



Schweizer Controlling Standard

Nr.5 Wertorientierte Führung

Arbeitsgruppe

Herbert Mattle

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling /
zugelassener Revisionsexperte, Obfelden
(*Leitung*)

Dieter Pfaff

Prof. Dr., Ordinarius für Accounting der Universität Zürich,
Wettswil a. A. (*Leitung*)

André Meier

Inhaber des eidg. Fachausweises im Finanz- und Rechnungswesen,
Dietikon

Niklaus Meier

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling,
Riehen

Markus Speck

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling,
Rapperswil-Jona

Vorwort

veb.ch ist mit über 9 000 Mitgliedern der grösste Schweizer Verband für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen. Neben der breiten Bekanntmachung der hochangesehenen eidgenössischen Prüfungen «Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen und «dipl. Experte/Expertin in Rechnungslegung und Controlling» in Öffentlichkeit und Wirtschaft setzt sich der veb.ch sichtbar für die Entwicklung und Einführung neuer, zweckmässiger Formen des Rechnungswesens und Controlling in der Schweiz ein.

Für das Controlling in der Schweiz wollen wir einen eigenen Standard schaffen, der sich auf die KMU bezieht. Wichtig ist uns, dass unser äusserst erfolgreicher Grundsatz «von der Praxis für die Praxis» auch hier einfließt. Die Standards sollen dem «state of the art» der heutigen Praxis, mit Berücksichtigung der aktuellen Lehre, in der Schweiz entsprechen sowie dem Anwender und Ersteller – in der Folge den verschiedenen Empfängern und Stakeholdern – durch ihre klaren Grundsätze eine wertvolle Hilfe sein. Wir sind überzeugt, dass wir mit den nun vorliegenden fünf Standards das Wesentliche des Controlling-Arbeitsgebiets abdecken. Dabei wollen wir nicht in Konkurrenz zur Fachliteratur treten, die naturgemäss breiter angelegt und in der Regel ein Themengebiet umfassend und differenziert abhandelt. Die Standards, die wir herausgeben, sollen hingegen den Mut zur Lücke und zur (subjektiven) Wertung von Verfahren und Instrumenten haben. Sie setzen grundlegendes Wissen der Leserinnen und Leser zum jeweils behandelten Thema bereits voraus.

Der vorliegende fünfte Standard zum Thema «Wertorientierte Führung» wurde von der Arbeitsgruppe mit den veb.ch Verbandsvertretern Herbert Mattle und Dieter Pfaff sowie Kollegen André Meier, Niklaus Meier und Markus Speck entwickelt. Dabei gehört ein besonders grosser Dank Markus Speck, welcher die Hauptlast der Ausarbeitung trug. Die umfangreiche Kennzahlensammlung und die Templa-

tes haben wir bewusst nicht in den gedruckten Standard integriert, sondern stellen Ihnen diese in einem separaten Downloadbereich zur Verfügung.

Wir sind überzeugt, für die Schweizer Wirtschaft ein wertvolles, einheitliches Instrument für die finanzielle Führung zu schaffen und sie dadurch in ihrer Wettbewerbskraft weiter zu stärken. Aus diesem Grunde sorgen wir für eine breite Verteilung der Standards in der Schweizer Wirtschaft und in Fachkreisen.

Herbert Mattle
Präsident veb.ch

Dieter Pfaff
Vizepräsident veb.ch

Inhaltsverzeichnis

I	Zielsetzung	6
II	Anwendungsbereich	7
III	Definitionen	8
IV	Strategische Aspekte/Controlling Handlungsfelder	23
V	Übergeordnete finanzwirtschaftliche Modelle	26
VI	Steuerung der Profitabilität	27
VII	Steuerung der Kapitalbindung	30
VIII	Steuerung des Geldflusses	33
IX	Steuerung von Produktivität	35
X	Risikomanagement als Element der wertorientierten Führung	40
XI	Anhang/Kennzahlensammlung	42

I Zielsetzung

Die wertorientierte Lenkung eines Unternehmens – ob gewinnorientiert oder non-profit – gehört zu den wichtigsten Aufgaben von Führungsorganen. Es gilt, die Substanz eines Unternehmens zu halten, zu schützen und nach den definierten Zielsetzungen weiter zu entwickeln. Dabei müssen die Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen aufeinander abgestimmt werden. Die Erfüllung dieser Erwartungen soll anhand von klar nachvollziehbaren Performance- und Kennzahlenmodellen dokumentiert werden können. Im Zentrum der wertorientierten Führung steht das Handeln selber, d. h. die Fähigkeit, aus den gewonnenen Erkenntnissen die richtigen Entscheide abzuleiten und umzusetzen.

Wertorientierte Führung ist aus den folgenden Gründen unverzichtbar:

- Werterhaltung und Wertentwicklung unterstützen die Existenzsicherung und die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.
- Unternehmen, die ihren Wert steigern können, sind attraktiver für Kapital- und Kreditgeber, aber auch für weitere Anspruchsgruppen wie Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten etc.
- Eine auf Langfristigkeit, Transparenz und Zuverlässigkeit ausgerichtete Führung schafft Vertrauen, welches ein Unternehmen auch wirtschaftliche Krisen bewältigen lässt.

Dieser Standard richtet sich vor allem an KMU und vermittelt Empfehlungen, wie ein Modell von wertorientierter Führung und wertorientiertem Controlling organisiert werden kann. Dabei werden sowohl strategische als auch finanzwirtschaftlich operative Aspekte beleuchtet. Die Kennzahlenauswahl im Anhang soll Anregungen vermitteln, wie ein auf das Unternehmen zugeschnittenes Führungsmodell gestaltet werden kann.

II Anwendungsbereich

Dieser Standard ist im Sinne einer Handlungsanleitung für die Gestaltung eines wertorientierten Führungs- und Controlling-Modells konzipiert und umfasst:

- die Empfehlungen zu den strategischen Aspekten sowie den Handlungsfeldern für das Controlling
- die Beschreibung von empfohlenen, übergeordneten finanzwirtschaftlichen Modellen (wie ROCE, EVA etc.)
- Empfehlungen zur Steuerung von Profitabilität, Kapitalbindung und Geldfluss
- Empfehlungen zur Steuerung von Produktivität
- Empfehlungen zur Integration des Risikomanagements
- Praktische Empfehlungen, wie ein Kennzahlen-Cockpit aufgebaut werden kann (mit Anhang von bewährten Kennzahlendefinitionen).

Eine goldene Empfehlung wie: «Mit diesen 10 Kennzahlen können Sie Ihr Unternehmen führen» gibt es nicht. Die für ein Unternehmen richtigen und wirksamen Führungskennzahlen leiten sich unter anderen aus den folgenden Faktoren ab:

- Marktumfeld und Branche
- Geschäftsmodell
- Erwartungen der Eigentümerschaft
- «Lebensphase» bzw. betriebliches Szenario (Startup? Blüte? Kritische Ertragssituation? Kritische Liquiditätssituation?)
- Prioritäten und Schwerpunkte in den definierten Zielen (z. B. Marktanteile gewinnen oder Rentabilität optimieren? Profitables Wachstum aus eigener Kraft oder Wachstum durch Acquisitionsen?).

Die nachfolgenden Ausführungen sollen Sie bei Ihren Überlegungen unterstützen, welches finanzielle Führungsmodell für Ihr Unternehmen wirksam und hinreichend sein soll und wie die Elemente des Modells gestaltet werden können.

Die Auswahl des Kennzahlenmodells zur wertorientierten Führung Ihres Unternehmens treffen Sie! Die Ausführungen dieses Standards kombiniert mit Ihrem gesunden Menschenverstand sollen dazu zielführend sein.

III Definitionen

1. Folgende Begriffe werden in diesem Standard mit der angegebenen Bedeutung in alphabetischer Reihenfolge verwendet:
 - Als **Abzugskapital** werden die zinsfreien Verbindlichkeiten bezeichnet, die bei der Berechnung des **Capital Employed** vom betriebsnotwendigen Vermögen abgezogen werden. In Theorie und Praxis werden die folgenden Positionen als zinsfrei betrachtet:
 - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
 - Anzahlungen von Kunden
 - Passive Rechnungsabgrenzung
 - Kurzfristige Rückstellungen.
 - Das **betriebsnotwendige Vermögen** setzt sich zusammen aus
 - Flüssige Mittel
 - Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
 - Vorräten, angefangenen Arbeiten, nicht fakturierten Leistungen
 - Aktiver Rechnungsabgrenzung
 - Sachanlagen
 - Immateriellen Anlagen (Patente, Lizenzen, Goodwill).

Die Frage, ob die flüssigen Mittel als Teil des betriebsnotwendigen Vermögens betrachtet werden, muss unternehmensspezifisch beantwortet werden. So dürfte dies bei einem KMU durchaus der Fall sein, während bei Grossunternehmen die Zuordnung von betriebsnotwendigem Vermögen auf die einzelnen Bereiche oft ohne die flüssigen Mittel erfolgt.

Reine Finanzanlagen werden nicht als Teil des betriebsnotwendigen Vermögens betrachtet. Dies ist auch sachlogisch nachvollziehbar, da eine Kapitalrenditekennzahl wie ROCE mit einer Ergebnisgrösse vor Zinsen berechnet wird (EBIT oder NOPAT).

- Die **Balanced Scorecard (BSC)** kann als Führungsinstrument zur Messung, Steuerung und Kommunikation in der Strategieumsetzung angewandt werden. Die BSC bildet strategische Ziele u.a. in den Perspektiven «Kunden», «Prozesse», «Mitarbeitende» und «Finanzen» ab. Die in der Praxis oft festgestellte «Überdimensionierung» der BSC kann durch eine vernünftige Verbindung mit dem operativen Kennzahlen-Cockpit des Unternehmens vermieden werden.
- **Benchmarking** (vom englischen Begriff «Benchmark» = Massstab) ist der kontinuierliche Vergleich der eigenen Produkte, Dienstleistungen, Kernprozesse oder Schlüsselfunktionen mit einem oder mehreren Vergleichsunternehmen (z. B. Peer-Group Benchmarking). Damit soll die Leistungslücke zum «Klassenbesten» (Unternehmen mit einem herausragenden Leistungsavis) ermittelt und systematisch geschlossen werden.
- Der **Bruttogewinn** stellt gerade im Handelsgeschäft eine zentrale Grösse für die Kosten- und Preispolitik eines Unternehmens dar. Als Bruttogewinn wird die Differenz zwischen dem Nettoverkaufserlös und dem Einstandspreis der verkauften Waren verstanden. Die **Bruttogewinnmarge** wird berechnet, indem der Bruttogewinn prozentual ins Verhältnis zum Verkaufserlös gesetzt wird (siehe auch die nachfolgenden Ausführungen zu **Gross Profit**).

