

# rechnungswesen & controlling 4·09

## Das Ende des Buchungssatzes? Gedanken zum Wandel im Rechnungswesen

Früher, so heisst es allenthalben, war alles viel besser. Ich würde eher sagen: Früher war manches einfach – zumindest in unserer Branche.

Betrachten wir doch einmal den Wandel der letzten Jahrzehnte: Als Beispiel 1 dient mir eine Aufgabe aus einem Grundkurs Buchhaltung:

Eine Firma erhält am 7. April 20xx von ihrem Kunden (Debitor) Müller einen Verlustschein in der Höhe von CHF 10'000.–. Acht Monate später kommt Müller wieder zu Vermögen und bezahlt die ausstehende Schuld über die Bank. Die vorgeschlagene Lösung:

- Der Zahlungseingang im neuen Geschäftsjahr für den abgeschriebenen Schuldschein ist ja eigentlich periodenfremd. Ist periodenfremd aber auch ausserordentlich? Aber in den intl. Rechnungslegungsstandards existiert doch ausserordentlich gar nicht mehr, ausser für Erdbeben, aber auch nur, wenn es denn keine Versicherungsgesellschaft ist.
- Und wo müssten wir den Schuldschein beim Abschluss 30.9.20xx aufführen? Im Sinne des Bruttoprinzips in der Bilanz mit gleichzeitiger Abschreibung, oder im Anhang oder



| Datum     | Text                        | Soll             | Haben            | Betrag   |
|-----------|-----------------------------|------------------|------------------|----------|
| 7.4.20xx  | Verlustschein Müller        | Debitorenverlust | Debitor          | 10'000.– |
| 7.12.20xx | Rechnungsstellung an Müller | Debitor          | Debitorenverlust | 10'000.– |
| 7.12.20xx | Überweisung Müller          | Bank             | Debitor          | 10'000.– |

Der eidg. dipl. Buchhalter würde jetzt seinem Enkel in Ausbildung sagen: Gut gemacht, aber es geht auch mit nur 2 Buchungssätzen. Und der heutige dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling? Er meint: Tja, mein Lieber, es könnte ja sein, dass am 30.9.20xx das Geschäftsjahr endet, und dann müssten wir schon noch einige Überlegungen anstellen:

in den Notes? Und wie muss das IKS ausgestaltet sein, dass dieser Schuldschein nicht irgendwie verschwindet? Und wie überwachen wir, ob Müller zu Geld kommt? Vielleicht gibt es auch einen Handel für Schuldscheine? Vielleicht sollten wir ja auch den Barwert des wertlosen Papiere ermitteln.

- Und dieser Eingang am 7.12.20xx: ist das ein Ereignis vor oder nach Bilanzzerstellung? Dies hätte unterschiedliche Konsequenzen in der Darstellung!
- Uff, hoffentlich gibt es nicht noch ein Restatement!

*Fortsetzung auf Seite 3*

### Bis 20% Verlust

Die aktuelle Finanzkrise ist am Schweizer Nonprofit-Sektor nicht spurlos vorübergegangen. Umso wichtiger sind bewusste Entscheide bezüglich der Anlagerisiken und Wertschwankungsreserven. Wir sagen, was dabei zu beachten ist.

*Seite 4*

### Unlogisch

Märkte werden gerne als effiziente Informationsverarbeitungsmechanismen gesehen, in denen sich Menschen als rational handelnde Individuen bewegen. Zu Unrecht? Unser Artikel gibt Antworten.

*Seite 15*

### MWST aktuell

Das neue Mehrwertsteuergesetz tritt schon bald in Kraft. Was bleibt gleich? Was wird anders? Welche Vorbereitungen sind durch die Mehrwertsteuerpflichtigen zu treffen? Ein kurzer Überblick.

*Seite 23*

# Und wieder 80 Kolleginnen und Kollegen, die sich nicht täuschen.

Wir heissen 80 Kolleginnen und Kollegen willkommen. Sie sind dem veb.ch beigetreten.

Gabriela Alder · Regula Allenbach · Margrith Bisig · Damian Bittel · Michael Blankenagel · André Bolla · Sonja Bosshart · Sandie Bräm · Rosa Briggen · Daniel Brodmann · Rainer Brügger · Ursula Brunner · Gabriela Bula · Thomas Büniger · Beatrice Buser · Maria Cantale · Patricia Christen · Suy Luong Chung · Oksana Crowe · Rosario De Paola · Walter Denzler · Gerardo Di Manno · Khira Dönni · Andrea Eberle-Küng · Daniel Fallegger · Franz Felber · Flavia Fellmann · Daniel Frei · Aljosa Friederich · Marcel Frindt · Herbert Fuchs · Luzia Gasser · Heinz Giezendanner · Helio Guerra · Patricia Gyax · Uwe Hassel · Christian Herr · Stefan Hofstetter · Marcel Huber · Daniela Käppeli-Schmid · Irina Kaufmann · Lale Koturman · Irene Küng · Darko Lackovic · Stephan Löffler · Fabian Lüthold · Andrea Lüthy · Marcel Manser · Thomas Marthaler · Martina Martin · Tania Maurer · Philipp Meichtry · Karin Merkli · Natalie Nyffeler · Gülcin Oet · Urs Oettli · Walter Pfister · Corinne Rogger · Christian Martin Ryser · Urs Schläpfer · Wolfgang Schmid · Ruth Schmid · Ruth Schütz · Sead Skenderovic · Mario Spühler · Wolfgang Steiner · René Studer · Monika Uhlmann · Pascal Vogel · Katharina von Arx · Rosa Maria Wandinger · Raymond Weiss · Roman Wick · Markus Widmer · Armando Wigger · Simona Wiher · Martin Wiss · Franziska Ziegler-Zweifel · Louis Zogg · Manfred Zwahlen

6000 Mitglieder können sich nicht täuschen: Es macht sich jeden Tag bezahlt, beim veb.ch dabei zu sein! Der veb.ch ist der grösste Schweizer Fachverband für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen. Der veb.ch ist erfolgreicher Seminaranbieter. Der veb.ch fördert Bekanntheit, Anerkennung und Entwicklung von Fachausweis und Diplom und der dualen Ausbildung in Wirtschaft, Öffentlichkeit und Politik; er ist vom Bund beauftragter Mitträger der eidgenössisch anerkannten Fachausweis- und Diplomprüfung. Der veb.ch bringt seine Mitglieder an den Puls der Wirtschaft und näher zum Erfolg. [www.veb.ch](http://www.veb.ch)



Und, und, und ... aber vielleicht haben wir ja Glück und dieser Geschäftsvorfall ist nicht wesentlich. Und wenn doch, schicken wir Müller das Geld zurück.

Beispiel 2 basiert auf einem Artikel im «The Wall Street Journal Europe» vom 24.9.2009. Es geht um eine Änderung in den US GAAP. Verkauft beispielsweise heute Apple ein iPhone, so kann das Unternehmen den Umsatz nicht im laufenden Quartal vereinnahmen, sondern muss ihn entsprechend der voraussichtlichen Lebensdauer des Geräts auf acht Quartale verteilen. Die Aussagen über umsatzstarke und umsatzschwache Quartale schwimmen. Nach eigenen Aussagen von Apple wäre ohne diese spezielle Verbuchungsart der Umsatz im 2. Quartal 2009 um 17% und der Gewinn um 58% höher gewesen! Eine weitere Folge: der aktuelle Produktmix im Absatz stimmt nicht.

Neu soll nun unterschieden werden zwischen Komponenten wie Hardware, Software und Services und diese sind dann auch zu verschiedenen Zeitpunkten als Umsatz zu erfassen. So könnte der volle Hardwareanteil sofort als Umsatz verbucht werden. Für mich stellt nur schon die Ermittlung der Werte der verschiedenen Umsatzkomponenten eine grosse Herausforderung dar. Hauptsache: true und fair, auch wenn niemand mehr drauskommt und externe Stakeholders falsche Schlüsse ziehen. Wie einfach war da doch unser Swiss Alpen-Accounting: Umsatz voll vereinnahmen und für die in der Zukunft möglicherweise noch zu leistenden Aufwendungen entsprechend Rückstellungen bilden.

Was zeigen uns diese zwei Beispiele auf? Die Rechnungslegung – und damit das gesamte Rechnungswesen – ist aufgrund internationaler Rechnungslegungsstandards in den letzten Jahren sehr kompliziert geworden – oft ohne Mehrwerte zu schaffen!

Die Summe von Regelwerken hat immens zugenommen und ist kaum mehr zu handhaben. Während sich die Unterlagen zu Swiss GAAP FER noch auf überschaubare 200 Seiten belaufen, kommt die Schweizer Mehrwertsteuer schon auf 3'000 Seiten und US GAAP schlägt dem Fass den Boden aus mit 17'000 Seiten! Was hat sich sonst noch gewandelt? Das Verständnis für die Unternehmensführung und -steuerung mittels strategischen und operativen (Kenn)zahlen ist heute sicherlich ein anderes als früher.

Aber eines bleibt: Immer ist die Voraussetzung für ein funktionierendes Controlling, dass messbare Ziele vorhanden sind, diese mit dem IST verglichen und die zur Korrektur notwendigen Massnahmen getroffen werden. Als weiteres Element hat sicherlich die Finanzmathematik vermehrt in vielen Bereichen Eingang gefunden (Diskontierungsmodelle in der Bewertung, dynamische Investitionsrechnungen, Risikomanagement, Asset Management usw.).

Fazit: Die Gewichte haben sich von der Betriebs- zur Finanzbuchhaltung und weiter zur (internationalen) Rechnungslegung verschoben. Die Anforderungen steigen laufend, und die Folgen einer Nichteinhaltung sind heute keine Gentleman-Delikte mehr. Der Einfluss steuerlicher Überlegungen nimmt kontinuierlich zu und ist gerade im grenzüberschreitenden Bereich komplex.

Und so heisst es heute mit oder auch ohne Buchungssatz: Der Wandel geht weiter, einfacher wird es nicht.



Herbert Mattle, Präsident veb.ch

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| <b>Inhaltsverzeichnis</b>           |    |
| <b>Ausgabe 4.09 / Dezember 2009</b> |    |
| <b>Editorial</b>                    |    |
| Das Ende des Buchungssatzes?        | 1  |
| <b>Rechnungslegung</b>              |    |
| Swiss GAAP FER 21                   | 4  |
| IFRS Aktuell                        | 7  |
| IPSAS Aktuell                       | 9  |
| <b>Rechnungswesen</b>               |    |
| Das Offshoring der Finanzfunktion   | 12 |
| <b>Finance</b>                      |    |
| Behavioral Finance                  | 15 |
| <b>Recht</b>                        |    |
| Korrektes Konkursverfahren          | 17 |
| <b>Treuhand</b>                     |    |
| SRO Treuhand Suisse                 | 18 |
| <b>Steuern</b>                      |    |
| Interkantonale Doppelbesteuerung    | 20 |
| MWST-Corner News                    | 23 |
| <b>Fachbücher</b>                   |    |
| Neuerscheinungen                    | 24 |
| <b>Ausbildung</b>                   |    |
| Aus der Controller-Akademie         | 29 |
| Prüfungsaufgaben                    | 30 |
| Anforderungen an den CFO            | 33 |
| <b>Personalwesen</b>                |    |
| Interne Kommunikation               | 35 |
| Stellenindex                        | 36 |
| <b>Persönlich</b>                   |    |
| Interview mit Niklaus Meier         | 37 |
| <b>Suisse romande</b>               | 41 |
| <b>Svizzera italiana</b>            | 42 |
| <b>Verschiedenes</b>                |    |
| veBlog                              | 44 |
| Regionalgruppen                     | 46 |
| Aus der veb.ch Geschäftsstelle      | 47 |
| Veranstaltungen und Adressen        | 48 |

# Anlageverluste und Wertschwankungsreserven von Nonprofit-Organisationen nach Swiss GAAP FER 21

Die aktuelle Finanzkrise ist am Schweizer Nonprofit-Sektor nicht spurlos vorüber gegangen. Viele Vergabestiftungen und operativ tätige Nonprofit-Organisationen verzeichneten substantielle Wertminderungen auf ihren Wertschriftenportefeuilles. Die aktuellen Jahresabschlüsse zeigen für das Jahr 2008 Verluste zwischen 5 und 20 Prozent auf den Wertschriftenanlagen. Umso wichtiger ist es, dass die verantwortlichen Stiftungsräte und Vereinsvorstände bewusst über die Anlagerisiken entscheiden und die Bildung entsprechender Wertschwankungsreserven in Betracht ziehen. Was dabei zu beachten ist, zeigt der nachfolgende Artikel.

## 1. Substanzerhaltung als Dilemma

Die 2008 bei Nonprofit-Organisationen (NPOs) beobachteten Anlageverluste lassen auf Aktienquoten zwischen 10 und 50 Prozent schliessen. Dabei halten Vergabestiftungen tendenziell mehr Aktien als operativ tätige Nonprofit-Organisationen. Aktienquoten in dieser Grössenordnung sind in der Regel notwendig, um einen langfristigen Ertrag von rund 2 bis 4 Prozent des Finanzvermögens bei gleichzeitiger Deckung der Vermögensverwaltungskosten zu gewährleisten.

Viele NPOs sind gemäss ihrem Reglement zur «Substanzerhaltung» des Vermögens verpflichtet. Insbesondere ältere Reglemente definieren aber häufig nicht oder nur ungenau, was damit gemeint ist:

- Steht die jederzeitige Vermögenserhaltung im Zentrum oder ist im Rahmen einer langfristigen Vermögenserhaltung ein zwischenzeitliches Absinken des Vermögens unter den eingebrachten Betrag zulässig?
- Muss nur das ursprünglich eingebrachte Vermögen erhalten werden oder wird auch die Erhaltung allfälliger akkumulierter Erträge angestrebt?
- Soll der Nominalwert (nominelle Kapitalerhaltung) oder die Kaufkraft (reale Kapitalerhaltung) des Vermögens erhalten bleiben?

Aufgrund dieser undeutlichen Vorgaben haben Anfragen an die Stiftungsaufsichtsbehörden, wie mit solchen Bestimmungen in Krisenzeiten umzugehen sei, stark zugenommen.

## 2. Ausschüttung in Krisenzeiten

Hintergrund solcher Anfragen ist, so wird von Stiftungsräten vorgebracht, dass – bei rigoroser Anwendung von Substanzerhaltungsvorgaben – Fördertätigkeiten und z.T. sogar der Geschäftsbetrieb teilweise auf unbestimmte Zeit sistiert werden müssten. Daraus ergibt sich eine weitere zentrale Frage, die sich vor allem für Vergabestiftungen stellt: Sollen sie gleichbleibende Ausschüttungen vornehmen oder ist es besser, diese abhängig vom Anlageertrag festzulegen?

Aus anlagepolitischer Sicht ist es attraktiver, die Ausschüttungen an das Anlageergebnis anzupassen, um Vermögensschwankungen ausgleichen zu können. Zu berücksichtigen ist aber auch, wie wichtig stabile Ausschüttungen für die nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks sind. Teilweise werden doch gerade in Krisenzeiten Vergabungen besonders dringend gebraucht. Solche Überlegungen haben einen Einfluss auf die Risikofähigkeit einer Stiftung und soll-



**Luzius Neubert**, Dr. oec. publ., Investment Consultant, PPCmetrics AG in Zürich. Beratung von Pensionskassen, Versicherungen und gemeinnützigen Stiftungen bei ihrer Vermögensanlage, Lehrbeauftragter für Corporate Finance, Universität Zürich; **Daniel Zöbeli**, Prof. Dr. rer. pol., dipl. Handelslehrer, ist Forschungsfeldleiter im Bereich Accounting, Controlling & Finance an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) der Tessiner Fachhochschule (SUPSI)

ten bei der Bestimmung der Anlagestrategie mitberücksichtigt werden.

Demnach lässt sich festhalten: NPOs, die über ein grösseres Finanzvermögen als Sicherheitsreserve bzw. Ertragssubstrat verfügen und dies bei angemessenem Risiko längerfristig investieren wollen, kommen um die zeitweilige Anpassung ihrer Ausschüttungen (im Fall von Vergabestiftun-

## Kommentar von Vergabestiftungen zu Anlageverlusten (Beispiel 1)

**Fritz-Gerber-Stiftung:** «Vor diesem Hintergrund haben wir uns denn auch entschieden, trotz der erheblichen Auswirkungen der schlechten Börsenlage auf unsere Erfolgsrechnung und Bilanz in unserer Tätigkeit nicht zurückzustecken. Natürlich nehmen wir den im Berichtsjahr entstandenen grossen Rückschlag, der zur Hauptsache auf nicht realisierte Wertschriftenverluste zurückzuführen ist, ernst. Aber unser Vermögen ist so angelegt, dass wir einige schwierige Börsenjahre durchstehen können, ohne Wertschriftenverluste realisieren zu müssen. Zudem bin ich sehr zuversichtlich, dass unsere Stiftung in den kommenden Jahren weitere finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt bekommen wird.»

(Quelle: [www.fritz-gerber-stiftung.ch](http://www.fritz-gerber-stiftung.ch), Überblick über das Geschäftsjahr 2002)

**Gebert Rüt Stiftung:** «Mit der Jahresrendite von –17.34% für das «annus horribilis» 2008 kommt die Gebert Rüt Stiftung angesichts der massiven Kapitalmarkt-Abstürze relativ glimpflich davon: Performancevergleiche mit anderen Stiftungen und Indizes sagen nur bedingt etwas über den Anlageerfolg aus, da unterschiedliche Portfoliozusammensetzungen verglichen werden. Mit dem Portfolio der Gebert Rüt Stiftung vergleichbar ist am ehesten der Pictet BVG-40 Index, dessen Performance im Jahr 2008 praktisch identisch ist.»

(Quelle: [www.grstiftung.ch](http://www.grstiftung.ch), Finanzen der Gebert Rüt Stiftung)

gen) oder aber um teilweise deutliche Vermögensschwankungen nicht herum. Dies zeigt auch das Beispiel 1 zweier grosser Vergabestiftungen.

Damit stellt sich die Frage, was eine NPO tun kann, um durch solche Schwankungen nicht in ihrer Existenz oder Zielerreichung bedroht zu werden. Hier kommen die Wertschwankungsreserven ins Spiel.

## 2. Zweck von Wertschwankungsreserven

NPOs ist es ein Anliegen, potenzielle künftige Verluste auf Wertschriftenpositionen in der Jahresrechnung sichtbar zu machen. Dazu bilden sie auf der Passivseite der Bilanz Wertschwankungsreserven (teilweise auch als «Kursschwankungsreserven» bezeichnet). Wertschwankungsreserven stellen einen Teil des Organisationskapitals dar (freie Stiftungsmittel) und können vom Stiftungsrat nach Belieben gebildet (i.d.R. nach Anlagegewinnen) und aufgelöst werden (nach Anlageverlusten). Auf die Vermögenssituation haben Wertschwankungsreserven keine unmittelbare Wirkung: Eine Organisation verliert oder gewinnt genau gleichviel Geld auf ihren Wertschriften, ob sie Wertschwankungsreserven gebildet hat oder nicht. Bestehen Wertschwankungsreserven, ist sie aber besser auf allfällige Anlageverluste vorbereitet.

Zudem sind Wertschwankungsreserven für die Kommunikation gegenüber Spendern von Bedeutung: Wurden in der Vergangenheit durch Anlageerträge genügend Wertschwankungsreserven gebildet, die nun aufgelöst werden können, bedeutet dies, dass zur Deckung des Anlageverlusts keine Spendengelder verwendet worden sind. Eine solche Erklärung kann für die Reputation einer Organisation zentral sein.

Ein weiterer Zweck von Wertschwankungsreserven liegt darin, Begehrlichkeiten zu vermeiden. Solche entstehen häufig nach einer Folge von guten Anlagejahren. Die Stiftungsratsmitglieder fokussieren danach auf den erzielten Anlageertrag und möchten diesen dem eigentlichen Stiftungszweck zukommen lassen. Dabei lassen sie möglicherweise ausser Acht, dass ein Teil des Anlageertrags dazu gebraucht würde, um – in Form von Wertschwankungsreserven – zukünftige Wertschwankungen abzufedern.

## 3. Höhe und Berechnung von Wertschwankungsreserven

Wertschwankungsreserven kommen ursprünglich aus der Rechnungslegung der Pensionskassen und sind dort weit verbreitet. Der Standard Swiss GAAP FER 26, der für Schweizer Vorsorgewerke vorgeschrieben ist, verlangt den Ausweis von Wertschwankungsreserven, sofern dies aufgrund der wirtschaftlichen Situation möglich ist. Mittlerweile sind Wertschwankungsreserven auch bei NPOs keine Seltenheit mehr.

Die anzustrebende Höhe der Wertschwankungsreserven ist dabei von folgenden Grössen abhängig:

- Finanzvermögen (z. B. CHF 10 Mio.)
- Anlagestrategie (z. B. Aktienanteil von 30%)
- Sicherheitsniveau (z. B. 99%)
- Zeithorizont (z. B. 3 Jahre)
- jährliche Ausschüttungen in % des Finanzvermögens (z. B. 4%)

Weiter von Belang sind das Zinsniveau sowie die Anlagerisiken und Korrelationen der eingesetzten Anlagekategorien. Gelangt man aufgrund dieser Angaben und finanzmathematischer Berechnungen zum Schluss, dass Wertschwankungsreserven von CHF 2 Mio. erforderlich sind, so bedeutet dies Folgendes: Der Anlageverlust, den die Organisation (nach Ausschüttung von jährlich 4 Prozent des Vermögens) innert 3 Jahren erleidet, beträgt mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 Prozent nicht mehr als CHF 2 Mio.

An Stelle von finanzmathematischen Berechnungen trifft man in der Praxis auch auf einfachere Herleitungsmethoden. Die im Beispiel 2 dargestellte Addition von fixen Prozentsätzen für die Positionen des Wertschriftenportefolios ist deutlich weniger aufwändig, vernachlässigt aber unter anderem die aktuelle Höhe des Zinsniveaus und den Diversifikationseffekt (z. B. zwischen Aktien und Obligationen).

### Höhe der Wertschwankungsreserven (Beispiel 2)

**SRK Aargau:** «Gemäss Anlagereglement des SRK Aargau werden für die den Vermögensanlagen [...] zugrunde liegenden Marktrisiken per Stichtag 31.12. Wertschwankungsreserven gebildet. Diese betragen für Obligationen 5%, für Aktien von Gesellschaften mit Sitz in der Schweiz 20% bzw. mit Sitz im Ausland 25%.»  
(Quelle: www.srk-aargau.ch, Finanzbericht 2008)

Organisationen mit Wertschriftenanlagen empfiehlt sich die Bildung adäquater Wertschwankungsreserven. Werden hingegen überwiegend liquide Mittel in CHF gehalten (Konti, Festgelder, ...), sind Wertschwankungsreserven weniger zentral.

## 4. Verbuchung von Wertschwankungsreserven nach FER 21

Mit Wertschwankungsreserven wird Organisationskapital ausgeschieden, um mögliche künftige Verluste auf Wertschriften abzudecken. Da NPOs nach Swiss GAAP FER ihre Wertschriften in der Regel zu Marktwerten bilanzieren (im Umlaufvermögen), können sie keine stillen Reserven durch Festhalten an historischen Werten bilden. Solche haben früher oftmals als Ersatz für Wertschwankungsreserven gedient.

Nicht sinnvoll ist es unseres Erachtens, unter Swiss GAAP FER die Wertschriften dem Anlagevermögen zuzurechnen, um sich der Fair Value-Bewertung zu entziehen: Die Bilanzposition «Finanzanlagen» im Anlagevermögen (vgl. FER 3.16) ist von ihrer Konzeption her für Wertschriften reserviert, die nicht als Liquiditätsreserve zu betrachten sind. Das sind beispielsweise Anteilscheine an Genossenschaften oder nicht kotierte Aktien. Verzichtet eine Organisation indes auf die Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER und damit auf eine Fair Value-Bewertung der Wertschriften, bestehen häufig stille Reserven, wodurch Wertschwankungsreserven obsolet werden können.

Viele NPOs führen zudem ihre Wertschwankungsreserven als Abzugsposten direkt auf der Aktivseite – analog zum Delkredere bei den Debitoren. Dies ist unseres Erachtens insofern abzulehnen, als die Wertschwankungsreserven keine tatsächliche Wertminderung darstellen, sondern nur im Extremfall voll ausgeschöpft werden. Vielmehr handelt es sich

bei Wertschwankungsreserven unseres Erachtens um eine Art «psychologische» Grösse – und zwar um eine Schätzung jenes Anteils von potenziellen künftigen Verlusten auf den Anlagen, der mit einer grossen Wahrscheinlichkeit innert einer bestimmten Frist nicht übertroffen wird.

### 5. Bildung und Auflösung von Wertschwankungsreserven nach FER 21

Sämtliche Anlageerträge und -verluste – realisiert wie unrealisiert – sind in der Betriebsrechnung zu erfassen. Die Anlageerträge können aber bis zu 100 Prozent den Wertschwankungsreserven zugeführt werden.

Das Bruttoprinzip verlangt allerdings, dass Anlageerträge separat von der Äufnung der Wertschwankungsreserve ausgewiesen werden. Während die Anlageerträge nach den Empfehlungen der FER-Fachkommission im (unverbindlichen) Anhang zu FER 21 bereits ins «Zwischenergebnis 2» einfließen (entspricht dem Jahresergebnis vor Zuweisungen), wird die Veränderung der Wertschwankungsreserven in der Betriebsrechnung erst ganz am Schluss unter den Gewinn- bzw. Verlustzuweisungen berücksichtigt: Damit entfällt die Möglichkeit, die tatsächlichen Anlageerfolge mittels Wertschwankungsreserven unsichtbar zu verrechnen.

Der durch die Finanzkrise verursachte Rückgang der Börsenkurse hat dazu ge-

führt, dass viele NPOs ihre Wertschwankungsreserven per Ende 2008 auf einen Schlag aufgelöst haben, obwohl ein weiteres Nachlassen der Kurse naturgemäss nicht ausgeschlossen werden konnte und bis zur Erholung der Kurse ab März 2009 auch eintrat. Dabei hat es sich gezeigt, dass die in der Vergangenheit für die Anlageverluste reservierten Beträge im Jahr 2008 i.d.R. zu niedrig waren. Konsequenterweise hätten die betroffenen Organisationen ihre Wertschwankungsreserven Ende 2008

mit Hilfe bestehenden Organisationskapitals noch einmal öffnen müssen. Dass dies nur wenige taten, ist wohl auf einen erhofften baldigen Kursanstieg, das Fehlen von genügend Organisationskapital oder eine deutliche Reduktion der Anlagerisiken zurückzuführen.

Aufgrund der uneinheitlichen Praxis im Umgang mit Wertschwankungsreserven sind die Erläuterungen im Jahresbericht zur Höhe und Äufnung der Wertschwankungsreserven unseres Erachtens von zentraler Bedeutung vergleiche Beispiel 3:

#### Reporting über Wertschwankungsreserven (Beispiel 3)

**Mathilde Escher Heim und Stiftung:** «Die Wertschriften sind zu Marktwerten bewertet. Die realisierten und nicht realisierten Gewinne/Verluste werden erfolgswirksam verbucht. Marchzinsen sind erfolgswirksam abgegrenzt. Dem Grundsatz der Vorsicht folgend, wird eine Kursschwankungsreserve unterhalten. Per 31.12.2008 betrug diese Reserve 8.16% des Wertschriftenbestandes (Vorjahr 13.81%).»

(Quelle: [www.meh.ch](http://www.meh.ch), Jahresbericht 2008)

**Caritas Schweiz:** «Dieser Fonds wurde basierend auf der [...] Volatilität der einzelnen Anlagekategorien [...] jährlich neu berechnet. Er musste vollständig aufgelöst werden.»

