

CFOs Firmenbesuch 09. September 2008

Der zweite CFOs Firmenbesuch in diesem Jahr führte die Teilnehmenden am 09. September 2008 zu den PILATUS-BAHNEN nach Alpnachstad. Die Unternehmung wurde bereits mehrfach vom „Swiss Equity Magazin“ zur rentabelsten Bergbahn der Schweiz gekürt und konnte im Jahr 2007 eine Aktienwertsteigerung von rund 38 Prozent verzeichnen.

Der erste Höhepunkt der Besichtigung bildete die Bergfahrt mit der steilsten Zahnradbahn der Welt, welche im Jahr 1889 in Betrieb genommen wurde. Weitere Schwerpunkte bildeten die Referate. Direktor André Zimmermann informierte über die Unternehmensstrategie und räumte mit gängigen Klischees auf. Anschliessend gewährte Godi Koch, Finanzchef der PILATUS-BAHNEN, einen umfassenden Einblick in das Finanzmanagement der Unternehmung.

Breites Angebot aus einer Hand als Schlüsselfaktor

Die Strategie der PILATUS-BAHNEN basiert auf verschiedenen Pfeilern. Es soll ein breites und attraktives Gesamtangebot offeriert werden, das im Vergleich zu den besten zählt. Gleichzeitig wird viel Wert auf einen spannenden Erlebnismix sowie auf einen fairen Preis gelegt. Weiter positionieren sich die PILATUS-BAHNEN als naturnah und pflegen einen verantwortungsvollen Umgang mit der Natur.



Bild: (1) Die Referenten Godi Koch (CFO) und André Zimmermann (CEO) (2) Veranstaltungsteilnehmer beim anschliessenden Nachtessen.

Die Unternehmung betreibt zwei Luftseilbahnen sowie die steilste Zahnradbahn der Welt. Das Angebot erstreckt sich vom Bereich Gastronomie (2 Hotels und 7 Restaurants) bis hin zu Erlebnisparks (Rodelbahn und Seilpark). Insofern ist festzuhalten, dass sich in den letzten Jahren ein bedeutsamer Strukturwandel vollzogen hat. Die ehemals unabhängigen Betriebe wurden nach und nach zusammengeführt, und funktionieren heute unter einheitlicher Führung.

Mit dem breiten Angebot werden verschiedene Gästesegmente abgeholt. Der Anteil europäischer Besucher beträgt rund 70 Prozent, wobei in Zukunft mehr Besucher aus Russland und Spanien zu erwarten sind. Die restlichen 30 Prozent sind Besucher aus Übersee, wobei Länder wie die USA, Südkorea, Japan etc. enorme Wichtigkeit besitzen. Für die Zukunft sind diverse Projekte identifiziert und in einem Masterplan festgehalten worden. Damit soll eine weitere Attraktivitätssteigerung

des vorhandenen Angebots erreicht werden.

(Fortsetzung auf Folgeseite)

Editorial

Das Jahr 2008 ist wahrlich geschichtsträchtig. Der Kapitalismus erlebt eine immense Krise und kann nur mit Staatshilfe von Hunderten von Milliarden vor dem Kollaps gerettet werden. Die weltweite Marktkapitalisierung hat sich praktisch halbiert. Das zerstörte Vertrauen und der Zwang zur Schuldenreduktion führen zu Liquiditätsengpässen, die nun von den Banken auf die Realwirtschaft überschwappen. Das Vertrauen fehlt an allen Ecken und Enden. Wir warten auf die nächste negative Überraschung. Und sie kommt, wie das Beispiel Madoff zeigt.

Was ist zu tun: In jeder Krise gilt es kühlen Kopf zu bewahren und tatsächlich risikobewusst handeln. Wer (noch) Risikokapital zur Verfügung hat, kann Chancen wahrnehmen. Wer keines hat, muss zuerst die Liquidität und das Eigenkapital stärken.

Wir müssen in Szenarien denken, diese konkret durchspielen und dann rasch reagieren. 2009 wird viel Flexibilität und auch entschiedenes Handeln verlangen. Klares Denken, sorgfältige und bewusste Entscheidung, kluge und konsequente Ausführung sind die beste Garantie, dass man die Krise überlebt.

