben
- Herbst 2006: Sozialversicherungen und Personal
- Herbst 2006: Controlling für Fachausweisinhaber

veb.tax

- 12. Januar 2006: Steuern 2006 – das ist neu! Die Erfolgstagung in Zürich!

veb.freizeit

- Samstag, 2. September 2006: 3. Swiss Controller Ride

netzwerk veb.ch

- Frühling 2006: MWST-Revision

veb.gv

- 16. Juni 2006: Bern, Stade de Suisse

Weitere Veranstaltungen aus veb.top, veb.pro, veb.tax, veb.pre dem veb.college und dem Netzwerk veb.ch finden Sie auf unserer Website www.veb.ch.

Immer aktuell:

www.veb.ch

- Laufend: 5 Semester Vorbereitungslehrgänge auf die Diplomprüfung Experte in Rechnungslegung und Controlling
- 7. September 2006: 5. Schweizer Controlling-Tag in Zürich

Fernfachhochschule Schweiz

- «Master of Advanced Studies in National and International VAT». Kooperation mit dem veb.ch. Informationen von der Fernfachhochschule Schweiz, 027 922 39 00 und www.fernfachhochschule.ch.

CZSG Controller Zentrum St.Gallen

- 20. bis 28. März 2006: 19. St.Galler Controllertage
- 22. März 2006: Controlling von Beteiligungen