(Quelle: [www.caritas.ch](http://www.caritas.ch), Jahresbericht 2008)

### 6. Fazit und Ausblick

Abschliessend lässt sich die Handhabung von Wertschwankungsreserven bei NPOs wie folgt beurteilen: Anders als bei Pensionskassen ist die gängige Praxis noch relativ uneinheitlich. Wertschwankungsreserven werden nur bei einem Teil der in Frage kommenden Organisationen ausgewiesen. Wertschwankungsreserven

können Anlageverluste zwar nicht vermeiden, deren Folgen sind aber besser abschätzbar. Gerade bei risikoreicheren Anlagestrategien ist es zentral, dass sich die Verantwortlichen einer NPO bewusst sind, mit welchen Anlageverlusten in einem Worst-Case-Szenario zu rechnen ist, und dass sie sichergestellt haben, dass genügend Organisationskapital dafür bereitsteht. ■■■

## Einführung Konzernrechnung, 2 Nachmittage

Donnerstag, 28. Januar 2010

Rechtsgrundlagen der Konzernrechnung  
Inhalt und Darstellung Konzernrechnung  
Konsolidierungskreis

Dienstag, 19. Februar 2010

Konsolidierungsformen  
Konsolidierungsvorgänge  
Kern FER

Dieser Kurs eignet sich als Vorkurs für den Zertifikatslehrgang Swiss GAAP FER, um auf einfache und schnelle Weise das nötige Rüstzeug zu erhalten. Ausserdem ist er für Personen geeignet, die sich einen Überblick über die Grundsätze der Konzernrechnung verschaffen wollen.

Alle Infos zu diesem Angebot und Anmelde-möglichkeit unter [www.veb.ch](http://www.veb.ch), Veranstaltungen, oder Telefon: 043 336 50 30.

# IFRS aktuell: Neues rund um die internationale Rechnungslegung

Die vorliegende Rubrik gibt einen Überblick über wichtige und aktuelle Informationen zur internationalen Rechnungslegung. Dazu gehören unter anderem die Arbeit und das Arbeitsprogramm des International Accounting Standards Board (IASB) und des International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC), die Überarbeitung bestehender und die Entwicklung neuer Standards sowie sonstige Verlautbarungen und aktuelle Informationen in diesem Bereich.

## Aktuelle Projekte des IASB

**Leistungen an Arbeitnehmer (Pensionen):** Das Ziel des Projektes ist die wesentliche Überarbeitung der Bilanzierung von Leistungen an Arbeitnehmer. Es wird in zwei Phasen durchgeführt. In der ersten Phase werden die Definition von beitrags- und leistungsorientierten Plänen, Darstellung, Bilanzierung von Cash Balance Plans, Mechanismen zur Glättung von versicherungsmathematischen Gewinnen & Verlusten, Offenlegung sowie die Behandlung von Plankürzungen und Planbeendigungen überarbeitet. Am 20.8.2009 hat das IASB einen Standardentwurf betreffend der Ermittlung des Diskontierungssatzes bei der Bewertung von Leistungen an Arbeitnehmer veröffentlicht (ED/2009/10; Discount Rate for Employee Benefits – Proposed amendments to IAS 19). Der Entwurf beinhaltet, dass die Anwendung von Renditen aus Regierungsanleihen gestrichen wird. Neu soll die Marktrendite für entsprechende Industrianleihen durch Schätzungen ermittelt werden. In der Board-Sitzung vom Oktober ergab sich jedoch keine Mehrheit für die Änderungen. Ein Entwurf zu Ansatz, Darstellung und Offenlegung war ursprünglich im 4. Quartal 2009 geplant, wird jedoch voraussichtlich im 1. Quartal 2010 veröffentlicht.

**Standardentwurf zur Überarbeitung des IAS 39 bzw. der Einführung des IFRS 9:** Anfang November hat das IASB den zweiten Standardentwurf (ED/2009/12) mit Änderungsvorschlägen zur Bilanzierung von Finanzinstrumenten veröffentlicht. Diese beinhalten die

Bewertung von Finanzinstrumenten zu fortgeführten Anschaffungskosten sowie die Wertminderung. Im Juli wurde bereits der erste Standardentwurf betreffend Änderungen zur Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten veröffentlicht und schliesslich am 12. November als neuer IFRS 9 eingeführt. Der Entwurf zur dritten und letzten Phase der Überarbeitung des IAS 39 betreffend der Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen wurde im Dezember veröffentlicht. Die Entwürfe sind eine Reaktion auf die Forderungen der G-20.

## Neue Diskussionspapiere, Entwürfe, Standards und Interpretationen

**Änderungen an IAS 24:** Das IASB veröffentlichte am 4.11.2009 Änderungen an IAS 24 «Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen». Die Änderungen sollen eine einfachere Anwendung in der Praxis sicherstellen. Dies betrifft einerseits eine Teilausnahme von den Angabepflichten für regierungsverbundene Unternehmen. Diese müssen Informationen über Unternehmen, die vom gleichen Staat kontrolliert oder bedeutend beeinflusst werden und nur mit hohem Kostenaufwand zur Verfügung gestellt werden können oder von geringem Wert für die Adressaten sind, von nun an nicht mehr offenlegen. Dies wird erreicht durch die ausschliessliche Angabe zu solchen Geschäftsvorfällen, die einzeln oder zusammen genommen von Bedeutung sind. Die weitere Überarbeitung betrifft die Definition eines nahe stehenden Unternehmens bzw. einer nahe stehenden Person, die nun deutlicher herausgearbeitet wurde. Weiterhin wurden Inkonsistenzen beseitigt. Das IASB hat den grundlegenden Ansatz in der Vorgängerversion von IAS 24, Informationen zu Geschäftsvorfällen mit nahe stehenden Unternehmen oder Personen zu veröffentlichen, nicht geändert. Die Änderungen sind für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1.1.2011 beginnen, anzuwenden. Eine vorzeitige Anwendung ist erlaubt.

**Änderungen an IAS 32:** Das IASB hat am 8.9.2009 Änderungen an IAS 32



*Peter Ising, Dipl.-Kfm., Doktorand und Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Rechnungswesen und Controlling, Universität Zürich*

zur Klassifizierung von Bezugsrechten veröffentlicht. Der Standard behandelt Sachverhalte, bei denen Bezugsrechte auf eine von der funktionalen Währung abweichende Währung geführt werden. Bislang wurden solche Rechte als derivative Finanzverbindlichkeiten eingestuft. Nach der Änderung sind diese Rechte nun unter bestimmten Voraussetzungen als Eigenkapital zu klassifizieren, unabhängig von der festgelegten Währung des Ausübungspreises. Die Änderung umfasst ausschliesslich Bezugsrechte, die eine feste Anzahl der zu beziehenden Instrumente sowie einen fix vereinbarten Fremdwährungsbetrag aufweisen. Voraussetzung ist weiterhin, dass dieses Bezugsrecht allen bisherigen Inhabern von Eigenkapitaltiteln derselben Klasse proportional gewährt wird. Die Änderungen sind eine Reaktion des IASB auf die Krise, mit der auch die Anzahl dieser Sachverhalte zunahm; Unternehmen versuchten vermehrt, zusätzliches Kapital zu beschaffen. Die Änderungen sind für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1.2.2010 beginnen, anzuwenden. Eine vorzeitige Anwendung ist möglich.

**Annual Improvement Project (ED/2009/11):** Am 26.8.2009 veröffentlichte das IASB einen Entwurf mit Vor-

schlagen zu Änderungen an diversen IFRS-Standards. Diese Änderungsvorschläge werden jedes Jahr im Rahmen des Annual Improvement Projects bekannt gemacht. Folgende 11 Standards sind betroffen:

IFRS 1: Erstmalige Anwendung der International Financial Reporting Standards ■ IFRS 3: Unternehmenszusammenschlüsse ■ IFRS 5: Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte und aufgegebene Geschäftsbereiche ■ IFRS 7: Finanzinstrumente: Anhangangaben ■ IAS 1: Darstellung des Abschlusses ■ IAS 8: Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, Änderungen von Schätzungen und Fehler ■ IAS 27: Konzern- und separate Abschlüsse ■ IAS 28: Beteiligungen an assoziierten Unternehmen ■ IAS 34: Zwischenberichterstattung ■ IAS 40: Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien ■ IFRIC 13: Kundentreueprogramme.

Die Änderungsvorschläge sind für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1.1.2011 beginnen, verpflichtend anzuwenden. Änderungen an IFRS 3 und IAS 27 sind bereits ab 1.7.2010 verpflichtend.

#### Sonstiges

**Konstitution der IASC Foundation:** Am 9.9.2009 veröffentlichte die IASC Foundation Änderungsvorschläge hinsichtlich des zweiten Teils der Überprüfung der Satzung. Ziel ist, die Organisationsführung zu verbessern, Interessengruppen, Industriestaaten sowie aufsteigende Märkte stärker einzubinden und so die praktische Umsetzung zu steigern. Vorschläge sind unter anderem die Klarstellung des Ziels der Organisation, das auch die aufstrebenden Märkte sowie die Bedürfnisse von KMU berücksichtigt. Hingegen sollen Standards für gemeinnützige und staatliche Unternehmen nicht ausge-

baut werden. Ein interessanter Nebenaspekt ist die Änderung der Namen von «IASC Foundation» in «IFRS Foundation» sowie von «IASB» in «IFRS Board». Die Vorschläge konnten bis zum 30.11.2009 kommentiert werden.

**Konvergenzbestrebungen des IASB und FASB:** Am 6.11.2009 haben das IASB und das FASB eine gemeinsame Erklärung herausgegeben, in der die beiden Boards ihre Absicht bekräftigen, die IFRS und US-GAAP zu verbessern und sie schliesslich zu harmonisieren. Das IASB und das FASB werden sich darauf konzentrieren, die wesentlichen Projekte, die sie in ihrem gemeinsamen Arbeitsprogramm (Memorandum of Understanding 2006 und dessen Aktualisierung in 2008) beschlossen haben, abzuschliessen. Damit diese Schritte baldmöglichst und dauerhaft stattfinden, haben sich die beiden entschieden, eine monatliche Sitzung zu halten und ihre Fortschritte vierteljährlich bekannt zu machen. Zusätzlich werden sich auch die Aufsichtsgremien der Boards bei den Konvergenzbestrebungen unterstützend einbringen.

**Neuer Expertenausschuss:** Am 22.10.2009 verkündete das IASB die Suche nach Mitgliedern für einen neuen Expertenausschuss (Expert Advisory Panel). Dieser soll das IASB bei der Anwendung und Umsetzung des Ansatzes der erwarteten Zahlungsströme (Expected Cash Flow Approach) im Zusammenhang mit den geplanten Regelungen zur Wertminderung von Finanzinstrumenten unterstützen. Die hauptsächlichen Aufgaben des Expertenausschusses sind die Beratung des IASB und FASB betreffend operationeller Herausforderungen der beabsichtigten Modelle zur Wertminderung sowie der Erstellung von Lösungs-

vorschlägen. Des Weiteren soll der Ausschuss das IASB bei der Organisation und Durchführung von Feldtests der entwickelten Vorschläge unterstützen.

#### Links

**Änderungen IAS 24:** Die Presseerklärung hierzu findet sich unter folgendem Link: <http://www.iasb.org/News/Press+Releases/IASB+simplifies+requirement+for+disclosure+of+related+party+transactions.htm>

**Änderungen IAS 32:** Die Presseerklärung hierzu findet sich unter folgendem Link: <http://www.iasb.org/News/Press+Releases/IASB+amends+the+accounting+for+rights+issues.htm>

**Annual Improvement Project (ED/2009/11):** Der Entwurf zum Annual Improvement Project kann unter folgendem Link herunter geladen werden: <http://www.iasb.org/NR/rdonlyres/BA0DC098-9956-49A3-990E-2573AE-1ACF21/0/EDImprovementsFRS09.pdf>

**Konstitution der IASC Foundation:** Die Pressemitteilung findet sich unter folgendem Link: <http://www.iasb.org/NR/rdonlyres/8E6742C6-3CD6-4512-A4BE-9C9F38C2D94A/0/PRTrusteespublishproposalsaimedatenhancedaccountability-andstakeholderoutreach.pdf>

**Konvergenzbestrebungen des IASB und FASB:** Die Presseerklärung hierzu findet sich unter folgendem Link: [http://www.iasb.org/NR/rdonlyres/D56F53A2-1FFE-425B-824B-092E8A2D545/0/Joint-Communique\\_October2009FINAL4.pdf](http://www.iasb.org/NR/rdonlyres/D56F53A2-1FFE-425B-824B-092E8A2D545/0/Joint-Communique_October2009FINAL4.pdf)

**Neuer Expertenausschuss:** Nähere Informationen finden Sie unter folgendem Link: <http://www.iasb.org/News/Announcements+and+Speeches/Candidates+for+Expert+Advisory+Panel+membership+%28expected+cash+flow+approach%29.htm> ■■■

# IPSAS Aktuell: Strategie-Review und Exposure Drafts

Das IPSAS-Board-Meeting vom 8. bis 11. September 2009 in Toronto hat sich primär mit der periodischen Strategie-Review sowie der Auswertung der kürzlich abgeschlossenen Vernehmlassungen befasst. Auch das Projekt über die Berichterstattung zu Langfristperspektiven wurde weiter verfolgt.

## 1. Strategie-Review

Das IPSAS-Board hat seine Strategie aus dem Jahr 2007 einer Überprüfung unterzogen. Eine solche Review ist mindestens alle drei Jahre vorgesehen. Resultat: Die gesetzten Ziele in den drei Schwerpunkten Rahmenkonzept, IFRS-Konvergenz und Kommunikation wurden erreicht oder sie werden mit der geplanten Verabschiedung der im Sommer der Vernehmlassung unterzogenen Standards im Dezember erreicht. Wegen zu geringer Ressourcen ist man dagegen bei den sektorspezifischen Standards im Rückstand. Ebenfalls ungelöst ist weiterhin die seinerzeit geplante Unterstellung unter das Public Interest Oversight Board (PIOB).

Auch die externe Review der Arbeit des IPSAS-Boards durch die Weltbank ist im Kontext einer periodischen Überprüfung zu sehen. Die Ergebnisse dieser unabhängigen Beurteilung decken sich weitestgehend mit der eingangs geschilderten Selbstbeurteilung des Boards. Ergänzend ist die Weltbank auf die Frage der Kosteneffizienz sowie der Umsetzung der Standards eingegangen. Die Einschätzung: Kosteneffizienz sehr gut. Umsetzung der Standards durch die Länder verbesserungsfähig. Allerdings ist letzteres, wie selbstkritisch festgestellt wird, wohl weniger auf die Arbeit des IPSAS-Boards als auf eine stark heterogene Unterstützung durch multinationale Organisationen zurückzuführen.

Noch ohne endgültige Beschlüsse zu fassen, hat sich das IPSASB für eine Verlagerung seiner Priorität hin zu den sektorspezifischen Standards ausgesprochen. Auch die Unterstellung unter das PIOB soll weiterverfolgt werden. Die Konvergenz mit den IFRS hält das Board dagegen mit der

Verabschiedung der ED 26 bis 41 für abgeschlossen. Selbstverständlich werden Änderungen der zu Grunde liegenden IFRS («Annual Improvements») weiterhin nachvollzogen, aber auch bei eigenen Standards zieht man künftig solche «kleinen Verbesserungen» in Betracht.

Wir haben uns für diese Verlagerung der Prioritäten hin zu sektorspezifischen Fragen eingesetzt, und eine klare Mehrheit des Boards hat uns zugestimmt. Auch sonst unterstützen wir die gefällten Richtungsentscheide.

## 2. Diskutierte Fachthemen / Exposure Drafts (ED)

**Finanzinstrumente (Financial Instruments):** Die Vernehmlassungsfrist der drei Exposure Drafts (ED) 37 bis 39 endete am 31. Juli 2009. Es sind 32 Rückmeldungen eingegangen, die meisten davon positiv. Es gibt jedoch relevante Vorbehalte in einzelnen Fragen.

Der wichtigste Kritikpunkt betrifft die gegenwärtige Überarbeitung des dem ED 38 zu Grunde liegenden IAS 39 durch das International Accounting Standards Board (IASB). Sie wurde inzwischen teilweise beschlossen. Die Vereinfachungen haben im öffentlichen Sektor eine grosse Bedeutung (z.B. Darlehen, Staatsanleihen, dauerhafte Beteiligungen) und die Vereinfachungen müssten, so der Grundtenor der Rückmeldungen, auch dem öffentlichen Sektor zu Gute kommen. Das IPSAS-Board hat sich der Ansicht der Antwortenden angeschlossen. Eine erneute Vernehmlassung ist damit unvermeidlich, da der vereinfachte Entwurf von ED 38 materiell abweichen wird.

Inhaltliche Kritikpunkte einer Minderheit der Antwortenden betreffen vor allem die Behandlung von Darlehen zu Vorzugskonditionen sowie die Bewertung von Finanzgarantien. Das Schweizerische Rechnungslegungsgremium für den öffentlichen Sektor (SRS) hat sich zu beiden Fragen kritisch geäussert. Darlehen zu Vorzugskonditionen sollten nach Ansicht des SRS nicht ausschliesslich zum Markt- sondern alternativ auch zum No-



**Andreas Bergmann**, Prof. Dr., Leiter der Abteilung Public Sector an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften Winterthur; **Stefan Berger**, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Betriebswirtschafter bei der Eidgenössischen Finanzverwaltung, Bern.

minalwert bewertet werden können. Das IPSAS-Board sieht keinen sektorspezifischen Grund von IAS abzuweichen, würde aber eine entsprechende Anpassung des zu Grunde liegenden IAS begrüssen und zweifellos übernehmen. Hinsichtlich der Finanzgarantien kritisierte das SRS die Priorisierung bestimmter Bewertungsmethoden. Auch hier anerkennt das IPSAS-Board die Kritik, allerdings betrifft sie auch den privaten Sektor und eine Abweichung von IAS ist deshalb nicht opportun. Immerhin wird in der Basis of Conclusion deutlich gemacht, dass bei der Anwendung von Bewertungsmodellen der Beweis ihrer Zuverlässigkeit zu erbringen ist.

Wir haben die von vielen Antwortenden und dem Staff vorgeschlagene Strategie zum Umgang mit einem vereinfachten IAS 39 unterstützt. Allfällige Vereinfachungen in IFRS/IAS sind ohne Zeitverzug an die Anwender von IPSAS weiterzugeben. In den vom SRS kritisierten Punkten haben wir dessen Position vertreten, anerkennen aber, dass es sich nicht um sektorspezifische Kritikpunkte handelt und deshalb die Legitimation für die Abweichung vom zu Grunde liegenden IAS fehlt.

**Landwirtschaft (Agriculture):** Heftig diskutiert wurde die Bewertung von natürlichen Vermögenswerten (biological

assets), die in einer non-exchange Transaktion gratis abgegeben oder verbilligt veräussert werden. Nach dem vorliegenden ED ist die Folgebewertung zum Fair Value (less cost to sell) vorzunehmen. Daraus resultiert grundsätzlich eine jährliche Höherbewertung des Vermögenswertes, bevor im Jahr des Transfers der gesamte Wertverlust erfolgswirksam erfasst werden muss. Die Bewertungsfrage wird nochmals überdacht.

Die erstmalige Bewertung von biological assets erfolgt zum Fair Value, der ED erlaubt aber eine Abweichung zu Anschaffungskosten, sofern kein verlässlicher Marktwert vorhanden ist. Diese Bestimmung steht jedoch im Widerspruch zu IPSAS 23, welcher in jedem Fall eine Erstbewertung von non-exchange Transaktionen zum Fair Value vorschreibt. Ferner besteht eine Differenz hinsichtlich des Einbezugs der Transaktionskosten. Diese Inkonsistenzen werden beseitigt. Neben weiteren Anpassungen wird auch der Ausschluss von biologischen Vermögenswerten zu Forschungs-, Bildungs- oder Erholungszwecken aus dem Anwendungsbereich klarer formuliert.

Der Exposure Draft 36 wird dem Board während des Meetings im Dezember 2009 zur Genehmigung vorgelegt. Wir werden ihm aus heutiger Sicht zustimmen.

**Immaterielle Vermögenswerte (Intangible Assets):** Die Vernehmlassungsfrist des Exposure Drafts (ED) 40 endete am 15. August 2009. Er wurde mehrheitlich gut angenommen. Auf Kritik stiess die umständliche Formulierung, dass das Recht, Steuern zu erheben, keinen immateriellen Vermögenswert darstelle. So wird an diversen Stellen im ED darauf Bezug genommen (IN 2 und 3, Art. 2

und 4(f), BC 3). Die Begründung für den Ausschluss soll nun einfacher formuliert werden. Zudem wird auf das Projekt Rahmenkonzept (Conceptual Framework) verwiesen, das sich dieser Thematik annehmen wird. Das Dokument wird mit einigen Anpassungen finalisiert und dem Board am nächsten Meeting zur Genehmigung vorgelegt. Die Diskussion um das Thema Kulturgüter (heritage assets) zeigte auf, dass im Anschluss an den Convergence-Prozess sektorspezifische Projekte, wie zum Beispiel das seit längerem pendente Projekt zu Kulturgütern, möglichst rasch angegangen werden müssen.

Wir haben den Zwischenentscheiden zugestimmt und unterstützen das Projekt.

**Zusammenschlüsse von Einheiten / Fusionen (Entity Combinations):** Auch die Vernehmlassungsfrist des Exposure Drafts (ED) 41 endete am 15. August 2009. Insgesamt sind 13 Rückmeldungen eingegangen. Vier Antworten – darunter auch das Votum aus der Schweiz – forderten, den ED nicht zu finalisieren. Kritisiert wurde vor allem – so auch in der Stellungnahme des Schweizerischen Rechnungslegungsgremiums für den öffentlichen Sektor (SRS) – die geringe Bedeutung des ED für diesen Sektor, da die Transaktionen ohne Gegenleistung (non-exchange transactions) vom Geltungsbereich ausgeschlossen sind. Im öffentlichen Sektor sind es jedoch gerade solche Transaktionen ohne Gegenleistung (z.B. Gemeindefusionen), die häufig vorkommen. Diese sollen in einem neu zu erstellenden Standard geregelt werden.

Wir haben die ablehnende Haltung des SRS gegen diesen ED im Board vertreten. Obwohl einige Mitglieder unserer Argumentation folgten, entschied das Board mit knapper Mehrheit, den ED als Stan-

dard umzusetzen, da in einzelnen Ländern Transaktionen im vorgesehenen Geltungsbereich offenbar doch häufig sind. Bis zum nächsten Board-Meeting werden noch einige redaktionelle Anpassungen vorgenommen.

**Langfristperspektiven (Long-Term Fiscal Sustainability):** Im Rahmen der sektorspezifischen Projekte hat das Board den Entwurf eines Consultation Papers (CP) beraten. Seine Struktur und Richtung waren an den Meetings in Zürich/Winterthur und Washington vorgegeben worden. Dieses CP soll noch im Jahr 2009 genehmigt werden, damit es anschliessend in die Vernehmlassung gehen kann. Für dieses neue und wichtige Dokument ist eine verlängerte Vernehmlassungsfrist von 6 Monaten vorgesehen. Das Board geht heute davon aus, dass das Thema Langfristperspektiven zu einem Standard führt. Dieser Standard wird aber sicherlich nicht im Rahmen der jährlichen Finanzberichterstattung, sondern nur in längeren Zeitabschnitten und vermutlich auch nicht von allen Einheiten individuell umzusetzen sein. Dies entspricht auch der Schweizerischen Praxis, die im Bericht beleuchtet und als sinnvoll beurteilt wird.

Inhaltlich sind der Titel des CP und der künftigen Standards sowie die Definition von Fiscal Sustainability noch nicht definitiv bestimmt. Favorisiert werden der Titel «Reporting on Long-Term Sustainability in Public Finances» und eine Definition im Sinne von «The ability of government to meet its service delivery and financial commitments both now and in the future». Das CP wird um die Bestätigung beider Begriffe ersuchen.

Wir haben den Zwischenentscheiden zugestimmt und unterstützen das Projekt.



Prof. Dr. Andreas Bergmann wurde zum Vorsitzenden des International Public Accounting Standards Board (IPSASB) für die Amtsperiode 2010 bis 2012 gewählt. Andreas Bergmann gehört dem Board seit 2006 als Mitglied an. Er vertritt die Schweiz mit einem Mandat der Eidgenössischen Finanzverwaltung und der Konferenz der Kantonalen Finanzdirektoren.

Das IPSASB setzt Standards für die Rechnungslegung der öffentlichen Hand und der internationalen Organisationen. Zu den Anwendern der Standards gehören zahlreiche Länder auf allen Kontinenten, die Europäische Kommission und die Vereinten Nationen mit ihren Unterorganisationen. In der Schweiz wenden derzeit der Bund sowie die Kantone Zürich und Genf die IPSAS an, weitere Kantone sind an der Umsetzung.

Das IPSASB ist ein ständiges Gremium der International Federation of Accountants (IFAC). Es arbeitet eng mit dem privatwirtschaftlich orientierten International Accounting Standards Board (IASB) sowie dem Internationalen Währungsfonds und der Welt Bank zusammen.

Der 41jährige Andreas Bergmann hat an den Universitäten St. Gallen und Lancaster studiert und promoviert. Nach Tätigkeiten in der Praxis trat er 1999 in die damalige ZHW, die heutige ZHAW, ein. Er leitet heute die Abteilung Public Sector der School of Management and Law. Er ist ferner im Jahr 2010 Don Trow Fellow in Accounting Research der Victoria University in Wellington (NZ).

Melitta Bischofberger, Geschäftsführerin veb.ch.

# Neuer Sammelband zu Rechnungslegung und Revision in der Schweiz – Erkenntnisse aus Theorie und Praxis

Rechnungslegung und Revision waren in den vergangenen Jahren vielen Herausforderungen und einem starken Wandel ausgesetzt. Für die Benutzer von Rechnungslegungsinformationen ist es daher wichtig, sich mit den Entwicklungen der Rechnungslegung und Revision, deren Stand in Wissenschaft und Praxis näher zu befassen. Das vorliegende Buch trägt diesem Ziel Rechnung, indem es zunächst die wichtigsten Trends in der Rechnungslegung für Schweizer Unternehmen nachzeichnet, die konkreten Auswirkungen neuer Rechnungslegungsvorschriften und finanzieller Führungsinstrumente anhand ausgewählter Branchen vertieft behandelt und schliesslich auf die zentrale Rolle von Ausbildung und Revision eingeht.

Inhaltlich behandelt das Buch drei Themenschwerpunkte:

- In Teil 1 steht die Rechnungslegung im Allgemeinen im Vordergrund. Analysiert werden die vermuteten Auswirkungen des geplanten neuen Rechnungslegungsrechts auf die Transparenz und Vergleichbarkeit Schweizer Jahres- und Konzernabschlüsse (Luzi Hail und Dieter Pfaff). Weiter wird die Bedeutung der Rechnungslegung nach Obligationenrecht (Max Boemle) sowie nach Swiss GAAP FER diskutiert (Giorgio Behr). Schliesslich wird die Frage aufgeworfen, welche Vor- und Nachteile mit einem Wettbewerb zwischen verschiedenen Standards verbunden sein können (Gerhard Schwarz). Die Botschaft des Leiters der Wirtschaftsredaktion und stellvertretenden Chefredaktors der NZZ könnte klarer nicht sein: Die Vorteile des Wettbewerbs gelten nicht für Güter und Dienstleistungen, sondern auch für Rechnungslegungsstandards. Ansonsten bleiben Innovation und «Bürgernähe» aus.
- Teil 2 analysiert Probleme der Rechnungslegung in ausgewählten Branchen. Im Rahmen der Besonderheiten einer Airline werden Themen wie Ver-

buchung von Frequent-Flyer-Programmen, Ertragserfassung und Unternehmensfusionen ebenso behandelt wie Wartungskosten, Abschreibungen und Leasing (Christoph Franz). Weiterhin werden die Fair Values als Herausforderung in der Bankenpraxis (Renato Fassbind und Alfred H. Corrodi) diskutiert, Überlegungen zum Umgang mit Eigenkapital bei Banken (Konrad Hummler) angestellt sowie die Besonderheiten der Rechnungslegung in der Pharmabranche (Edgar Fluri) aufgearbeitet.

- Herausforderungen und Trends in Revision und Ausbildung sind Gegenstand der Beiträge in Teil 3. Im Kern geht es um die Frage, was die aktuellen Entwicklungen in der internen sowie externen Revision sind (Flemming Ruud et al.), ob die Prüfungsqualität durch das Erbringen von Beratungsdienstleistungen beeinflusst wird (Reto Eberle) und wie die Ausbildung der Wirtschaftsprüfer (Carl Helbling) sowie im Finanz- und Rechnungswesen (Rudolf Volkart und Peter Lautenschlager) gestaltet werden muss, um den gegenwärtigen und künftigen Anforderungen gerecht zu werden.