Die kommende GV des CFOs wird spannend. Mit Martin Scholl, CEO der ZKB, haben wir einen Referenten, der mitten im Tsunami sitzt, aber vor der Welle sicher scheint. Mit Staatsgarantie, stabilem Schweizer Geschäft und einem unerwarteten Mittelzufluss, weil andere ihr Vertrauen verspielt haben, sind die Kantonalbanken bis jetzt die Gewinner der Krise. Wie können die Finanzchefs diese Stärke nutzen. Reservieren sie sich den 22. Januar.

In diesen turbulenten Zeiten wünsche ich allen Lesern schöne und besinnliche Weihnachtstage, Zeit zur Erholung und zum Batterien aufladen und natürlich einen guten Start ins neue Jahr.

Rudolf Huber, Präsident CFOs

Inhalt

CFOs Firmenbesuch 09. September 2008.....	Seite 1
CFOs Mittagsveranstaltung 21. Oktober 2008	Seite 2
Schwerpunktthema Segmentberichterstattung (IFRS 8)	Seite 3
Literaturtipp	Seite 4
Aktuelles & Entwicklungen	Seite 5
Termine	Seite 5
Persönlich.....	Seite 5

Fortsetzung S. 1

Solide Finanzen zur Sicherung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges

Der grösste Teil der CHF 22 Mio. Umsatz (im Jahr 2007) wurde im Sommer erwirtschaftet. Zwar stammt mehr als die Hälfte aus dem Bergbahnbetrieb, wobei jedoch auch die Bereiche Hotel, Gastronomie, Merchandising und Freizeitanlagen bedeutsam sind. In den letzten Jahren konnten relativ hohe Free Cash Flows verzeichnet werden, allerdings steht ein weiterer Investitionszyklus bevor.

Die hohen frei verfügbaren Mittel gepaart mit der aktuellen Position im Investitionszyklus führten zur vorliegenden (atypischen) Bilanzstruktur – das Umlaufvermögen beträgt 75 Prozent, das Anlagevermögen 25 Prozent der Bilanzsumme. Auf der Passivseite der Bilanz scheint die Eigenkapitalquote mit 24 Prozent eher knapp bemessen zu sein, jedoch verfügen die Rückstellungen (grösstenteils) über Eigenkapitalcharakter.



Bild: (3) Armin Marti, PwC bei seinem Referat. (4) Beim anschliessenden Mittagessen wurden verschiedene Aspekte eingehend diskutiert.

CFOs Mittagsveranstaltung 21. Oktober 2008

Am 21. Oktober 2008 fand ein weiterer CFOs Business Lunch im Au Premier in Zürich statt. Als Referenten konnten Armin Marti und Urs Brügger, beide Partner bei PricewaterhouseCoopers Zürich, gewonnen werden. Am Anlass nahmen rund 25 CFOs teil.

Neuerungen auf dem Gebiet der Verrechnungspreise und Funktionsverlagerungen

Im Bereich des Transfer Pricing setzt sich der Trend in Richtung Verschärfung sowohl der Regeln als auch deren Überprüfung in der Praxis im Rahmen von Steuerprüfungen unaufhaltsam fort. Der Kreis der Länder mit eigenständigen Regeln zum Transfer Pricing in den Steuergesetzen erweitert sich laufend, grenzüberschreitende Konzerntransaktionen werden zunehmend häufiger und kritischer durch die Steuerbehörden hinterfragt. Der Disput um die sachgerechte Zuteilung von Ergebnissen auf die verschiedenen Glieder einer konzerninternen Wertschöpfungskette oder auf sogenannte Permanent Establishments wird immer härter geführt.

Eine Möglichkeit, diesen Unsicherheiten zu begegnen ist die Vereinbarung sog. Advanced Pricing Agreements (APAs). Dabei werden für einen bestimmten Zeitraum, in bi- oder multilateralen Vereinbarungen mit dem Ausland, verbindliche Absprachen über die Fremdvergleichspreise zwischen zwei oder mehreren international kooperierenden Firmen getroffen.

