

## Editorial

Das Jahr 2008 hat es in sich. Nach dem sehr starken 1. Halbjahr 2007 hängen die Trauben hoch, um die guten Zahlen 2007 zu wiederholen. Der schwache Dollar drückt in vielen Firmen auf Umsätze und Erträge. Dazu kommen stark gestiegene Rohmaterialpreise. In den USA gibt es in vielen Bereichen deutliche Korrekturen nach unten. Noch ist die Konjunktur in Europa gut, doch es zeigen sich auch hier erste Schwächezeichen. Das Klima wird rauer. Dazu hören wir von immer neuen negativen Überraschungen aus der Finanzwelt und es scheint, dass die dortige Krise uns sicher bis 2009 beschäftigen wird. Die Lage ist nach wie vor intransparent und schwer abschätzbar; Gift, um Vertrauen zu gewinnen. Die Börsenentwicklung spiegelt das wieder.

Die Euro 08 kann da einige Ablenkung vom härteren Wirtschaftsalltag bringen. Die meisten Spiele waren spannend, umstritten und torreich. Leider hat die Schweiz die hohen, auch selber geschürten Erwartungen nicht erfüllt. Trotz gutem Spiel unglücklich verloren. Was müssen wir machen, damit dies uns im Berufsalltag nicht passiert? Die richtige Auswahl der Mannschaft, die Einstellung auf den Gegner und die Umwelt, die richtige Strategie und Taktik und dann individuelle Stärke gepaart mit Teamgeist, Kreativität und einem Schuss Intuition in der Umsetzung. Machen Sie als Finanzchef regelmässig den Check, ob diesen Punkten in Ihrer Unternehmung nachgelebt wird und die nötigen Änderungen rechtzeitig und wirkungsvoll vorgenommen werden?

Mitte Jahr ist immer auch ein Zeitpunkt, um innezuhalten und die Erreichung der eigenen Ziele zu überprüfen. Das CFOs entwickelt sich gut. Die Veranstaltungen stossen auf nachhaltiges Interesse. Ende Mai konnte das CFOs die Auswertung des Audit Cost Survey präsentieren. Der nächste Business Lunch ist bereits am 1. Juli. Es wäre schön, wenn wir Sie an einem der kommenden Anlässe begrüßen dürften. Es geht nichts über persönliche Kontakte.



Rudolf Huber, Präsident CFOs

## Hotelplan Veranstaltung 03. März 2008

Der erste CFOs Firmenbesuch 2008 wurde am 3. März bei der Hotelplan Group, einer der führenden international tätigen Schweizer Reisekonzerne und im vollständigen Besitz des Migros-Genossenschafts-Bundes, durchgeführt. Die Hotelplan Group sieht sich seit einigen Jahren mit tief greifenden Veränderungen und strategischen Herausforderungen auf dem Reisemarkt konfrontiert. Neue Formen des Vertriebs, sich schnell wandelnde Kundenbedürfnisse, die hohe Konjunktur- und Preissensitivität der Reisebranche sowie zukünftig erwartete Überkapazitäten verlangen nach schlagkräftigen strategischen Antworten. Für spannenden Gesprächsstoff war also gesorgt. Christof Zuber (CEO Hotelplan Group) und Philipp Manser (CFO Hotelplan Group) präsentieren im Rahmen des Firmenbesuches Ihre Sicht zur Strategieentwicklung und Umsetzung in der Reiseindustrie.

### Klare Strukturen als Erfolgsvoraussetzung

Christof Zuber und Philipp Manser betrachten klare organisatorische Strukturen, die den jeweiligen Verantwortlichkeitsbereich einzelner Managementmitglieder klar definieren, als eine der wesentlichen Erfolgsvoraussetzungen in der Umsetzungsphase der verfolgten Strategie. Nur durch die entsprechenden Strukturen kann eine verantwortungsbewusste Kultur, die auch ein zielorientiertes und effektives Arbeiten an der Zukunft erlaubt, gepflegt werden. Im Falle der Hotelplan Group hat sich im Speziellen die Stammhausstruktur als ungeeignete organisatorische Form herauskristallisiert – zu willkürlich seien die Führungsstrukturen und Verantwortlichkeiten ausgelegt worden. Christof Zuber und Philipp Manser bezeichnen die Holdingstruktur, in dieser Form ist die Hotelplan Group mittlerweile organisiert, als die effektivere und effizientere Organisationsform. Die besseren bzw. inzwischen klaren Verantwortlichkeiten und Führungsstrukturen erlaubten es Hotelplan nach einigen Jahren mit unbefriedigenden finanziellen Ergebnissen in der kürzeren Vergangenheit signifikante operative Fortschritte zu erzielen. Die mittlerweile erreichte *Operational Excellence* bildet zudem auch die Basis für die Umsetzung der angestrebten Wachstumsstrategie.