- Als **Capital Employed** (beschäftigtes Kapital) wird die Differenz zwischen **betriebsnotwendigem Vermögen** und zinsfreien Verbindlichkeiten (**Abzugskapital**) bezeichnet. Im Umkehrschluss kann das Capital Employed auch berechnet werden: Eigenkapital + verzinsliches Fremdkapital. Aus Sicht eines operativen Controllings ist die Betrachtungsweise «betriebsnotwendiges Vermögen – Abzugskapital» vorzuziehen. Ausführungen dazu folgen im Kapitel VII.

Das Capital Employed ist eine wichtige Berechnungsgrösse für Kapitalrenditekennzahlen wie den **ROCE** oder Wertbeitragskennzahlen wie **EVA**. Bei der Anwendung des Capital Employed wird die Überlegung zugrunde gelegt, dass das beschäftigte Kapital eine angemessene Verzinsung erwartet, welche mit dem unternehmensspezifischen **Weighted Average Cost of Capital (WACC)** als Zinssatz bestimmt wird.

Es gibt keine absolut gültige Definition über die expliziten Inhalte von betriebsnotwendigem Vermögen oder Abzugskapital. Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis gibt es jedoch grundsätzliche Festlegungen (siehe betriebsnotwendiges Vermögen und Abzugskapital).

- Die **Conversion Rate** ist eine Kennzahl, die bei digitalisierten Geschäftsmodellen eine wichtige Bedeutung einnimmt. So wird beispielsweise gemessen, welcher Anteil von Website-Besuchern sich zu einer konkreten Handlung (idealerweise zum Kauf) bewegen lässt.

Eine ähnliche Bedeutung kommt der **Abschöpfungsquote** im Detailhandel zu. Bei dieser Kennzahl wird z.B. erhoben, welcher Anteil von Shop-Besuchern sich zu einem Kauf oder welcher Anteil von Passanten sich für die Konsumation bei einem Verpflegungsanbieter entscheidet.

- Die **Cost-Income-Ratio** ist eine in der Finanzindustrie zentrale Kennzahl zur Messung der Effizienz. Dabei wird der Verwaltungsaufwand durch die Erträge dividiert. Je geringer der Wert der Kennzahl ist, desto effizienter arbeitet das Unternehmen.
- Bei der **Deckungsbeitragsrechnung** werden vom Nettoumsatz die variablen Kosten (leistungsabhängigen Kosten) in Abzug gebracht, was zum Deckungsbeitrag führt. Dieser Deckungsbeitrag dient zur Deckung der Fixkosten und soll darüber hinaus einen Gewinnbeitrag erzielen. Mit einer Deckungsbeitragsrechnung erweitert sich der Beurteilungs- und Entscheidungsspielraum für ein Unternehmen.
- **Deckungsbeiträge (DB)** können für verschiedene Analyse- und Entscheidungszwecke verwendet werden. Dabei werden Deckungsbeiträge pro verkaufte Einheit, DB-Margen (DB in Prozent des Nettoverkaufspreises) oder Deckungsbeiträge pro Engpasseinheit als Berechnungsgrößen eingesetzt.
 - Klassische Preisfindung (Beispiel: Variable Kosten pro Einheit + Ziel-DB pro Einheit = Ziel-Verkaufspreis pro Einheit).
 - Berechnung von Nutzschwelen (Gewinnschwelen) sowohl mengenmässig (wie viele Einheiten müssen zur Deckung der Fixkosten abgesetzt werden) als auch wertmässig (welcher Umsatz muss bei definierter DB-Marge erzielt werden, damit die Fixkosten gedeckt werden können).
 - Berechnung von Umsatzzielen, wenn neben der Deckung von Fixkosten auch noch absolute oder relative Gewinnziele definiert sind.
 - Taktische Entscheide aufgrund von Engpasssituationen mithilfe von Engpassdeckungsbeiträgen. Beispiele: DB-optimale Sortimentsgestaltung oder Verkaufsförderung bei zu knapper Kapazität, Preisuntergrenzen bei Über- oder Unterkapazität.

Die Berechnung von Nutzschwellen kann mit dem Ausweis der **Sicherheitspanne** sinnvoll ergänzt werden.

- Das **DuPont-Schema** gilt als eines der ältesten und bekanntesten finanziellen Kennzahlensysteme und wurde bereits 1919 vom Chemiekonzern DuPont de Nemours & Co. entwickelt. Im Zentrum des Systems steht die Kapitalrendite, welche über das Wertepaar **Umsatzrendite und Kapitalumschlag** in die entsprechenden Treiber «aufgefächert» wird.
- **«Earnings before...»** definieren Ergebnisgrössen, die zur Berechnung verschiedener Umsatz- oder Kapitalrenditen verwendet werden. Häufig verwendet werden:
 - ▶ **EBITDA** = Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf materiellen oder immateriellen Vermögenswerten
 - ▶ **EBIT** = Ergebnis vor Zinsen und Steuern
 - ▶ **EBT** = Ergebnis (nach Zinsen) vor Steuern.
- Der **Economic Value Added (EVA)** bringt als finanzielle Kenngrösse zum Ausdruck, ob eine Unternehmensleitung in der Lage war, ein operatives Ergebnis zu erwirtschaften, das über den Kapitalkosten liegt (= Mehrwert, Value added).

Für die Berechnung werden vom operativen Ergebnis nach Steuern (aber vor dem Finanzergebnis) die kalkulatorischen Kapitalkosten aufgrund des Capital Employed abgezogen:

$$\begin{aligned}
 & \text{Net Operating Profit after Tax (NOPAT)} \\
 & - \text{Kapitalkosten (Capital Employed x WACC)} \\
 & = \textbf{Economic Value Added EVA}
 \end{aligned}$$

Ein positiver EVA wird als «Wertvermehrung», ein negativer EVA als «Wertverzehr» beurteilt.

- Mit dem **Free Cashflow** wird in der Praxis die Fähigkeit eines Unternehmens zum Ausdruck gebracht, Investitionen aus eigener Kraft (= operativem Geldfluss) zu finanzieren. Darüber hinaus lässt der Free Cashflow Schlüsse über das finanzielle Potenzial des Unternehmens zu, welches zur Schuldentilgung, Gewinnausschüttung etc. generiert werden kann.

Berechnung:

$$\begin{array}{r} \text{Operativer Cashflow (Geldfluss aus Unternehmenstätigkeit)} \\ - \text{Netto-Investitionen (Geldfluss aus Investitionstätigkeit)} \\ \hline = \text{Free Cashflow} \end{array}$$

- **Fulltime Equivalents (FTE)** sind auf 100 % Stellenprozent umgerechnete Anzahl Beschäftigte im Unternehmen (Vollzeit-äquivalente). FTE werden oft für die Berechnung von Produktivitätskennzahlen verwendet.
- Die **Geldflussrechnung** gilt als integraler Bestandteil einer finanziellen Berichterstattung. Die dargestellten Inhalte lassen weniger Ausweisspielräume zu («Profit is an opinion, Cash is a reality») und vermitteln ein cashbasiertes Bild des Unternehmens. In der Struktur werden dargestellt:
 - Geldfluss aus Unternehmenstätigkeit (Operativer Cashflow)
 - Geldfluss aus Investitionstätigkeit
 - Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit.

Der operative Cashflow wird für verschiedene Kennzahlen verwendet und bringt damit die Fähigkeiten des Unternehmens zum Ausdruck, Geldüberschuss aus dem operativen Geschäft zu erzielen, Investitionen aus eigener Kraft zu finanzieren, Finanzschulden zu amortisieren, Gewinne an die Eigentümer/Anteilseigner auszuschütten.

- In der internationalen Rechnungslegung und Praxis nimmt der **Gross Profit** eine wichtige Bedeutung ein. Darunter kann ver-

einfach der Bruttogewinn verstanden werden. Üblicherweise leitet sich der Gross Profit aus folgender Berechnung ab:

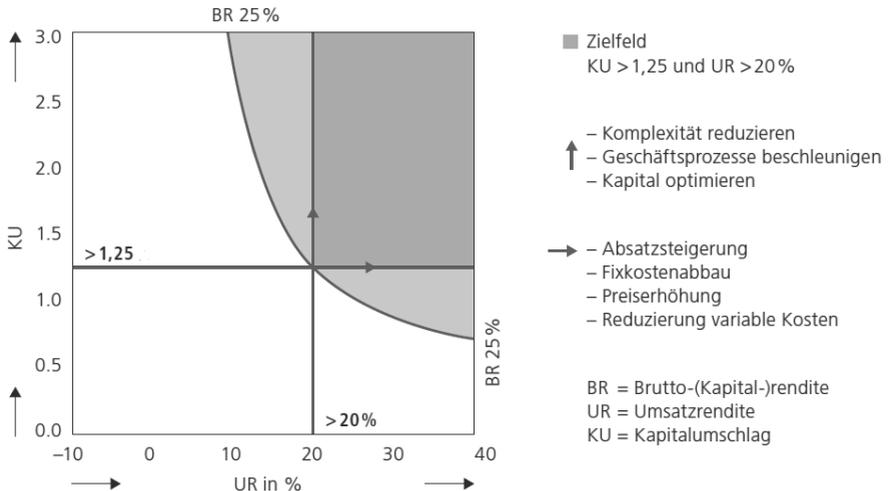
$$\begin{array}{r} \text{Verkaufsumsatz (Sales)} \\ - \text{Herstellkosten der verkauften Leistung} \\ \text{(Cost of Goods Sold; COGS)} \\ \hline = \text{Bruttogewinn} \end{array}$$

Die Herstellkosten enthalten somit neben den Materialkosten auch die zur Leistungserstellung notwendigen Materialgemeinkosten und (vollen) Fertigungskosten. Wird der Gross Profit mit dem Verkaufsumsatz ins Verhältnis gesetzt, ergibt sich die **Gross Margin**.