Auch die Anpassung von bestehenden Wertschöpfungsketten sowie die Veränderung von Geschäftsmodellen wird unter den Stichworten „Funktionsverlagerung“ und „Gewinnchancentransfer“ vermehrt als steuerauslösender Sachverhalt beurteilt. Deutschland hat dazu strikte Gesetzgebung erlassen und die OECD einen Richtlinienentwurf publiziert. Als Konsequenz daraus, gilt es die Funktio-

nen und Risiken als Ganzes zu beurteilen. Bereits die rein vertragliche Verlagerung von Risiken kann unter Umständen eine „Exitbesteuerung“ auslösen. Deshalb soll einerseits vor und nach der Anpassung des Geschäftsmodells eine Funktions- und Risikoanalyse durchgeführt werden. Andererseits ist auch eine zeitnahe Dokumentation angezeigt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass grenzüberschreitende Restrukturierungen erschwert werden. In der Zukunft werden deshalb wohl vermehrt APAs eingesetzt.

Konzernfinanzierung: Wie und weshalb IFRS (IAS 21) bei der Steuerplanung berücksichtigt werden muss

Beim Thema konzerninterne Fremdfinanzierung denken viele Finanzleute zuerst an die Themen Steueroptimierung und steuerliche Risiken in Bezug auf Akzeptanz der Schulden und Zinsen beim Darlehensnehmer. Genauso wichtig ist es jedoch, die nichtsteuerlichen IFRS-Aspekte derartiger Finanztransaktionen gemäss IAS 21 zu beachten. Denn es gilt zu vermeiden, dass negative Effekte auf nichtsteuerliche Positionen in der IFRS-Erfolgsrechnung ausgelöst werden, welche die möglichen Steuereinsparungen übersteigen, z.B. infolge Fremdwährungsdifferenzen. Urs Brügger, Partner bei PricewaterhouseCoopers in Zürich, zeigte bezüglich Fremdwährungsrisiken zwei Lösungsmöglichkeiten auf. Erstens könnte eine Angleichung der funktionalen Währungen ins Auge gefasst werden. Zweitens ist ein Darlehen, welches quasi als Eigenkapital gilt, denkbar.

Insgesamt sind bei der steueroptimalen Konzernfinanzierung zunehmend höhere Hürden zu überspringen. Es ist darauf zu achten, dass die Steuerplanung nicht losgelöst von IFRS-Überlegungen erfolgt.

Segmentberichterstattung (IFRS 8)

Die Veröffentlichung zusätzlicher Informationen zu einzelnen Teilbereichen eines Unternehmens wird allgemein unter dem Begriff Segmentberichterstattung zusammengefasst. Bislang waren die Anforderungen an die Rechnungslegung in Bezug auf die Segmentberichterstattung unter IAS 14 geregelt. Dieser Standard wird nun ersetzt durch IFRS 8 "Operating Segments", welcher ab 1. Januar 2009 verpflichtend anzuwenden ist. Bei der Erstanwendung sind die Vorjahreswerte der Segmentinformationen den Anforderungen des Standards anzupassen.

Eine Segmentberichterstattung soll gemäss dem in IFRS 8.1 formulierten Kerngrundsatz den Abschlussadressaten Informationen bereitstellen, die ihnen eine Beurteilung der Art und finanziellen Auswirkungen der geschäftlichen Aktivitäten sowie des wirtschaftlichen Umfelds, in welchem das Unternehmen tätig ist, ermöglichen.

Bestimmung operativer Segmente

Eine wesentliche Neuerung des Standards ist der konsequent verfolgte Management Ansatz. Dieser sieht eine Segmentberichterstattung vor, die ausschliesslich an der internen Organisations- und Berichtsstruktur sowie den internen Steuerungsgrössen eines Unternehmens anknüpft. Die Adressaten der Abschlussrechnung sollen so in die Lage versetzt werden, das Unternehmen aus dem Blickwinkel des Managements zu betrachten.

Der Management Ansatz ist massgebend für die Segmentabgrenzung, die sich an der internen Berichtsstruktur ausrichtet. Die Basis für die berichtspflichtigen Segmente bilden die operativen Segmente. Ein solches stellt einen Teilbereich eines Unternehmens dar,

- dessen geschäftliche Aktivitäten zu Erträgen und Aufwendungen führen können (inkl. solcher aus Transaktionen zwischen den Segmenten),

- dessen operatives Ergebnis regelmässig von einem Hauptentscheidungsträger (Chief Operating Decision Maker) überwacht wird, um Entscheidungen über die Allokation von Ressourcen treffen und die Performance des Segments beurteilen zu können, und

- für welchen eigenständige finanzwirtschaftliche Daten verfügbar sind.