Der Sammelband richtet sich an Praktiker, allen voran an Experten in Rechnungslegung und Controlling, Treuhänder und Wirtschaftsprüfer, die an den grundlegenden Problemen und neuesten Entwicklungen der Rechnungslegung und Revision interessiert sind sowie an Dozierende von Universitäten, Fachhochschulen und Berufsausbildungen.

Die Autoren des Sammelbands (allesamt namhafte Fachpersonen aus der Praxis und Wissenschaft) danken mit ihrem Beitrag Prof. Dr. Conrad Meyer für sein uner müdliches Engagement, mit dem er sich seit vielen Jahren auf allen Ebenen für ein fundiertes Rechnungswesen- und Finanzverständnis einsetzt. Professor Meyer ist dieses Buch zu seinem 60. Geburtstag gewidmet. ■■■

## 15% Spezialrabatt



Die Mitglieder veb.ch profitieren bis am 31. März 2010 von 15% Spezialrabatt bei der Bestellung auf [www.veb.ch](http://www.veb.ch), Publikationen, Rechnungslegung. Nutzen Sie dieses exklusive Angebot und bestellen Sie noch heute den neuen Sammelband.

Verlag SKV  
Luzi Hail und Dieter Pfaff (Hrsg.)  
1. Auflage 2009  
280 Seiten, gebunden  
CHF 78.–  
ISBN 978-3-286-51451-5  
[www.veb.ch](http://www.veb.ch), Publikationen

# Das Offshoring der Finanzfunktion – eine strategische Entscheidung

Die moderne Finanzfunktion hat viele Aufgaben zu erfüllen. Gefragt sind dabei hohe Effizienz und Effektivität. Kann dieser Anspruch mit und nach einem Offshoring erfüllt werden? Und wie steht es um Einsparungen und Risiken? Eine Analyse.

## Die Finanzfunktion unter Druck

Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise und der damit einhergehende Rückgang bei Umsatz und Auftragsbestand haben bei vielen Unternehmen den Kostendruck verstärkt. Die Notwendigkeit, Kosten zu reduzieren, macht auch vor den Supportfunktionen nicht halt, zumal gerade diese Bereiche während der Hochkonjunktur bei vielen Unternehmen stark gewachsen sind. Das gilt neben dem Personalwesen und der IT oft auch für die Finanzfunktion.

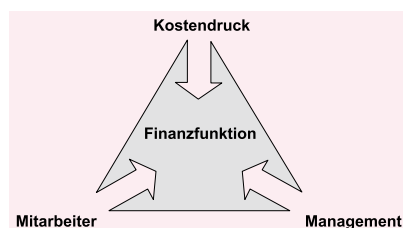


Abbildung 1: Die Finanzfunktion unter Druck

Parallel zum Kostendruck sind die nationalen und internationalen regulatorischen Ansprüche an den Finanzbereich in den letzten Jahren gestiegen. Damit haben sich auch die Anforderungen an die fachliche Qualifikation der Mitarbeitenden markant erhöht. Da aber nach wie vor ein Grossteil der Aufgaben des Finanzbereichs aus repetitiven, transaktionsverarbeitenden Tätigkeiten besteht, wird der Ruf nach Skaleneffekten und einer Entlastung dieser hochqualifizierten Mitarbeitenden stetig lauter.

Dazu kommt: Die Verfügbarkeit von aktueller und aussagekräftiger Steuerungsinformation ist in einem turbulenten Umfeld absolut erfolgskritisch für die Unternehmensführung. Das Management erwartet von der Finanzfunktion «die richtige Information in der richti-

gen Form zur richtigen Zeit am richtigen Ort» – gerade bei stark wachsenden und internationalisierten Unternehmen bedeutet dies eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Neben der geforderten Effizienzsteigerung ist also auch eine Leistungssteigerung gefragt. Dabei stehen Schnelligkeit und Qualität der bereitgestellten Information im Fokus (siehe Abbildung 1).

## Offshoring im Dienstleistungsbereich ist noch relativ jung

Ein wesentlicher Hebel, um sowohl Effizienz- als auch Effektivitätsziele zu erreichen, besteht in der Organisationsform (d.h. Aufbau- und Ablauforganisation) des Finanzbereichs. Hier wurden in den letzten Jahren immer wieder Alternativen zur traditionell funktionalen, dezentral geordneten Organisation diskutiert. Die Zentralisierung und die Bildung von internen Shared-Service-Centern (SSC) sind im Finanzbereich inzwischen weit verbreitet, wie die CFO-Studie 2007 von Horváth & Partners gezeigt hat (Horváth & Partners, 2008, S. 7).

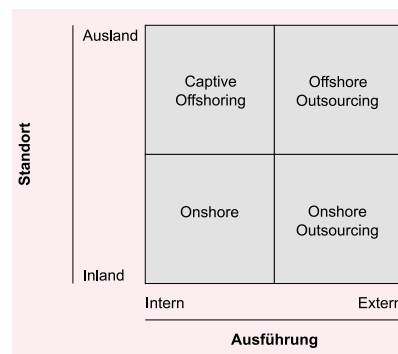


Abbildung 2: Vier Möglichkeiten der Serviceerfüllung

Von Offshoring wird dann gesprochen, wenn die Unternehmen ihre (internen oder sog. «captive») SSC in Länder mit deutlich tieferen Löhnen und Standortkosten verlagern. Die Verschiebung von Tätigkeiten ins günstigere Ausland hat sich in der Industrie (Stichwort «verlängerte Werkbank») und bei einfacheren Dienstleistungen (z.B. bei Callcentern) etabliert. Bei der Finanzfunktion ist sie bisher hingegen noch selten (Horváth & Partners, 2008, S. 8).



Mario Schoeb, lic. oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer ist Managing Consultant im Competence Center «Management Control and Finance» bei Horváth & Partners am Standort Zürich.

Noch einen Schritt weiter geht das Business Process Outsourcing (BPO). Dabei werden gewisse Prozesse an eine externe Drittpartei ausgelagert. Hier zeigen sich die Unternehmen mit Bezug auf die Finanzprozesse jedoch in den letzten Jahren sehr zurückhaltend (Michel, 2007, S. 292 sowie Dressler, 2007, S. 307). Abbildung 2 stellt die genannten vier Varianten schematisch dar.

## Der Haupttreiber des Offshorings: Kostenersparnisse

Was kann man vom Offshoring im Finanzbereich erwarten? Das International Performance Research Institute mit Sitz in Stuttgart (IPRI) hat dazu zehn Expertengespräche mit erfahrenen Unternehmensvertretern und Beratern geführt und die Ergebnisse kürzlich in einer Studie dargelegt.

Acht der zehn Studienteilnehmer nannten als erstes Motiv für ein Offshoringprojekt die erwarteten Kosteneinsparungen. Daneben geht es den Offshorern darum, Prozesse zu harmonisieren und zu standardisieren. Die Studie des IPRI zeigt aber auch, dass sich die Offshorer neben den erwarteten Effizienzgewinnen durchaus auch weitergehende strategische Überlegungen machen. Vom Offshoring erhoffen sich die Teilnehmer namentlich

eine Fokussierung auf die Kernprozesse ihres Geschäftsmodells, die Schaffung von unternehmerischen Freiräumen, Verbesserungen bei der Servicequalität, eine Ausweitung der Marktpräsenz, die bessere Erfüllung externer Vorschriften, eine bessere Integration von Akquisitionen und einen verbesserten Zugang zu qualifizierten Fachkräften.

### Nicht alle Prozesse eignen sich für ein Offshoring

Welche Prozesse sind überhaupt für ein Offshoring geeignet? Wenn wir die strategischen Aspekte in diese Überlegungen miteinbeziehen, kommen für die Auslagerung grundsätzlich nur solche Prozesse in Frage, in welchen wir keinen relevanten Wettbewerbsvorteil besitzen. Die IPRI-Studie weist darauf hin, dass bei Tätigkeiten, die ins ferne Ausland verlagert werden sollen, kein oder nur ein geringer lokaler Bezug bestehen sollte. Weiter sollte die Leistung resp. der Prozess laut den Studienteilnehmern durchgängig, dokumentierbar und standardisierbar sein. Diese Kriterien begünstigen insbesondere die transaktionalen Routinetätigkeiten. Aus der Zentralisierung dieser Tätigkeiten müssen schliesslich wesentliche Skaleneffekte entstehen können.

Ungeeignet für ein Offshoring sind laut der IPRI-Studie hingegen Prozesse, welche nicht standardisiert durchgeführt werden oder während der Abwicklung viele Schnittstellen zu anderen Prozessen resp. Abteilungen aufweisen. Je mehr Interaktion, desto grösser der Kommunikations- und Abstimmungsaufwand. Schliesslich können auch regulatorische Anforderungen eine Auslagerung ins Ausland verhindern.

### Das Offshoring der Finanzabteilung

*Accounting* und *Controlling* können in der Regel als die beiden Hauptaufgaben der Finanzabteilung bezeichnet werden. Das *Accounting* besteht primär aus dem Rechnungswesen (Erfassung aller Geschäftsfälle in der Buchhaltung) und der Rechnungslegung (Erstellung periodischer Abschlüsse für die externe Berichterstattung). Beides sind in der Regel Routineprozesse und beide scheinen aufgrund der oben genannten Offshoring-Kriterien grundsätzlich geeignet für eine Auslagerung. Gemäss den Teilnehmern der CFO-Studie 2007 sind die Prozesse Entgelt- und Reisekostenabrechnung,

Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung bis heute am ehesten in einem SSC zusammengeführt oder gar ausgelagert worden (Horváth & Partners, 2008, S. 8). Eine Verlagerung ins Ausland könnte hier den nächsten Schritt darstellen.

Beim *Controlling* kommen neben der Datenaufbereitung (Erstellung periodischer Abschlüsse für das interne Berichtswesen, Erstellung von Abweichungsanalysen, Planungscoordination, Investitionsrechnung etc.) der Analyse, Entscheidungsvorbereitung und Beratung des Managements eine besondere Bedeutung zu. Während bei der Datenaufbereitung die Offshoring-Kriterien erfüllt sein dürften, ist dies bei den analytischen Tätigkeiten und der Beratung des Managements eher fraglich. Der räumlichen Nähe dürfte hier eine nicht unwesentliche Rolle zukommen. Dasselbe gilt für die Führung des Finanzbereichs als Ganzes und für datensensitive und komplexe Prozesse. Die Teilnehmer der IPRI-Studie sehen zwar bei den standardisierbaren Controllingaufgaben ähnliche Offshoringpotenziale wie beim *Accounting*. Gemäss der CFO-Studie 2007 scheint aber bisher nur eine Minderheit der Unternehmen diese Prozesse in einem SSC gebündelt oder gar ausgelagert zu haben.

### Die kritische Masse

Damit die gesetzten Ziele erreicht werden können, muss das ausgelagerte Dienstleistungsvolumen eine «kritische Masse» erreichen. Ein Anbieter von Offshoringdienstleistungen schätzt dieses Mindestservicevolumen in der IPRI-Studie auf 100 Vollzeitstellen. Ein anderer Teilnehmer berichtet von einer erfolgreichen Umsetzung bereits bei 70 Vollzeitstellen.

Die IPRI-Studie hat die Teilnehmer auch nach ihren präferierten Standorten gefragt. Es zeigt sich, dass neben einem attraktiven Lohnniveau auch der Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle spielt. In Europa ziehen die osteuropäischen Länder, insbesondere Tschechien, am meisten Interesse auf sich. In Amerika wurden vor allem südamerikanische Länder genannt. Am meisten Erwähnungen durften jedoch die asiatischen Länder, insbesondere Indien, China und die Philippinen für sich in Anspruch nehmen.

### Gute Ergebnisse sind nicht garantiert

Neben den Motiven interessieren besonders auch die nachträglich beurteilten

Ergebnisse von Offshoring-Projekten. An erster Stelle stehen dabei klar die realisierten Kosteneinsparungen bei Personal- und Standortkosten. Ein deutscher IT-Dienstleister etwa beziffert in der IPRI-Studie die realisierten Einsparungen durch Verlagerung der Reisekostenabrechnung in die Slowakei auf eindruckliche 60 Prozent. Auch die im Rahmen des Offshorings erreichte Standardisierung und Zentralisierung der Prozesse wird von den Teilnehmern positiv bewertet. Nur teilweise befriedigend scheinen hingegen die Ergebnisse mit Bezug auf die Servicequalität.

Ernüchterung nach Offshoringprojekten hängt zum einen damit zusammen, dass bei Prozessen, welche intern bereits optimiert wurden, unter Umständen nur noch ein beschränktes Verbesserungspotenzial besteht. Zum anderen können solche Projekte hohe „versteckte“ Kosten enthalten, welche durch die diversen Risikofaktoren entstehen können.

### Zahlreiche Risikofaktoren

Als ein wesentlicher Risikofaktor wurde von den IPRI-Studienteilnehmern der durch die Trennung verursachte Koordinationsaufwand identifiziert. Die dadurch entstehenden Kosten können bei unterschiedlichen Kulturen und Sprachbarrieren die erwartete Kostenreduktion gefährden. Schwierige und komplexe Prozesse können zudem Qualitätsprobleme verursachen. Auch die mangelnde Verfügbarkeit von qualifizierten lokalen Mitarbeitern kann zum Stolperstein werden. Selbst wenn diese verfügbar sind, besteht die Gefahr von Know-How-Verlust und Abhängigkeit von einem externen Dienstleister. Einige IPRI-Studienteilnehmer nennen deshalb den Aufbau einer eigenen «Offshoringkompetenz» als zentrales Kriterium. Damit wollen sie ihre «Wechselfähigkeit» und die Option der Reintegration bewahren.

### Erfolgsfaktoren

Die Teilnehmer der IPRI-Studie äussern sich auch zu den Erfolgsfaktoren eines Offshoring-Projekts. Zu den meistgenannten Kriterien zählen eine klare Projektorganisation, eine verständliche Prozessdokumentation sowie eine intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern. Wird ein Prozess an einen externen Dienstleister ausgelagert, kommt dem Service Level Agreement (SLA) zentrale Bedeutung zu.

Weiter werden realistische Erwartungen, eine leistungsfähige IT-Unterstützung und die nötigen Kenntnisse und die Erfahrung im Prozessmanagement als erfolgskritisch bewertet. Die strategische Dimension des Vorhabens erfordert zudem die Unterstützung durch die Geschäftsleitung.

### Kosten sparen an sich ist noch keine Strategie

Eine weitreichende Entscheidung wie ein Offshoring erfordert eine klar formulierte strategische Absicht. Die Aussicht auf kurzfristige Einsparungspotenziale sollte daher nie der einzige Beweggrund sein. Offshoring ist dann besonders vielversprechend, wenn es zu einer Stärkung der Wettbewerbsposition führt. Neben einer nachhaltigen Kostenreduktion zählen dazu besonders eine Effektivitätssteigerung in der Befriedigung der Informations- und Steuerungsansprüche des

Managements und ein optimaler Einsatz der Mitarbeiter.

### Fazit

Grundsätzlich ist eine Verlagerung von Aufgaben sowohl im Accounting, als auch im Controlling denkbar. In erster Linie eignen sich dafür isolierte, standardisierbare Aufgaben mit wenig Lokalbezug, welche sich auch «aus der Ferne» noch wirksam steuern lassen. Der Informationsfluss solcher Aufgaben muss möglichst digitalisierbar und die Internationalisierung regulatorisch vertretbar sein.

Das Effizienz- und Effektivitätssteigerungspotenzial von Offshoringprojekten ist eindrücklich; Einsparungen und Qualitätsverbesserungen sind aufgrund der vielen Unsicherheiten jedoch keinesfalls garantiert. Eine gründliche Vorbereitung, ein systematisches, schrittweises Vorgehen, eine empfangergerechte Kommuni-

kation und der Beizug erfahrener Berater erhöhen die Erfolgsaussichten.

### Literatur

Seiter M. / Kornder K. (2008): *Financial Service Offshoring – An Empirical Study*. IPRI gGmbH, International Performance Research Institute, Stuttgart.

Horváth & Partners (2008): *CFO-Studie 2007 – Reorganisation im Finanzbereich*. Ergebnisbericht, Stuttgart.

Michel U. (2007): *Shared Services als Organisationsform für das Controlling*, in: Gleich R. / Michel, U. (Hrsg.): *Organisation des Controlling – Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven*, Freiburg.

Dressler S. (2007): *Die Controlling-Organisation in globalen Unternehmen vor dem Hintergrund von Offshoring-Möglichkeiten*, in: Gleich R. / Michel, U. (Hrsg.): *Organisation des Controlling – Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven*, Freiburg. ■■■



**Aktuelle Fachkurse und Seminare**  
**Informationen/Anmeldung:**  
[www.knowledgeplace.ch](http://www.knowledgeplace.ch)



## Der neue IT Business Case

**Business Case-Erstellung und -Analyse und wertorientiertes Portfolio Management als Grundlage für eine wirtschaftlich ausgerichtete IT**

Entscheidungen am Potenzial orientieren – Business Cases als Instrument für ganzheitliche Mehrwertbetrachtungen – Wertgetriebene Priorisierung der IT-Aktivitäten mittels Portfolio Management – Daten für Business Cases erheben und aufbereiten – Business Cases umsetzen und den Erfolg kontrollieren – Wertschöpfung durch Kostentransparenz und Leistungsverrechnung

Mit dem Bestsellerautor Ralph Brugger

Mittwoch/Donnerstag, 3./4. Februar 2010, Hotel Novotel Zürich City West

## Behavioral Finance: Wenn Anleger irrational handeln

Märkte werden gerne als effiziente Informationsverarbeitungsmechanismen gesehen, in denen sich Menschen als rational handelnde Individuen bewegen. Die an Börsen beobachteten Bewegungen und widersprüchliches Anlageverhalten werfen allerdings kritische Fragen auf. Der vorliegende Beitrag führt kurz in die Behavioral Finance ein, die sich mit dem menschlichen Verhalten in Finanzbelangen auseinandersetzt.

### Handeln Finanzakteure rational?

In ihrem Artikel «Sports Sentiment and Stock Returns» dokumentieren Edmans, García und Norli die Auswirkungen von Fussballniederlagen auf Aktienkurse. Der Effekt zeigt sich deutlicher bei Aktien mit geringerem Handelsvolumen. Erwartungsgemäss macht sich das angeschlagene Gemüt der enttäuschten Fussballfans besonders bei wichtigeren Spielen bemerkbar. So führt ein Verlust eines WM-Spiels im Schnitt zu einem abnormalen Verlust von 49 Basispunkten (0,49%) am Folgetag des Spiels. Weniger ausgeprägte, jedoch ebenfalls statistisch signifikante Effekte lassen sich auch für Cricket, Rugby und Basketball zeigen. Sportliche Erfolge hingegen zeigten – zumindest in dieser Studie – keine messbare Wirkung.

Führt man sich die Kapitalisierung eines Marktes vor Augen, wird rasch das Ausmass der finanziellen Folgen derlei augenfällig irrationalen Handelns klar. Das Beispiel zeigt auch, dass solches Handeln gewissen Schemen unterliegt, also eine Systematik aufweist. Einerseits gilt es, dieses zu vermeiden, andererseits kann unter Umständen das Wissen über solche Verhaltensmuster ausgenutzt werden, um Überrenditen am Markt zu erzielen. Auch beim Kreieren von Finanzprodukten sowie in der Anlageberatung ist ein vertieftes Verständnis des Entscheidungsverhaltens der Kunden von Vorteil.

Eine relativ junge Disziplin ist die verhaltenswissenschaftliche Finanzmarkttheorie, auch Behavioral Finance genannt.

Die Behavioral Finance geht davon aus, dass Menschen beispielsweise bei der Einschätzung von Risiken oder Wahrscheinlichkeiten Fehler machen und folglich nicht vollständig rational handeln. Da diese Fehler systematischer Natur sind, lassen sie sich auch im Verhalten von Märkten beobachten.

### Die «Prospect Theory»

Um menschliche Anlageentscheidungen besser zu verstehen, werden unter anderem Erkenntnisse der Psychologie herangezogen. Ein wichtiges Modell ist in diesem Zusammenhang die «Prospect Theory» der Psychologen Kahneman und Tversky. Dieses Modell unterscheidet zwei Phasen der Entscheidungsfindung: Die Editierungsphase und die Evaluationsphase.

In der ersten Phase editiert, also verarbeitet der Entscheidungsträger die verfügbare Information, um sie auf eine seiner Denkensweise kompatible Form zu bringen. Es wird vereinfacht, kombiniert, getrennt und gelöscht. Hierbei kommt auch das so genannte Mental Accounting zum Zug, bei dem ökonomische Ergebnisse kategorisiert werden.

Die Evaluationsphase ist durch zwei Prinzipien gekennzeichnet: Erstens werden Gewinne anders behandelt als Verluste. Während sich Menschen in der Gewinnzone verlustavers zeigen, neigen sie bei Verlusten zur Risikofreude. Zweitens werden kleine Wahrscheinlichkeiten übergewichtet.

Ein klassisches Beispiel für dieses auf den ersten Blick befremdliche Risikoverhalten ist der Fall des im Zusammenhang mit der aktuellen Finanzkrise wieder öfter diskutierten ehemaligen Derivatehändlers Nick Leeson. Dieser versuchte Fehlspekulationen durch zunehmend riskantere Transaktionen zu kompensieren. Ist einmal «alles verloren», kann es wiederum rational sein, hohe Risiken einzugehen, die mit einer kleinen, aber dennoch positiven Wahrscheinlichkeit eine Rettung aus der Situation herbeiführen könnten.



Alexander Höllbacher ist wissenschaftlicher Assistent am Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich.

### Der Entscheidungsprozess in sechs Stufen

In einer weiteren Betrachtung kann der Entscheidungsprozess auf mehrere Stufen aufgeteilt werden: Aus vorliegenden Daten wird Information gewonnen, diese wird verarbeitet und ausgewertet, um zu einer Entscheidung zu gelangen. Ein Rückkopplungsschritt liefert wiederum neue Daten und der Kreislauf wird fortgeführt.

Mit Ausnahme der Rohdaten kann es in jeder dieser Stufen zu Fehleinschätzungen kommen. Bei der Selektion von Information wird beispielsweise jener Information Vorrang gewährt, welche vertraut erscheint. So wird aufgrund von persönlichen, nicht repräsentativen Erfahrungen – «mein Onkel hat zweimal im Lotto gewonnen» – auf bestimmte Wahrscheinlichkeitsverteilungen geschlossen.

Bei der Verarbeitung von Informationen werden vielfältige Irrtümer begangen: So wird kaum jemand nicht schon einmal beim Würfeln gedacht haben «Jetzt muss aber endlich eine Sechs kommen!». Doch der Würfel hat kein Gedächtnis; die Eintrittswahrscheinlichkeit bleibt für jede Zahl und jeden Wurf konstant. Dieser Irrglaube ist in der Fachsprache als «gambler's fallacy» bekannt.

Erweiternde Untersuchungen gibt es immer wieder zum «anchoring effect». Darin werden ernst zu nehmende Menschen gefragt, wie sie eine gewisse, reale Zahl wie die Anzahl Berufskollegen im Verhältnis zu einer offensichtlich arbiträren Zahl, etwa die eigene Telefonnummer oder das Ergebnis eines Würfelwurfs, einschätzen. Das verblüffende Resultat ist jedes Mal das gleiche: Die Schätzwerte realer Zielgrössen hängen erschreckend stark von dem offensichtlich arbiträren Ausgangswert ab.

Bei wirtschaftlichen Entscheidungen spielen zweifelsohne versunkene Kosten regelmässig eine Rolle. Wurde einmal ein gewisser Betrag in ein Projekt investiert, tun sich Entscheidungsträger schwer, von dem Projekt wieder Abstand zu nehmen. Dabei ist zu jedem Zeitpunkt nur der erwartete Nutzen von Interesse und nicht die bereits unwiederbringbar versenkten Mittel.

Bei Entscheidungen, die längere Zeitspannen umfassen, treten weitere Inkonsistenzen der menschlichen Entscheidungsfindung zu Tage. Vor die Wahl gestellt, 100 CHF in 30 Tagen oder 110 CHF in 31 Tagen zu erhalten, wird die deutliche Mehrheit letztere Option wählen und auf diese Weise offensichtlich rational handeln. Lautet das Angebot hingegen 100 CHF heute oder 110 CHF morgen, lassen

sich viele vom schnellen Geld locken. Diese hyperbolische Diskontierung ist mit ein Grund, dass es für Menschen von Vorteil ist, ein Rentensystem in Anspruch zu nehmen anstatt ihre Altersvorsorge selbstständig zu planen.

Schlecht ist es auch um die menschliche Fähigkeit zur Selbstkritik bestellt, wie sich in der Feedback Phase herausstellt. Das Individuum erinnert sich lieber an seine Erfolge («hindsight bias») und zieht es vor, «es immer schon gewusst zu haben», anstelle Entscheidungen aus der Vergangenheit zu hinterfragen. So werden weniger erfolgreiche Anlageentscheide im Rückblick mit falscher Beratung oder anderen externen Faktoren gerechtfertigt, während Erträge gerne auf den eigenen Spürsinn zurückgeführt werden. Dieses Verhalten verhindert richtiges Feedback und somit die korrekte Beurteilung der Entscheidungsqualität.

#### Unterschiede auch zwischen den Kulturen

Das Risikoverhalten, die Fehleinschätzungen von Wahrscheinlichkeiten sowie die Tendenz zur Selbstüberschätzung variieren in ihrer Ausprägung zwischen den Kulturkreisen. So tendieren Mitglieder von individualistischeren Gesellschaften eher zur Selbstüberschätzung, sind aber

sicherer im Umgang mit Wahrscheinlichkeiten. Menschen aus Gesellschaften mit einem stärkeren Kollektivbewusstsein profitieren hingegen von ihrer holistischeren Denkweise beim Erkennen von Zusammenhängen.

Die Unterschiede zwischen Kulturen kommen des Weiteren in der Akzeptanz von Emotionen zum Tragen. Gewisse Kulturen stehen Emotionen offen gegenüber, anderenorts werden sie eher unterdrückt. Dies kann sich auf das Risikoverhalten auswirken: Während Ärger risikosuchendes Verhalten fördert, verursacht Traurigkeit das Gegenteil.

Die angesprochenen kulturellen Unterschiede sowie das menschliche Entscheidungsverhalten im Zusammenhang mit Finanzmärkten sind noch nicht vollkommen erforscht. Ein tieferes Verständnis sollte sowohl die eigenen Anlageentscheidungen verbessern als auch im Private Banking die Kundenorientierung stärken.

#### Literaturhinweise:

Edmans, G./García, D./Norli, Ø. (2007): *Sports Sentiment and Stock Returns*, in: *The Journal of Finance* 62 (4), 1967–1998. Hens, T./Bachmann, K. (2008): *Behavioural Finance for Private Banking*, Zürich. ■■■

## AbaWebTreuhand

Die fortschrittliche, kundenfreundliche Software-Lösung

### Software as a Service – Vorteile für Treuhänder und Kunden

- > Buchungen erfassen und Auswertungen abfragen übers Internet
- > Lohndaten vorerfassen und Mutationen online vornehmen
- > Kein Datenaustausch notwendig
- > Sicherheit dank verschlüsselter Kommunikation und Authentifizierung mittels PostZertifikat
- > Keine Software-Installation und Updates beim Treuhandkunden nötig
- > Neue Dienstleistung mit direkterer, intensiverer Kundenbindung



CH-9301 Wittenbach-St. Gallen, Tel. 071 292 25 25, [www.abacus.ch](http://www.abacus.ch)

# Korrektes Konkursverfahren: die Haftung bei «Wegwerfgesellschaften»

**Betreuen Sie eine Unternehmung, die kurz vor dem Konkurs steht? Wir zeigen auf, worauf zu achten ist, um den Tatbestand der Wegwerfgesellschaft bzw. den betrügerischen Konkurs zu vermeiden.**

## Krise eines Unternehmens

Wenn es um Krisensituationen eines Unternehmens geht, hat insbesondere der VR eine grosse Verantwortung zu tragen. Er besitzt nach Art. 716 ff. OR unübertragbare und unentziehbare Aufgaben, die er erfüllen muss, damit er im Falle eines Konkurses seines Unternehmens das Risiko der Schadenshaftung minimieren kann.

Muss bei einer Unterbilanz eine zwingende Zwischenbilanz erstellt werden? Der Art. 725 OR verneint dies, ausser (wie nach herrschender Lehre gehandhabt) bei anhaltenden Verlusten und wenn ein hälftiger Kapitalverlust droht. Bei einem Kapitalverlust ist eine Zwischenbilanz also nicht zwingend zu erstellen.