- **Investitionen** (Capital Expenditures/CAPEX) umfassen primär Anschaffungen (Zugänge) von Sachanlagevermögen – einschliesslich der mit betriebseigenen Kräften realisierten Investitionen (z. B. selbsterstellte Anlagen) – sowie Investitionen in immaterielle Vermögenswerte wie Software, Konzessionen oder gewerbliche Schutzrechte. Zusätzlich fallen darunter geleistete Anzahlungen, Anlagen in Bau sowie wertsteigernde Erweiterungen, Umbauten, Zubauten, Verbesserungen und Reparaturen, welche die normale Nutzungsdauer verlängern oder die Produktivität der bestehenden Anlagen erhöhen. Reine Instandhaltungsreparaturen sind keine Investitionen.
- Mit der **ISO-Kapitalrendite** lassen sich alle möglichen Kombinationen des **Wertepaars Umsatzrendite und Kapitalumschlag** berechnen und darstellen. Eine überragende Bedeutung kommt der ISO-Kapitalrendite bei der strategischen Beurteilung und Ausrichtung von Geschäftseinheiten zu. Sowohl in Bezug auf Umsatzrenditen als auch Kapitalumschlag kann sich ein Unternehmen an Benchmarks orientieren und damit für die einzelnen Geschäftseinheiten klare Stossrichtungen bestimmen.

Die nachstehende Grafik illustriert das Prinzip:

- ▶ Die Kurve stellt innerhalb der skalierten Umsatzrendite und des skalierten Kapitalumschlags sämtliche Wertepaare dar, die genau zu einer Ziel-Kapitalrendite von 25% führen.
- ▶ Wenn eine Umsatzrendite von mindestens 20% und ein Kapitalumschlag von mindestens 1,25 als Benchmark bestimmt werden, ergibt sich daraus die Definition des Zielfelds (dunkle Fläche).
- ▶ Für Geschäftseinheiten, die sich ausserhalb dieses Zielfeldes befinden, lässt sich die Stossrichtung bestimmen (nach «rechts», nach «oben» oder «kombiniert»).



Quelle: Peters / Pfaff, Controlling, Zürich 2018, S. 68.

- Der Begriff **Kaizen** kommt aus dem Japanischen. Er setzt sich zusammen aus Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren. Damit ist die permanente Verbesserung von Tätigkeiten, Abläufen, Verfahren oder Produkten durch alle Mitarbeitenden eines Unternehmens gemeint. Durch gut erklärte und nachvollziehbare operative Kennzahlen wird die Beteiligung von Mitarbeitenden und Teams am Verbesserungsprozess wesentlich unterstützt.

- **Kapitalbindung** bezeichnet die Tatsache, dass in einem Unternehmen das Kapital in der Regel nur zu einem geringen Teil in Form von flüssigen Mitteln vorliegt, sondern zur Hauptsache im Umlaufvermögen (**Working Capital / Net Working Capital**) und Anlagevermögen gebunden ist. Wenn von diesem gebundenen Vermögen die zinsfreien Verbindlichkeiten abgezogen werden, führt dies zum **Capital Employed**. Die Steuerung der Kapitalbindung wird durch Aktivitätskennzahlen (z.B. Lagerumschlag, Debitorenzahlungsfrist) sowie Renditekennzahlen (z.B. ROI bei Anlagevermögen) unterstützt.
- Mit der **Kapitalrendite** wird der Gewinn eines Unternehmens oder einer **Investition** ins Verhältnis mit dem dafür eingesetzten Kapital gesetzt:

$$\frac{\text{Ergebnis}}{\text{Kapital}}$$

Die Vielzahl von Perspektiven, mit denen diese Beurteilung vorgenommen werden kann, führt zu einer Auswahl von Kennzahlen mit unterschiedlichen Ergebnisgrössen (Zähler des Bruches) bzw. unterschiedlichen Kapitalgrössen (Nenner des Bruches).

Beispiele: Eigenkapitalrendite (ROE), Gesamtkapitalrendite (ROA), Rendite einer Investition (ROI), Return on Capital Employed (ROCE). Die etablierten Kapitalrenditenmodelle sind unter Kapitel V in diesem Standard beschrieben.

- Unter **Kapitalumschlag** versteht man den Gesamtprozess von der Kapitalanlage bis zur Rückkehr des Geldes zum Unternehmen. Mit anderen Worten: Wie oft «dreht» sich das gebundene Kapital durch die Umsatzleistung während eines Geschäftsjahres. In der Analogie zu einem Detailhändler, der den Umschlag seiner Waren im Verkaufsregal sehen und messen

kann, sollen Unternehmen anderer Branchen den Kapitalumschlag regelmässig verfolgen. Für das Controlling bedeutet dies eine Fokussierung auf die Optimierung der Kapitalbindung im Umlauf- und Anlagevermögen.

- Der Begriff **Key Performance Indicator (KPI)** oder Schlüsselkennzahl bezeichnet für den Erfolg des Unternehmens herausragende Kennzahlen, anhand derer der Erfüllungsgrad von Leistungszielen oder kritischen Erfolgsfaktoren innerhalb einer Organisation im Kennzahlen-Cockpit gemessen wird. Die wesentlichen KPI werden unternehmensspezifisch festgelegt und verändern sich je nach Situation des Unternehmens über die Zeit.
- Als **Leverage-Effekt** wird die Hebelwirkung auf die Eigenkapitalrendite bezeichnet, die unter folgenden Voraussetzungen erzielt werden kann:
 - In der Finanzierungsstruktur wird der Fremdkapitalanteil erhöht.
 - Die Fremdfinanzierungskosten sind günstig, d.h. das Unternehmen muss Fremdkapital zu günstigeren Konditionen aufnehmen können als die Investition an Gesamtkapitalrentabilität erzielt.

Der Leverage-Effekt folgt dem Grundsatz von «rentabilitäts-optimaler» Finanzierung, kann jedoch im Konflikt mit den Grundsätzen von «risikoangepasster» und «unabhängigkeitsbewahrender» Finanzierung stehen. Der Leverage-Effekt kann sich in die entgegengesetzte Richtung entwickeln, wenn sich z. B. das Zinsumfeld ungünstig verändert.

- Der **NOPAT (Net Operating Profit after Tax)** wird berechnet, indem vom EBIT der Steueraufwand abgezogen wird. Für Analysezwecke wird dabei oft von einem standardisierten Steuersatz ausgegangen.

- Als **Non Conformance Cost** werden Mehr- bzw. Fehlerkosten bezeichnet, die aufgrund des Vergleichs zwischen Vorkalkulation und Nachkalkulation identifiziert werden. Non Conformance Cost sind in der Regel Indizien für Ineffizienzen, Störungen im Ablauf etc.
- Das **Pareto-Prinzip**, auch bekannt unter der **«80:20-Regel»**, ist bei der Auswertung von wirtschaftlichen Tatbeständen sehr nützlich. Der Ökonom Vilfredo Pareto untersuchte im 19. Jahrhundert die Verteilung des Vermögens in Italien und stellte fest, dass 80 % des Gesamtvermögens in der Hand von etwa 20 % der Familien waren. Für den Controlling-Alltag lässt sich ableiten: Mit einem Ressourceneinsatz von 20% lassen sich 80% der Probleme lösen oder 80% der gewünschten Erkenntnisse gewinnen.
- Unter **Profitabilität** wird die nachhaltige Ertragskraft sprich Gewinnerzielungsfähigkeit eines Unternehmens verstanden. Während Kennzahlenberechnungen zu einem abgeschlossenen Geschäftsjahr vor allem der Rechenschaft und Geschichtsschreibung dienen (Ertragslage) hat das zukünftige Profitabilitätspotenzial für die wertorientierte Führung einen wesentlich höheren Stellenwert.
- Als **Produktivität** wird das Verhältnis zwischen einer erbrachten Outputmenge und den dafür notwendigen Inputmengen innerhalb definierter Zeiteinheiten verstanden. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss ein Unternehmen eine stetige Verbesserung der Produktivität anstreben.
- **Risiko** ist jede aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierende, durch «zufällige» Störungen oder auch aus Wettbewerb verursachte Möglichkeit, geplante Ziele zu verfehlen oder Werte zu beschädigen. Risikomanagement gehört aus diesem Grund zu einem unverzichtbaren Bestandteil von wertorientierter Führung.

- Als **Risikomanagement** wird der im Unternehmen verankerte Prozess zur Identifikation, Bewertung, Bewältigung, Überwachung und Berichterstattung von Risiken verstanden. Die Verantwortung für den Prozess beginnt bei den obersten Führungsorganen und wird über die Führungsstufen des Unternehmens kaskadiert.
- Bei der Berechnung von Nutzschwellen ergänzt die **Sicherheitsspanne** auf eine einfache aber wirkungsvolle Weise die Aussagekraft. Für die Berechnung wird beispielsweise der Nutzschwelenumsatz mit dem tatsächlich erzielten Umsatz verglichen. Die Differenz zwischen den beiden Werten wird prozentual ins Verhältnis zum tatsächlich erzielten Umsatz gesetzt. Damit erhält das Unternehmen einen Indikator, in welchem Umfang der Umsatz maximal sinken könnte, ohne in eine Verlustsituation zu geraten (z.B. bei ungünstigen Wechselkurseinflüssen oder konjunkturellen Abschwüngen).
- Die **Sustainable Growth Rate** drückt aus, in welchem Ausmass das Umsatzwachstum eines Unternehmens aus eigener Kraft (d.h. einbehaltenen Gewinnen) finanziert werden kann. Vereinfacht berechnet sich die Kennzahl wie folgt:

Return on Equity (ROE) x (1 – Dividendenausschüttungsquote)

Das ausführlichere Rechnungsmodell zeigt die Einfluss- und Verantwortungsbereiche einer jeden CFO-Funktion transparent auf und erweitert die Sustainable Growth Rate zu einem umfassenden finanziellen Führungskonzept:

$\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Umsatz}}$	= Umsatzrendite
CFO-Relevanz:	Kosten- und Leistungscontrolling, Steuerung der Umsatzleistung und der Kostenstruktur
Umsatzrendite x Kapitalumschlag	= Kapitalrendite
CFO-Relevanz:	Optimale Bewirtschaftung des eingesetzten Kapitals (siehe auch Capital Employed)
Kapitalrendite x Financial Leverage	= ROE (vor Steuern)
CFO-Relevanz:	Finanzierungsstrategie des Unternehmens und deren Umsetzung
ROE (vor Steuern) x (1 – Steuerrate)	= ROE (nach Steuern)
CFO-Relevanz:	Steuerpolitik und deren Umsetzung, Steuerplanung
ROE x (1 – Dividendenausschüttungsquote)	= Sustainable Growth Rate
CFO-Relevanz:	Dividenden- und Reservenpolitik und deren Umsetzung

Der **Financial Leverage** wird als Berechnungsgrösse für die Sustainable Growth Rate verwendet und ergibt sich als Multiplikator aus der Berechnung:

$$\frac{\text{Gesamtkapital}}{\text{Eigenkapital}}$$

- Die **Umsatzrendite** bringt als Prozentsatz die Effizienz der Umsatzleistung zum Ausdruck. Der Jahresüberschuss (Zählergrösse) wird dabei mit den Umsatzerlösen (Nennergrösse) in Beziehung gesetzt. Während die Umsatzleistung ziemlich

eindeutig bestimmt ist, kann der Jahresüberschuss mit verschiedenen Werten dargestellt werden: EBITDA, EBIT, EBT, Reingewinn. Insbesondere die Verwendung von EBITDA und EBIT lässt eine Vergleichbarkeit mit Unternehmen zu, die eine unterschiedliche Finanzierungsstruktur oder Steuersituation aufweisen.