Beim Hauptentscheidungsträger muss es sich nicht zwingend um eine einzelne Person (z.B. CEO) handeln. Der Begriff bezeichnet vielmehr eine Funktion, die auch von einer Personengruppe (z.B. Konzernleitung) wahrgenommen werden kann.

Auswahl berichtspflichtiger Segmente

Nachdem die operativen Segmente bestimmt wurden, ist zu ermitteln, welche Segmente tatsächlich offen zu legen sind. Damit die Segmentberichterstattung ihre Ziele erreicht, soll diese einerseits alle wesentlichen Segmente auführen. Andererseits ist eine zu detaillierte Segmentierung zu vermeiden, da es ansonsten zu einer Informationsüberflutung der Abschlussadressaten kommen kann und diesen somit keine entscheidungsnützlichen Daten vermittelt werden.

Für die Auswahl ist zuerst zu prüfen, ob eine Zusammenfassung ähnlicher Segmente möglich ist. Dies ist dann der Fall, wenn die einzelnen Segmente ähnliche wirtschaftliche Charakteristika aufweisen und sich in sämtlichen der nachfolgenden Kriterien gleichen:

- Art der Produkte & Dienstleistungen
- Art der Produktionsprozesse
- Kundengruppen

- Vertriebsmethoden

- Art des regulatorischen Umfelds (sofern anwendbar).

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass sich operative Segmente in ihren wirtschaftlichen Eigenschaften dann ähneln, wenn sie eine ähnliche langfristige finanzielle Performance aufweisen.

Im nachfolgenden Schritt ist zu prüfen, ob die operativen und allenfalls zusammengefassten Segmente als wesentlich zu erachten sind. Ein operatives Segment gilt dann als berichtspflichtig, wenn mindestens einer der folgenden quantitativen Grenzwerte erfüllt ist:

- Die Segmenterlöse (Innen- wie auch Aussenumsätze) betragen mind. 10% der gesamten externen und intersegmentären Erlöse aller operativen Segmente.

- Der absolute Betrag des Segmentergebnisses beträgt mindestens 10% des höheren absoluten Betrages aus a) der Summe des Gewinns aller operativen Segmente, die keinen Verlust ausweisen, und b) der Summe des Verlusts aller operativen Segmente, die einen Verlust erwirtschaften.

- Das Segmentvermögen beträgt mindestens 10% der gesamten Vermögenswerte aller operativen Segmente.

Erreicht ein operatives Segment keinen der aufgeführten Grenzwerte, so kann das Management dennoch ein solches Segment als ein berichtspflichtiges festlegen, wenn es der Ansicht ist, dass die Zusatzinformationen für die Abschlussadressaten nützlich sind. Sind alle Segmente definiert, ist in einem weiteren Schritt zu prüfen, dass alle berichtspflichtigen Segmente zusammen mindestens 75% der externen Umsatzerlöse des gesamten Unternehmens ausmachen.

(Fortsetzung auf Folgeseite)

Fortsetzung: Segmentberichterstattung

Wird dieser Schwellenwert nicht erreicht, müssen solange weitere Segmente in die Berichterstattung aufgenommen werden, bis die 75% Grenze erreicht ist.

Obwohl IFRS 8 keinen Maximalwert für die Anzahl berichtspflichtiger Segmente angibt, so legt der Standard als Empfehlung ein "praktisches" Limit von zehn Segmenten fest. Bei mehr als zehn Segmenten wäre der Detaillierungsgrad zu hoch und der Zusatznutzen für die Adressaten wäre nicht mehr gegeben.