## Haftet der Verwaltungsrat?

Im Falle einer Überschuldung kommt hingegen die Frage auf, ob der Weg zum Richter notwendig ist. Nach Art. 725 Abs. 2 OR muss zuerst eine Zwischenbilanz erstellt werden. Wenn aus ihr ersichtlich wird, dass die Forderungen weder zu Fortführungs- noch zu Veräusserungswerten gedeckt sind und die Gläubiger keinen Rangrücktritt machen, muss der VR den Richter benachrichtigen. Wird dies unterlassen, haftet der Verwaltungsrat nach Art. 754 Abs. 1 OR für den ganzen Schaden, welchen er absichtlich oder fahrlässig durch Verletzung dieser Sorgfaltspflicht verursacht hat. Eine Anmerkung: Die Pflichtverletzung alleine reicht nicht für eine aktienrechtliche Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates aus. Diese muss zudem nachweislich adäquat kausal zu einem Schaden geführt haben.

## Die Regeln für Buchhalter, Treuhänder und Revisoren

Die Haftung des Buchhalters oder Treuhänders wird durch sein Auftragsver-

hältnis nach Art. 394ff. OR beschrieben. Er haftet dann, wenn er seine Sorgfaltspflichten bei der Ausführung des ihm übertragenen Geschäftes verletzt.

Die Haftung der Revisionsstelle ist nach Art. 755ff. OR definiert und führt zu einer Verantwortlichkeit, wenn der Schaden durch die Verletzung ihrer Pflichten verursacht ist. Die Regeln für die Revisionsstelle sind unter anderem im Art. 728c Abs. 3 OR bestimmt und zeigen ihre Anzeigepflichten auf.

## Der betrügerische Konkurs

Art. 163 Abs. 1 StGB definiert den betrügerischen Konkurs und geht der Frage nach, wie ein Unternehmen in die Krisensituation geraten ist. Strafbar sind dabei alle, die zum Schaden der Gläubiger ihr Vermögen zum Scheine vermindern, Vermögenswerte beiseite schaffen oder verheimlichen etc. und danach den Konkurs eröffnen.

Das Gesetz hat diesen Artikel ausgeweitet, und definiert im Art. 165 StGB den Tatbestand der Misswirtschaft. Damit wird der Schuldige zu einer Freiheitsstrafe bis zu 5 Jahren oder einer Geldstrafe verurteilt, wenn er den Konkurs – wie im Art. 165 Abs. 1 StGB beschrieben – durch die Tatbestände der Misswirtschaft herbeiführt.

## Ein Rezept gegen Wegwerfgesellschaften

Als Antwort auf die zunehmende Zahl von betrügerischen Konkursen, hat die Zürcher Staatsanwaltschaft das Projekt WWG (Wegwerfgesellschaften) lanciert. Der Hintergrund: Bei Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung kommt es doppelt so häufig zu Konkursen wie bei Einzelgesellschaften. Dies verwundert, denn die Geschäftsführer von AGs und GmbHs sind von Gesetzes wegen verpflichtet, auftauchende Probleme und die Finanzlage professionell zu analysieren und bei Überschuldung Insolvenz anzumelden.

Das Projekt WWG umfasst unter anderem ein rechtliches Kurzverfahren für diese Fälle. Die Verantwortlichen werden dabei unter der Strafnorm Misswirtschaft



*Ivo Hoppler, lic. iur., NDS zur Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität, Partner Deloitte Schweiz, Lehraufträge an der Universität St. Gallen und weiteren Hochschulen*

zur Verantwortung gezogen. Dabei steht der Betreuungsauszug im Vordergrund, denn wenn der Verwaltungsrat oder der Geschäftsführer trotz Betreuung keine Zwischenbilanz erstellen lässt, macht er sich der Misswirtschaft schuldig.

Gegen diese Strafnorm kann man sich schützen, indem man die unübertragbaren Pflichten und Aufgaben wahrnimmt. Dies gilt insbesondere für den Verwaltungsrat und alle mit der Geschäftsführung beauftragten Personen (Art. 725 Abs. 2 OR).

## Wege aus der Krise

Mögliche Wege aus der Krise können verschiedene, rechtzeitig implementierte Massnahmen seitens des Verwaltungsrates darstellen. Dabei werden Monatsabschlüsse und Betriebskennzahlen betreffend Liquidität idealerweise wöchentlich ausgegeben. Zudem soll ein reger Informations- und Meinungsaustausch zwischen den Verwaltungsräten gewährleistet sein. Ausserdem soll der Verwaltungsrat eine Lagebeurteilung, Auftragserteilung, Eventualplanung und die Umsetzung in Angriff nehmen. ■■■

# Vereint im Kampf gegen die Geldwäscherei: SRO TREUHANDISUISSE

Seit über 10 Jahren gibt es das Gesetz gegen die Geldwäscherei. Anfangs 2009 trat eine revidierte Fassung in Kraft. Selbstregulierungsorganisationen (SRO) wie SRO TREUHANDISUISSE unterstützen aktiv die Umsetzung dieses Regelwerks. Wir beleuchten die Grundlagen für die Mitgliedschaft und zeigen auf, welche Pflichten Treuhänder bei ihrer Arbeit zu beachten haben.

## Das Gesetz zur Bekämpfung der Geldwäscherei (GwG)

Die Schweiz hält einen gesunden und integren Finanzplatz für ausserordentlich wichtig. Deshalb unternimmt sie alles, damit er nicht zu kriminellen Zwecken missbraucht wird. Nicht umsonst ist unser Land eins der Gründungsmitglieder der Groupe d'action financière (GAFI) und aktiv an deren Arbeit beteiligt. Die GAFI verfolgt das Ziel, international geltende Standards zur Bekämpfung der Geldwäscherei auszuarbeiten und hat dazu 40 Empfehlungen formuliert. Das am 1. April 1998 in Kraft gesetzte Gesetz zur Bekämpfung der Geldwäscherei (Geldwäschereigesetz oder GwG) beinhaltet diese Empfehlungen.

Die Entwicklung ging seither jedoch weiter: Im Nachgang zu den Terroranschlägen vom 11. September erliess die GAFI acht Spezial-Empfehlungen sowie eine weitere für den grenzüberschreitenden Bargeldtransport. Die Entwicklung der Geldwäscherei, neue Gefahren für den Finanzsektor und die Ausweitung auf die Bekämpfung der Terrorismusfinanzierung nahm die GAFI 2003 zum Anlass, ihre Empfehlungen total zu revidieren und diese auf Bereiche ausserhalb des Finanzsektors auszudehnen.

Diese überarbeiteten Empfehlungen und die Erkenntnisse aus dem Länderexamen durch die GAFI im Jahre 2005 sowie die Einführung des Finanzmarktaufsichtgesetzes veranlassten schliesslich den Bund zu einer Revision des GwG. Die revidierte Fassung ist seit dem 1.2.2009 in Kraft.

## Die Selbstregulierung im GwG

Das GwG sieht nebst der staatlichen Aufsicht explizit eine Selbstregulierung vor. Als Selbstregulierungsorganisationen (SRO) werden Vereinigungen anerkannt, die erstens über ein genehmigtes Reglement verfügen und die ausserdem darüber wachen, dass die angeschlossenen Finanzintermediäre ihre Pflichten einhalten. Zudem haben sie sicherzustellen, dass die von ihnen mit der Kontrolle betrauten Personen fachlich und in Bezug auf Unabhängigkeit Gewähr für eine einwandfreie Prüftätigkeit bieten. Alle SRO unterstehen der Kontrolle durch die FINMA. Deshalb spricht man im Rahmen des GwG von einer dirigierten Selbstregulierung. Insgesamt haben bis heute 12 SRO die Anerkennung erlangt. Eine SRO (SRO Treuhand-Kammer) hat ihre Tätigkeit eingestellt.

## SRO TREUHANDISUISSE

Die SRO TREUHANDISUISSE hat als letzte im Jahr 2000 die Anerkennung erlangt. Nach der Aufhebung der eben erwähnten SRO Treuhand-Kammer wechselten die meisten angeschlossenen Finanzintermediäre zur SRO TREUHANDISUISSE. Sie ist damit die einzige Branchen-SRO für Treuhänder. Voraussetzung für den Anschluss an die SRO TREUHANDISUISSE: eine Mitgliedschaft bei TREUHANDISUISSE oder der Treuhand-Kammer. Zur Zeit sind ihr rund 600 Finanzintermediäre angeschlossen. Der Vorteil einer Branchen-SRO liegt darin, dass alle angeschlossenen Finanzintermediäre in praktisch identischen Geschäftsfeldern tätig sind und über einen gleichen Ausbildungsstand verfügen. Das ermöglicht der SRO bei der Ausbildung, den Arbeits-Hilfsmitteln und bei der Kontrolle auf die spezifischen Probleme und Bedürfnisse der Branche einzugehen. Von der kontrollierenden Behörde werden auf der anderen Seite vermehrt Fragen hinsichtlich der Unabhängigkeit in der Erfüllung des gesetzlichen Auftrages gestellt.

## Welcher Treuhänder ist Finanzintermediär?

Der Geltungsbereich der Finanzintermediation ist im GwG in Art. 2 geregelt. Für



*Christian Herrmann, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Delegierter des Verwaltungsrates der Gewerbe-Treuhand Luzern, Präsident SRO TreuhandSuisse.*

Treuhänder tritt insbesondere Art 2, Abs. 3 GwG zu. Er lautet wie folgt:

«Finanzintermediäre sind auch Personen, die berufsmässig fremde Vermögenswerte annehmen oder aufbewahren oder helfen, sie anzulegen oder zu übertragen; insbesondere Personen, die

- a. das Kreditgeschäft (namentlich durch Konsum- oder Hypothekarkredite, Factoring, Handelsfinanzierungen oder Finanzierungsleasing) betreiben;
- b. Dienstleistungen für den Zahlungsverkehr erbringen, namentlich für Dritte elektronische Überweisungen vornehmen oder Zahlungsmittel wie Kreditkarten und Reiseschecks ausgeben oder verwalten;
- c. für eigene oder fremde Rechnung mit Banknoten und Münzen, Geldmarktinstrumenten, Devisen, Edelmetallen, Rohwaren und Effekten (Wertpapiere und Wertrechte) sowie deren Derivaten handeln;
- d. (aufgehoben)
- e. Vermögen verwalten

- f. als Anlageberater Anlagen tätigen  
g. Effekten aufbewahren oder verwalten.»

Auf eine einfache Formel gebracht gilt das GwG dann für einen Treuhänder, wenn er im Rahmen der Berufsausübung technisch in der Lage ist, über Kundenwerte zu verfügen.

### Wer handelt berufsmässig?

Der im Gesetz verwendete Begriff «berufsmässig» wurde in der Verordnung über die berufsmässige Ausübung der Finanzintermediation im Nichtbankensektor wie folgt definiert:

#### Berufsmässig handelt

- wer mit unterstellungspflichtigen Tätigkeiten einen Erlös von mehr als 20000 Franken im Kalenderjahr erzielt
- wer in einem Kalenderjahr dauernde Geschäftsbeziehungen mit mehr als zehn Vertragsparteien aufnimmt oder unterhält
- wer im Rahmen von dauernden Geschäftsbeziehungen Verfügungsmacht über fremde Vermögenswerte hat, die zu einem beliebigen Zeitpunkt 5 Millionen Franken überschreiten
- wer im Rahmen von unterstellungspflichtigen Tätigkeiten Transaktionen durchführt, deren Gesamtvolumen 2 Millionen Franken im Kalenderjahr überschreiten.

### Immer wieder Klärungsbedarf

Die offene Formulierung im Gesetzestext «Vermögenswerte annehmen oder aufbewahren oder helfen, sie anzulegen oder zu übertragen» hat vor allem in den Anfängen der Umsetzung des Gesetzes zu vielen Abgrenzungsfragen geführt. Die Kontrollstelle hat in verschiedenen Verlautbarungen Präzisierungen vorgenommen. Sie führt auch eine nicht abschliessende Liste der dem GwG unterstellten und nicht unterstellten Tätigkeiten.

**Beispiele von unterstellten Tätigkeiten:** Geldüberweisungen im Auftrag des Schuldners, Geld- und Wertübertragungen, Organ einer Sitzgesellschaft, Schuldensanierung, Bautreuhänder, Vermögensverwaltung, Aufbewahren von Effekten und Inhaberaktien

**Beispiele von nicht unterstellten Tätigkeiten:** Inkassotätigkeit, klassische

Liegenschaftsverwaltung, fiduziarisches Organ einer operativ tätigen Gesellschaft, Organ einer Holdinggesellschaft, amtlicher Erbschaftsverwalter, Willensvollstrecker

### Sorgfaltspflichten des Finanzintermediärs

Erste Pflicht des Finanzintermediärs ist die Identifizierung der Vertragspartei. Er muss diese Partei bei der Aufnahme von Geschäftsbeziehungen aufgrund eines beweiskräftigen Dokumentes identifizieren. Wenn er daran zweifelt, dass die Vertragspartei der wirtschaftlich Berechtigte ist, muss er die wirtschaftlich berechtigte Person feststellen.

Der Finanzintermediär ist verpflichtet, Art und Zweck der vom Vertragspartner gewünschten Geschäftsbeziehung zu identifizieren. Wirtschaftliche Hintergründe und der Zweck einer Transaktion oder einer Geschäftsbeziehung sind abzuklären, wenn sie ungewöhnlich erscheinen oder Anhaltspunkte vorliegen, dass Vermögenswerte aus einem Verbrechen herühren, der Verfügungsmacht einer kriminellen Organisation unterliegen oder der Terrorismusfinanzierung dienen.

Der Finanzintermediär muss über die getätigten Transaktionen und Abklärungen Belege erstellen und aufbewahren. Dies ermöglicht einem fachkundigen Dritten, sich ein Urteil über die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zu bilden.

### Der Ernstfall: Pflichten bei Geldwäschereverdacht

Das Bundesamt für Polizei führt eine Meldestelle für Geldwäscherei. Wenn ein Finanzintermediär weiss oder den begründeten Verdacht hat, dass die in die Geschäftsbeziehung involvierten Vermögenswerte im Zusammenhang mit einer strafbaren Handlung (gemäss obiger Definition) stehen, muss er der Meldestelle unverzüglich Meldung erstatten und gleichzeitig die ihm anvertrauten Vermögenswerte sperren.

In der neusten Gesetzesfassung ist die Meldepflicht verschärft worden. Neu muss ein Finanzintermediär auch Meldung erstatten, wenn er die Verhandlungen zur Aufnahme einer Geschäftsbeziehung wegen eines begründeten Verdachts abbricht. Dafür wird dem Fi-

nanzintermediär bei einer Meldung ein besserer Schutz als bisher gewährt, indem der Haftungsausschluss konkretisiert und die mit der Meldung befassten Personen anonymisiert werden können.

### Tätigkeit ohne Bewilligung

Die FINMA hat eine Abteilung Marktaufsicht, die sich damit befasst, Tätigkeiten ohne Bewilligung aufzuspüren. Die vorsätzliche Geschäftsführung von GwG-Mandaten ohne Bewilligung oder Zulassung wird neu mit Freiheitsstrafe geahndet. Wer fahrlässig handelt, wird mit Busse bis 250'000 Franken bestraft.

### Ausblick

Dem Vernehmen nach prüft die OECD die Frage, ob es möglich ist, die Steuerhinterziehung als Vortat zur Geldwäscherei zu definieren. Der internationale Druck bezüglich Bekämpfung der Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung wird also in Zukunft nicht nachlassen. Trotzdem hat der Bund auch in der neusten Gesetzgebung bisher darauf verzichtet, die Empfehlungen Nummer 12 und 16 der GAFI umzusetzen. Diese möchten ausserhalb der Finanzbranche tätige Anwälte, Notare, Berater und Buchhalter (Accountants) den Verpflichtungen zur Identifikation und Meldung unterstellen, wenn sie bei Kauf und Verkauf von Immobilien mitwirken oder bei der Gründung, beim Kauf und Verkauf von Gesellschaften mithelfen. Die Zukunft wird zeigen, wie lange sich die Schweiz hinsichtlich dieser Empfehlungen eine differenzierte Betrachtungsweise leisten kann. ■■■

Für weitere Fragen: [www.sro-treuhand-suisse.ch](http://www.sro-treuhand-suisse.ch)

# Gravierende Auswirkungen: Interkantonale Doppelbesteuerung nach dem Regime des Bundesgerichtsgesetzes

Das in der Bundesverfassung verankerte Verbot der interkantonalen Doppelbesteuerung bezweckt, dass ein Steuerpflichtiger nicht von mehreren Kantonen für das gleiche Steuerobjekt und für die gleiche Zeit zu ähnlichen Steuern herangezogen wird. Das neue Bundesgerichtsgesetz erschwert es dem Bürger, sich gegen diese Doppelbesteuerung zu wehren.

Auf den 1. Januar 2007 ist das neue Bundesgerichtsgesetz in Kraft getreten und hat das Organisationsgesetz (OG) ersetzt. Anlässlich der Gesetzesrevision haben sich im Bereich der interkantonalen Doppelbesteuerung gravierende Veränderungen ergeben. Nach dem alten Recht war es möglich, das Bundesgericht bei einer vorliegenden interkantonalen Doppelbesteuerung direkt anzurufen. Seit dem 1. Januar 2007 ist dies nicht mehr möglich, was für die Steuerpflichtigen, die mit einer interkantonalen Doppelbesteuerung konfrontiert sind, erhebliche Nachteile mit sich bringt.

## Alte Bestimmungen

Bei einem interkantonalen Doppelbesteuerungskonflikt hatte der Steuerpflichtige die Wahl, die entsprechenden kantonalen Verfügungen mittels staatsrechtlicher Beschwerde direkt beim Bundesgericht zu rügen, ohne den kantonalen Instanzenzug bis zu einem letztinstanzlichen kantonalen Urteil durchlaufen zu müssen (Kanton Zürich: Einsprache beim Steueramt, Rekurs bei der Steuerrekurskommission, Beschwerde vor Verwaltungsgericht). Zudem konnten beim Bundesgericht neue Tatsachen uneingeschränkt vorgebracht werden, da der Sachverhalt vom höchsten Gericht mangels vorinstanzlicher Urteile frei zu prüfen war.

Für andere Rechtsbereiche, in welchen durch kantonale Verfügungen verfassungsmässige Bürgerrechte verletzt wurden, galt dies nicht. Die Brisanz der verbotenen und verpönten Doppelbesteuerung veranlasste den Gesetzgeber aber dazu, mit dieser Ausnahme dem Bürger ein wirksames Mittel gegen diese schwerwiegende Problematik zur Verfügung stellen.

## Neue Bestimmungen

Hauptziel des neuen Bundesgerichtsgesetzes ist die Entlastung des Bundesgerichts. Entsprechend wurde die Möglichkeit des Doppelbesteuerten, direkt an das Bundesgericht zu gelangen, gestrichen.

Seit der Einführung des neuen Gesetzes muss der von mehreren kantonalen Steuerbehörden mit Steuerforderungen bedrängte Bürger erst den kantonalen Instanzenzug bewältigen, bis er das letztinstanzliche kantonale Urteil (Kanton Zürich: Verwaltungsgerichtsentscheid) mittels Beschwerde in öffentlichrechtlichen Angelegenheiten vor Bundesgericht anfechten kann. Zudem gilt neu ein Novenverbot. Dies kann dazu führen, dass das Bundesgericht die Doppelbesteuerung gar nicht aufheben kann, weil in bestimmten Konstellationen die für die Aufhebung der Doppelbesteuerung wesentlichen Tatsachen «neu sind» und nicht mehr vorgebracht werden können.

## Auswirkungen

Dass das Bundesgericht wahrscheinlich in den meisten Fällen angerufen werden muss, um als «unparteiische» Instanz den von den kantonalen Steuerbehörden vom Zaun gebrochenen Streit um Steuersubstrat zu beheben, ist stringent, ist doch von einem kantonalen Gericht nicht zu erwarten, dass es die eigenen Behörden oder Vorinstanzen diskreditiert, um in der Konsequenz auf «eigenes Steuersubstrat» zu Gunsten eines anderen Kantons verzichten zu müssen. Es versteht sich zudem von selbst, dass durch die neue Regelung der Bürger in der Regel ein sehr viel längeres und v.a. viel teureres Verfahren hinzunehmen hat, wenn er seine Doppelbesteuerung künftig aufzuheben versucht.

Nicht zu unterschätzen ist ferner das Problem des Scheingefechts, das den Steuerpflichtigen in eine missliche Verfahrenslage führt. Wenn nämlich ein Kanton eine Verfügung erlässt, die in Rechtskraft erwächst, später ein anderer Kanton eine konkurrierende Verfügung eröffnet, mit welcher der Steuerpflichtige eigentlich



*Martin Loosli, dipl. Steuerexperte, Steuer- und Unternehmensberatung.*

einverstanden ist, muss er diese zweite Verfügung dennoch gegen seine innere Überzeugung bekämpfen, um schliesslich vor Bundesgericht eine Kehrtwende zu vollziehen und den anderen, bereits rechtskräftigen Entscheid anzufechten.

Das Hauptziel, das Bundesgericht zu entlasten, wird in diesem Licht betrachtet wohl nicht zu erreichen sein, es sei denn, dass der Gesetzgeber sinnigerweise damit rechnet, dass viele Steuerpflichtige spätestens auf Stufe des letztinstanzlichen kantonalen Entscheids zermüht aufgeben, das Bundesgericht aufgrund von Verfahrensmängeln auf den Fall gar nicht einzutreten hat oder das höchste Gericht durch das Novenverbot die «arbeitsintensiven Knackpunkte» des Sachverhalts gar nicht zu beurteilen braucht.

## Praxisrelevante Entscheide

Seit der Gesetzesänderung hat das Bundesgericht zwei praxisrelevante Urteile in diesem Bereich gefällt. Es ging in diesen Fällen um übergangsrechtliche Problemstellungen:

1. Zwei konkurrierende Kantone haben je zwei Verfügungen für zwei gleiche Steuerperioden vor dem Inkrafttreten des neuen Gesetzes erlassen und je eine Verfügung für eine gleiche Steu-

erperiode nach dem 1. Januar 2007. Die Steuerpflichtigen erhoben staatsrechtliche Beschwerde wegen Doppelbesteuerung und verlangten eine Aufhebung sämtlicher Verfügungen. Das Bundesgericht entschied, dass die Verfügungen der beiden Steuerperioden, die vor dem Inkrafttreten eröffnet wurden, altrechtlich zu beurteilen sind. Da die staatsrechtliche Beschwerde zu spät eingereicht wurde, sei nicht darauf einzutreten. Die Verfügungen der Steuerperiode, die nach dem 1. Januar 2007 erlassen wurden, seien hingegen neurechtlich zu beurteilen, weshalb zuerst der kantonale Instanzenzug zu durchlaufen sei, bevor sich das Bundesgericht damit zu befassen habe.

- Im zweiten Fall haben zwei konkurrierende Kantone für je zwei gleiche Steuerperioden Verfügungen erlassen; der erste Kanton vor dem Inkrafttreten der Gesetzesrevision der zweite Kanton nach dem 1. Januar 2007. Das

Bundesgericht hat in diesem Fall entschieden, dass das Datum der letzten Verfügung relevant sei, der Fall damit neurechtlich zu beurteilen sei und konsequenterweise zuerst der kantonale Instanzenzug zu durchlaufen sei, bevor sich das Bundesgericht damit zu befassen habe.

Das Bundesgericht hat ferner klargestellt, dass das Novenverbot zwar nicht zu absolut gelten soll, aber neue Tatsachen und Beweismittel gegen einen letztinstanzlichen kantonalen Entscheid nur in dem Ausmass zulässig seien, als dieser Entscheid dazu Anlass gäbe. Zudem sollen immerhin die erwähnten Scheingefechte zulässig sein.

#### Fazit

Obwohl in der Bundesverfassung die verpönte interkantonale Doppelbesteuerung verboten wird, ergeben sich mit der neuen Gesetzgebung wahrscheinlich verhäuft Doppelbesteuerungen mit

ihren verheerend konfiskatorischen Wirkungen. Zudem werden Doppelbesteuerungskonflikte von kantonalen Steuerbehörden auf dem Rücken der Bürger ausgefochten, die mit langwierigen und kostspieligen Verfahren konfrontiert sind. Schliesslich ist anzunehmen, dass das Bundesgericht kaum entlastet wird, da einerseits, jetzt halt etwas zeitlich verzögert, die meisten Fälle doch wieder durch das Bundesgericht zu beurteilen sind, da die «parteiischen» kantonalen Instanzen kein Interesse haben zu Gunsten eines anderen Kantons auf Steuersubstrat zu verzichten. Andererseits machen die interkantonalen Doppelbesteuerungsfälle weniger als 1% der Arbeitslast des Bundesgerichts in Staats- und Verwaltungsangelegenheiten aus.

Es bleibt in diesem Sinne zu hoffen, dass der Gesetzgeber das im Bereich der interkantonalen Doppelbesteuerung misslungene Bundesgerichtsgesetz möglichst bald revidiert und zum bewährten alten Regime zurückkehrt. ■■■

## MWST-Zertifikatslehrgänge 2010

**Dienstag, 2. März bis 15. Juni**

**CH-MWST, Zertifikatslehrgang**

Gehören Sie zu den ersten, die detailliert über das revidierte Mehrwertsteuergesetz vertieft informiert sind und in der Praxis anwenden können. Investieren Sie acht Nachmittage und Sie wissen konkret, was es zu tun gibt.

**Mittwoch, 14. April bis 7. Juli**

**EU-MWST, Zertifikatslehrgang**

Sie lernen die Grundzüge der Mehrwertsteuerregelungen von mehreren verschiedenen Mitgliedstaaten kennen. Korrektes Ausfüllen von Formularen, die Definition von vielen Begriffen sowie alles Wissenswert zum EU-Zoll und vieles mehr bilden den Lehrgangsinhalt.

Bei beiden Lehrgängen können Sie eine freiwillige Prüfung ablegen. Sie erwerben sich damit das Zertifikat von veb.ch, welches in der Wirtschaft einen hohen Bekanntheitsgrad hat.

Alle Infos zu diesen Angeboten unter [www.veb.ch](http://www.veb.ch), Veranstaltungen, oder rufen Sie uns an: 043 336 50 30.

Vorbereitung  
auf anerkanntes eidg. Diplom

2010:  
Auch in Bern, Basel,  
Luzern und St. Gallen

DIE BEWÄHRTE TOP-WEITERBILDUNG FÜR IHRE ZUKUNFT

# Mehr Erfolg nach dem Fachausweis

Bleiben Sie nicht stehen! Wir bringen Sie zum eidg. Diplom für Expertinnen und Experten in Rechnungslegung und Controlling. Wir bieten hohe Erfolgsquoten, vorteilhafte Unterrichtszeiten und qualifizierte Dozierende.

Die nächsten berufsbegleitenden Studiengänge beginnen am 24. Oktober 2010 in der bewährten 5-Semester-Variante und **neu auch als 3-Semester-Intensiv-Studiengang.**



Die Controller Akademie ist eine Institution von



Beratung und Detailprogramm: Controller Akademie, Hohlstrasse 550, 8048 Zürich  
[www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch), Telefon 043 211 51 90, Fax 043 211 51 92, [info@controller-akademie.ch](mailto:info@controller-akademie.ch)

## MWST-Corner News

Die Einführung des neuen Mehrwertsteuergesetzes naht. Praktisch alle Unternehmungen (inkl. NPO, Gemeinwesen usw.) sind davon betroffen und müssen in den noch verbleibenden Tagen einiges an Vorbereitungsarbeiten leisten.

### Neue Abrechnungsformulare

Mit dem Inkrafttreten des neuen Mehrwertsteuergesetzes werden auch neue MWST-Abrechnungsformulare eingeführt. Sie verlangen viele detaillierte Angaben über die verschiedenen Umsätze. Wir raten den Steuerpflichtigen dringend, die nötigen Massnahmen (bspw. Erfassen von zusätzlichen Codes in den Buchhaltungen) zwingend vor Ende 2009 umzusetzen, wenn sie nicht anlässlich der ersten Quartalsabrechnung die einzelnen zu deklarierenden Informationen aus den Daten manuell herausuchen möchten.