Im Zusammenhang mit den in den vergangenen Jahren eingeleiteten Veränderungen innerhalb der Hotelplan Group bildete das *Commitment* des Aktionärs, im Falle der Hotelplan Group der Migros-Genossenschafts-Bund, eine wichtige Stütze. Die damit verbundene Stabilität ist nach den Aussagen von Christof Zuber und Philipp Manser eine wesentliche Voraussetzung, um an einer langfristig orientierten bzw. nachhaltigen Wachstumsstrategie arbeiten zu können.



Bild: (1) Hotelplan CEO Christof Zuber bei seinen Ausführungen. (2) Teilnehmer bei den an die Referate anschließenden Diskussionen sowie dem Apéro.

## Inhalt

Hotelplan Veranstaltung 03. März 2008 .....	Seite 1
Auditkosten bei Schweizer Unternehmen – Eine Zusammenfassung .....	Seite 2
Literaturtipps .....	Seite 3
Aktuelles & Entwicklungen .....	Seite 3
Termine .....	Seite 4
Persönlich .....	Seite 4

## Auditkosten bei Schweizer Unternehmen – Eine Zusammenfassung

### Der CFOs Audit Cost Survey

Die Audit Costs sind für Unternehmen neben der absoluten Kostenrelevanz vor allem auch ein emotionales Thema. Das CFO Forum Schweiz - CFOs hat zur Schaffung einer objektiven Diskussionsgrundlage im 2007 den CFOs Audit Cost Survey lanciert. Auf vertraulicher Basis wurde eine strukturierte Umfrage zu den Revisionsaufwendungen bei ausgesuchten mittelgrossen und grossen Schweizer Unternehmen durchgeführt. Das erhobene Datenmaterial wurde anschliessen systematisch ausgewertet. Im Mittelpunkt der Untersuchung standen dabei zwei Fragestellungen:

1. Wie kann für Unternehmen ein Benchmarking der Revisionskosten ermöglicht werden?
2. Welches sind die Determinanten der Revisionskosten?

Die Ergebnisse der Studie wurden an der CFOs Abendveranstaltung vom 15. Mai 2008 in Zürich präsentiert und in einem Studienpapier zusammengeführt. Die Studie steht auf [www.cfos.ch](http://www.cfos.ch) zum Download zur Verfügung. Nachfolgend sind die Ergebnisse zusammengefasst.

### Benchmarking

Im Rahmen der Studie konnte ein erstes Benchmarking-Tool für die Bewertung der Revisionskosten kalibriert werden. Mittels eines Mappingverfahren können die Auditkosten eines einzelnen Unternehmens mit Peer-Group Unternehmen verglichen werden. Die erarbeiteten Mappingtabellen (für Details vgl. Studie) bieten einen eigentlichen Praxisnutzen und sollen im Rahmen von Folgestudien noch breiter abgestützt werden.

### Revisionskosten grossteils durch strukturelle Faktoren erklärbar

Mittels statistischer Verfahren kann gezeigt werden, dass die Audit-

kosten zu einem grossen Teil durch strukturelevante Grössen determiniert sind. Rund 78% der Auditkosten können mittels Faktoren, welche die Unternehmensgrösse, die Komplexität des Unternehmens, den Koordinationsaufwand sowie die Art und das Risiko des Prüfers bewerten, erklärt werden. Im Einzelnen zeigen folgende Faktoren einen signifikanten Einfluss auf die Revisionskosten eines Unternehmens:

1. Unternehmensgrösse (Umsatz)
2. Anzahl der Legal Entities
3. Geografische Tätigkeit
4. Applizierte Rechnungslegungsnorm
5. Art des Konzernprüfers
6. Höhe der bezogenen Beratungsleistungen vom Konzernprüfer