Auszuweisende Segmentinformationen

In jeder Periode, in welcher eine Gesamterfolgsrechnung aufgestellt und veröffentlicht wird, sind die folgenden segmentbezogenen Angaben zu machen:

1) Allgemeine Informationen

Der Standard verlangt, dass die Bestimmungsfaktoren zur Auswahl der berichtspflichtigen Segmente zu erläutern sind. Hierzu zählen auch Angaben über die Organisationsstruktur des Unternehmens, d.h. ob ein Unternehmen z.B. auf Basis unterschiedlicher Produkte und Dienstleistungen oder nach geographischen Regionen organisiert ist. Weiter muss die Art von Produkten und Dienstleistungen angegeben werden, aus denen die berichtspflichtigen Segmente ihre Umsatzerlöse erwirtschaften.

2) Angaben zur Ertrags- und Vermögenslage

IFRS 8 fordert Angaben zum Segmentergebnis und –vermögen sowie allenfalls zu den Segmentschulden eines jeden berichtspflichtigen Segmentes. Der Begriff Segmentergebnis wird dabei im Standard nicht weiter konkretisiert. Als Segmentergebnis ist, getreu dem Management Ansatz, jene Grösse auszuweisen, die zur internen Steuerung und Berichterstattung verwendet wird. Weitere wesentliche ergebnisbezogenen Komponenten sind offen zu legen, wenn diese bei der Ermittlung des Segmentergebnisses berücksichtigt oder dem Hauptentscheidungsträger regelmässig berichtet werden.

3) Überleitungsrechnung

Werden für die einzelnen Segmente interne Finanzzahlen verwendet (z.B. aus der Betriebsbuchhaltung), sind die Informationen des Segmentberichts in einer Überleitungsrechnung auf die jeweiligen konsolidierten Abschlussgrössen überzuleiten.

Zusätzlich zu den oben aufgeführten Informationen sind segmentübergreifende Angaben (*entity-wide disclosures*) vorzunehmen. Diese beinhalten u.a. Daten zu den einzelnen Produkten und Dienstleistungen oder Gruppen von solchen. Weiter sind Umsätze und Vermögenswerte nach geografischen Regionen offen zu legen sowie Informationen zu Transaktionen mit den Hauptkunden.

Sofern Umsätze aus Transaktionen mit einem einzelnen Drittkunden 10% oder mehr des Gesamtumsatzes der Unternehmung ausmachen, ist das Total des Umsatzes jedes einzelnen Kunden anzugeben. Ebenfalls muss erläutert werden, in welchen Segmenten dieser Umsatz erwirtschaftet wurde. Ein Unternehmen muss dabei aber weder die Identität ihrer Kunden preisgeben noch ausweisen, wie viel Umsatz in jedem einzelnen Segment erzielt wurde.

Andreas Wolfisberg ist CFO der Komax Holding AG und Vorstandsmitglied des CFO Forum Schweiz – CFOs.

Literaturtipp

„Crash“

Herausgeber: Gerald Braunberger, Benedikt Fehr

(ISBN 3899811771, 192 Seiten)

CFOs-Rating: ●●●○○

Gerald Braunberger ist seit 1988 bei der F.A.Z., seit Juli 2007 Verantwortlicher Redakteur für den Finanzmarkt der F.A.Z. Dr. Benedikt Fehr war von 1989 bis 1999 Korrespondent in New York für die F.A.Z. und berichtete über amerikanische Unternehmen und die Wall Street.

Crash behandelt die Ursachen von Finanzkrisen und deren Folgen. Eine globale Finanzkrise hält die Welt in Atem. Vom amerikanischen Immobilienmarkt ausgehend, hat sie selbst renommierte Grossbanken Verlustabschlüsse beschert. An den Devisenmärkten verlor der Dollar dramatisch an Wert. Finanzkrisen sind jedoch kein Kind unserer Zeit, sondern spätestens seit dem Beginn der Neuzeit bekannt.

Vom Staatsbankrott des spanischen Hauses Habsburg im Jahre 1557, der angesehene Finanzdynastien wie die Fugger in eine existenzbedrohende Krise riss, über die Tulpenspekulation im Holland des frühen 17. Jahrhunderts bis zum legendären New Yorker Börsencrash des Jahres 1929 und dem Niedergang der New Economy zu Beginn des 21. Jahrhunderts reicht ein Spannungsbogen mit wiederkehrenden Muster: Am Beginn jeder Krise steht eine durch billiges Geld und zügellose Gier ausgelöste Euphorie, die in einem bitteren Zusammenbruch endet.