Die entsprechenden Formularmuster (effektive Methode und Saldosteuersatzmethode) können auf der Homepage der ESTV eingesehen werden (<http://www.estv.admin.ch/mwst/themen/00955/index.html?lang=de>). Beachten Sie aber bitte, dass diese Muster nicht geeignet sind, um Ausfüllhilfen für den PC zu erstellen, da die exakten Abmessungen (Ränder und Felder) nicht identisch sind mit dem Originalformular.

### Saldosteuersatz- und Pauschalsteuersatzmethode

Die Anwendungsmöglichkeiten der Saldosteuersatzmethode wird ausgeweitet: Unternehmungen mit einem maximalen massgebenden Umsatz von CHF 5 Millionen und einer maximalen Steuerzahllast von CHF 100 000 können sich der Saldosteuersatzmethode unterstellen. Wird dies gemacht, muss diese Methode nur noch während einer Steuerperiode beibehalten werden. Wird jedoch zuerst nach der effektiven Methode abgerechnet, ist ein Wechsel zur Saldosteuersatzmethode erst nach drei Jahren möglich.

In Zukunft kann ein Wechsel von der effektiven Abrechnung zu den Pauschalsteuersätzen nach Ablauf von 10 Jah-

ren (bisher 15 Jahre) erfolgen. Wer die Pauschalsteuersatzmethode anwendet, kann frühestens nach 3 Jahren (bisher 5 Jahre) ohne Korrekturfolgen wieder zur effektiven Abrechnungsmethode wechseln.

Die Saldosteuersatz- wie auch Pauschalsteuersatzmethode sind vereinfachte Abrechnungsmethoden, die in vielen Fällen eine Erleichterung für die steuerpflichtigen Unternehmungen bieten. Mit der Veränderung der Wechselfristen und der Erhöhung der Umsatz- und Steuerzahllastlimiten per 1.1.2010 wird die Saldosteuersatzmethode attraktiver.

Alle steuerpflichtigen Personen haben per 1. Januar 2010 die Möglichkeit, ihre Abrechnungsmethode zu wechseln. Diesbezügliche Wechselgesuche sind bis am 31. März 2010 an die ESTV zu richten. Bevor ein solcher Entscheid gefällt werden kann, müssen die neuen, ab Anfang Jahr gültigen Saldo- und Pauschalsteuersätze bekannt sein und allfällige Folgen dieses Wechsels mitberücksichtigt werden, insbesondere dann, wenn die 5-jährige Wechselfrist per 1.1.2010 noch nicht eingehalten ist. Ein entsprechender Entwurf der ab 1.1.2010 gültigen Sätze wurde am 13.11.2009 auf der Homepage der ESTV publiziert.

### Anhebung der MWST-Sätze per 1.1.2011

Am 27. September 2009 wurde die Vorlage über die Zusatzfinanzierung der Invalidenversicherung (IV) durch Volk und Stände angenommen. Die zeitlich befristete Anhebung der Mehrwertsteuersätze tritt erst per 1. Januar 2011 in Kraft und hat nichts mit der Einführung des neuen Mehrwertsteuergesetzes zu tun. Ab diesem Zeitpunkt wird der Normalsatz während sieben Jahren um 0,4 Prozentpunkte von 7,6% auf 8% erhöht (0,1 Prozentpunkte für den reduzierten Satz und 0,2 Prozentpunkte für den Sondersatz bei den Beherbergungsleistungen). National- und Ständerat hatten am 12. Juni 2009 beschlossen, diese Steuersatzerhöhung aus konjunkturellen Gründen um ein Jahr zu verschieben. ■■■



**Markus Metzger**, Betriebsökonom FH, MWST-Experte FH, dipl. Steuerexperte, Partner und Niederlassungsleiter BDO Visura Zug und Produktleader MWST BDO Visura Schweiz, Dozent für MWST-Recht an verschiedenen Lehrinstitutionen und Fachautor.

## Neues aus der Fachbücherwelt

Regelmässig erreichen die r&c-Redaktion auf unsere Branche zugeschnittene Neuerscheinungen und Neuauflagen. Als Dienstleistung stellen wir Ihnen hier einige der aktuellen Werke vor. Bitte beachten Sie jedoch: Die jeweiligen Infos stammen direkt von den Verlagen.



### Konzernrechnung und Konzernrechnungslegung

#### Grundlagen, Technik, Analyse

Konzerne müssen in ihrer jährlichen Finanzberichterstattung eine konsolidierte Jahresrechnung vorlegen. Dieses Lehr- und Arbeitsbuch enthält die kurzgefasste, einfach und übersichtlich dargestellte Theorie der Konzernrechnung und Konzernrechnungslegung. Im zweiten Teil des Buches finden sich darauf abgestimmte Aufgaben, mit denen die Theorie angewendet und das Gelernte geübt und vertieft werden kann. Die Lösungen sind als separates Heft dem Buch beigelegt.

Versus Verlag  
 Franz Gianini/Anton Riniker  
 3. Auflage 2009  
 312 Seiten Theorie/Aufgaben  
 108 Seiten Lösungsteil  
 Buch und Lösungsteil sind nur zusammen erhältlich. Gebunden.  
 CHF 110.–  
 ISBN 978-3-03909-120-1  
[www.versus.ch](http://www.versus.ch)



### Konzernrechnung

Die konsolidierte Jahresrechnung vermittelt Informationen über die Finanzlage einer Gruppe von Gesellschaften unter einheitlicher Leitung. Wegen den vielfältigen Rechtsnormen und Kulturen, in welchen die Einheiten operieren, benötigt die Erstellung der Konzernrechnung spezifische Kenntnisse.

Dieses Buch stellt die Konsolidierungsgrundsätze der Jahresrechnung nach den IFRS Normen dar. Das Buch beinhaltet einen Theorieteil, Übungen und Lösungen.

Verlag Adoc Editions SA  
 Jean-Pierre Chardonens  
 2. Auflage 2009  
 351 Seiten gebunden  
 CHF 78.–  
 ISBN 978-3-905447-10-1  
[www.chardonens.net](http://www.chardonens.net)



### Kennzahlen für die Unternehmensführung

Dieses Standardwerk bietet Grundlagen, Definitionen und Analysen jener Kennzahlen, die für die Führung eines Unternehmens unentbehrlich sind. Mit der Darstellung des Zusammenwirkens von Planung und Kennzahlen wird einem weiteren, bisher in der Literatur wenig beachteten Anliegen Rechnung getragen.

Haupt Verlag AG  
 Hans Siegwart, Sven Reinecke, Stefan Sander  
 7. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage 2009  
 244 Seiten kartoniert  
 CHF 49.–  
 ISBN 978-3-258-07485-6  
[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)



### Das betriebliche Rechnungswesen 1

#### Grundlagen

Das Fach- und Lehrbuch vermittelt einen Einstieg in das faszinierende Gebiet des betrieblichen Rechnungswesens. Behandelt werden die Ist-Vollkostenrechnung mit den Elementen Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnungen, die Kalkulation und weiterführend die Normalkostenrechnung. Die über 80 praxisbezogenen Aufgaben ermöglichen ein Üben und Vertiefen des Lernstoffs.

Das von Bruno Rösli ursprünglich entwickelte Lehrmittel wird in der ganzen Schweiz für höhere Fachprüfungen im Rechnungswesen und Controlling, Treuhänderschulen sowie Fachhochschulen eingesetzt.

Verlag SKV  
Bruno Rösli, Markus Speck, Andreas Wolfisberg

Theorie und Aufgaben  
7. Auflage 2009  
432 Seiten, gebunden  
CHF 98.–  
ISBN 978-3-286-32207-3  
[www.verlagskv.ch](http://www.verlagskv.ch)

Lösungen  
7. Auflage 2009  
140 Seiten, broschiert  
CHF 42.–  
ISBN 978-3-286-32217-2  
[www.verlagskv.ch](http://www.verlagskv.ch)



### Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung HWP

#### Kommission für Wirtschaftsprüfung der Treuhand-Kammer (Hrsg.)

Dieses Handbuch ist ein umfassendes Nachschlagewerk für die Bereiche Buchführung, Rechnungslegung und Revision. Es dient als unentbehrliches Hilfsmittel für die Aus- und Weiterbildung von Berufsangehörigen und zur Vorbereitung auf die verschiedenen Fachprüfungen. Dem Praktiker im Rechnungswesen ist es zudem ein wichtiger Leitfaden.

Die Ausgabe 1998 dieses Handbuchs wurde vollständig durchgesehen und überarbeitet. Die neuen gesetzgeberischen Entscheide und die daraus resultierenden Erlasse sind berücksichtigt. Ebenso aufgenommen wurden die Einflüsse der nationalen und internationalen Veränderungen und Entwicklungen der letzten Jahre.

Das vorliegende Handbuch der Wirtschaftsprüfung wurde von engagierten Berufsangehörigen verfasst. Die Kommission für Wirtschaftsprüfung der Treuhand-Kammer übernahm die Koordination der Arbeiten.

Das Gesamtwerk umfasst 4 Bände und 1 CD-ROM.

#### Band 1 – Buchführung und Rechnungslegung

2. Auflage 2009  
568 Seiten, gebunden  
CHF 230.–  
ISBN 978-3-908159-59-9

#### Band 2 – Abschlussprüfung

2. Auflage 2009  
624 Seiten, gebunden  
CHF 260.–  
ISBN 978-3-908159-60-5

#### Band 3 – Andere Prüfungen

2. Auflage 2009  
312 Seiten, gebunden  
CHF 180.–  
ISBN 978-3-908159-61-2

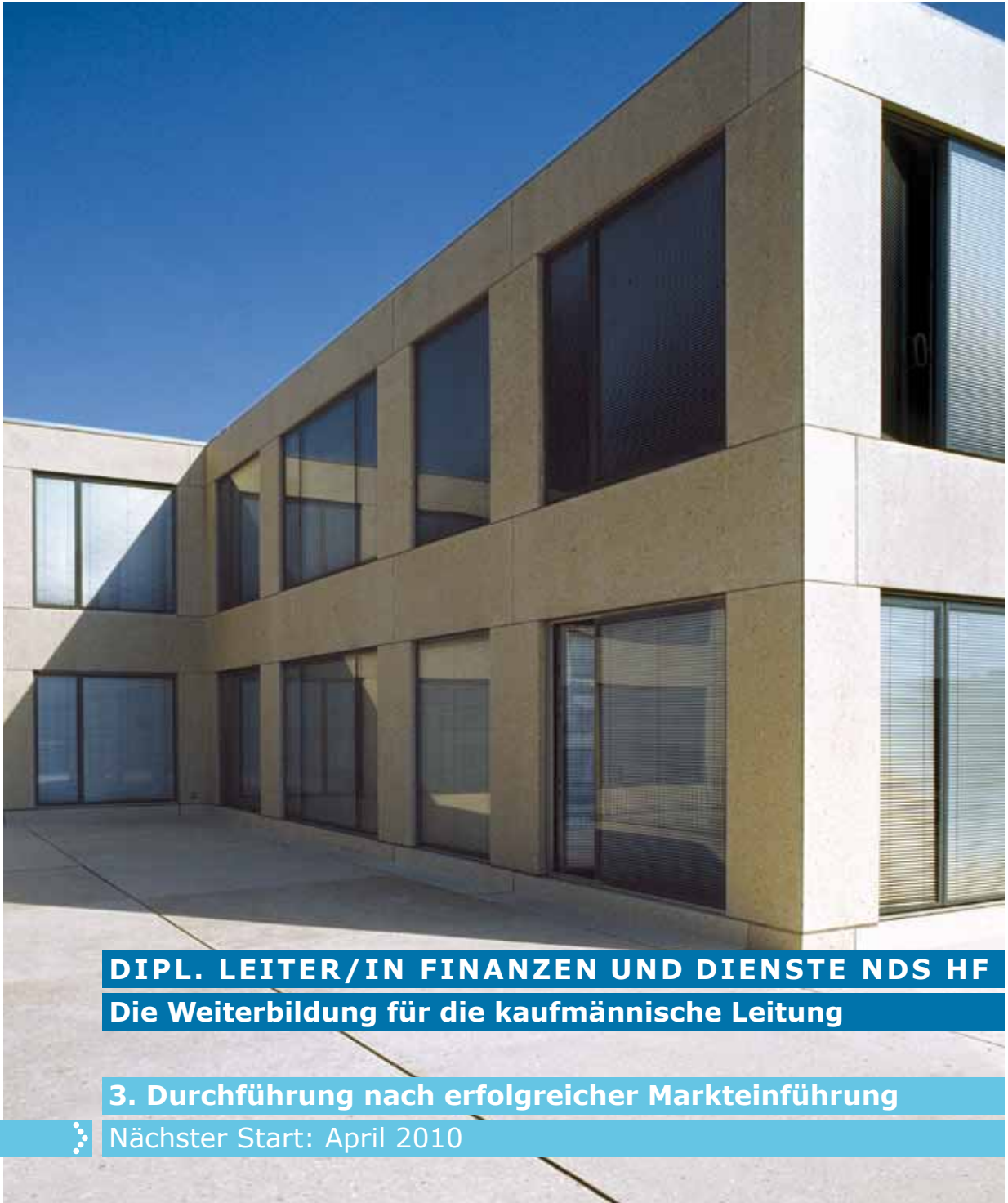
#### Band 4 – Versicherungen, Personalvorsorge und öffentliche Verwaltungen

2. Auflage 2009  
330 Seiten, gebunden  
CHF 180.–  
ISBN 978-3-908159-62-9

Bände 1–4 inkl. CD-ROM

2. Auflage 2009  
1836 Seiten, gebunden  
CHF 680.–  
ISBN 978-3-908159-64-3  
[www.verlagskv.ch](http://www.verlagskv.ch)

Beachten Sie auch den Buchtipp von Prof. Dr. Dieter Pfaff auf [www.veb.ch](http://www.veb.ch)



**DIPL. LEITER/IN FINANZEN UND DIENSTE NDS HF**  
**Die Weiterbildung für die kaufmännische Leitung**

**3. Durchführung nach erfolgreicher Markteinführung**



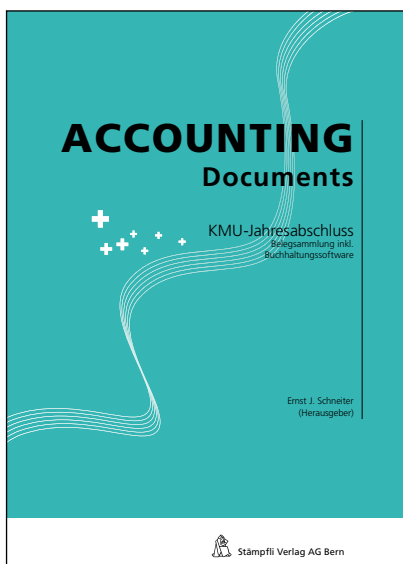
Nächster Start: April 2010

Erstklassige Lehrgänge  
und Seminare direkt beim  
HB Zürich

**SIB** SCHWEIZERISCHES  
INSTITUT FÜR  
BETRIEBSÖKONOMIE

DIE SCHWEIZER  
KADERSCHMIEDE

ZÜRICH/CITY  
WWW.SIB.CH  
043 322 26 66



### KMU-Jahresabschluss Belegsammlung inkl. Buchhaltungssoftware

Mit dem vorliegenden Werk können Sie Ihre Bilanzsicherheit locker auf den neuesten Stand bringen. Zu Hause, am Arbeitsplatz oder während einer Schulungseinheit lernen Sie, flexibel und bequem ein praktisches Beispiel zu verbuchen, und erhöhen dadurch Ihre Arbeitsmarktfähigkeit. Als Selbständiger sparen Sie Kosten für die Rechnungslegung, wenn Sie mit einer einfachen Profisoftware Ihren Jahresabschluss selber erstellen. Dieses Heft enthält alle wesentlichen Belege für den Jahresabschluss eines typischen KMU, die wichtigsten Dauerakten bezüglich Gründung und Revision sowie eine Musterlösung eines gesetzeskonformen Jahresabschlusses. Auf der Plattform [www.apfeland.ch](http://www.apfeland.ch) können Sie gratis die Buchhaltungssoftware CashMan herunterladen, die Belege damit verbuchen und mit der Musterlösung vergleichen. Mehr Informationen zum professionellen Buchhaltungsprogramm und dessen Ausbaumöglichkeiten erhalten Sie unter [www.cashman.ch](http://www.cashman.ch).

Verlag: Stämpfli  
Schnierer Ernst J. (Hrsg.)  
95 Seiten, broschiert  
CHF 29.–  
ISBN/ISSN: 978-3-7272-3276-3  
[www.staempfliverlag.ch](http://www.staempfliverlag.ch)



### Kostenrechnung – Betriebsabrechnung, Analyse, Kalkulation

«Kostenrechnung» gliedert sich in einen Theorie- und Aufgabenteil sowie einen separaten Lösungsband. Im Theorieteil werden alle wesentlichen Kostenrechnungssysteme auf anschauliche, übersichtliche Weise erklärt. Der Aufgabenteil enthält vielfältige und abwechslungsreiche Übungen zur Vertiefung des Stoffs anhand von Beispielen. Der Lösungsband dient der Lernkontrolle und macht das Lehrmittel auch für das Selbststudium attraktiv. Nach der Lektüre des Buches wissen Sie Bescheid über Aufbau, Funktionsweise und Zielsetzung aller bedeutenden Kostenrechnungssysteme und können diese in der Praxis wirkungsvoll einsetzen. Aus dem Inhalt: Ist-Kostenrechnung, Normal-Kostenrechnung, Standard-Kostenrechnung, Deckungsbeitragsrechnung, Kalkulation

Verlag SKV  
Andreas Winiger, Urs Prochig (Autoren)  
CHF 84.–  
ISBN 978-3-286-34351-1  
306 Seiten, gebunden  
[www.verlagskv.ch](http://www.verlagskv.ch)



### Rechnungslegung und Revision in der Schweiz

#### Erkenntnisse aus Theorie und Praxis

In zwölf Beiträgen namhafter Fachpersonen aus Forschung und Praxis werden die wichtigsten Trends in der Rechnungslegung für Schweizer Unternehmen nachgezeichnet und die konkreten Auswirkungen neuer Rechnungslegungsvorschriften sowie finanzieller Führungsinstrumente anhand ausgewählter Branchen vertieft behandelt. Abschliessend wird auf die zentrale Rolle von Ausbildung und Revision eingegangen.

Die Themenwahl entspricht dem Leitgedanken von Prof. Dr. Conrad Meyer. Mit grossem Engagement setzt er sich seit vielen Jahren auf allen Ebenen für ein fundiertes Verständnis des Finanz- und Rechnungswesens ein. Professor Conrad Meyer ist dieses Buch zu seinem 60. Geburtstag gewidmet.

Verlag SKV  
Luzi Hail und Dieter Pfaff (Hrsg.)  
1. Auflage 2009  
280 Seiten, gebunden  
CHF 78.–  
ISBN 978-3-286-51451-5  
[www.veb.ch](http://www.veb.ch), Publikationen

## Schwer geprüfte Buchhalter

**Jubiläum.** Vor 100 Jahren fand in der Schweiz die erste Rechnungswesen-Prüfung statt. Die Kandidaten waren schlecht vorbereitet.

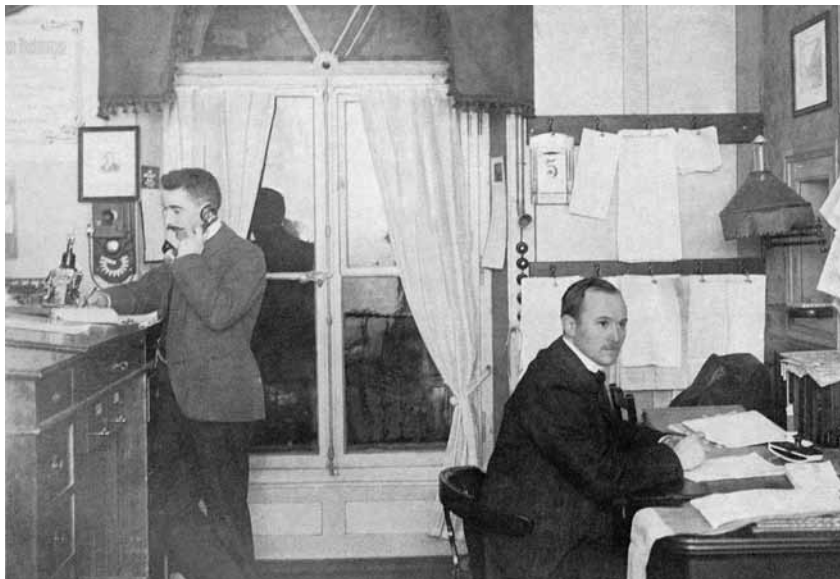
Zehn Kandidaten traten am 22. Oktober 1909 in Zürich zur ersten Fachprüfung für Buchhalter an. Alle seien rechtzeitig erschienen, wird im Schweizerischen Kaufmännischen Centralblatt berichtet. Das Durchschnittsalter betrug 31 Jahre, die durchschnittliche Praxis 12 Jahre. Fünf Kandidaten bestanden die Prüfung und erhielten das Fachdiplom für Buchhalter.

Die Rechnungswesen-Prüfung blickt also auf 100 Jahre Geschichte zurück. Ins Leben gerufen wurde sie vom S.K.V. mit dem Zweck, «Handelsangestellten, die sich im Fach Buchhaltung in Praxis und Theorie tüchtige Kenntnisse erworben haben, auf Grund einer einlässlichen Prüfung einen Ausweis über das Mass dieser Kenntnisse zu geben und dem Handelsstand die Auswahl tüchtiger, vertrauenswürdiger Buchhalter zu erleichtern.»

Zugelassen wurden anfänglich nur über 25-jährige Mitglieder, die mindestens fünf Jahre kaufmännische Praxis aufweisen konnten. Die Prüfung bestand aus einem Hauptfach – «eine komplizierte Buchhaltungsaufgabe» und Theorie der Buchhaltung - und den vier Nebenfächern Geschäftsstatistik, Handelsrecht, Wertpapierkunde und Kontokorrentlehre.

### Zu leicht genommen

Im Nachhinein hiess es im Jahresbericht des Centralkomitees, da es sich um eine neue Prüfung gehandelt habe, sei es schwierig gewesen, die richtigen Aufgaben zu stellen. In der Wertpapierkunde und im Handelsrecht mussten die Anforderungen auf ein Minimum beschränkt werden, weil die Kandidaten zu Vieles nicht wussten. Den «Examinatoren» wurde dennoch ein gutes Zeugnis ausgestellt. Nicht aber den Kandidaten, nur fünf erhielten das Diplom: David Hefti aus Richterswil, Josef Meyer aus Zürich, Paul Strub aus Schaffhausen, Hans Wälchli aus St. Gallen und Julius Wyler aus Mailand.



Die anderen Kandidaten hätten das Ganze zu leicht genommen, sich nicht genügend vorbereitet, kam die Prüfungskommission zum Schluss. Doch nur ein paar Monate später wurden im Centralblatt folgende Fragen gestellt: «Waren die gestellten Anforderungen mit Hinblick auf den Zweck richtig bemessen? War die Vorbereitung der Kandidaten genügend? Was kann zur Erzielung besserer Resultate getan werden?» Interessanterweise stellen sich die heutigen Verantwortlichen noch immer dieselben Fragen, sagt Sandra Gerschwiler, Leiterin Dienstleistungen Berufsbildung beim KV Schweiz.

1934 wurde die Prüfung eidgenössisch anerkannt. Ab 1949 wandelte sich das Berufsbild und damit die Prüfung: von der Buchhaltung zum Rechnungswesen. Getragen wird die höhere Fachprüfung für Experten in Rechnungslegung und Controlling heute vom KV Schweiz und VEB Schweiz. Ins zweite Jahrhundert gehts ab 2011 mit einer neuen Prüfungsordnung, die eine interdisziplinäre Fallstudie, die Fächer Schweizer und internationale Rechnungslegung, Controlling, Corporate Finance, Steuern und eine mündliche Prüfung beinhaltet. ■■■

Quellenangaben:  
Bild: aus Jubiläums-Festschrift des SBPV 1968  
Text: Context 11-2009 von Andrea Mašek

# Aus der Controller-Akademie

## Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling

Auftakt für 120 Studierende: Am 18. Oktober 2009 begann der 10. Studiengang mit einem Kickoff-Seminar in Brunnen. In Zürich wird in drei Klassen unterrichtet. Unsere Kooperationspartner führen je eine Klasse in Bern, Basel und Luzern.

## EMBA in Controlling und Consulting

Auch die Ausbildung zum Executive Master of Business Administration (EMBA) in Controlling und Consulting ist am 12. November 2009 mit 23 Teilnehmenden erfolgreich gestartet. Schon am zweiten Studientag stand ein Assessment auf dem Programm.

## Die Alternative: Modul-Studiengang Controlling

Der Modul Studiengang Controlling für alle, die mit dem Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen oder mit ähnlichen Ausbildungen die eidgenössisch diplomierte Expertenausbildung nicht oder noch nicht absolvieren wollen, hat am 28. Oktober 2009 begonnen. Wir durften eine volle Klasse mit 25 Teilnehmenden begrüssen.

## IFRS Update

Das diesjährige IFRS Update bot viel interessanten Stoff. Im Vordergrund standen die Reaktion auf die Finanzkrise und Business Combinations (IFRS 3). Unser Tipp: Reservieren Sie sich jetzt schon den Termin fürs nächste IFRS Update am 27./28. Oktober 2010.

## Gut besuchter Tag des Rechnungswesens

Über 100 Personen besuchten am 9. November 2009 den Tag des Rechnungswesens im Kaufleuten in Zürich und waren sehr zufrieden mit den Referaten und Diskussionen.

Das Fazit des Tages: Sicher soll der Buchungssatz nicht aus der kaufmännischen Grundbildung verschwinden. Ganz im Gegenteil! An den Managerausbildungen der Universitäten wird vermehrt Wert auf den Buchungssatz gelegt. Im Rechnungswesen-Unterricht soll aber mehr auf den Praxisbezug und die Verbindung zum Lehrgeschäft geachtet werden. Gefragt ist hier auch mehr Visualisierung. In diesem Sinne setzte sich die Tagung schlussendlich mit neuen Unterrichts-Ansätzen fürs Rechnungswesen auseinander.



*Hansueli von Gunten, lic. und mag. rer. pol. Geschäftsleiter der Controller Akademie AG in Zürich.*

Lesen Sie das Grusswort von Bundesrat Ueli Maurer im untenstehenden Kasten.

## Erfolgreiche Controller Akademie

Die Controller Akademie schloss ihr Geschäftsjahr 2008/09 per 30. September 2009 erfolgreich und zur vollen Zufriedenheit des Verwaltungsrates ab. Auch 2010 sind wieder einige Aktivitäten geplant. Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Homepage unter [www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch). ■■■

## Grusswort Maurer

### Sehr geehrte Damen und Herren

Es tut mir leid, dass ich entgegen meiner ursprünglichen Zusage nun doch nicht am Tag des Rechnungswesens persönlich anwesend sein konnte. Die parlamentarische Arbeit hatte in diesem Fall Vorrang. Eingeladen wurde ich – wie sich jemand aus dem Umfeld der Organisatoren ausdrückte – als «Vertreter des Buchungssatzes im Bundesrat». Diese Rolle sagt mir zu, wenn auch damit nicht zum Ausdruck gebracht werden soll, dass die andern Mitglieder des Bundesrats nichts von Rechnungswesen und Finanzen verstehen würden.

Rechnungswesen – wenn man darunter das Darstellen von Zahlen in lesbarer Form versteht – ist etwas Faszinierendes

und Grundlage für das Funktionieren von Wirtschaft und Gesellschaft. Zahlen an sich sind unpolitisch und neutral. Ihr Zusammenstellen und Darstellen aber nicht, so auch nicht ihre Interpretation.

Aus diesem Grunde ist es sehr wichtig, dass gute und kritische Leute – seit Jahrhunderten nennt man sie Kaufleute – ausgebildet werden, die ihr Handwerk verstehen und lieben lernen. Als Teilnehmer dieser Tagung setzen Sie sich dafür ein, wofür ich allen auch im Namen des Bundesrats den herzlichsten Dank aussprechen möchte.

Aus dem Umfeld der Organisatoren ist mir augenzwinkernd auch das «magische Viereck» der kaufmännischen Grundbildung zugetragen worden:

RECHTSSATZ – BUCHUNGSSATZ – DREI-SATZ – AUFSATZ

Bekanntlich haben Sprüche und Witze – auch wenn sie nicht ganz ernst gemeint sind – einen Kern Wahrheit. Das Erstellen eines Buchungssatzes gehört zu den Kernkompetenzen.