- Der **Weighted Average Cost of Capital (WACC)** ist eine Konkretisierung des unternehmensspezifisch verwendeten Kapitalkostensatzes. Er bezeichnet die «Verzinsungsansprüche» der Eigen- und Fremdkapitalgeber. Der WACC kann demzufolge als Leistungsmass (Benchmark) für die im Unternehmen mindestens zu erzielende **Kapitalrendite** oder als Kapitalkostensatz (Hurdle Rate) bei der Wirtschaftlichkeitsrechnung von Investitionen verwendet werden. Der angestrebte Eigenkapitalkostensatz wird mit dem (Ziel-) Eigenfinanzierungsgrad gewichtet. Zu diesem Ergebnis wird der mit dem Fremdfinanzierungsgrad gewichtete Fremdkapitalkostensatz addiert. Beim Fremdkapitalkostensatz muss die steuerliche Abzugsfähigkeit berücksichtigt werden.

$$\begin{aligned} & (\text{Ziel-}) \text{ Eigenfinanzierungsgrad} \times \text{Eigenkapitalkostensatz in \%} \\ + & \text{ Fremdfinanzierungsgrad} \times \text{Fremdkapitalkostensatz in \% (nach Steuern)} \\ = & \text{ **Weighted Average Cost of Capital (WACC)** } \end{aligned}$$

- Das **Wertepaar Umsatzrendite und Kapitalumschlag** nimmt eine herausragende Bedeutung in wertorientierter Führung und Controlling ein. Die bewusste Fokussierung auf beide Grössen in diesem Wertepaar verbessert die Wirksamkeit und Durchschlagskraft der finanziellen Führung:
 - **Umsatzrendite:** Kennen und steuern wir alle Einflüsse auf Verkaufsmengen, Verkaufspreise, Währungsexposures etc.? Kennen und steuern wir die Kostenstruktur in den verschiedenen Dimensionen (Kostenarten, funktionale Betrachtung,

fixe und variable Kosten etc.)?)

- ▶ **Kapitalumschlag:** Verfügen wir über ein wirksames (Netto-) Umlaufvermögenmanagement? Streben wir nach stetiger Verbesserung des (Netto-) Umlaufvermögens? Verwenden wir wirksame Grundsätze und Methoden zur Wirtschaftlichkeitsmessung des Anlagevermögens?

Siehe auch: ISO-Kapitalrendite und Sustainable Growth Rate

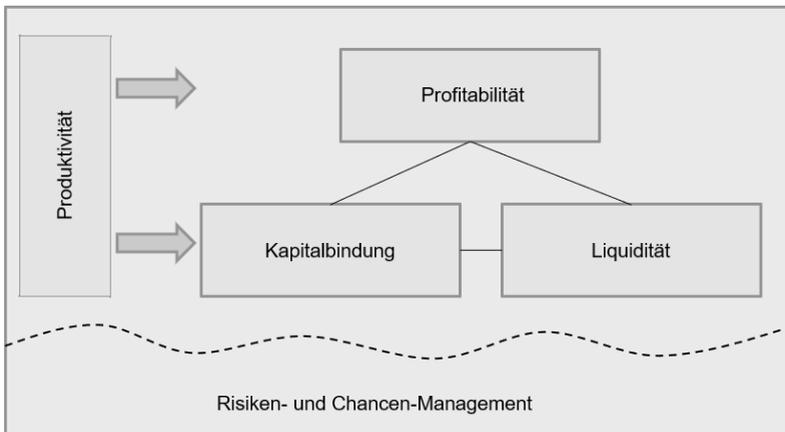
- Als **Working Capital** wird das Umlaufvermögen, als **Net Working Capital** das Nettoumlaufvermögen eines Unternehmens bezeichnet. Der Wortbestandteil «Working» weist darauf hin, dass dieser Teil der gebundenen Mittel sehr produktiv sein kann und entsprechend aktiv bewirtschaftet werden sollte.
- **Ziele, Aktionen, Kennzahlen:** Diese Formel fasst die Voraussetzungen für ein wirksames finanzielles Führungssystem zusammen. Klar definierte Ziele werden mit den richtigen Aktionen angestrebt und auf dem Weg zur Zielerfüllung konsequent mit Kennzahlen gemessen.

IV Strategische Aspekte / Controlling Handlungsfelder

2. Für eine zukunftsgerichtete Beurteilung der Werthaltigkeit muss jedes Unternehmen eine Verzahnung zur Strategie herstellen. Unabhängig vom gewählten Strategieverfahren sollten folgende allgemeinen «Gesundheitsgrössen» von jedem Unternehmen laufend beurteilt werden:
 - **Marktstellung** (messbar durch Marktanteile, Imagebewertungen, Net Promoter Scores etc.)
 - **Innovationsfähigkeit** (messbar durch Umsatzgliederung nach «Alter» der verkauften Erzeugnisse, Dauer von Innovationszyklen bis Markteinführung, F&E-Kosten in Prozent des Umsatzes etc.)
 - **Attraktivität für Mitarbeitende** (messbar durch Ausbildungstage- und -kosten pro Mitarbeiter und Jahr, durchschnittliche Dienstjahre, Fluktuationsraten etc.)
 - **Produktivität** (mögliche Messgrössen nachfolgend)
 - **Rentabilität** (mögliche Messgrössen nachfolgend)
 - **Liquidität** (mögliche Messgrössen nachfolgend).

3. Das **Kennzahlen-Cockpit eines Unternehmens** ist ein geeignetes Instrument, um die Umsetzung der Strategie messbar und kommunizierbar machen zu können. Die Betrachtungsweisen der Balanced Scorecard können in das Kennzahlen-Konzept einfließen. Damit ein Cockpit die finanzielle Führung wirksam unterstützt, wird empfohlen:
 - Nur die zur Steuerung notwendigen Ziele definieren. Zu beachten: Ziele ändern sich über die Zeit.
 - Für die Beurteilung der Zielerreichung nur solche Kennzahlen wählen, die eindeutig mess- oder beurteilbar sind.
 - Die Ausgangslage für jede Kennzahl klar bestimmen und nachweisen (was ist unser Startpunkt, wo wollen wir hin).

- ▶ Klare Handlungsanweisungen verfassen, welche Korrekturmassnahmen bei ungenügenden Kennzahlen zu ergreifen sind.
4. Die **Handlungsfelder des Controllings** in der wertorientierten Führung umfassen die Planung, Messung und Steuerung von Profitabilität, Kapitalbindung, Liquidität und Produktivität. Risiko- und Chancenmanagement stellen die Zielerreichung in diesen Handlungsfeldern sicher.



5. Werterhaltung und Wertentwicklung erfordern die **gleichzeitige und sauber synchronisierte Auseinandersetzung mit verschiedenen Handlungsfeldern**. Während Profitabilität und Liquidität in der Regel genügend Aufmerksamkeit erhalten, ist bei den Themen Kapitalbindung und Produktivität oft ein «Nachholbedarf» feststellbar. Risikomanagement gehört erfahrungsgemäss ebenfalls nicht zu den Lieblingsthemen von Führungskräften. Umso wichtiger ist die Rolle des Controllings, Risiko- und Chancenmanagement durch geeignete Instrumente zu unterstützen.

6. Betriebswirtschaftliche **Kennzahlen** erfüllen den Zweck, die wesentlichen Tatbestände aus einer Fülle von Informationen verständlich und wirksam darzustellen. Der Nutzen von Kennzahlen für die Unternehmensführung ergibt sich dann, wenn diese in deren zeitlichen Entwicklung ausgewertet und in Vergleich zu Zielwerten, üblichen Normen oder Benchmarks gesetzt werden. Zudem sollten die einzelnen Kennzahlen innerhalb eines Kennzahlenmodells in einen sinnvollen Kontext gebracht werden.
7. Bei der Definition von **Kennzahlenmodellen** für ein Unternehmen werden folgende Überlegungen empfohlen:
- ▶ Welche Aufgaben in strategischer und operativer Führung sollen durch das Kennzahlenmodell unterstützt werden?
 - ▶ Wie viele Kennzahlen sind für eine wirksame, übersichtliche und effiziente Führung notwendig?
 - ▶ Sind für alle Kennzahlen Ziel- oder Normwerte definiert?
 - ▶ In welchen zeitlichen oder organisatorischen Dimensionen sollen die Kennzahlen dargestellt werden?
 - ▶ Erfüllt jede Kennzahl die Anforderung von «Handlungsorientierung», d.h. führen ungenügende Kennzahlen zu Korrekturmassnahmen?
 - ▶ Welche Führungsebene soll welche Kennzahlen «handlungsorientiert» einsetzen?
 - ▶ Wie wird sichergestellt, dass alle Anwender der Kennzahlen deren Aussagekraft sowie Einflussgrössen verstehen?