Das Buch enthält Historisches, Kurioses und Aufschlussreiches aus der Welt der Finanzkrisen. Ein Lesebuch für alle, die ihre Kenntnisse über die Finanzgeschichte vertiefen wollen.

Quelle: in Anlehnung an Orell Füssli, online (books.ch).

Aktuelles & Entwicklungen

✘ Hohe Mitgliederzahlen erreicht

Ende September 2008 überschritt die Mitgliederzahl des CFO Forum Schweiz die Marke von 200 Mitgliedern. Dem Forum gehörten zu diesem Zeitpunkt 189 Einzelmitglieder sowie 11 Gönnermitglieder an.

Eine ebenso positive Mitteilung kann in Bezug auf die vor rund zwei Monaten eröffnete Gruppe im Online-Netzwerk Xing erfolgen: Die Gruppe besteht aus nunmehr 48 Mitgliedern. Der Xing-Gruppe des CFO Forum Schweiz kann unter folgendem Link beigetreten werden:

<https://www.xing.com/net/cfos/>.

✘ CFOs Barometer

Das CFO Forum Schweiz – CFOs hat mit dem CFOs Barometer in Ergänzung zum CFOs Survey ein weiteres Analyseinstrument geschaffen. Mit dem CFOs Barometer werden zukünftig ungefähr viermal jährlich spezifische Themen fokussiert bei CFOs abgefragt. Die aktuellsten Auswertungen des CFOs Barometers werden den Mitgliedern sowie den Abonnenten des elektronischen Newsletters jeweils automatisch zugestellt und stehen auf www.cfos.ch jederzeit zum Download bereit.

✘ Zur Finanzkrise

In Bezug auf die aktuelle Finanzkrise kann das CFOs noch folgende beiden Links empfehlen – schliesslich muss nicht immer alles so eng gesehen werden. Die Erklärung der Finanzkrise im Sinne eines Finanzmonopolys finden Sie unter:

<http://www.youtube.com/watch?v=MRRWHSY7Zwl>

Daneben ist es sicherlich interessant zu hören, was Jim Cramer, CNBC Mitarbeiter, aufgrund der Angaben der Bank Bear Stearns wenige Tage vor dem Niedergang des Unternehmens zu berichten hatte:

<http://www.youtube.com/watch?v=gUkbdjetlY8>

Termine

Vereinsveranstaltungen:

✘ 22. Januar 2009; 17.30 Uhr; Generalversammlung 2009

CFOs Generalversammlung & anschliessendes Referat von Martin Scholl, CEO der ZKB: „Die aktuelle Situation auf dem Schweizer Kreditmarkt“ am Institut für Finanzdienstleistungen in Zug IFZ.

✘ 03. Februar 2009; ganzer Tag ab 08.00 Uhr; Turnaround 09 - Wege aus der Krise, Hotel Widder, Zürich (Veranstaltung mit Co-Patronat CFOs)

Durchgeführt von der Academy for Best Execution. Inhaltliche Schwerpunkte: Markteinschätzung, Weg aus der Finanzkrise, Unternehmensführung, Business Engineering, Erfolgsfaktoren, Strategien und die Rolle des Verwaltungsrates im Turnaround-Prozess.

✘ Weitere Daten folgen

Für das Jahr 2009 sind wiederum verschiedene Aktivitäten vorgesehen. Nebst Business Lunches, Firmenbesichtigungen finden auch Abendveranstaltungen Eingang ins Jahresprogramm. Die konkreten Daten werden so bald als möglich bekannt gegeben.

Persönlich

Das CFOs hat seit September weitere neue Mitglieder gewonnen und weist per Ende August einen Mitgliederstand von rund 205 Personen auf. Wir freuen uns folgende Personen im CFOs begrüßen zu dürfen:

Beitritte Einzelmitglieder

Boris Haselgruber
Carmen Hayoz
Raoul Boender
Michael Müller
Ueli Wittwer
Peter Thomann
Javier Romero

Ausführlichere Informationen über die Mitglieder sind im Mitgliederbereich von www.cfos.ch verfügbar.

Herausgeber

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

info@cfos.ch
www.cfos.ch

Für redaktionelle Anmerkungen:
info@cfos.ch