Möge der kaufmännische Verband der psychologisierten Bildungsbürokratie klar machen, dass der Wohlstand der Schweiz grossmehrheitlich auf den Leistungen der KMU basiert, die tüchtige Kaufleute mit gründlichen Kenntnissen des Rechnungswesens benötigen. Dazu gehört auch das Erstellen eines Buchungssatzes.

Mit freundlichen Grüssen  
Ueli Maurer, Bundesrat

# Würden Sie noch bestehen?

In unserer Serie «Würden Sie noch bestehen?» stellen wir Ihnen wiederum eine Auswahl von Prüfungsaufgaben – dieses Mal aus der Berufsprüfung 2008.

## Finanz- und Rechnungswesen 2008

### 1. Direkte Steuern

Die Aufgaben sind, sofern nicht ausdrücklich etwas anderes erwähnt wird, ausschliesslich nach dem Bundessteuerrecht (DBG) zu lösen.

Sofern eine in der Fragestellung verlangte Begründung der Lösung fehlt, wird diese – auch wenn richtig – als falsch bewertet.

#### Fall 1

Der italienische Staatsangehörige Remo Capra lebt seit 12 Jahren mit seiner Ehefrau in der Stadt Luzern und ist hier als Mechaniker bei einer Autowerkstatt angestellt (Niederlassungsbewilligung C). Während er in Luzern eine kleinere Wohnung gemietet hat, verfügt er in Italien über ein Einfamilienhaus, welches er an seinen Bruder vermietet hat.

Kreuzen Sie die nachfolgenden Aussagen in Bezug auf den vorliegenden Sachverhalt als richtig oder falsch an:

Remo Capra unterliegt in der Schweiz der

- beschränkten Steuerpflicht
- Richtig  Falsch

- unbeschränkten Steuerpflicht
- Richtig  Falsch

Remo Capra ist in der Schweiz steuerpflichtig aufgrund

- persönlicher Zugehörigkeit
- Richtig  Falsch

- wirtschaftlicher Zugehörigkeit
- Richtig  Falsch



#### Fall 2

Xaver Meier hat im Jahre 2006 – damals im Alter von 47 Jahren – eine rückkaufsfähige Lebensversicherung mit Einmalprämie zu folgenden Konditionen abgeschlossen:

- Einmalprämie bei Vertragsabschluss im Jahre 2006: CHF 100'000
- Auszahlung im Erlebensfall 10 Jahre nach Vertragsabschluss: CHF 130'000
- Auszahlung im Todesfall: CHF 250'000

Wie erfolgt eine allfällige Besteuerung der Auszahlung der Versicherungssumme im Erlebensfall?

Kreuzen Sie nachfolgend die richtige Antwort an (es darf nur eine Antwort als richtig bezeichnet werden):

- CHF 130'000 mit einer separaten Jahressteuer
- CHF 30'000 mit einer separaten Jahressteuer
- CHF 130'000 zusammen mit dem übrigen Jahreseinkommen
- CHF 30'000 zusammen mit dem übrigen Jahreseinkommen
- Einkommenssteuerfrei

#### Fall 4

Die Kollektivgesellschaft Besson & Co. besteht aus zwei Gesellschaftern, Herrn Paul Sesson und Jérôme Blanc. Infolge von Meinungsverschiedenheiten will sich Jérôme Blanc aus der Unternehmung zurückziehen. Paul Sesson wird die Gesellschaft als Einzelfirma weiterführen. Die

vermögensrechtliche Auseinandersetzung wird aufgrund von folgenden Zahlen vorgenommen:

- Umlaufvermögen
- Buchwert: CHF 150'000
- Verkehrswert: CHF 150'000

- Anlagelienschaft
- Buchwert: CHF 800'000
- Verkehrswert: CHF 1'300'000

- Übrigen Anlagevermögen
- Buchwert: CHF 250'000
- Verkehrswert: CHF 350'000

- Hypothek auf der Anlagelienschaft
- Buchwert: CHF 600'000

- Übrige Schulden
- Buchwert: CHF 150'000

- Kapital Paul Besson
- Buchwert: CHF 200'000

- Kapital Jérôme Blanc
- Buchwert: CHF 100'000

- Privatkonto Paul Besson
- Buchwert: CHF 50'000

- Privatkonto Jérôme Blanc
- Buchwert: CHF 100'000

Die Kollektivgesellschaft Sesson & Co. schliesst die Bilanz-/Erfolgsrechnung jeweils per 31. Dezember ab. Die Gesell-

schaft hat im Geschäftsjahr 2006 einen Reingewinn von CHF 0 erzielt.

Jérôme Blanc tritt per 31.12.2006 aus der Gesellschaft aus. Gemäss dem Gesellschaftsvertrag werden bei einem Austritt die Reserven aufgrund der Kapitalanteile verteilt.

**Fragen**

- Wie hoch ist der steuerbare Gewinn, den Jérôme Blanc infolge des Austrittes aus der Kollektivgesellschaft erzielt? Kreuzen Sie die richtige Antwort an und stellen Sie Ihre Berechnung detailliert dar.
  - CHF 200'000
  - CHF 250'000
  - CHF 500'000
  - CHF 600'000
- Aufgrund welcher gesetzlichen Grundlage ist dieser Gewinn steuerbar? Nennen Sie den entsprechenden Gesetzesartikel im Bundesgesetz (inkl. Absatz).

**Fall 6**

Geben Sie in den nächsten Fragen an, wie die Renten oder Kapitalabfindungen bei der direkten Bundessteuer steuerlich erfasst werden.

Kreuzen Sie die richtige Antwort an (pro Buchstabe nur eine richtige Antwort). Beachten Sie, dass die Auswahl der Antworten für jeden Buchstaben gleich ist.

- a) AHVIV Renten
- Sind voll steuerbar und werden mit den übrigen Einkünften zusammen besteuert
  - Werden den Einkünften reduziert zugerechnet und mit den übrigen Einkünften zusammen besteuert
  - Werden gesondert von den übrigen Einkünften besteuert
  - Sind steuerfreie Einkünfte
- b) Krankentaggelder (durch Versicherung bezahlt)
- Sind voll steuerbar und werden mit den übrigen Einkünften zusammen besteuert
  - Werden den Einkünften reduziert zugerechnet und mit den übrigen Einkünften zusammen besteuert
  - Werden gesondert von den übrigen Einkünften besteuert
  - Sind steuerfreie Einkünfte

- c) Kapitalauszahlung aus der gebundenen Vorsorge (Säule 3a)
- Sind voll steuerbar und werden mit den übrigen Einkünften zusammen besteuert
  - Werden den Einkünften reduziert zugerechnet und mit den übrigen Einkünften zusammen besteuert
  - Werden gesondert von den übrigen Einkünften besteuert
  - Sind steuerfreie Einkünfte
- d) Kapitalauszahlung einer Risikoversicherung infolge Invalidität oder Tod (Säule 3b)
- Sind voll steuerbar und werden mit den übrigen Einkünften zusammen besteuert
  - Werden den Einkünften reduziert zugerechnet und mit den übrigen Einkünften zusammen besteuert
  - Werden gesondert von den übrigen Einkünften besteuert
  - Sind steuerfreie Einkünfte

**Fall 9**

Karl Müller ist Alleinaktionär der Bimo AG. Vor 20 Jahren hat er das ganze Aktienpaket der Bimo AG in Nominalwert von CHF 100'000 für CHF 300'000 erworben. Im Verlaufe der letzten Jahre hat sich der Markt für die Bimo AG dermassen verschlechtert, dass Karl Müller die Gesellschaft liquidieren will. Im Geschäftsjahr 2006 wies die Gesellschaft keine Geschäftsaktivitäten mehr aus und die Tätigkeit erstreckte sich lediglich noch auf Liquidationsmassnahmen; die eigentliche Betriebstätigkeit wurde per 31.12.2005 eingestellt.

Nachdem die Bimo AG sämtliche Verbindlichkeiten bereinigt hat, ergibt sich folgende Liquidationsbilanz, die in der Steuerperiode 2006 erstellt wurde:

**Aktiven**

|                     |             |
|---------------------|-------------|
| Flüssige Mittel     | CHF 100'000 |
| Debitor Karl Müller | CHF 200'000 |
| Total Aktiven       | CHF 300'000 |

**Passiven**

|                    |             |
|--------------------|-------------|
| Aktienkapital      | CHF 100'000 |
| Reserven           | CHF 50'000  |
| Liquidationsgewinn | CHF 150'000 |
| Total Passiven     | CHF 300'000 |

**Aufgaben**

- a) Welcher steuerbare Gewinn ergibt sich für die Bimo AG für die Steuer-

periode 2006? Allfällige Berechnungen sind detailliert darzustellen.

- b) Welche Steuerfolgen ergeben sich für Karl Müller? Zeigen Sie die Berechnungen detailliert auf und begründen Sie diese (die kantonalen Steuern sind zu vernachlässigen).

**2. Eidg. Stempelabgaben und Verrechnungssteuer**

Die folgenden Aufgaben sind, sofern nicht ausdrücklich etwas anderes erwähnt wird, ausschliesslich entsprechend der jeweiligen Fragestellung nach dem Bundesgesetz über die Stempelabgaben (StG) bzw. Bundesgesetz über die Verrechnungssteuer (VStG) zu lösen.

**Fall 12**

Geben Sie an, ob die folgenden Aussagen richtig oder falsch sind und begründen Sie Ihre Antwort entweder durch ein entsprechendes Stichwort bzw. Stichwörter oder durch Angabe des bzw. der zutreffenden Gesetzesartikel (inkl. Absatz, Buchstabe und Ziffer, sofern vorhanden).

- a) Die Gründung einer Kollektivgesellschaft mit einem Kapital von CHF 2 Mio. unterliegt der Emissionsabgabe.  Richtig  Falsch
- b) Auf der Ausgabe einer Obligationen-anleihe ist keine Umsatzabgabe geschuldet.  Richtig  Falsch
- c) Bei der im Jahre 2008 stattfindenden Umwandlung einer im Jahre 2000 gegründeten Einzelunternehmung mit einem Kapital von CHF 500'000 und stillen Reserven von CHF 1'500'000 in eine Aktiengesellschaft mit einem Aktienkapital von CHF 500'000 ist keine Emissionsabgabe geschuldet.  Richtig  Falsch
- d) Auf dem Forderungsverzicht der Bank UBS von CHF 10 Mio. im Rahmen der Sanierung der X AG wird die Emissionsabgabe erlassen.  Richtig  Falsch
- e) Die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft unterliegt nicht der Umsatzabgabe.  Richtig  Falsch

- f) Die Fusion der X AG und der Y AG (beides Effektenhändler) unterliegt weder der Emissions- noch der Umsatzabgabe.  
 Richtig  Falsch

**Fall 13**

- a) Die A Holding AG beherrscht die drei Tochtergesellschaften B AG, C AG und O AG zu je 100 %. Alle vier Gesellschaften haben ihren Sitz in der Schweiz. Aktionär der A Holding AG ist Herr X.Y. mit Wohnsitz in Frankreich. Am 20. März 2007 veräussert die B AG der C AG eine Liegenschaft zum Preis von CHF 2 Mio. Aufgrund einer Bewertung eines Immobilien-sachverständigen beziffert sich der Verkehrswert der Liegenschaft auf CHF 2,5 Mio.

13.1. Was für ein Sachverhalt liegt vor?

13.2. Wie viel beträgt die geschuldete Verrechnungssteuer?

13.3. Wer ist Leistungsempfänger der steuerbaren Leistung? Begründen Sie Ihre Antwort.

13.4. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit die Verrechnungssteuer an eine juristische Person zurückerstattet werden kann?

13.5. Bei welcher Behörde und innert welcher Frist hat eine juristische Person einen Rückerstattungsantrag einzureichen?

b) Am 29. Juni 2007 schüttet die D AG eine Bardividende von CHF 5 Mio an ihre Muttergesellschaft aus.

13.6. Wie und aufgrund welcher rechtlichen Grundlage kann die Verrech-

nungssteuerpflicht in diesem Fall erfüllt werden?

c) Am 15. Januar 2008 schüttet die A Holding AG die Beteiligung an ihrer Tochtergesellschaft B AG in Form einer Naturaldividende im Wert von CHF 3 Mio. an ihren Aktionär X.Y. aus.

13.7. Weshalb kann X.Y. das Verfahren gemäss Art. 20 VStG/Art. 24 VStV nicht in Anspruch nehmen?

13.8. Welches Verfahren kann X.Y. beanspruchen, um die Verrechnungssteuer auf der Naturaldividende zumindest teilweise zurückzufordern?

Die Lösungen finden Sie auf unserer Website [www.veb.ch](http://www.veb.ch), Menüpunkt Publikationen, Fachzeitschriften, r&c.



**KMU  
audit**

**Software für Revisionsfirmen**

- Qualitätssicherungssystem erfüllt PS 220
- Jahresrechnung, inkl. MFR, Anhang und Testat
- Interne Jahresrechnung, inkl. Veränderungen
- Abschlussanalyse/IKS, inkl. Branchenvergleich
- Prozess- und Risikoüberwachung etc.

**KMU Ratgeber AG**

Im Ifang 16  
 8307 Effretikon  
 Telefon 052 740 11 11  
[info@kmuratgeber.ch](mailto:info@kmuratgeber.ch)  
[www.kmuaudit.ch](http://www.kmuaudit.ch)

**Verlangen Sie ausführliche Unterlagen**

# Mehr als reines Kostenmanagement: die Anforderungen an den CFO in Krisenzeiten

Die aktuelle Finanzkrise hat es akzentuiert: Finanzverantwortliche sind stark gefordert, die kurz- und langfristige Existenz ihres Unternehmens zu sichern. CFOs erhalten also zunehmende Beachtung. r&c betrachtet die aktuelle Situation.

Die Notwendigkeit einer krisensicheren Finanzierung und die damit verbundene Liquiditätserhaltung: zwei der vielen Handlungsfelder eines CFOs in Krisenzeiten.

## Liquidität erhalten

Zur notwendigen Kompetenz des CFO im Bereich der Corporate Finance gehört die Liquiditätsoptimierung durch ein effektives Management des Netto-Umlaufvermögens («Working Capital Management»), mit der eine Liquiditätssteuerung und -sicherung erreicht werden sollte. Der operative Erfolg eines Unternehmens wird in guten Zeiten gerne an international üblichen Kennzahlen wie EBIT (Earnings before Income and Taxes), RoCe (Return on Capital Employed) und Wertsteigerungskennzahlen wie EVA (Economic Value Added) gemessen. In Krisenzeiten ist vom CFO dagegen verstärkt eine Unternehmenssteuerung auf Basis der Zahlungsströme des Unternehmens (Cash Flow) notwendig, da eine angespannte Finanzsituation umso mehr die genaue Abstimmung der betrieblichen Ein- und Auszahlungen erfordert.

## Beziehungspflege und Finanzierungsmöglichkeiten

Im Mittelpunkt stehen dabei die Liquiditätsreserven sowie das Forderungsmanagement der Unternehmung. Allerdings ist der Finanzchef nicht minder gefordert, neue Finanzierungsmöglichkeiten zu finden, was seinerseits ein gutes Beziehungsmanagement zu den Stakeholdern, insbesondere zu Kapitalgebern bzw. Banken, erforderlich macht. Hier zeigt sich, dass erfolgreiche CFOs bereits in guten Zeiten vorgesorgt haben und die Beziehungspflege nachhaltig betreiben. Überdies ist festzustellen, dass die Reporting- und Kommunikationsanforderungen mit den Eigen- und Fremdkapitalmärkten in Krisenzeiten durch einen zielgerichteten

Einsatz der Investor Relations – Instrumente erfüllt werden.

## Ethische Herausforderungen

Der CFO von heute wird in den Zeiten der Krise nicht selten auf das reine Kostenmanagement reduziert, was jedoch den Anforderungen nicht genügt. Zwar erhält die Aufdeckung von Kosteneinsparungspotenzialen im Zusammenhang mit einer Restrukturierung des Unternehmens in Krisenzeiten traditionell viel Bedeutung. Hohe Unsicherheit im Zusammenhang mit Personalentscheidungen sind allerdings Gift für das Management von Werten und den späteren Aufschwung. Eine glaubwürdige Corporate Social Responsibility erfordert auch in Krisenzeiten, dass die kurzfristig orientierten Massnahmen zur Finanzstabilität des Unternehmens und die Informationspolitik der Geschäftsleitung sowie des Verwaltungsrats konform mit der Unternehmensethik und Nachhaltigkeit bleiben. Dieses Spannungsfeld betrifft auch den CFO und seine Handlungsoptionen im Rahmen der Steuerung und Kontrolle des Unternehmens oder des Konzerns.

## Wirksames Risikomanagement

Risikomanagement wird im Obligationenrecht bisher nur zum Teil eingefordert, weil die Notwendigkeit einer Anhangsangabe über die Durchführung einer Risikobeurteilung gem. Art. 663b kein integriertes Risikomanagement erforderlich macht. Die aktuelle Wirtschaftskrise zeigt aber, dass hier im Interesse des CFOs der Grundstein für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens liegt. Dementsprechend ist ein CFO heute auch der Konstrukteur einer wirksamen internen Kontrolle sowie eines effektiven Risikomanagements. Dies wird begleitet von der Notwendigkeit, ein Sicherheits- und Kontinuitätsmanagement (Business Continuity Management) im Finanzbereich zu etablieren, was den CFO unausweichlich mit Fragen zur IT konfrontiert, die nicht nur bei Grossunternehmen die Schlüsselressource im Finanzbereich bildet. Zunehmende Angriffe von aussen sind heute ebenso eine Herausforderung für die Datensicherheit und den Datenschutz wie die Veränderungsgeschwindigkeit innerhalb der Orga-



**Thomas Rautenstrauch, Prof. Dr. rer. pol.** Leiter Center for Accounting & Controlling an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Fachverantwortlicher für Management Accounting im Executive MBA am International Institute of Management in Technology der Universität Fribourg, Dozent an der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung, Autor.

nisation, die effiziente und kontinuierliche interne IT-Kontrollen, wie beispielsweise bei den Zugriffsberechtigungen voraussetzt. Ein weiteres aktuelles Themenfeld: die IT Governance, die sich mit der Führung, Organisation und den Prozessen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie im Unternehmen befasst.

## Weiterbildung unverzichtbar

Was lässt sich also aus der aktuellen Wirtschaftskrise aus Sicht des CFO lernen? Die hohen Anforderungen hinsichtlich der finanzbezogenen Führungskompetenzen erfordern neben einer soliden Ausbildung kontinuierliche Weiterbildung. Nicht nur die Veränderungsgeschwindigkeit in der Rechnungslegung und IT sondern ebenso die Breite der dargestellten Kompetenzfelder führen in diesem Zusammenhang zu einem enormen Anspruch an die heutigen Finanzverantwortlichen. ■■■

## Der Weg zum CFO

Die HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich geht als Anbieter von Studiengängen auf der Stufe Fachhochschule gezielt auf die Anforderungen an den CFO ein. Detaillierte Informationen finden Sie unter [www.fh-hwz.ch](http://www.fh-hwz.ch).

## Leserbrief zum Editorial in der Ausgabe 3.09

Endlich traut sich jemand in der Öffentlichkeit den Lohnvergleich Frau/Mann kritisch zu hinterfragen und Gründe für die Lohnunterschiede zu nennen, die nichts mit Benachteiligung der Frau zu tun haben. Seit langem komme ich in dieser Frage auf die gleichen Schlüsse wie Sie; zum Teil natürlich durch die Erfahrung mit mir selber. Wir Frauen müssen nur wollen! Vorarbeit haben die Generationen vor uns geleistet. Unsere Chancen stehen so gut wie noch nie.

Frau muss folgende Punkte bei sich selber bereinigen:

### ■ Verantwortung übernehmen

Immer wieder stelle ich fest, dass sich Frauen zurückziehen, wenn es darum geht Verantwortung zu übernehmen, Entscheide zu fällen und dafür auch gerade zu stehen. Vielleicht hat dies noch mit dem Bild der Frau zu tun, die allen gefallen will?

### ■ Arbeitspensum

Wer die Karriereleiter emporsteigen will, muss einen hohen zeitlichen Einsatz bringen. Für mich ist es eine Utopie, beruflichen Erfolg mit einem Teilzeitpensum erreichen zu wollen. Mitarbeiter und Kunden erwarten eine grosse Präsenz. Also muss sich Frau im Privaten entlasten bzw. dort Arbeiten delegieren. Dies passt aber so gar nicht ins Bild der Superwoman, welches uns von Film und Werbung vorgehalten wird: Die Superwoman ist immer perfekt gestylt, beruflich absolut souverän, die Kinder erzieht sie ganz nebenbei und mit aller Engelsgeduld, als ausgezeichnete Gastgeberin bekocht und bedient sie die Gäste selber, und ganz nebenher erledigt sie noch alle übrigen Haushaltarbeiten.

Da kann ich nicht mithalten. Also muss ich meinem Umfeld und insbesondere mir selber eingestehen, dass ich nicht so

«gut» bin wie andere und nicht alles alleine schaffe. Für eine ehrgeizige Frau ist dieses Eingeständnis ganz schön schwierig!

Ein Aspekt wurde nicht angesprochen, es hätte den Rahmen des Editorials wohl auch gesprengt: Frauen behindern andere Frauen. Wenn mir auf meinem beruflichen Weg Steine in den Weg gelegt werden, ist es überwiegend von anderen Frauen. Neid ist hier das Stichwort. Und dies wird oftmals mit unfairen Mitteln, aus dem Versteckten, wirksam. Wenn wir Frauen nicht lernen, uns gegenseitig zu unterstützen und Freude am Erfolg anderer Frauen zu haben, werden wir noch lange nicht weiterkommen.

Ich hoffe aber und versuche täglich meinen kleinen Teil dazu beizutragen, dass Sie, Herr Mattle, schon bald schreiben können: Frauen – da sind sie!

*Erika Zobrist, Büren NW*

## Studie «Rechnungslegung kleiner und mittelgrosser Unternehmen in der Schweiz – Eine empirische Erhebung zu Swiss GAAP FER»

Die Fachkommission FER hat in Zusammenarbeit mit dem Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich die Studie «Rechnungslegung kleiner und mittelgrosser Unternehmen in der Schweiz – Eine empirische Erhebung zu Swiss GAAP FER» erarbeitet. Im Zentrum der Publikation steht eine Standortbestimmung zur Rechnungslegung kleiner und mittelgrosser Unternehmen in der Schweiz.

4848 kleine und mittelgrosse Unternehmen ohne Kotierung wurden angeschrieben. Davon haben 849 an der Befragung teilgenommen (17.5%). Ergänzt wurde die Erhebung um 55 mittelgrosse Unternehmen mit Kotierung am Domestic Standard der SIX Swiss Exchange oder an der BX Berne eXchange. Die Rücklaufquote betrug hohe 36.4%.

Die Studie ist ab sofort kostenlos erhältlich unter [www.fer.ch](http://www.fer.ch) (Downloads).



## Wertvolle Worte: Interne Kommunikation als Erfolgsfaktor

**Wirksame, interne Firmenkommunikation ist ein probates Mittel, um Mitarbeiter für die Umsetzung von Veränderungen zu gewinnen. Voraussetzung sind allerdings klare Worte und stete Transparenz.**

Die FHS St. Gallen hat im Jahr 2006 eine Studie zum Thema «Kennzahlenbasierte Unternehmensführung» durchgeführt (FHS-Studie KMU-Barometer Controller Services 2006). Die Studie zeigt zwar, dass 88% der befragten Firmen eine Strategie verfolgen. Sie ist jedoch nur 44% der Firmenmitarbeiter auch bekannt. Für mich ist das einer von zahlreichen Beweisen, dass innerbetriebliche Kommunikation in vielen Firmen (unbewusst) stiefmütterlich behandelt wird.

Um den Betrieb am Laufen zu halten, muss in jedem Unternehmen sowohl der Informationsfluss zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern als auch die Kommunikation unter Kollegen funktionieren. Es ist erwiesen, dass eine transparente und klare Kommunikation im Unternehmen das Wir-Gefühl unter den Mitarbeitern steigert und somit die Arbeitseffizienz und Motivation positiv beeinflusst.

### Jeder hat seinen eigenen Kommunikationsstil

Doch die interne Kommunikation klappt nicht immer so, wie es Konzepte und Organigramme vorsehen. Dabei wird häufig übersehen, dass am Arbeitsplatz sehr unterschiedliche Menschen aufeinandertreffen. Jeder pflegt seinen eigenen Kommunikationsstil, abhängig vom Charakter, persönlichem oder kulturellem Hintergrund. Dieter Herbst, Buchautor und Dozent für strategisches Kommunikationsmanagement, spricht aus, wie wichtig Kommunikation im Betrieb ist: «Die interne Kommunikation hat sich als essenziell erwiesen, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Viele Konzepte und Methoden bleiben weit hinter den Erwartungen zurück, weil die Mitarbeiter nicht mitmachen. Gelungene interne Kommunikation sorgt dafür, dass Mitarbeiter Veränderungen verstehen und unterstützen.»

Dabei geht es einerseits um Identifikation mit dem Arbeitgeber und seinen Werten und Philosophien. Andererseits gilt es, die Weiterleitung von Fehlinformationen zu vermeiden. Klare Worte und Transparenz erzeugen klare Meinungen und verhindern die berühmte-berühmte, da gefährliche «stille Post».

### Information von oben nach unten

Damit die Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeitern funktioniert, muss der Vorgesetzte wissen, welche Informationen sein Team braucht, um seine Aufgaben optimal zu erfüllen. Regelmässigkeit in der Informationsübertragung ist dabei sehr wichtig. Wird nur bei wichtigen Nachrichten kommuniziert, können Unsicherheiten oder Ängste bei den Mitarbeitern entstehen. Man denke an Kommentare wie: «Wir haben wieder eine Mitarbeiterversammlung, wahrscheinlich wurde erneut das Budget gekürzt». Werden positive und negative Nachrichten regelmässig und zusammen kommuniziert, so entstehen keine negativ eingefärbten Erwartungen. Selbstverständlich sind ausserordentliche Sitzungen auch ein bewährtes Mittel, vor allem dann, wenn unmittelbare und transparente Kommunikation das Gebot der Stunde ist und bis zum nächsten Treffen nicht gewartet werden kann.

### Austausch unter Kollegen

Doch auch wenn die Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen funktioniert, muss der Austausch unter den Kollegen gefördert werden. Hier ist der Einsatz von Teamarbeit ein bewährtes Mittel: Workshops oder gemeinsame Projekte, die ausserhalb der alltäglichen Aufgaben liegen, dienen zusätzlich der Motivation und haben den (Neben-)Effekt, die Kommunikation zwischen den Kollegen zu unterstützen. Der Erfahrungsaustausch bringt Gemeinschaftsgefühle mit sich. Die Teammitglieder erfahren, dass sie mit ihrer Kooperation das Ergebnis multiplizieren und erleben gemeinsam den Erfolg. Darüber hinaus sollte sich jeder Mitarbeiter bemühen, zum Wohle des Unternehmens zu handeln, sein Wissen



*Judith Oldekop, Key Account Managerin Deutschschweiz. Sie hat in Deutschland und Spanien Jura studiert und ist seit 2003 in der Contaplus-Gruppe tätig. veb.ch und Contaplus AG, die grösste schweizerische Spezialistin für Personalberatung im Finanz- und Rechnungswesen, sind in einer engen Partnerschaft verbunden: In wesentlichen Bereichen ihrer Tätigkeiten treten Contaplus und veb.ch gemeinsam auf. Contaplus ist vertreten in Basel, Bern, Fribourg, Genf, Lausanne, Luzern, Neuenburg, Olten, St. Gallen und Zürich sowie in Deutschland, Grossbritannien, Italien, Spanien und Schweden.*

weiterzugeben und Verbesserungen vorzuschlagen. Es bringt nichts, nur über die schlechte Kommunikation zu jammern. Jeder Mitarbeiter kann in seinem eigenen Bereich erheblich dazu beitragen, die Kommunikation zu verbessern und positiv zu gestalten.