V Übergeordnete finanzwirtschaftliche Modelle

8. In der Praxis sind verschiedene Modelle zur Betrachtung von Kapitalrenditen verbreitet. Die **Kapitalrenditen** lassen sich in drei Gruppen gliedern:
- ▶ **Eigenkapitalrendite (ROE)**. Die Ergebnisgrösse ist hier eindeutig: Gewinn nach Steuern. Bei der Kapitalgrösse können entweder das Eigenkapital zu Beginn der Berichtsperiode, am Ende der Berichtsperiode oder der Durchschnittswert aus Anfangs- und Schlussbestand verwendet werden.
 - ▶ **Rendite des Gesamtkapitals (ROA) bzw. des Kapitaleinsatzes bei Investitionen (ROI)**. Als Ergebnisgrösse werden üblicherweise EBIT (ROA) oder Gewinn + Zins (ROI) verwendet. Beim ROA ist darauf zu achten, dass Finanzanlagen vom Gesamtkapital abgezogen werden, da deren «Return» ja nach Stufe EBIT ausgewiesen wird.
 - ▶ **Rendite des beschäftigten (bzw. investierten) Kapitals: ROCE, RONOA, ROIC**. Gemeinsam bei den hier aufgeführten Kennzahlen ist die Sichtweise, dass die Rendite bezogen auf das Kapital berechnet wird, das eine «Verzinsungserwartung» aufweist. D.h. im praktischen Sinn: Eigenkapital + verzinsliches Fremdkapital = beschäftigtes Kapital.
9. Bei den Renditekennzahlen **ROCE, RONOA und ROIC** können verschiedene **Ergebnisgrössen für die Berechnung** eingesetzt werden: EBIT, NOPAT.

Die **Herleitung des beschäftigten bzw. investierten Kapitals** für die erwähnten Kennzahlen unterscheidet sich in Nuancen oder lässt unternehmensspezifische Spielräume. Für weiterführende technische Empfehlungen wird auf entsprechende Fachliteratur verwiesen.

10. Wichtig ist, dass die **unternehmensspezifisch angewandten Kapitalrenditekennzahlen** sich im Rahmen von gängigen Lehrmeinungen und gelebter Praxis bewegen. Es ist Aufgabe des Controllings, innerhalb des Unternehmens die Transparenz zu den gewählten Ergebnis- und Kapitalgrössen zu schaffen, dies zu dokumentieren und Kontinuität zu gewährleisten. Klarheit und Nachvollziehbarkeit sind ausgeklügelten Berechnungsmodellen vorzuziehen.
11. Das Modell des **Economic Value Added (EVA)** wird als Ergänzung zu reinen Kapitalrenditekennzahlen empfohlen, weil bei reiner Renditeorientierung (-maximierung) werterhöhende Investitionen unberücksichtigt bleiben könnten.

VI Steuerung der Profitabilität

12. Die Beurteilung der Profitabilität beginnt mit einer Analyse von **Umsatzabweichungen**. Dabei werden die Abweichungen zwischen IST und PLAN auf die Einflüsse von **Preis, Menge, Mix** untersucht. Im Weiteren ist die Analyse bei Bedarf um den Einfluss von Wechselkursen zu ergänzen.
13. Die Wirtschaftlichkeit in der **Beschaffung von Gütern oder externen Dienstleistungen** findet oft in der (genügenden oder ungenügenden) Bruttogewinnmarge ihren Ausdruck. Da die Abweichung der Bruttogewinnmarge im Vergleich IST gegenüber PLAN oft verschiedene Einflüsse zusammenfasst, wird eine spezifische Überwachung von extern beschafften Gütern oder Dienstleistungen empfohlen. Entsprechende ERP-Lösungen vorausgesetzt, können folgende Kennzahlen erhoben werden:
 - ▶ **Einkaufspreisabweichung** nach einzelnen Artikel- oder Dienstleistungskategorien. Diese Abweichung kann bezüglich Steuerung der Beschaffungsfunktion im Unternehmen

zugewiesen werden. Im Weiteren sollen aufgrund der prozentualen Einkaufspreisabweichung Rückschlüsse über die Anpassung der Kalkulation und allenfalls auch der eigenen Verkaufspreise gezogen werden.

- ▶ **Mengen- bzw. Verbrauchsabweichungen nach Material- oder Dienstleistungskategorien.** Die Verbrauchsabweichungen können zusätzlich aufgrund ihrer Ursachen codiert und abgerechnet werden. Die Verantwortung für diese Abweichungen kann einem Produktionsbereich oder der für die Leistungserstellung zuständigen Funktion zugewiesen werden.
- ▶ **Weitere Materialabweichungen** wie z.B. Inventurdifferenzen, Verschrottung, Schwund etc. sollten als separate Kategorie erhoben und abgerechnet werden.

14. Eine **Gliederung der Gesamtkosten** und die Darstellung in Prozent einer Gesamtgrösse ermöglichen eine wirksame, rasche Analyse und unterstützen das Festlegen von Prioritäten. Als Gesamtgrösse können unternehmensspezifisch entweder der Umsatz oder die Gesamtkosten des Unternehmens verwendet werden. Der Umsatz als Bezugsgrösse eignet sich besser für Benchmarkanalysen.

Als Gliederungskriterien werden empfohlen:

- ▶ **Kosten- oder Aufwandarten** (Warenaufwand, Personalaufwand, übriger Betriebsaufwand, ggf. weiter gegliedert, etc.)
- ▶ **Unternehmensfunktionen** (Verkauf, Marketing, Produktion, Administration etc.)

15. Insbesondere bei der Gliederung des Gesamtkostenblockes nach Unternehmensfunktionen wird eine **Kostenspaltung nach fixen und variablen Kosten** empfohlen. Wenn eine Kostenstellenrechnung geführt wird, erfolgen die Kostenspaltung auf Ebene der einzelnen Kostenstellen und innerhalb der Kostenstellen pro Kostenart.

16. Eine einfache und wirkungsvolle Entscheidungsgrundlage bietet der Bruttogewinn eines Unternehmens. Zur Steuerung des **Bruttogewinns** dienen die folgenden Überlegungen:
- ▶ **Bruttogewinnmarge** IST gegenüber PLAN?
 - ▶ Wie (und warum) hat sich die Bruttogewinnmarge über die Zeit entwickelt?
 - ▶ Welche Bruttogewinnmarge erzielen einzelne Sparten des Unternehmens?
 - ▶ Wie stehen die erreichten Werte im Vergleich zu Benchmarks oder innerhalb der Branche?

Die Empfehlungen gelten sinngemäss auch, wenn mit der Kennzahl **Gross Margin** operiert wird.

17. Die **Anwendung von Deckungsbeitragsrechnungen** erweitert den Entscheidungshorizont für die Unternehmensführung. Wenn die finanzielle Steuerung auf Deckungsbeiträgen und DB-Margen basiert, müssen die dazugehörenden Grundsätze zur Fixkostendeckung und Gewinnerzielung auf allen Stufen des Unternehmens klar kommuniziert werden (Deckungsbeitrag heisst noch nicht «Gewinn»). Die **Regeln zur Anwendung von Deckungsbeiträgen oder DB-Margen** bei unternehmerischen Entscheidungen sollten vom Controlling mitgestaltet und begleitet werden.
18. **EBITDA-Marge und EBIT-Marge** sind beliebte Umsatzrendite-kennzahlen, die sowohl dem innerbetrieblichen (Entwicklungs-) Vergleich als auch zu Benchmarkzwecken dienen. In der Praxis sind Variationen zu den beiden Ausgangswerten verbreitet (Beispiel: «normalisierter» EBIT, «tatsächlicher» EBIT). Die Inhalte der beiden Ergebniszahlen sollten vom Controlling innerhalb des Unternehmens klar definiert sein. Von Variationen wird eher abgeraten.

Die Abschreibungen können für einen einfachen Quervergleich mit der Geldflussrechnung verwendet werden: Total der Abschreibungen gemäss Erfolgsrechnung im Vergleich mit den Nettoinvestitio-

nen gemäss Geldflussrechnung. Wenn sich die beiden Werte etwa die Waage halten, kann in der Regel von einer Substanzerhaltung im Anlagevermögen ausgegangen werden.

19. Die Analyse der Erfolgsrechnung wird sinnvollerweise mit einem **IST-/PLAN-Vergleich in der Kostenrechnung** ergänzt (Analyse Kostenstellen, Analyse Kostenträger). Auf vertiefte Ausführungen zu diesem Thema geht der vorliegende Standard jedoch nicht ein.
20. Die **Optimierung der Eigenkapitalrendite durch Ausnutzung des Leverage-Effektes** sollte mit strategischer Absicht und Umsetzung vorgenommen werden.

VII Steuerung der Kapitalbindung

21. **Optimierte Kapitalbindung** erhöht den Kapitalumschlag und dient damit als **Multiplikator für die Kapitalrendite**. Steuerung der Kapitalbindung gehört zu den Hauptaufgaben von finanzieller Führung und Controlling. Die Handlungsfelder können wie folgt gegliedert werden:
 - ▶ **Bewirtschaftung des Umlaufvermögens** mit den Schwerpunkten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräten und angefangenen Arbeiten.
 - ▶ **Steuerung des Abzugskapitals**, insbesondere Verbindlichkeiten für Lieferungen und Leistungen sowie Anzahlungen von Kunden (bei Projekt- und Anlagengeschäft).
 - ▶ **Investitionscontrolling**, um die Wirtschaftlichkeit des eingesetzten Anlagevermögens zu überwachen.
22. Für das **Controlling der Kapitalbindung** wird die **Betrachtung von der Aktivseite der Bilanz** her empfohlen. Die Gründe dazu sind:

- ▶ Kapitalbedarf entsteht aufgrund des Mitteleinsatzes in Vermögenswerte. Für die Vermögenswerte innerhalb eines Unternehmens lassen sich verantwortliche Führungskräfte identifizieren.
- ▶ Die Verantwortung für den wirtschaftlichen Umgang mit Vermögenswerten sollte soweit wie möglich an diese Führungskräfte delegiert werden. Das Controlling stellt dazu wirksame Instrumente und Kennzahlen zur Verfügung.
- ▶ Die Fragen zur Kapitalproduktivität sollten im dauernden Bewusstsein bleiben: Wie verbessern wir den Umschlag des Umlaufvermögens? Wie stellen wir sicher, dass Anlageentscheide auf einer soliden, wirtschaftlichen Grundlage getroffen werden?