Dabei wirken die Unternehmensgrösse sowie die Anzahl der Legal Entities des Konzerns positiv auf die Revisionskosten, was nicht weiter überrascht. Im Weiteren weisen Unternehmen, die international tätig sind, höhere Revisionskosten auf. Dies gilt insbesondere dann, wenn Konzern-/Tochtergesellschaften mit Sitz im US-amerikanischen Raum sowie in den Emerging Markets geprüft werden müssen. Nicht überraschend ist die Feststellung, dass die Anwendung von US-GAAP und IFRS im Gegensatz zu anderen Rahmen- bzw. gesetzlichen Grundlagenkonzepten zu höheren Revisionskosten führen. Bei einer Auftragsvergabe an die Big Four Prüfgesellschaften (Deloitte, E&Y, KPMG, PwC) resultieren ebenfalls höhere Revisionskosten. Der Vorwurf, dass die Big Four Prüfgesellschaften ihre Marktmacht zum Abschöpfen höherer Erträge nutzen, greift allerdings zu kurz. Zahlreiche empirische Studien belegen, dass die Big Four Prüfgesellschaften im Grundsatz qualitativ bessere Prüf-

leistungen erbringen als die Mitbewerber und über das nötige Know-how verfügen, in komplexen Konzernverhältnissen die erforderlichen Leistungen zu gewährleisten. Die Big Four Gesellschaften verfolgen einen klassischen Differenzierungsansatz, woraus im Ergebnis ein höherer Preis für die erbrachten Leistungen resultiert. Auch die Höhe der bezogenen Beratungsleistungen vom Konzernprüfer wirkt positiv auf die Revisionskosten. Intuitiv wird hier eine inverse Wirkung erwartet, wobei die Beobachtung aber mittels theoretischer Argumente erklärt werden kann. Die bezogenen Beratungsleistungen, dazu gehören auch Steuerberatungen, sind positiv mit der Komplexität des Geschäftes korreliert, welche im Endeffekt auch zu höheren Revisionskosten führt.

Die statistische Analyse der Revisionskosten zeigt also, dass ein massgeblicher Anteil der Kosten (78%) durch strukturbezogene Faktoren erklärt werden kann. Daraus kann geschlossen werden, dass die Revisionskosten im Ergebnis das Resultat einer im Wesentlichen effizienten Kostenfunktion sind.

### Kotierung und US-GAAP als Kostentreiber

Auf Unternehmensebene wirken bspw. auch Einzelfaktoren wie die Börsenkotierung sowie die Anwendung von US-GAAP kostensteigernd. In der Studie zeigen kotierte Unternehmen im Durchschnitt 11% höhere Revisionskosten als nicht kotierte Unternehmen. Diese Mehrkosten lassen sich grundsätzlich durch die aus der Kotierung resultierenden Anforderungen sowie das grössere Publikumsinteresse, welches in der Regel mit einem höheren Reputationsrisiko für das Revisionsunternehmen verbunden ist, erklären. (Fortsetzung Folgeseite)

## Fortsetzung S. 2: Auditkosten bei Schweizer...

Wenig überraschend ist auch die Feststellung, dass Unternehmen, die Ihre Bücher nach US-GAAP Standards führen im Vergleich zu IFRS Unternehmen mit höheren Revisionskosten rechnen müssen. In der vorliegenden Studie beträgt der Kostenunterschied satte 12.5%. Als Pricingfaktor für die Auditleistungen dürfen neben Komplexitäts- auch Risikoüberlegungen eine wichtige Rolle spielen. Dies gilt nicht zuletzt, weil die US-GAAP applizierenden Unternehmen häufig durch Tätigkeiten oder Zweitkotierungen in den USA auch der dortigen restriktiven Gesetzgebung unterworfen sind. Für die Revisionsunternehmen bedeutet dies ein zusätzlicher Risikofaktor mit entsprechender Kostenwirkung.

Daneben wurden weitere Faktoren auf ihre Wirkung auf die Revisionskosten untersucht. Im Einzelnen wurden Kostenunterschiede bei Holding- und Stammhausstrukturen, beim Einsatz einer und mehrerer Prüfgesellschaften im Konzern sowie bei Fixkosten- oder variablen Kostenmodellen betrachtet. Alle drei Aspekte zeigen statistisch keine signifikanten Kostenunterschiede. Letzterer Aspekt – das Vergütungsmodell für die Leistungen des Auditors – weist aber klar die Tendenz eines Kostenunterschiedes auf. Es ist erkennbar, dass Fixkostenmodelle im Gegensatz zu variablen Kostenmodellen zu höheren Auditkosten führen.