### Kommunikationsregeln erleichtern das Verständnis

Eine einfache und unkomplizierte Ausdrucksweise fördert das gegenseitige Verständnis. Zudem kann so auf die Arbeitsweise, den bevorzugten Kommunikationsstil sowie typische Verhaltensmuster der Kollegen eingegangen werden. Gleichzeitig hat man die Option, nach eigenen Vorlieben zu kommunizieren. Ein kreativer Mitarbeiter schweift

beispielsweise gerne ab und entwickelt ganz nebenbei neue Ideen. Im Gegensatz dazu legt ein analytisch arbeitender Kollege Wert darauf, beim Thema zu bleiben und strukturiert nach Lösungen zu suchen.

Der Ton macht bekanntlich die Musik. Grundsätzlich sollten Toleranz und eine positive, offene Grundhaltung vorherrschen. Wer dogmatisch oder aggressiv kommuniziert, stösst auf taube Ohren. Einfühlungsvermögen und Intuition sind hilfreich, um den passenden Zeitpunkt für sensible Themen zu finden.

**Erfolg dank klaren Worten**

Alles in allem ist ordentlich durchgeführte interne Kommunikation ein nicht zu unterschätzender wirtschaftlicher Erfolgsfaktor: Zufriedene, richtig informierte Angestellte sind wertvolle Mitarbeiter, da sie flexibler im Handeln und zielgerichteter in ihren Detailentscheidungen sind. Sie sind auch eher bereit, Kollegen zu unterstützen, nutzen Synergien, schaffen ein freundliches Arbeitsklima und verbessern dadurch Produktivität und Arbeitsqualität.

Diverse Instrumente können zur optimalen internen Kommunikation verwendet werden:

- Vis-a-Vis-Kommunikation / Mitarbeitergespräche
- Regelmässige und ausserordentliche Mitarbeiterversammlungen
- Info-Rundschreiben
- Schwarzes Brett an einem für alle zugänglichen Standort
- Intranet
- Mitarbeiterzeitung
- Workshops, Betriebsausflüge, Betriebssport

## Wie verändert sich die Nachfrage nach Mitarbeitern?

Der Contaplus-Stellenindex misst zuverlässig und regelmässig die Stellenangebote in Rechnungslegung, Controlling, Finanz- und Rechnungswesen, die in Schweizer Printmedien und im Internet annonciert werden. Contaplus ist veb.ch-Partnerin und bedeutendste schweizerische Spezialistin für fest angestelltes und temporäres Personal im Finanz- und Rechnungswesen.

Seit seinem ersten Erscheinen Anfang 2005 hat sich der Index bei Fachleuten, bei Arbeitgebern und Stellensuchenden als zuverlässiger Spiegel des Arbeitsmarktes etabliert. Er wertet zum einen die Angebote für verschiedene Berufsgruppen aus, zum anderen beobachtet er alle Wirtschafts- und Sprachregionen der Schweiz. «100er-Basis» ist der Durchschnitt der Monate September bis Dezember 2004. Publiziert wird der Index in «rechnungswesen & controlling» und in der «Finanz und Wirtschaft».

Stellenindex Finanz- und Rechnungswesen der Contaplus

| Stand 1.7.2009                                    | April 09 | Mai 09 | Juni 09 | Juli 09 | Aug 09 | Sept 09 | Okt 09 |
|---|----------|--------|---------|---------|--------|---------|--------|
| <b>1. Alle Berufe, ganze CH</b>                   | 79.9     | 78.6   | 63.5    | 73.0    | 62.7   | 64.2    | 70.1   |
| <b>2. Einzelne Berufsgruppen, ganze Schweiz</b>   |          |        |         |         |        |         |        |
| Sachbearbeiter                                    | 86.0     | 84.1   | 61.1    | 73.7    | 63.5   | 56.6    | 63.4   |
| Buchhalter  | 99.6     | 84.0   | 64.4    | 85.9    | 70.2   | 84.0    | 76.0   |
| Controller  | 61.2     | 64.5   | 46.7    | 52.1    | 40.4   | 44.8    | 57.3   |
| Führungskräfte                                    | 95.8     | 84.6   | 75.0    | 92.4    | 84.4   | 74.7    | 90.5   |
| Anderere  | 64.8     | 78.2   | 72.8    | 68.1    | 62.0   | 64.1    | 69.5   |
| Alle  | 79.9     | 78.6   | 63.5    | 73.0    | 62.7   | 64.2    | 70.1   |
| <b>3. Alle Berufsgruppen, Sprachregionen</b>      |          |        |         |         |        |         |        |
| Deutschschweiz                                    | 72.9     | 74.9   | 62.6    | 72.5    | 60.5   | 60.4    | 69.0   |
| Suisse Romande (inkl. Tessin)                     | 106.6    | 92.6   | 67.0    | 75.0    | 71.2   | 78.9    | 74.0   |
| Ganze Schweiz                                     | 79.9     | 78.6   | 63.5    | 73.0    | 62.7   | 64.2    | 70.1   |
| <b>4. Alle Berufsgruppen, Wirtschaftsregionen</b> |          |        |         |         |        |         |        |
| Zürich  | 71.6     | 65.0   | 56.0    | 60.2    | 53.1   | 51.5    | 55.5   |
| Basel   | 85.6     | 65.0   | 66.2    | 81.1    | 65.6   | 77.2    | 78.4   |
| Bern  | 74.4     | 110.3  | 81.3    | 123.5   | 96.2   | 79.9    | 121.9  |
| Aargau / Solothurn                                | 69.6     | 99.3   | 69.0    | 98.1    | 74.2   | 62.3    | 77.5   |
| Ost-Schweiz                                       | 76.8     | 77.6   | 46.5    | 45.1    | 43.2   | 59.6    | 57.3   |
| Zentralschweiz                                    | 79.2     | 80.2   | 74.8    | 74.0    | 59.4   | 70.2    | 79.4   |
| FR / NE / JU / BE                                 | 113.5    | 89.9   | 49.9    | 82.0    | 74.0   | 43.2    | 56.6   |
| Waadt / Genf                                      | 113.4    | 93.0   | 76.3    | 77.7    | 78.2   | 84.8    | 78.7   |

## «Finanzinfos sind nicht das Allheilmittel.» Interview mit Niklaus Meier

In unserer Reihe «Persönlich» stellen wir Ihnen heute Niklaus Meier vor. Er ist Group Controller bei der Ciba Inc. in Basel und amtiert auch als Mitglied der «Prüfungskommission Fachleute für Finanz- und Rechnungswesen / Experten für Controlling & Rechnungslegung»

**Niklaus Meier, wollten Sie schon immer mit Zahlen arbeiten?**

Ja, das machte mir schon immer Spass. Ganz klar gemerkt habe ich es dann bei einem Sprachaufenthalt zum Französisch lernen. Zahlen – so stellte ich fest – passen mir einfach besser als Sprachstudien. Entsprechend habe ich mich dann schon vor der RS im KV für die Buchhalterprüfung angemeldet und mit 25 Jahren machte ich mein Controller-Diplom.

**Ihre Karriere führte Sie 1976 zum Milchverband MIBA und 1995 gings von der ToniLait zur Ciba-Geigy. Können Sie einen Vergleich des Arbeitsumfelds anstellen?**

In der Schweizerischen Milchwirtschaft war vieles staatlich gelenkt und geregelt. Im Vergleich bewegt sich die Ciba im absolut freien internationalen Wettbewerb. Aber im Grunde ist das Accounting dasselbe, abgesehen von Grösse und Branche. Beide Positionen stellten eine Herausforderung dar und bereiten Spass & Befriedigung. Wenn man mich heute fragte: «Was würdest Du in einem zweiten Durchlauf anders machen?», würde ich sagen: «Sehr wenig!»

**Was haben die verschiedenen Regelwerke in den letzten Jahren verändert?**

Sie sollen Transparenz und Vergleichbarkeit schaffen. Doch auch mit einem Regelwerk ist man nicht befreit von einer fundierten Interpretation der Zahlen. Die Rechnungslegungs-Standards haben ja auch ENRON, Worldcom etc. nicht verhindert. Trotzdem sind Regeln wichtig, damit man in der Wirtschaft eine gewisse Sicherheit und Kontinuität über die Finanzberichterstattung hat.

**Wie gross soll den das Fachwissen rund um die Finanzberichterstattung in den jeweiligen Funktionen sein?**

Ich würde global sagen: aufs Zielpublikum zugeschnitten. Sicherlich sollten Preparer und Revisoren das beste Fachwissen haben. GL-Mitglieder, die ihre Ergebnisse mitzuverantworten haben sowie Finanzanalysten, welche die Performance der Unternehmen beurteilen und vergleichen, sollten entsprechendes Fachwissen haben und die wesentlichen Grundsätze der Rechnungslegung verstehen. Die breite Öffentlichkeit als Mitempfänger von Finanzberichten wird sich kaum um Rechnungslegungsstandards kümmern. Aber selbst unter ausgewiesenen Fachleuten sind unterschiedliche Interpretationen desselben Sachverhalts nicht unüblich. Bedeutende Business Cases werden heute den entsprechenden Spezialisten der Big Four (Anmerkung der Redaktion: Deloitte Touche Tohmatsu, PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG) zur Beurteilung vorgelegt. Meine Erfahrung zeigt, dass dies in gewissen Fällen hinsichtlich Zeit und Kosten auch aufwändig sein kann.

**Soll man die Finanzberichterstattung neu definieren?**

Es liegen neue Entwürfe vor, die zur Zeit diskutiert werden. Ich persönlich glaube nicht, dass rasch eine grundlegende Änderung kommen wird.

**IFRS und US GAAP nähern sich aneinander an. Ist das von Vorteil?**

Grundsätzlich ja, denn beide Standards sind anspruchsvoll aber nicht immer vergleichbar. Aber es zeigt sich bereits an den schon harmonisierten Standards im Rahmen der Annäherung, dass einiges der Komplexität von US-GAAP sich in IFRS wiederfindet, was eigentlich nicht unbedingt gewünscht ist.

**Wie haben Sie sich denn Ihr Fachwissen angeeignet?**

1980 gab es das alles noch nicht in der Schweiz. Aber – genau so wie heute –



*Niklaus Meier, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Group Controller, Ciba Inc., Basel*

galt: Auch mit höherer Bildung muss man sich mit Kursen und Literatur berufs begleitend über Neuerungen schlau machen und sich permanent weiterbilden. Davon ist «training on the job» ein signifikanter Anteil. So war das bei Einführung von SWISS GAAP FER in der ToniLait. Dann – bei Ciba-Geigy – habe ich IFRS kennen gelernt. Von IFRS war es dann noch einmal ein nicht zu unterschätzender Schritt zu US-GAAP.

**Reden wir über Ihre Rolle bei der Schweizer Börse...**

Ich bin Mitglied der SIX Expertengruppe für Rechnungslegung, die der SIX Exchange Regulation bei der Beurteilung von Fachfragen im Zusammenhang mit dem Erlass von Regeln für die Finanzberichterstattung und mit deren Durchsetzung beratend zur Seite steht. Nachdem in den früheren Jahren die Beurteilung von spezifischen Fragen im Vordergrund stand, sind es heute mehr grundsätzliche Aspekte der Rechnungslegung oder z.B. die Beurteilung unterschiedlicher Auslegung von an sich identischen Sachverhalten innerhalb einer Branche, die in der Expertengruppe behandelt werden. Ueber die letzten Jahre hat die SIX intern eigenes Know-how und Kompetenz erarbeitet und verfügt nun auch über einen Fachspezialisten-Pool für IFRS Fragen.

**Wie hoch ist die Qualität der Abschlüsse?**

Die Qualität der Abschlüsse hat sich über die Zeit kontinuierlich verbessert. Gemäss einem Bericht über die «Lageberichterstattung in der Schweiz» im Schweizer Treuhänder schliessen die grossen Firmen dabei tendenziell etwas besser ab als kleine Unternehmen, die in manchen Fällen an die Grenze des Machbaren stossen.

**Soll das heissen, dass die Preparer ohne Hilfe kaum mehr zur Rechnungslegung in der Lage sind?**

Das kann man so sehen, wenn es um materielle, komplexe Transaktionen oder Sachverhalte geht. Da drängt sich auf jeden Fall eine vorgehende Klärung mit der Revisionsstelle auf. Im Falle von Grossunternehmen ist man dann meistens wieder bei den Big Four.

**Wie weit kommt ein Controller ohne Englisch?**

In internationalen Unternehmen ist Englisch Pflicht. Bei uns ist im Finanzbereich das Englische die Sprache. Sitzungen finden in Englisch statt. Und auch unsere Handbücher gibt es nur in Englisch.

**Vergleichen wir Ihren Berufsalltag und den Ausbildungsbereich. Sie sind Mitglied unserer Prüfungskommission, und wir haben ja jetzt eine neue Wegleitung. Passt sie zu Ihrer beruflichen Tätigkeit?**

Im wesentlichen schon. Das Grundhandwerk ist integriert ebenso wie die internationale Rechnungslegung. Die Diplomprüfung geht zudem im Rahmen der Fallstudie und der mündlichen Prüfung ja weg vom reinen Handwerk und hin zur Interpretation. Es geht also bei der Prüfung – und im Beruf – ums Verständnis und um die Frage: Verstehe ich die abgebildete Wirklichkeit?

**Wir würden Sie in diesem Zusammenhang das Controlling erklären?**

Beim Controlling geht es ums Verstehen der Zusammenhänge der Zahlen, die das Geschäft abbilden. Gutes Controlling braucht das richtige Messwerk. Man beurteilt, ob die Messgrössen und Parameter das Richtige messen und wiedergeben. Controlling ist, über die Wirtschaftlichkeit zu wachen, jedoch nicht, diese zu garantieren.



**Wer hat denn in unserer Branche die besten Berufs-Voraussetzungen für diese anspruchsvolle Aufgabe?**

Nun, mit dem in der Schweiz praktizierten dualen Bildungssystem hat man Theorie und Praxis recht schnell auf der Reihe. Doch egal, ob man sich als Akademiker oder berufsbegleitend auf den Weg zum Controller macht: Wer zu Leistung bereit ist, hat auf beiden Wegen gute Chancen im Beruf.

**Themenwechsel: Wie weit voraus wird heute noch geplant?**

In unserem Konzern ist der kurzfristige Planungshorizont fixiert auf das laufende Geschäftsjahr, parallel zur externen Berichterstattung. Ich kenne aber auch Firmen mit rollender 12 Monatsplanung, vier oder fünf rollenden Quartalen.

**Und die Mehrjahresplanung?**

Die Strategische Planung umfasst fünf Jahre, üblich sind aber auch nur zwei oder drei Jahre. Insbesondere in der heutigen Zeit ist die Erstellung äusserst anspruchsvoll. Nebst den meist nicht voraussehenden Risiken wie der gegenwärtigen Finanzkrise können z.B. Währungsschwankungen und deren Einflüsse über eine Periode von fünf Jahren nur konsistent extrapoliert werden.

**Was ist der Controller heute?**

Das hängt von der Organisation der Konzerne ab. Bei Ciba unterstützt das Business Controlling die Business Lines monatlich mit der internen Berichterstattung, laufend mit Analysen, Ent-

scheidungsgrundlagen und verantwortet den Budgetierungsprozess. Das Business Controlling ist örtlich dort angesiedelt, wo auch die Entscheidungen im Geschäft getroffen werden. Das Accounting & Reporting, weitestgehend standardisiert und globalisiert, schafft die Basis für die interne Berichterstattung (one set of numbers) und ist im Wesentlichen für die externe Finanzielle Berichterstattung zuständig ist und damit verantwortlich für die Einhaltung von US-GAAP und den relevanten gesetzlichen Vorschriften.

**Bitte eine paar Worte zur modernen Investitionsrechnung.**

Die ist immer dynamisch. Die zeitliche Abfolge der Mittelabflüsse und -zuflüsse ist ein wesentlicher Bestandteil der Beurteilung von Investitionsprojekten und wird auch für die strategische Planung benötigt. Nehmen wir das Beispiel einer neuen Fabrik: Die Rechnung als solches ist nur noch ein Beiprodukt im Rahmen eines umfassenden Projektes. Vorab werden Marktbeurteilungen wie Bedarf, allenfalls zu erwartende geographische Veränderungen der Zielkunden oder -Industrie, Konkurrenz-Verhältnisse, Technologie, verfügbare Rohstoffe und vieles mehr zusammengetragen und erarbeitet. Erst dann geht es um die Standortfrage und die Bau- und Anlagekosten. Man muss also zukunftsorientiert und umfassend denken. Es liegt in der Natur der Sache, dass es nicht ohne Annahmen, Schätzungen und die damit verbundenen Risiken geht.

**Das ist aber doch sehr manipulierbar!?**

Diese Gefahr kann man stark minimieren. Diskontsätze z.B. müssen markt-, risiko-



Persönlich meine ich: Ich bin ein – für manche wohl hoffnungsloser – Optimist. Für mich ist das Glas niemals halb leer, sondern immer halb voll.

**Etwas ganz anderes zum Schluss: Dürfen wir etwas über ihr Privatleben erfahren?**

Ja, sicher. Ich habe drei erwachsene Kinder, bin geschieden und lebe mit meiner jetzigen Partnerin, einer Anwältin, seit mehreren Jahren zusammen. Meine beiden Töchter gehen beruflich erfolgreich einen anderen Weg als ich, doch mein Sohn macht die Treuhandprüfung. Das freut mich natürlich als Controller.

**Wie sieht es mit Hobbies aus?**

Ich bin ein Genussmensch. Ich bin Mitglied in einem Brauclub und habe ein Faible für feinen Wein. Mit unserem Wine Tasting Club reisen wir jährlich in ein Weinanbaugebiet. Demnächst geht es für mich ein drittes Mal eine Woche nach Stellenbosch in Südafrika, dessen Rotweine eine Präferenz von mir sind. Das Preis-/Leistungsverhältnis beim Bordeaux halte ich dagegen oft für unangemessen. Ich koche auch gerne, zum Beispiel einen guten Risotto. Das erlebe ich als entspannend.

**Niklaus Meier, wir danken Ihnen für dieses spannende Gespräch.** ■■■

und finanzierungsgerecht sein und einer kritischen Hinterfragung Stand halten. Und nochmals: Investitionen sind für die Zukunft gedacht, und deshalb ist die Vergangenheit alleine nicht sehr hilfreich.

**Wie sieht es mit Kennzahlen aus?**

Investitionen stehen in einem Unternehmen oft in Konkurrenz zueinander. Daher ist sicherzustellen, dass Projekte mit sinnvollen identischen Kennzahlen untereinander gemessen und verglichen werden, damit dies in der Mittelzuteilung durch die Entscheidungsgremien mitberücksichtigt werden kann. Mehr und mehr gibt es Unternehmen, welche die Vorhersagegenauigkeit im Nachgang messen, um sie kontinuierlich zu verbessern – und dies auch in ihre Incentive-Systeme einbauen.

**Sind Controller nicht trotzdem unter Druck, gewisse Resultate zu erzielen?**

Das habe ich nie erlebt. Als Controller stellen wir die Resultate zusammen, so wie sie angefallen sind. Es gibt viele Gründe und Erklärungen, warum etwas ist, wie es ist. Die Finanzielle Wahrheit ist ein enger Korridor, mit dem alle leben können. Und so soll es sein.

**Der Controller als Polizist?**

Man muss sich klar sein: Finanzinfos sind nicht das Allheilmittel. Sie stellen nur einen Teil aller vorhandenen Informationen dar und zeigen die Vergangenheit – dessen muss man sich bewusst sein. Wir sind nicht die Polizisten der Wirtschaft. Wenn wir als Fachleute unseren Job aber gut, zeitnah machen, sind wir eine äusserst wertvolle Stütze der Unternehmen.

**Wer ist denn für Sie der wichtigste Stakeholder?**

Der ist für mich primär das Unternehmen selbst, welches ich optimal zu bedienen habe. Das Unternehmen selbst bedient periodisch auch die Märkte mit Finanzinformationen. Zu diesem Zweck machen wir seit Ende der 90er Monatsabschlüsse und zwar innerhalb weniger Arbeitstage. Und dabei wollen wir umfassend, schnell und akkurat berichten. So entsteht ein Mehrwert für das Unternehmen.

**Wie berichten Sie nach aussen?**

Nach aussen berichten wir ebenfalls so früh wie möglich über das abgelaufene Jahr – bei uns ist das anfangs Februar. Zu diesem Zweck machen wir schon im November einen sogenannten «Hardclose» mit Erstellung des Anhangs mit allen Erläuterungen; parallel dazu läuft in den lokalen Gesellschaften bereits vor Jahresende die Revision. Im Januar erfolgt der definitive Abschluss, die Abschlussrevision, die Fertigstellung des Geschäftsberichtes und danach im Februar die Publikation. Anschliessend kann man sich wieder voll auf das laufende Jahr konzentrieren

**Da wir gerade bei Geschäftsberichten sind: Geht es aufwärts mit der Wirtschaft?**

Das ist unsicher wie ein Blick in die Kristallkugel. Was wir aber sagen können: Wir sehen gewisse Anzeichen der Erholung, aber man kann noch nicht sagen, ob sie nachhaltig sind. Trendreihen sind da etwas aussagekräftiger als absolute Zahlen, und auch da sehen wir Anzeichen für einen Aufwärtstrend.

Per 9. April 2009 ist die CIBA Holding AG, Basel, vom langjährigen Kunden und Lieferanten BASF übernommen worden. Bis Ende 2010 wird das Unternehmen vollständig in den BASF-Konzern integriert.

UNSER

Netzwerk ist

das grösste

Plus!

**Komplettes  
Stellenangebot  
im Internet**

- + Unsere Spezialisierung: Fachlich qualifizierte Kandidaten und herausfordernde Stellen.
- + Unser Know-How: Erkennen und Erfüllen Ihrer Bedürfnisse mit fachspezifischer Betreuung.
- + Unser Markenzeichen: Individuelle Beratung und massgeschneiderte Lösungen.



+ Der Spezialist für Stellen im  
Finanz- und Rechnungswesen

**contaplus**  
[www.contaplus.ch](http://www.contaplus.ch)

## Examens difficiles pour les comptables

**Jubilé :** En Suisse, les premiers examens de comptable se sont déroulés il y a 100 ans. Les candidats n'étaient pas bien préparés.

Ils étaient au nombre de dix à se présenter ponctuellement, le 22 octobre 1909, à Zurich, au premier examen de comptable. L'âge moyen des candidats était de 31 ans et ils bénéficiaient d'une expérience professionnelle moyenne de 12 ans. Cinq d'entre eux ont réussi leurs examens et obtenu le diplôme de comptable (faits rapportés dans la revue de la Société Suisse des employés de commerce).

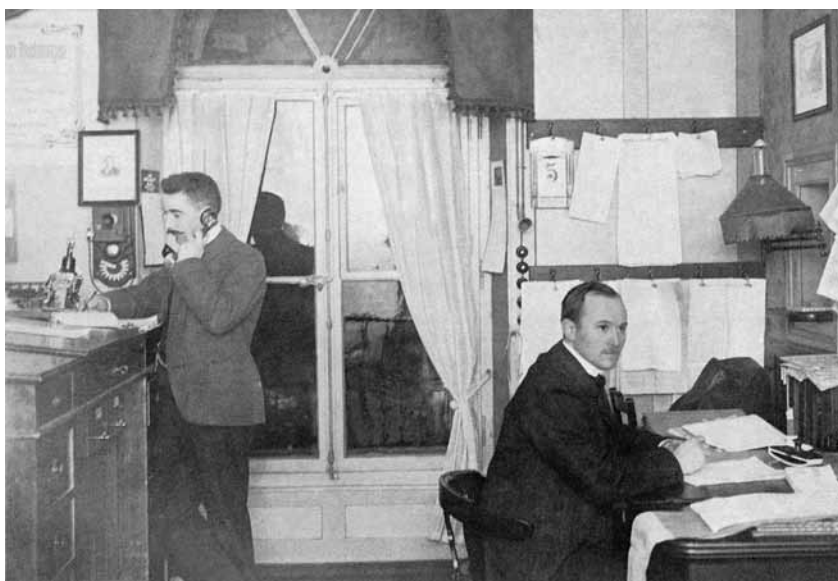
Les examens de comptabilité sont riches d'une histoire de 100 ans. Ces épreuves ont été mises sur pied par la SSEC dans le but «d'apporter une reconnaissance aux employés de commerce qui se sont distingués dans la pratique comptable et ont pu démontrer leurs compétences professionnelles théoriques approfondies par la réussite d'un examen. Ce diplôme reconnaît le degré de compétences et le niveau commercial du titulaire et facilitera la sélection de comptables de confiance».

Au début, ne pouvaient être agréés que les membres âgés de 25 ans au moins, qui étaient au bénéfice d'une pratique commerciale de cinq ans au minimum.

«Un exercice comptable compliqué» et des thèmes portant sur la théorie comptable composaient la matière principale de ces examens. Quatre matières auxiliaires étaient également exigées: la statistique commerciale, le droit commercial, les papiers-valeurs et la comptabilité débiteurs/créanciers.

### Pris à la légère

Par la suite, le rapport annuel du comité central précisera qu'il s'agissait d'un nouvel examen, qu'il était tout à fait justifié qu'il soit difficile, et que les exercices à traiter étaient appropriés. Les exigences en matière de papiers-valeurs et de droit commercial ont dû se limiter au strict minimum, tant le niveau de compétence des candidats était faible. Les «examina-



teurs» ont élaboré un bon certificat. Les candidats n'étaient cependant pas à la hauteur; seuls cinq d'entre eux ont reçu le tout nouveau diplôme : David Hefti de Richterswil, Josef Meyer de Zurich, Paul Strub de Schaffhouse, Hans Wälchli de St.-Gall et Julius Wyler de Milan. «Les autres candidats ont pris ces examens trop à la légère et ne se sont pas suffisamment préparés», fut la conclusion de la commission des examens. Quelques mois plus tard, on retrouve toutefois la question suivante dans la publication de la SSEC: «Les connaissances demandées correspondaient-elles aux exigences requises pour un tel examen ? – Les candidats étaient-ils correctement préparés ? – Quelles mesures devraient être envisagées afin d'obtenir de meilleurs résultats ?» Fait intéressant, les responsables d'aujourd'hui se posent toujours les mêmes questions, souligne Sandra Gerschwiler, responsable du département de la formation professionnelle auprès de SEC Suisse.

Sur le plan suisse, le diplôme fut reconnu en 1934. Dès 1949, le profil professionnel ne cessera d'évoluer, les examens suivront naturellement cette évolution. SEC Suisse et Veb Suisse sont aujourd'hui co-

détenteurs de l'examen supérieur pour les Experts en Finance et en Controlling. 2011 verra l'introduction d'un nouveau règlement des examens; des modifications importantes y seront apportées. Citons notamment l'introduction d'une étude de cas interdisciplinaire, de nouvelles réglementations dans les domaines de la comptabilité et du controlling en Suisse et sur le plan international, la «Corporate Finance», les impôts et un nouvel examen oral. ■■■

Sources :  
Photo : Jubiläums-Festschrift des SBPV, 1968  
Teste : «Context» Édition 11-2009 de Andrea Masek

## Contabili sotto esami da oltre 100 anni

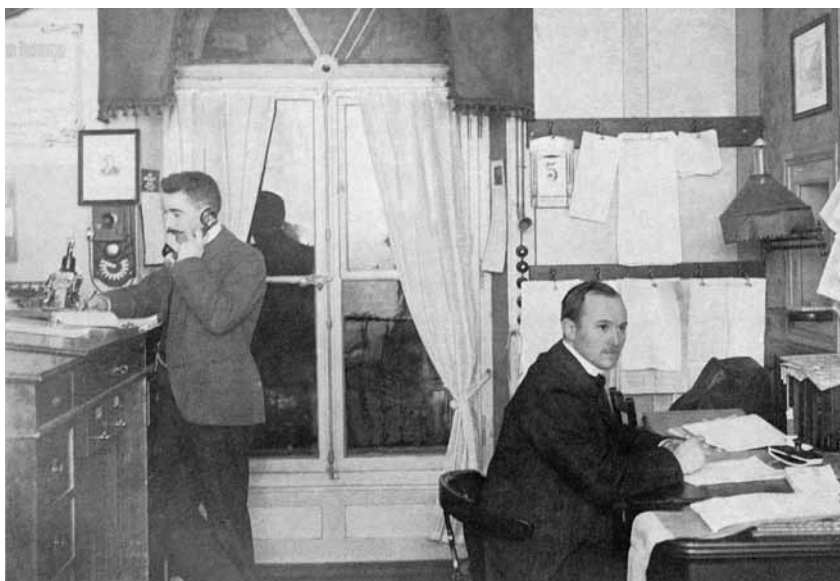
Dopo aver festeggiato nel 2007 il 40° anniversario dei primi esami a livello cantonale, nel 2009 possiamo festeggiare un altro traguardo: 100 anni di esami di contabile a livello svizzero

Dieci sono i candidati che si sono presentati il 22 ottobre 1909 alla prima sessione d'esami per contabili. Sul bollettino ufficiale dell'associazione degli impiegati di commercio, viene riportato che tutti si sono presentati in perfetto orario. L'età media era di 31 anni e la durata della pratica professionale acquisita di 12 anni. Cinque candidati hanno superato l'esame ed hanno ottenuto l'ambito diploma professionale di contabile.