23. **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** können mit verschiedenen Kennzahlen und Controlling-Auswertungen optimal gesteuert werden:

- ▶ **Forderungsumschlag** (Debitorenumschlag)
- ▶ **Zahlungsfrist der Forderungen (DSO, Days of Sales Outstanding)** verglichen mit den definierten Zahlungszielen (mit 360 oder 365 Tagen gerechnet)
- ▶ **Gliederung des Forderungsbestandes nach Fälligkeit**, verbunden mit Zielwerten (z. B. max. 10 % mehr als 60 Tage fällig)
- ▶ **Gliederung von überfälligen Forderungsbeständen** nach den Ursachen für «Nicht bezahlen».

24. **Vorräte** können mit folgenden Kennzahlen gesteuert werden:

- ▶ **Lagerumschlag** nach Kategorien (z. B. Handelswaren, Einzelmaterial, Fertigerzeugnisse); Abstützung von Lagerumschlag und Lagerdauer bezüglich Verbrauch auf Vergangenheitswerte
- ▶ **Durchschnittliche Lagerdauer (DIO Days of Inventory Outstanding)** nach Kategorien (mit 360 oder 365 Tagen gerechnet)

- ▶ **Lagerreichweite in Tagen.** Diese Kennzahl setzt voraus, dass der zukünftige Bedarf über eine definierte Zeitspanne zuverlässig geschätzt werden kann.

Die Anwendung der Kennzahl Lagerreichweite wird empfohlen. Die Zukunftsorientierung dieser Kennzahl kann ideal mit ABC-Analysen ergänzt werden, womit Zielreichweiten für A-, B- oder C-Artikel festgelegt werden können.

25. Bei **angefangenen Arbeiten (kundenspezifische Projekte, baugewerbliche Leistungen etc.)** wird ein wirksames Projektcontrolling empfohlen (*siehe Controlling Standard Nr. 4 Projektcontrolling*).

Bei kundenspezifischen angefangenen Arbeiten sollte der Kunde das Projekt idealerweise laufend mitfinanzieren.

Aus diesem Grund sollte der Wert angefangener Arbeiten regelmässig mit dem Wert der dem Kunden ausgestellten Anzahlungs- oder Fortschrittszahlungsrechnungen verglichen werden. Damit lassen sich folgende Kennzahlen ableiten:

- ▶ **Cost in Excess** (Wert der angefangenen Arbeiten ist höher als die dem Kunden ausgestellten Rechnungen)
- ▶ **Billings in Excess** (Wert der angefangenen Arbeiten ist tiefer als die dem Kunden ausgestellten Rechnungen)
- ▶ **Finanzierungsgrad** (ausgestellte Rechnungen in Prozent der angefangenen Arbeiten).

26. **Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten** können ebenfalls mithilfe von Umschlagshäufigkeit und Zahlungsfrist überwacht und optimiert werden. Hier gilt es insbesondere, eine Kongruenz zwischen den eigenen Zahlungszielen gegenüber Kunden und den Zahlungsfristen (DPO, Days of Purchases Outstanding) gegenüber Lieferanten sicherzustellen.

27. Die **Kapitalbindung im Anlagevermögen** kann üblicherweise nicht im operativen Alltag verbessert werden. Vielmehr sind durch das Controlling folgende Instrumente einzusetzen:
- ▶ **Wirtschaftlichkeitsrechnungen** als Grundlage für Investitionsentscheide
 - ▶ **Internes Projektcontrolling** während der Ausführung von (grossen) Investitionsvorhaben
 - ▶ **Wirkungskontrolle während der Nutzungsdauer** von Investitionen und Korrekturmassnahmen, wenn nötig
- (Siehe auch: *Controlling Standard Nr. 1 Investitionsrechnung*).
28. Für die mittelfristige Optimierung der Kapitalbindung eignen sich **Strukturkennzahlen** wie z. B. Intensität des Anlagevermögens oder Intensität des Umlaufvermögens.
29. Die Betrachtung der **Kapitalstruktur aus dem Blickwinkel der Finanzierung** (Eigenfinanzierungsgrad, Fremdfinanzierungsgrad) kann durch eine Verknüpfung mit der Vermögensseite, z. B. mit dem **Anlagedeckungsgrad** ergänzt werden und vermittelt ein Bild zur fristenkongruenten Finanzierung der Bilanzpositionen (Stichwort: Goldene Bilanzregel).

VIII Steuerung des Geldflusses

30. Die **Steuerung des Geldflusses** erfolgt durch eine Verbindung zwischen Überwachung und Planung der liquiden Mittel. Kennzahlen zur Zahlungsbereitschaft oder Cashflow-Kennzahlen dienen in diesem Sinn zur Standortbestimmung und Festlegung von Zielwerten.

31. Bei den **Kennzahlen zur Zahlungsbereitschaft** sind die Liquiditätsgrade 2 sowie 3 von praktischer Bedeutung und branchenabhängig. Die Aussagekraft des Liquiditätsgrades 1 kann abhängig vom Charakter des Unternehmens unterschiedlich sein.

Ergänzende Überlegungen zur Beurteilung der Liquiditätsgrade:

- ▶ Bei **Liquiditätsgrad 1** (sofortige Zahlungsbereitschaft) ist zu berücksichtigen, dass neben den kurzfristigen Verbindlichkeiten auch regelmässige Auszahlungen wie Löhne oder Mieten eine rasche Zahlungsbereitschaft erfordern.
 - ▶ Ein **Liquiditätsgrad 2** von über 100% gilt als «gesund». Hier sollte aber ein Quervergleich mit der Zahlungsfrist bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen angestellt werden. Die Zahlungsbereitschaft wird beeinträchtigt sein, wenn die Zahlungsfrist bei den Forderungen erheblich über der erwarteten Zahlungsfrist für Verbindlichkeiten liegt.
 - ▶ Der **Liquiditätsgrad 3** ist vor allem eine Sicherheitskennzahl für kreditgebende Banken. Auch diese Kennzahl sollte anhand von Kennzahlen wie Lagerdauer und Zahlungsfrist der Forderungen validiert werden.
32. Mit **Cashflow-Kennzahlen** werden verschiedene Fähigkeiten des Unternehmens zum Ausdruck gebracht:
- ▶ **Cashflow-Marge:** Fähigkeit, ausreichende Geldüberschüsse aus der Geschäftstätigkeit zu generieren
 - ▶ **Cashflow-/Investitionsverhältnis:** Fähigkeit, Investitionen aus eigener Kraft bezahlen zu können
 - ▶ **Verschuldungsfaktor:** Fähigkeit zur Tilgung von Fremdkapital
 - ▶ **Zinsdeckungsfaktor:** Fähigkeit zur zuverlässigen Erfüllung von Zinsverpflichtungen.

Der **Free Cashflow** wird in der externen Berichterstattung oft verwendet, weil damit neben den vorerwähnten Fähigkeiten auch Rückschlüsse auf die Fähigkeit zur Ausschüttung von Dividenden oder zur grundsätzlichen Expansionsfähigkeit des Unternehmens gezogen werden können.

33. Für die **Liquiditätsplanung** werden neben dem Rechnungswesen zusätzliche **Informationsquellen** verwendet, z. B. Auftragsbestand, Offertbestand, Bestellobligo, Kreditklauseln.

Zusätzlich können **operative Kennzahlen** in die Betrachtung einfließen (siehe nachfolgendes Kapitel), z. B. Durchlaufzeit von der Bestellung bis zur Fakturierung, erwartete Erfolgsquote (Hitrate) bei ausgestellten Offerten.

IX Steuerung von Produktivität

34. Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung vermitteln nur unzureichende Hinweise zur **Produktivität** im Unternehmen. Ihre Messung gibt die notwendigen Aufschlüsse.

Zur Steuerung von Produktivität sind **Informationen aus verschiedenen operativen Systemen** auszuwerten und die Verantwortung für die entsprechenden Schlüsselkennzahlen (KPIs) den entsprechenden Führungskräften zuzuweisen.

Produktivitätskennzahlen sollten auf Mitarbeiter- oder Teamebene kommuniziert und «gelebt» werden. Dies vor allem, um diese Ebene aktiv am Verbesserungsprozess von Arbeitsabläufen und damit an der Verbesserung der Produktivität zu beteiligen (Kaizen-Prinzip).

35. **Kennzahlen zu Produktivität und Effizienz** werden unternehmensspezifisch festgelegt. Folgende Gliederung soll als Orientierungshilfe dienen:
- ▶ **Verkaufsproduktivität** (z. B. Auftragshitrate, Auftragseingang oder Verkaufsumsatz pro Verkäufer, Verkaufsumsatz pro m² Verkaufsfläche)

- ▶ **Kapazität, Kapazitätsauslastung**, verbunden mit der **Produktivität und Effizienz in der unmittelbaren Leistungserstellung** (z. B. Output nach Zeit- oder Personaleinheiten, Erfüllungsgrad im Vergleich mit Leistungs- oder Zeitvorgaben)
- ▶ **Produktivität und Effizienz in übrigen Funktionsbereichen** des Unternehmens (z. B. F&E, Rechnungswesen & Administration, Marketing).

36. Bei der **Verkaufsproduktivität** sind klassische Kennzahlen wie Umsatz pro FTE oder pro m² Verkaufsfläche etc. rasch verfügbar und im Vergleich mit Zielwerten sowie in der Beurteilung der zeitlichen Entwicklung aussagekräftig.

In Branchen mit zeitlich versetzter Umsatzleistung gegenüber dem Auftragseingang werden die Kennzahlen **«Auftragshitrate»** sowie **«Book-to-Bill-Ratio»** empfohlen.

37. Die **Auftragshitrate** misst die Erfolgsquote in der Offerttätigkeit eines Unternehmens. Dies kann mit einer Gegenüberstellung der Anzahl erhaltener Aufträge im Vergleich zur Anzahl ausgestellter Offerten während eines Berichtszeitraumes oder mit den entsprechenden Werten erfolgen. Eine Berechnung der Kennzahl mit Werten ist zu empfehlen.

Um den Effekt der zeitlichen Verzögerung zwischen Abgabe einer Offerte und Erhalt eines Auftrages zu glätten, kann die Berechnung aufgrund von rollenden 12-Monats-Kumulativwerten erfolgen.

$$\frac{\text{Auftragseingang rollendes 12-Monat-Kumulativ}}{\text{Offertvolumen rollendes 12-Monat-Kumulativ}}$$

Die als Prozentwert ausgedrückte Kennzahl lässt Rückschlüsse zur Verkaufseffizienz zu. So bedeutet ein Wert von 10 % im Umkehrschluss, dass 90 % der Verkaufsanstrengungen zu keinem Erfolg führen.