### Fluktuation der Revisionskosten vorwiegend in Sonderfaktoren begründet

Die Auditkosten weisen in einem stabilen Unternehmen im Zeitablauf eine gewisse Konstanz auf. Grössere Fluktuationen sind jedoch beobachtbar, wenn sich die Rahmenbedingungen des Unternehmens verändern. Von den Umfrageteilnehmern wurden Faktoren wie Akquisitionen, regulatorische Vorgaben und Scope-Erweiterungen als am stärksten kostentreibend bezeichnet. Im Kontrast zu den kostentreibenden Grössen werten die befragten Unternehmen Faktoren wie der Verkauf eines Unternehmensteils, die verbesserte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Revisionsstelle sowie der Wettbewerb unter den Prüfern als am stärksten kostenmindernd.

### Nutzen der Jahresabschlussprüfung aus Sicht der Finanzchefs gering

Ein eigentlicher Mehrwert aus der Jahresabschlussprüfung wird von den Finanzchefs kaum wahrgenommen. Die Nutzenwahrnehmung beschränkt sich bis auf wenige Ausnahmen vorwiegend auf die Erfüllung gesetzlicher oder allenfalls regulatorischer Anforderungen. Aus Sicht der Finanzchefs ist die Feststellung der Rechts- und Ordnungsmässigkeit von Buchführung und Jahresrechnung durch den Prüfer der absolut wichtigste Aspekt. Die Faktoren, die auf einen Mehrwert der Prüfung hindeuten folgen mit deutlichem Abstand.

Diese Wahrnehmung steht vor allem in Kontrast zu den Aussagen der Revisionsgesellschaften, die in ihren Leistungen klar einen *Added Value* sehen. Der von den Revisionsgesellschaften kolportierte Mehrwert von Revisionsdienstleistungen wird von Finanzchefs aber kaum wahrgenommen. Finanzchefs sehen in der Jahresabschlussprüfung faktisch ein Mittel zum Zweck, um die gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen zu erfüllen und allenfalls noch die Investor Relations zu unterstützen. Es ist wohl an den Revisionsgesellschaften, den sich zugesprochenen Mehrwert in Zukunft transparent offen zu legen bzw. die Wahrnehmungslücke zu schliessen – oder allenfalls den eigenen Standpunkt und die eigenen Möglichkeiten zu überdenken.

*Stephan Erni, Geschäftsführer CFO Forum Schweiz – CFOs. Die Studie steht auf [www.cfos.ch](http://www.cfos.ch) zum Download bereit. Autoren der Gesamtstudie: Dr. Rudolf Huber, Stephan Erni, Thomas Grimm.*

## Literaturtipp

### „Working Capital und Unternehmenswert“

**Autor: Christian Albert  
(ISBN 3835008625, 406 Seiten)**

**CFOs-Rating: ●●●●○**

Dem Management bzw. der Analyse der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen wird in der Unternehmenspraxis zunehmend mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Ein effizient organisiertes Working Capital Management ist integraler Bestandteil der Strategie zur Steigerung des Unternehmenswertes. Das beschriebene Buch stellt kein Praxishandbuch i. e. S. dar. Vielmehr stehen theoretische Überlegungen im Mittelpunkt, die dem anspruchsvollen Leser aber durchaus wichtige Rückschlüsse für die Praxis erlauben.

Nicht zuletzt der Druck auf die Unternehmen, die internen Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen und Performanceverbesserungen anzustreben, führt zu einem gestiegenen Interesse am Working Capital Management. Im genannten Buch entwickelt der Autor ein ganzheitliches Working Capital Management Referenzmodell und analysiert verschiedene Ansätze auf Basis von Praxisbeispielen in der chemischen Industrie. Das Referenzmodell weist auf Performanceunterschiede, die in Ineffizienzen im Working Capital Managements begründet liegen, hin. Aus den Erkenntnissen lassen sich einerseits allgemeine Implikationen für das Working Capital Management herleiten. Andererseits können auch prozessspezifische Handlungsempfehlungen für das Management der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen abgeleitet werden.