Possiamo quindi guardare con soddisfazione a 100 anni di formazione nell'ambito della professione. L'allora S.I.C. è stata la promotrice con l'intento di qualificare gli impiegati di commercio nel campo della contabilità, attestando loro l'approfondita conoscenza pratica e teorica nel settore specifico. L'economia poteva da quel momento avvalersi di contabili validi e di provata professionalità e affidabilità.

Inizialmente l'accesso all'esame era consentito solamente ai soci che avevano più di 25 anni e potevano dimostrare una pratica professionale di oltre 5 anni. L'esame consisteva in una materia di base - risolvere un complicato problema di contabilità e confermare le conoscenze teoriche contabili - e 4 materie secondarie: statistica aziendale, diritto commerciale, titoli e valori mobiliari e pratica bancaria.

Il rapporto del comitato centrale conferitava in seguito, che essendosi trattato di un nuovo esame, la sua concezione è stata difficile. Per le materie «titoli e valori mobiliari» e «diritto commerciale» le conoscenze hanno dovuto essere limitate al minimo poiché i candidati erano poco preparati. Nonostante queste difficoltà gli esaminatori hanno lavorato egregiamente. Non così i candidati. Solamente 5 sono stati promossi. Secondo la commissione d'esame i candidati non si erano preparati sufficientemente.



Appena alcuni mesi più tardi la polemica infuriava e il bollettino d'informazione della S.I.C. riportava le considerazioni degli specialisti che si ponevano le seguenti domande: Le conoscenze specifiche richieste e i temi d'esame erano conformi agli scopi prefissi? La preparazione era stata sufficientemente accurata? Che cosa può essere modificato per migliorare i risultati?

Interessante constatare che anche oggi le parti coinvolte nella preparazione e l'organizzazione degli esami si pongono ancora le stesse domande, conferma Sandra Gerschwiler, responsabile del perfezionamento contabile presso la SIC Svizzera.

Nel 1934 il diploma riceve il riconoscimento a livello federale. Nel 1949 per contro, il contenuto dell'esame è adattato alle nuove esigenze dell'economia, evolvendosi da esame per contabili ad attestazione di capacità specifiche nell'ambito della gestione amministrativa e finanziaria.

Come largamente condiviso all'interno dell'ACF, nel 1967 l'esame approda in Ticino con la prima sessione. È l'inizio di

una lunga e appassionante storia che ha portato l'ACF a essere la più numerosa e amata associazione professionale della Svizzera Italiana.

Il veb.ch e il KV Schweiz sono oggi i soci della «Società per gli esami superiori di contabilità e controlling» e gestiscono pariteticamente i relativi impegni.

A partire dal 2011 entreranno in vigore i nuovi regolamenti e direttive, confermando che l'economia è in continua evoluzione e la formazione professionale di punta deve adattarsi rapidamente. Le materie esaminate, tra le quali lo studio di casi pratici, la contabilità secondo le norme svizzere e internazionali, il controlling, il corporate finance e le conoscenze nell'ambito della fiscalità rispecchiano appieno il carattere globale di questa formazione professionale. ■■■

## Buchrezension: Das kleine E-Mail-Buch

Wenn's im Postfach zweimal klingelt (pro Minute), ist der vernetzte Wissensarbeiter der Gegenwart schnell einmal überfordert. Dieses Buch hilft ihm auf die Sprünge.

Egal ob Outlook, Thunderbird oder Webmail: Wer in der Informationsflut nicht untergehen will, braucht taugliche Strategien, um den Kampf mit dem elektronischen Postfach zu gewinnen. Die Regeln, die Markus Worch in seinem kleinen Buch versammelt, betreffen weniger die technischen Raffinessen der neusten Programme als vielmehr die sogenannte Netiquette, die einen guten E-Mail-Schreiber ausmacht.

Ein bis zwei Stunden täglich verbringen wir im Schnitt damit, unsere E-Mails zu bearbeiten. Kostbare Zeit, die für andere Aufgaben fehlt. Während die Technik kaum noch Probleme aufwirft, mangelt es häufig an persönlicher Organisation, übersichtlicher Ablagestruktur und gutem Schreibstil. Obwohl sie schriftlich daherkommt, ähnelt die E-Mail wegen ihrer Dialogartigkeit und Schnelligkeit eher dem Gespräch. Per E-Mail lassen sich Informationen einfach und preiswert an viele Empfänger verteilen, was zu einem übermässigen Gebrauch verführt. Damit werden auf der Empfängerseite Druck,

Entfremdung und Abhängigkeit ausgelöst. Worchs Tipp: Immer erst überlegen, welches Medium für ein bestimmtes Anliegen geeignet ist. Wenn der Beziehungsaspekt im Mittelpunkt steht, spricht man persönlich mit dem Adressaten. Geht es um fachliche Inhalte, ist eine E-Mail das Mittel der Wahl. Wird eine schnelle Antwort benötigt, ruft man einfach an.

Auch zwischen privaten und geschäftlichen E-Mails ist zu unterscheiden: Im persönlichen Gebrauch darf man einen mündlichen Ton anschlagen, im geschäftlichen Umgang hingegen sollte man sich am Stil von Geschäftsbriefen orientieren. Immerhin ist die geschäftliche E-Mail heute die Visitenkarte jedes Unternehmens.

Worch zeigt ausserdem, wie man trotz E-Mail-Flut seine eigentlichen Aufgaben im Blick behält, indem man z.B. Postfach und Arbeitstag vernünftig strukturiert. Ein Selbsttest gibt Aufschluss über das eigene Verhalten. Hinweise zur rechtlichen Situation, ein Leitfaden für unternehmensinterne E-Mail-Richtlinien und ein Glossar runden das gelungene Kompendium ab. getAbstract meint: Ein praktischer Ratgeber nicht nur für Manager, die die Kommunikation im Unternehmen verbessern möchten – das Büchlein gehört eigentlich an jeden Arbeitsplatz.



«Das kleine E-Mail-Buch» von Markus Worch, Versus 2009, 128 Seiten, Rating 8 (max. 10 Punkte). Eine fünfseitige Zusammenfassung des Buches und 5000 weiterer Titel finden Sie auf [www.getAbstract.ch](http://www.getAbstract.ch).

**getAbstract**  
compressed knowledge

### Lesen Sie gratis!

veb.ch-Mitglieder lesen gratis! Sie haben freien und kostenlosen Zugang zur Datenbank von getAbstract, die Zusammenfassungen von über 5000 der wichtigsten Business-Bücher bereithält. Das 450-fränkige Abonnement ist für veb.ch-Mitglieder im Jahresbeitrag inbegriffen – ein weiteres Beispiel für den hohen Nutzen, den veb.ch-Mitglieder aus ihrem Verband ziehen!

Über 1700 regelmässige Nutzer aus dem veb.ch haben sich bei getAbstract registriert, um die gehaltvollen Zusammenfassungen online zu beziehen.

veb.ch-Mitglieder können diese Leistung ihres Verbandes auf einfache Weise beziehen, indem sie sich auf der Website [www.veb.ch](http://www.veb.ch) einloggen.



# Wolken und Wellen

Cloud ist ein Begriff, der seit einiger Zeit in Zusammenhang mit Internet und IT immer häufiger auftaucht. Gerade in Unternehmen wird das Bereitstellen von «IT-Infrastruktur» in der Wolke als interessanter Ansatz gesehen. Einfach erklärt, bedeutet Cloud Computing, dass ein Anbieter Software, Rechenleistung und komplexe Anwendungen über ein Netzwerk anbietet. Daten und Programme liegen zentral gespeichert «in einer Wolke», respektive auf einem Server.

Der Anwender sollte in einem Unternehmen eigentlich gar nicht merken, wie die Programme auf seinen Computer kommen – egal ob das alles irgendwo von einem Server abgerufen wird, oder auf dem einzelnen Rechner installiert ist. Wer aber ausserhalb eines Firmen-Netzwerks als Freiberufler an verschiedenen Projekten und auf verschiedenen Computern arbeitet, dem bieten einige interessante Tools hervorragende Möglichkeiten, die Vorteile des Cloud Computings auch ohne professionelle IT-Infrastruktur zur Verfügung zu haben. Cloud Computing bietet also auch ausserhalb von Unternehmen hervorragende Möglichkeiten, dezentral zu arbeiten, und trotzdem überall auf seine Daten Zugriff zu haben. Auch private Bereiche und Unterhaltung bieten dank Cloud Computing ganz neue Freiheiten. Im folgenden stelle ich drei

verschiedene Systeme aus verschiedenen Anwendungsbereichen vor.

Wuala, ausgesprochen wie das französische Voilà, ist eine innovative Firma aus der Schweiz – und ein gutes Beispiel eines praktischen Cloud-Dienstes. Anders als viele andere Cloud Services kann man bei Wuala alle Arten von Dateien speichern – wie auf einer Festplatte, einfach online. Egal, welchen Computer man gerade zur Verfügung hat, alle wichtigen Daten sind von überall her zugänglich. Das können eine Datei für eine Wirtschaftssoftware sein, die Lieblingsfotos oder Word-Dokumente. Der Vorteil von Wuala ist die Sicherheit – alle Daten sind verschlüsselt, nicht einmal Wuala selber kann die Dateien entschlüsseln. 1 GB ist gratis im Grundangebot, mehr Speicher kann man dazukaufen. Mit Wuala müsste man nie mehr Word-Dokumente mailen, sondern könnte einfach nur den Link zur Datei schicken und sie freigeben. / wuala.com

Last.fm ist einer der bekanntesten Cloud-Dienste wenn es um Sachen Musik geht. Dieser Online-Musikdienst passt sich dem persönlichen Musikgeschmack des Nutzers durch Abspeichern des Profils an und versorgt den Nutzer mit neuen Songs, die auf Basis seiner bisherigen Hörgewohnheiten ermittelt werden. Zur Verfeinerung der Auswahl werden auch



Tobias Kilchör, Projektleiter, [www.swisscaster.ch](http://www.swisscaster.ch)

Hörgewohnheiten anderer Nutzer mit ähnlichem Musikgeschmack herangezogen. So könnte es bald einmal möglich sein, dass niemand mehr seine Musik lokal zu Hause auf dem Computer speichert, weil man online und überall Zugriff auf seine Lieblingsmusik hat. Auch hier geschieht das Ganze Browser-basiert, läuft also auf dem Internet Explorer im Büro, auf dem Firefox des Familiencomputers oder auf Safari eines Kollegen. Schon fast selbstverständlich gibt es auch die passende Applikation für das iPhone und so funktioniert last.fm funktioniert auch mobil problemlos. / lastfm.de

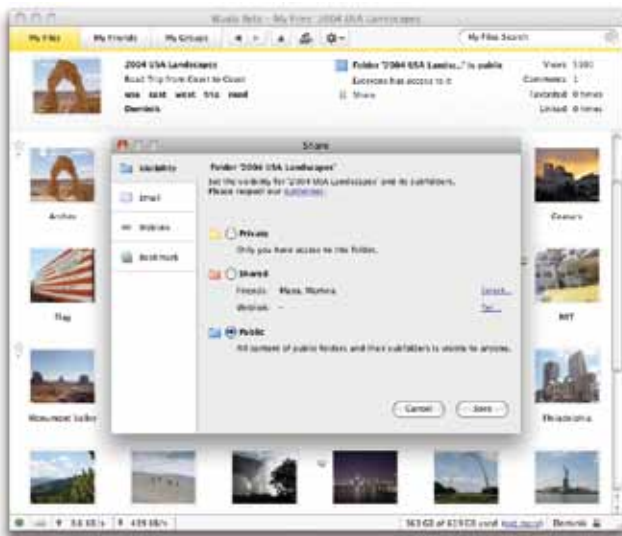


Bild 1: wuala: Dateien auf Wuala können mit anderen geteilt werden, wie im Bild zum Beispiel ein Fotoalbum.



Bild 2: last.fm: Mit dem Online Musikdienst kann neue Musik gehört und entdeckt werden, die auf Grund der eignen Hörgewohnheiten empfohlen wird.



Bild 3: google wave: Google Wave ist ähnlich aufgebaut wie ein Email Client und ermöglicht, in Echtzeit mit mehreren Personen an einem Projekt zu arbeiten.

Schliesslich kommen wir zum Platzhirschen, wenn es um praktische Cloud-Anwendungen geht. Natürlich handelt es sich dabei um Google. Texte, Tabellen und sogar Präsentationen lassen sich direkt im Browser erstellen, verwalten und speichern. Dabei hat die Textverarbeitung die wichtigsten Funktionen, die es braucht, um einen Text zu erstellen und zu erarbeiten. Der Clou an den Office-Anwendungen von Google: wie alle anderen Cloudanwendungen sind sie Browser-basiert und lassen es auch zu, dass mehrere Benutzer an einem Dokument fast gleichzeitig arbeiten. Der Autor schreibt einen Text, ein Mit-Autor macht Änderungen am Dokument und ein Dritter redigiert den Artikel – alles im gleichen Dokument. Dieses System der kollaborativen Nutzung wird mit dem neusten Service von Google perfektioniert: Google Wave. Und damit ist auch der Bogen von der Wolke zur Welle gespannt. Google Wave ist eine Kombination von Email und Web Office. Texte,

Bilder, Kommentare oder Fotos bilden ein sogenannte Welle. Und an der Welle können mehrere Personen arbeiten, in Echtzeit und für alle nachvollziehbar, wer welchen Teil zum Ergebnis beigesteuert hat, oder wer welche Änderungen angebracht hat. / wave.google.com

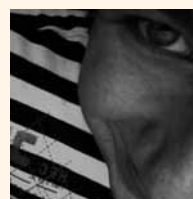
Cloud-Dienste werden über kurz oder lang viele Bereiche der Arbeit und der Unterhaltung verändern. Man hat die Freiheit, seine Daten ohne lokalen Speicher zu nutzen, eine Internetverbindung vorausgesetzt. Trotzdem ist der Einsatz der neuen Services nicht nur bedenkenlos. Bei aller Freiheit muss sich jeder Nutzer Gedanken um die Vertrauenswürdigkeit des Anbieters machen. Viele persönliche Daten und Gewohnheiten werden für diese Dienste herangezogen. Wer diese Freiheiten nutzen will, sollte sich bei jedem Dienst die entsprechenden kritischen Fragen von Datensicherheit und Datenschutz stellen. ■ ■ ■

### Podcast-Tipp: sprainTV

Bei dem Podcast-Tipp handelt es sich für einmal nicht um eine Audio-Sendung, sondern um einen Videopodcast. SprainTV ist eine witzige, kurze und kurzweilige Sendung. Oder der rasante Blick auf das Schweizer Internetgeschehen, wie der Macher Manuel Reinhard selber schreibt. In ein paar wenigen Minuten berichtet sprainTV über die spannendsten Ereignisse aus dem Internet – immer mit dem Blick auf Schweizer Akteure – und vermittelt ein aktuelles Bild, was die Schweizer im Internet gerade bewegt. Der Video Podcast kann in hoher Auflösung auf der Videoplattform vimeo angeschaut, oder eben als Podcast in iTunes abonniert werden.

### Der veb.ch-Podcast im Dezember: Transferpreise

Das Schweizer Steuerrecht kennt keine spezifischen Regeln zur Bestimmung von Transferpreisen. Der diplomierte Steuerexperte Branko Balaban von der BDO Visura klärt in diesem Beitrag die rechtlichen Grundlagen der Transferpreise, und die Konsequenzen für KMU bei der direkten Bundessteuer, Verrechnungssteuer und Stempelsteuer. Der Beitrag ist Mitte November im Rahmen der Reihe «Transferpreise in der Wirtschaftskrise und Konsequenzen für KMU» veröffentlicht worden. Dieser Audio-Mitschnitt ist als Podcast auf der Webseite von veb.ch aufgeschaltet.



## Regionalgruppen

Die veb.ch Regionalgruppen bilden, neben ihren gesellschaftlichen Aufgaben, für die Mitglieder einen wichtigen fachlichen Treffpunkt in der Region. Dieses Netzwerk ist für die Kontakt- und Beziehungspflege sowie für den gesellschaftlichen und fachlichen Erfahrungsaus-

tausch auf hohem Niveau von hohem Nutzen. Ein exklusives Angebot sind die Veranstaltungen unter dem Titel netzwerk veb.ch, welche das Networking aktiv unterstützen gemäss dem Leitsatz: «Wer alleine arbeitet addiert, wer gemeinsam arbeitet multipliziert».

Jedes Mitglied von veb.ch ist automatisch einer Regionalgruppe angeschlossen. Die Regionalgruppe kann mit dem persönlichen Login auf [www.veb.ch](http://www.veb.ch), Menüpunkt Daten aktualisieren, geändert werden. Ohne Angabe erfolgt die Zuteilung aufgrund des Wohnortes.

### Bern Espace Mittelland

Thomas Zbinden, Präsident  
Münsterstrasse 2, 6214 Schenkon  
Telefon 076 572 14 52  
[espace.mittelland@veb.ch](mailto:espace.mittelland@veb.ch)

### Ostschweiz-Fürstentum Liechtenstein

Franz J. Rupf, Präsident  
Quaderstrasse 5, 7000 Chur  
Telefon 081 252 07 22  
Fax 081 253 33 73, [ostschweiz@veb.ch](mailto:ostschweiz@veb.ch)

### Zürich

Michael Lang, Präsident  
Lunkhoferstr. 58, 8966 Oberwil-Lieli  
Telefon 056 641 30 50, [zuerich@veb.ch](mailto:zuerich@veb.ch)

### Nordwestschweiz

Roland Vannoni, Präsident  
Mischelistrasse 37  
4153 Reinach  
Telefon 061 267 92 68  
[nordwestschweiz@veb.ch](mailto:nordwestschweiz@veb.ch)

### Zentralschweiz

Karl Gasser, Präsident  
Türlacherstr. 18, 6060 Sarnen  
Telefon 041 660 63 85  
[zentralschweiz@veb.ch](mailto:zentralschweiz@veb.ch)

### Aktuelle Veranstaltungen

- Neues aus dem kantonalen Steueramt  
21. Januar 2010

## Lohntransparenz: Die aktuelle Gehaltserhebung von veb.ch

**Wie viel verdient man im Rechnungswesen und Controlling? Eine Branche lässt sich in die Karten blicken.**

Alle paar Jahre fragt veb.ch, der Schweizerische Verband der dipl. Experten in Rechnungswesen und Controlling und der Inhaber des eidg. Fachausweises im Finanz- und Rechnungswesen, seine Mitglieder in einer repräsentativen Gehaltserhebung nach ihren aktuellen Löhnen und mehr. 2009 ist dieses Werk erstmals in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Statistik und Empirische Wirtschaftsforschung der Universität Zürich durchgeführt worden.

Die wichtigsten Zahlen: Unselbstständig erwerbstätige DiplominhaberInnen verdienen im Schnitt CHF 189'800, und arbeiten wöchentlich rund 47 Stunden. Unselbstständig erwerbstätige FachausweisinhaberInnen kommen auf ein

Durchschnittsgehalt von CHF 123'500 und eine Arbeitswoche von 43 Stunden. Generell steigen die Löhne jährlich um 2.8%. Das liegt klar über der Inflationsrate. Ebenfalls positiv: Die Arbeitszufriedenheit befindet sich auf einem hohen Niveau, nahe dem Wert von 8 auf einer Skala von 0 bis 10.

Neben Kerninfos enthält die Gehaltserhebung 2009 auf rund 50 Seiten viele weitere Analysen. So wird die Gehaltsentwicklung aufgeschlüsselt nach Alter, Branche, Kanton, Position in der Firma und Firmen-grösse. Aufgefallen: das Lohngefälle von ca. 20% zwischen Mann und Frau. Die Ursachen sind vielschichtig. So sind unter den DiplominhaberInnen 51.5% der Männer Mitglied der Geschäftsleitung, aber nur 26% der Frauen. Frauen wählen zudem öfter eine Teilzeitstelle. Man darf gespannt sein, was die nächste Umfrage zu vermelden hat.

### Die aktuellen Gehälter 2009

Repräsentative Schweizer Erhebung  
bei Inhaberinnen und Inhabern  
des eidg. Diploms in Rechnungslegung und Controlling  
und des Fachausweises im Finanz- und Rechnungswesen



Die Broschüre kostet für Mitglieder veb.ch CHF 60, für Nichtmitglieder CHF 95, inkl. MWST. Bestellungen auf [www.veb.ch](http://www.veb.ch), Publikationen oder E-Mail [info@veb.ch](mailto:info@veb.ch). Weitere Auskünfte: Telefon 043 336 50 30.

# Aus der veb.ch-Geschäftsstelle

## Ihr persönliches Login auf [www.veb.ch](http://www.veb.ch)

Alle Mitglieder und Personen, welche einmal ein Seminar besucht haben, verfügen über ein persönliches Login. Dieses Login besteht immer aus einer E-Mailadresse und einem Passwort. Damit können Sie sich schnell und unkompliziert für Veranstaltungen anmelden.

Für Mitglieder von veb.ch bietet das Login zudem Zugriff auf exklusive Mitgliederleistungen wie getAbstract und auf verschiedene Dokumente zum Herunterladen. Unser neuestes Angebot, der Gehaltsrechner, ist ebenfalls nur über dieses Login verfügbar.

Auch Adressänderungen oder eine neue E-Mailadresse können Sie ganz einfach unter dem Menüpunkt Mitglieder, Daten aktualisieren, erfassen. Wichtiger Hinweis: Die E-Mailadresse ist DAS individuelle Identifikationsmerkmal jeder einzelnen Person. Das bedeutet, dass jeweils nur eine E-Mailadresse hinterlegt werden kann. Bitte melden Sie sich bei uns, wenn Sie nicht mehr wissen, welche E-Mailadresse Sie uns angegeben haben.

## veb.ch Claims

Mein Bericht in der Ausgabe 2.09 widmete sich der grafischen Gestaltung unseres Verbandslogos. Diese Bildmarke wird oft durch einen Textblock ergänzt, den sogenannten Claim. Im Fremdwörterbuch findet man unter Claim die Erklärung: «Anspruch/Forderung, die von der Werbung aufgestellt wird». Der veb.ch führt folgende Claims:



Werden Sie unverzichtbar.



Die Unverzichtbaren.



Der grösste Schweizer Verband für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen. Seit 1936



Schweizerischer Verband der dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling und der Inhaber des eidg. Fachausweises im Finanz- und Rechnungswesen. Seit 1936

Der Claim mit dem im Handelsregister eingetragenen Verbandsnamen und die Kurzversion finden Anwendung in der allgemeinen Korrespondenz. Mit «Werden Sie unverzichtbar» verdeutlichen wir die Kompetenz als grösster Fachverband im Bereich Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen. Auch «Die Unverzichtbaren» zeichnet die Spezialisten unseres Faches aus und findet vor allem Anwendung in der Werbung für die Fachausweis- und Diplombildung und natürlich in der Öffentlichkeitsarbeit.

Gerne weise ich in diesem Zusammenhang auf die Schreibweise hin. Sehr oft treffe ich in Berichten und Artikeln auf VEB. Diese Schreibweise ist veraltet und stammt aus der Zeit, als wir noch der Verband der eidgenössisch diplomierten Buchhalter waren. Mit der Anpassung des Verbandsnamens im 2001 wurde auch die Schreibweise geändert und modernisiert: Der Markenname **veb.ch** wird immer kleingeschrieben.



*Melitta Bischofberger, Geschäftsführerin und Mitglied des veb.ch-Vorstandes.*

## Mehrwertsteuer: Gesetz und Verordnung für alle Interessenten

Im Rahmen unserer Dienstleistungen offerieren wir Ihnen kostenlose Broschüren zum neuen Bundesgesetz über die Mehrwertsteuer. Die grüne Broschüre umfasst den gesamten Gesetzestext vom 12. Juni 2009. Die rote Broschüre enthält die Verordnung zum neuen Gesetz. Bestellen Sie Ihr Exemplar jetzt unter [www.veb.ch](http://www.veb.ch) oder [info@veb.ch](mailto:info@veb.ch).



## Zum Jahresabschluss

Ihnen, unseren Mitgliedern und Lesern unserer Fachzeitschrift, danke ich herzlich für das Interesse an unseren Dienstleistungen. Wir freuen uns auch im neuen Jahr auf viele bereichernde Kontakte und wünschen Ihnen für das Jahr 2010 alles Gute! ■■■

# Veranstaltungen und Adressen

## veb.ch

Lagerstrasse 1, Postfach 1262  
8021 Zürich  
Telefon 043 336 50 30  
Fax 043 336 50 33  
www.veb.ch, info@veb.ch

## acf.ch

Ass. dei contabili-controller diplomati federali – Gruppo della svizzera italiana  
Ines Guarisco, Presidente  
6963 Lugano-Cureggia  
Telefono/Fax 091 966 03 35  
www.acf.ch, iguarisco@acf.ch

## swisco.ch

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

## Controller Akademie AG Zürich

- 24.10.2010: Beginn des 1. Semesters des Studiengangs für Expertinnen/Experten in Rechnungslegung und Controlling mit eidg. Diplom, (2 Varianten: in 5 oder 3 Semestern), Kick-off Seminar in Brunnen
- 27./28.10.2010: IFRS Update
- ab 8.9.2010: 16. aktualisierte Durchführung unseres erfolgreichen Studienganges für internationale Rechnungslegung mit Diplomprüfung: «Diploma as IFRS Accountant, Certified by Controller Akademie and Ernst & Young» (Modul 1), Zürich ■■■

## veb.ch demnächst

### veb.college, Sihlhof, Zürich

- Einführung Konzernrechnung  
28. Januar und 19. Februar 2010
- Konzernrechnung, Zertifikatslehrgang  
16. März bis 29. Juni 2010
- CH-MWST-Zertifikatslehrgang  
2. März bis 15. Juni 2010
- EU-MWST-Zertifikatslehrgang  
14. April bis 7. Juli 2010
- IFRS-Zertifikatslehrgang  
2. März bis 1. Juni 2010
- Experte Swiss GAAP FER,  
Zertifikatslehrgang  
4. März bis 24. Juni 2010
- Transferpricing, Zertifikatslehrgang  
4. März bis 6. Mai 2010
- IKS und Risikobeurteilung Lehrgang  
18. März bis 17. Juni 2010
- Englische Fachbegriffe  
1. Juli 2010

### veb.tax

- Revision MWSTG  
1. Februar, Kursaal, Bern,  
3. Februar, Hotel Marriott, Zürich
- Jahresabschlussplanung 2009  
14. Januar, Hotel Marriott, Zürich

Das Veranstaltungsangebot wird laufend ergänzt. Besuchen Sie uns auf [www.veb.ch](http://www.veb.ch).

## Impressum

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

Erscheint vierteljährlich in einer Auflage von 9500 Exemplaren

Redaktion: Herbert Mattle, Präsident, Obfelden; Dieter Pfaff, Vizepräsident, Wettswil; Melitta Bischofberger, Geschäftsführerin

Inserate und Auskünfte: Geschäftsstelle veb.ch, Lagerstrasse 1, 8004 Zürich, Telefon 043 336 50 30, Fax 043 336 50 33, info@veb.ch, www.veb.ch

Layout, Druck und Versand: Druckzentrum AG, Zürich Süd, Rainstrasse 3, 8143 Stallikon

Bezug: «rechnungswesen & controlling» kann kostenlos bezogen werden bei veb.ch oder steht zum Download zur Verfügung ([www.veb.ch/Publikationen/Fachzeitschriften](http://www.veb.ch/Publikationen/Fachzeitschriften))

Rechtlicher Hinweis: Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion gestattet.

Adressänderungen: Bitte melden Sie Mutationen der Geschäftsstelle.

Unsere Partner



CONTROLLER AKADEMIE

contaplus  
www.contaplus.ch

kvschweiz