38. Die **Book-to-Bill Ratio** ist keine eigentliche Produktivitätskennzahl. Aufgrund der einfachen Interpretation der Kennzahl können im zeitlichen Entwicklungsvergleich aber wichtige Anhaltspunkte zu Kapazitätsauslastung und Produktivität gewonnen werden:

$$\frac{\text{Auftragseingang (Book) in der Berichtsperiode}}{\text{Umsatz (Bill) in der Berichtsperiode}}$$

Ein Wert von über 1.0 bedeutet, dass in der Berichtsperiode Auftragsbestand aufgebaut worden ist. Wenn in der zeitlichen Entwicklung der Wert z.B. mehrere Monate unter 1.0 liegt, weist dies auf potenzielle künftige Überkapazitäten hin.

39. **Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle** erfordern neue Kennzahlen zur Steuerung der Marketing- und Verkaufsaktivitäten. So kann zu diesem Zweck das Besucherverhalten auf einer Website z. B. mit der **Conversion Rate** ausgewertet werden. Die Verknüpfung mit anderen Informationsquellen und die erweiterte Analyse mittels **Business Intelligence (BI)** Lösungen werden den Beurteilungsrahmen enorm vergrössern.
40. **Produktivitätskennzahlen zur unmittelbaren Leistungserstellung** werden sinnvollerweise in Bezug zur vorhandenen oder geplanten Kapazität gesetzt, da sich Produktivität aus der Kombination zwischen Beschäftigung (bzw. Kapazitätsauslastung) und Leistungseffizienz (Erfüllung von Vorgaben) ergibt.

Beschäftigungsgrad:

$$\frac{\text{Ist-Beschäftigung (Ist-Stunden)}}{\text{Grundplan-Beschäftigung (Grundplan-Stunden)}}$$

Leistungsgrad:

$$\frac{\text{Plan-Beschäftigung (Standard-Stunden)}}{\text{Ist-Beschäftigung (Ist-Stunden)}}$$

Produktionsgrad:

$$\text{Beschäftigungsgrad} \times \text{Leistungsgrad}$$

Die obigen Kennzahlen werden in der industriellen Kostenrechnung verwendet, lassen sich aber auf viele andere Branchen übertragen. So kann ein Treuhandunternehmen ebenfalls zwischen Beschäftigung (rapportierte Stunden gegenüber verfügbarer Stundenkapazität) und Leistungseffizienz (verrechenbare Stunden gegenüber rapportierten Stunden) unterscheiden.

41. In den Grundsätzen zu Lean Production werden **7 Verschwendungen** definiert:

- ▶ Warte- und Stillstandszeiten
- ▶ Überproduktion
- ▶ Ungeeignete Arbeitsprozesse
- ▶ Fehlerhafte Teile oder Vorleistungen
- ▶ Unnötige Bewegungen im Arbeitsablauf
- ▶ Mehrmalige, unnötige Teiletransporte
- ▶ Lagerhaltung (im Sinn von Lagerüberhängen).

Eine unternehmensspezifische Identifikation von «Verschwendungen» wird empfohlen. Die Messung solcher Verschwendungen – mit dem Ziel, diese zu minimieren oder zu eliminieren – wird die Verbesserung der Produktivität unterstützen.

7 Verschwendungen werden auch in **administrativen Funktionen** häufig angetroffen:

- ▶ Wartezeiten von Mitarbeitenden
- ▶ Überproduktion von Informationen
- ▶ Unnötige oder fehlerhafte Prozessschritte
- ▶ Fremdverursachte, aber für eigene Zwecke unnötige Information
- ▶ Unnötige Übertragungen von Informationen in verschiedene Systeme
- ▶ Ungünstige oder unnötige Laufwege im Büro
- ▶ Fehler oder Nacharbeit aufgrund von ungenauen oder falschen Informationen.

42. **Lieferfähigkeit und Liefertreue** sind nicht nur ein Mass für die Leistungseffizienz, sondern vor allem entscheidende Beurteilungskriterien aus Kundensicht. Lieferfähig ist ein Unternehmen, das die gewünschten Lieferungen und Leistungen innerhalb der vom Kunden gewünschten Lieferfrist erbringen kann. Liefertreue heisst, dass die dem Kunden zugesagten Liefertermine auch pünktlich eingehalten werden. Der Spielraum bei **Liefertreue** ist aus Kundensicht sehr gering, d.h. mangelnde Liefertreue kann rasch zum Entzug von Aufträgen und damit Wegfall von Umsatz führen.
43. In verschiedenen Geschäftstypen oder Branchen vermitteln **Non Conformance Cost** klare Hinweise auf Defizite in Produktivität und Effizienz. Eine aktive Steuerung und Reduktion solcher Fehlerkosten wird empfohlen und kann z.B. wie folgt messbar gemacht werden:

Mehr- oder Fehlerkosten gemäss Nachkalkulation
Kosten gemäss Vorkalkulation

44. **Produktivitätskennzahlen für unterstützende Funktionsbereiche** werden spezifisch mit Bezug auf Zweck und Ziele der entsprechenden Funktion definiert. Mögliche Ausprägungen solcher Kennzahlen sind:
- Kosten der Funktion im Verhältnis zum Umsatz
 - Durchlaufzeiten für spezifische Hauptaufgaben
 - Anzahl Outputeinheiten innerhalb definierter Zeiteinheiten
 - Kosten pro abgewickelte Outputeinheit
 - etc.

X Risikomanagement als Element der wertorientierten Führung

45. Die **Organisation der Risikomanagementprozesse** wird in der Regel der CFO-Funktion übertragen. Dies ist sinnvoll, da sich der klassische PLAN-/IST-Vergleich im Controlling laufend mit möglichen Abweichungen und entsprechenden Korrekturmassnahmen befasst.

Mit so genannten **Risikorelevanzklassen** wird ein Bezug zum finanziellen Rahmen des Unternehmens und den damit tragbaren Risiken hergestellt.

Relevanz Klasse	Grad der Einflussnahme	Beschreibung
1	Unbedeutendes Risiko	Unbedeutend, da weder Jahresergebnis noch Unternehmenswert spürbar beeinflusst würden
2	Mittleres Risiko	Spürbare Beeinträchtigung des Jahresergebnisses möglich
3	Bedeutendes Risiko	Jahresergebnis könnte stark beeinflusst werden oder der Unternehmenswert könnte spürbar beeinträchtigt werden
4	Schwerwiegendes Risiko	Erheblicher Jahrefehlbetrag und signifikante Reduktion des Unternehmenswerts
5	Existenz-gefährdendes Risiko	Eintritt des Risikos würde mit hoher Wahrscheinlichkeit den Fortbestand des Unternehmens gefährden

Den definierten Relevanzklassen werden unternehmensspezifische Werte bzw. Kennzahlen zugeordnet. Als Faustregel wird davon ausgegangen, dass die Schadenhöhe bei existenzgefährdenden Risiken das verfügbare Eigenkapital des Unternehmens übersteigt.

46. Wenn bestehende **Kennzahlenmodelle mit «Ampelsystemen»** oder ähnlichen visuellen Formatierungen ergänzt werden, wird damit eine einfache, aber wirksame Unterstützung für das Risikomanagement geschaffen.

Voraussetzung bildet die Definition von Toleranzbereichen bei den verwendeten Kennzahlen (welche Ausprägungen sind ungenügend, genügend oder gut). Dies führt zurück zur Anforderung, dass Kennzahlen «handlungsorientiert» definiert und gelebt werden müssen.

47. Zur Bewertung von Risiken können verschiedene **statistische Methoden** dann eingesetzt werden, wenn ausreichende Berechnungsgrundlagen zur Verfügung stehen. Mit Ermittlung von **Standardabweichungen** und der Anwendung von **Normalverteilungsvariablen** können Rückschlüsse über die Wahrscheinlichkeit von Risiken getroffen werden.

Die Volatilität von Schlüsselgrössen (z.B. erwartete monatliche Verkaufsumsätze) kann mit der Kennzahl **Variationskoeffizient** ausgedrückt werden.

$$\frac{\text{Standardabweichung}}{\text{Mittelwert oder Erwartungswert}}$$

XI Anhang / Kennzahlensammlung

A. Kennzahlensammlung (Anhang 1)

Zusätzlich zu diesem Controlling-Standard finden Sie im Downloadbereich von veb.ch eine Kennzahlensammlung (Excel-File). Sie können diese Übersicht nutzen, indem Sie Ihre Favoritenkennzahlen markieren, eigene Kennzahlen hinzufügen und mit einfachen Werten die Kennzahlen simulieren. Nutzen Sie auch die Filter-Funktionen, um Ihre persönliche Kennzahlensammlung zusammenzustellen.

Kennzahlen-Übersicht

Kennzahl	Meine Favoriten	Analysebereich	Aussage zu	Formel	Empfohlene Zielwerte

Hinweis zur Darstellung der Formeln bei Prozent-Kennzahlen:
Ein grosser Teil der Kennzahlen wird als Prozentzahl ausgedrückt. Bei der Definition der entsprechenden Formeln sind in der Fachliteratur folgende Darstellungsvarianten anzutreffen (Beispiel EBIT-Marge):

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatz}} \qquad \frac{\text{EBIT} \times 100}{\text{Umsatz}}$$

Beide Varianten können lange und ausdauernd bezüglich «Richtigkeit» diskutiert werden. Wir haben uns in der Formelsammlung für die Variante ohne Multiplikation mal 100 entschieden und sind überzeugt, dass die Definition in diesem Kontext klar und verständlich ist.

B. Kennzahlen / KPI – Template (Anhang 2)

Im Downloadbereich findet sich ebenfalls ein Template, der Sie in der Auswahl und der Ausprägung Ihres Kennzahlenmodells – vor allem in Bezug auf die Handlungsorientierung der Kennzahl – unterstützen soll.