## Aktuelles & Entwicklungen

### ✘ CFOs Report: Ein neues umfangreiches Informationsmedium

Das CFO Forum Schweiz – CFOs hat mit dem CFOs Report in Ergänzung zum Newsletter ein weiteres Kommunikationsinstrument geschaffen. Im CFOs Report werden zukünftig mindestens einmal jährlich spezifische Themen fokussiert diskutiert. Die Erstausgabe wurde Ende Mai 2008 publiziert und steht im Zeichen der Audit Costs – genauer im Zeichen der Auswertung des CFOs Audit Cost Survey (Zusammenfassung auf S. 2f. dieses Newsletters). Die aktuellsten Ausgaben des CFOs Reports werden den Mitgliedern sowie den Abonnenten des elektronischen Newsletters jeweils automatisch zugestellt und stehen auf [www.cfos.ch](http://www.cfos.ch) jederzeit zum Download bereit.

### ✘ Korruption vermeiden - Hinweise für im Ausland tätige Schweizer Unternehmen

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) hat in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Justiz, dem Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten, Economiesuisse sowie Transparency International Schweiz eine Informationsschrift zur Vermeidung von Korruption für im Ausland tätige Schweizer Unternehmen veröffentlicht. Die Broschüre gibt einen Überblick über die Problematik der Korruption im internationalen Geschäftsverkehr und sensibilisiert für die einschlägigen Regelungen des Schweizer Strafrechts. Die Bestechungssachverhalte werden anhand konkreter Fallbeispiele und derer rechtlicher Beurteilung skizziert. Zudem werden die Konsequenzen der Korruption auf die Unternehmen sowie die Möglichkeiten der Korruptionsbekämpfung und -prävention im eigenen Unternehmen aufgezeigt. Die Informationsschrift ist verfügbar unter [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch).

### ✘ Weiterbildung: Master of Advanced Studies am IFZ Zug

Am 13. November 2008 startet der Lehrgang zum Master in Advanced Studies in Corporate Finance, eine interdisziplinäre Ausbildung im Bereich Finanzen für Unternehmen, am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern - Wirtschaft. Details sowie zusätzliche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ unter [www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz).

## Termine

### ✘ 01. Juli 2008, 11.30 Uhr; Parkhotel Zug

CFOs Business Lunch; Thema: Auswirkungen der Subprime Krise auf die Kreditgewährung für Unternehmen; Referent: Martin Vogel, UBS, Leiter Firmenkunden Schweiz.

### ✘ 09. September 2008; ca. 17.00 Uhr; Pilatusbahnen Alpnachstad

CFOs Firmenbesuch bei den Pilatusbahnen. Mit Referat André Zimmermann (CEO Pilatusbahnen) und anschliessendem Nachtessen auf dem Pilatus.

### ✘ 21. Oktober 2008; 11.30 Uhr; Au Premier Zürich

CFOs Business Lunch; Thema folgt.

## Persönlich

Das CFOs hat seit März weitere neue Mitglieder gewonnen und weist per Ende Juni einen Mitgliederstand von rund 190 Personen auf. Wir freuen uns folgende Personen im CFOs begrüßen zu dürfen:

### Beitritte Einzelmitglieder

Marcel Allemann  
Freydun M. Badri  
Philippe Dubois  
Michael Gemperle  
Alexander Herzog  
Stephan Huber  
Daniel Hüsser  
Roger Nötzli  
Andreas Seibold  
Andreas Seonbucher  
Richard Unterhuber

### Beitritte Gönnermitglieder

AMGEN Europe (Thomas Dittrich)  
Bär&Karrer (Christoph Neeracher)

### Austritte Einzelmitglieder

Folgende Personen gaben den Austritt aus dem CFOs bekannt:  
Gilles Ronci  
Martin Strub

Ausführlichere Informationen über die Mitglieder sind im Mitgliederbereich von [www.cfos.ch](http://www.cfos.ch) verfügbar.

## Herausgeber

CFO Forum Schweiz – CFOs  
Grafenauweg 10  
Postfach 4332  
CH – 6304 Zug

[info@cfos.ch](mailto:info@cfos.ch)  
[www.cfos.ch](http://www.cfos.ch)

Für redaktionelle Anmerkungen:  
[info@cfos.ch](mailto:info@cfos.ch)