C. Produktivitätskennzahlen aus der Praxis (Anhang 3)

Die Sammlung von Produktivitätskennzahlen aus der Praxis soll Ihnen Ideen bei Steuerung von Produktivität in Ihrem Unternehmen vermitteln.

https://veb.ch/publikationen/broschueren/controlling_standards.html

veb.ch – richtungsweisend seit 1936

Die Gesellschaft verändert sich laufend. Und die Berufswelt mit ihr. So beeinflussen fachliche und wissenschaftliche Entwicklungen sowie politische Entscheide regelmässig auch das Finanz- und Rechnungswesen. Dessen ist sich auch der grösste Verband der Branche bewusst: Seit 1936 steht veb.ch für eine kontinuierliche Qualitätspflege in den Bereichen Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen. Der Verband bietet seinen über 9000 Mitgliedern neben wertvollen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten auch viele weitere Leistungen an.

Ausbildungen mit Karrierepotential

Zusammen mit dem Kaufmännischen Verband und unter Aufsicht des SBFI führt veb.ch unter anderem die jährlichen Prüfungen für Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen durch. Für die mehreren hundert ambitionierten Profis, welche sich jährlich dieser Herausforderung stellen, eröffnen sich dank dieser Weiterbildung viele neue Karriere-möglichkeiten in ihrem Berufsfeld. Die Absolventinnen und Absolventen haben sich das Rüstzeug für den Fachausweis oder das Diplom meist berufsbegleitend über je drei Jahre hinweg geholt.

Abschlüsse auf höchstem Niveau

Die beiden Berufstitel im Rechnungswesen und Controlling gehören zur Spitzenklasse der Abschlüsse der höheren Berufsbildung und brauchen keinen Vergleich mit Abschlüssen anderer Bildungswege zu scheuen. Mit dem Berufstitel «Diplomierte Expertin/Diplomierter Experte in Rechnungslegung und Controlling» erreichte erstmals eine höhere Fachprüfung das Niveau 8, die höchstmögliche Einstufung im Nationalen Qualifikationsrahmen (NQR) Berufsbildung.

Gefragte und gut bezahlte Fachleute

veb.ch sorgt auch dafür, dass die Ausbildungen und Prüfungen laufend den aktuellen Bedürfnissen angepasst werden. Deshalb sind die Absolventinnen und Absolventen von Berufsprüfungen und höheren Fachprüfungen als Fach- und Führungskräfte in privaten Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung sehr gefragt. Die breite Anerkennung von Fachausweis und Diplom widerspiegelt sich auch in den guten Salären.

Engagement für Weiterbildung

Auch in der Weiterbildung zeigt sich veb.ch sehr engagiert, beispielsweise als Schweizer Marktleader in der zertifizierten Ausbildung bei Swiss GAAP FER. Ergänzt wird das umfassende Weiterbildungsprogramm mit spannenden Tagungen und Seminaren zu aktuellen Themen. Und nicht zuletzt vermittelt der Verband über veb.netzwerk seinen Mitgliedern in der ganzen Schweiz wertvolle berufliche Kontakte.

Fachpublikationen

Ein weiterer Auftrag gemäss Statuten ist es, nachhaltig und sichtbar Einfluss auf die Entwicklung und Einführung neuer, zweckmässiger Formen des Rechnungswesens und Controllings in der Schweiz zu nehmen. Mit der Herausgabe und aktiven Mitarbeit von ausgewählten Fachpublikationen werden wir diesem Auftrag gerecht. Und dazu gehören auch die Schweizer Controlling Standards, welche laufend erweitert werden.

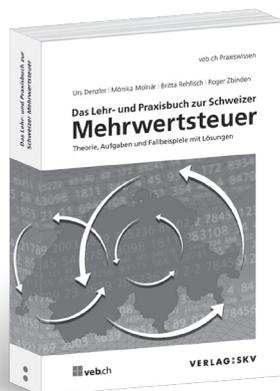
Weitere Fachpublikationen von veb.ch

Das Lehr- und Praxisbuch zur Schweizer Mehrwertsteuer

*Urs Denzler, Mónika Molnár,
Britta Rehfish, Roger Zbinden*

Nachschlagewerk für unzählige Fragen zur Mehrwertsteuer von kleinen, mittleren und grossen Unternehmen und unverzichtbarer Begleiter in der Praxis oder in der Aus- und Weiterbildung.

Klar strukturierte Theorie, viele einprägsame alltägliche Beispiele aus der Praxis sowie eine grosse Aufgabensammlung mit ausführlichen Lösungsansätzen beleuchten alle relevanten Themen des Schweizer Mehrwertsteuergesetzes übersichtlich und verständlich.



Sonderbilanzen

Daniel Rentsch

Sonderbilanzen zeigt Ihnen auf, wie sich Umstrukturierungsvorgänge auf Buchführung und Rechnungslegung auswirken.

Kurze Theoriesequenzen und konkret Anwendungsbeispiele vermitteln einen verständlichen Überblick über finanzwirtschaftliche Themen in besonderen Unternehmenssituationen.

Darüber hinaus werden die häufig mit Umstrukturierungen verbundenen Vorgänge (Gründung, Gewinnverwendung, Kapitalerhöhung und -rückzug, Vermögensübertragung) aufgegriffen.



Rechnungslegung nach Obligationenrecht

veb.ch Praxiskommentar | mit Berücksichtigung steuerrechtlicher Vorschriften | 2. Auflage (Mai 2019)
Dieter Pfaff | Stephan Glanz | Thomas Stenz | Florian Zihler (Hrsg.)

Der veb.ch Praxiskommentar zur Rechnungslegung nach Obligationenrecht wurde für diese zweite Auflage vollständig überarbeitet.

Von Bedeutung waren die Einarbeitung der seit der ersten Auflage erschienenen Kommentar- und sonstigen Fachliteratur, die sich mit Anwendungs- und Zweifelsfragen der OR-Rechnungslegung befasst.

Es werden Praxisfragen beantwortet, die an Herausgeber und Autoren herangetragen wurden und zudem werden die ergangene Rechtsprechung sowie die Praxis der Steuerbehörden berücksichtigt.



Schweizer Kontenrahmen KMU: Das Original

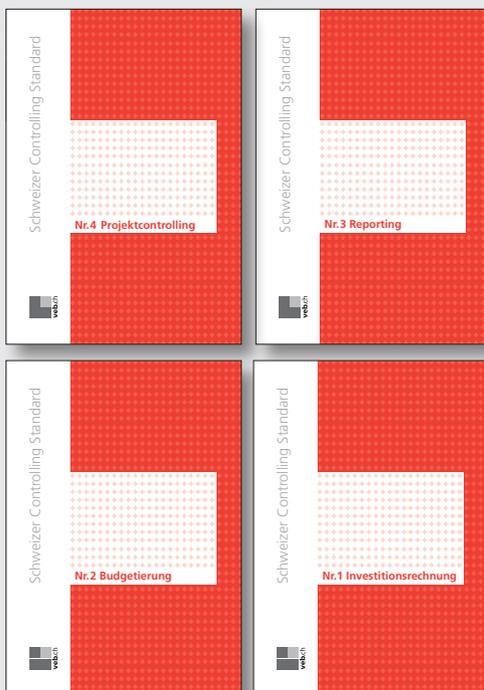
Ein Muss für jedes KMU: Das umfassend überarbeitete Standardwerk des Schweizer Rechnungswesens – mit Berücksichtigung des neuen Rechnungslegungsrechts und der Entwicklung der letzten 17 Jahre! Das für die Schweizer KMU sehr wichtige Werk kann in den Sprachen deutsch, französisch und italienisch bestellt werden.

Weitere Informationen sowie Bestellmöglichkeit zu allen Publikationen unter www.veb.ch



Schweizer Controlling Standards

Der veb.ch hat in den vergangenen Jahren bereits vier Schweizer Controlling Standards herausgegeben: *Nr. 1 Investitionsrechnung*, *Nr. 2 Budgetierung*, *Nr. 3 Reporting* sowie *Nr. 4 Projektcontrolling*.



Die Schweizer Controlling Standards können Sie auf unserer Website www.veb.ch kostenlos downloaden oder via Bestellformular als Broschüre bestellen.

Impressum

1. Auflage 2.2019, 36'500 Expl.

Herausgeber:

veb.ch

Talacker 34, 8001 Zürich

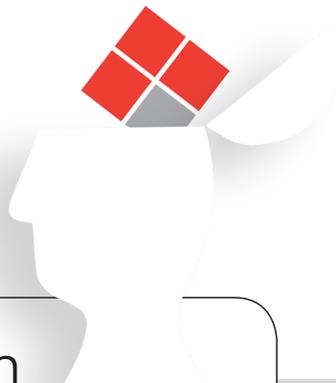
Telefon 043 336 50 30, Fax 043 336 50 33

Druck: Druckzentrum AG Zürich Süd, 8045 Zürich

Dieser Schweizer Controlling Standard kann kostenlos beim Herausgeber bezogen werden.

Bestellungen auf www.veb.ch/Publikationen/Bestellformular oder als PDF-Datei auf www.veb.ch/Publikationen.

© 2019 veb.ch; Nachdruck, Vervielfältigung jeder Art und elektronische Verbreitung nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers.



veb.ch – Geben Sie Ihrer Karriere einen neuen Schub.

**veb.ch – die Nummer 1 in der Weiterbildung
für Finanz- und Rechnungswesen**

Praxisnah. Kompetent. Innovativ.

So präsentiert sich unser Weiterbildungsangebot in Themenbereichen wie Rechnungslegung, IFRS, Swiss GAAP FER, Controlling, Mehrwertsteuer, Personaladministration, HRM2, Steuerspezialist, Leadership, Digitalisierung und vieles mehr.

Ob Einstieg, Aufstieg, Refresher oder Expertise, bei uns erhalten Sie das Fachwissen für Ihren Praxisalltag.

Unsere erfahrenen Referenten geben praktische Tipps und bringen Ihnen alles Wesentliche bei. Und das in kurzer Zeit – eine lohnende Investition in Ihre Karriere.

Stöbern Sie unser Angebot durch; bestimmt ist auch etwas für Sie dabei.

www.veb.ch, Seminare und Lehrgänge

Ist auch für Sie etwas dabei? Die Unterlagen mit dem gesamten Kursangebot können Sie kostenlos bei der Geschäftsstelle unter info@veb.ch bestellen oder online nachlesen unter www.veb.ch.



Lesen Sie unseren
Blog unter:

blog.veb.ch

Besuchen Sie unsere
digitale Welt auf
www.veb.digital

veb::digital

Folgen Sie uns auf:



veb.ch
Talacker 34
8001 Zürich
Tel. 043 336 50 30