

## Führung in schwierigen Marktverhältnissen

Die CFOs Abendveranstaltung mit Podiumsdiskussion fand am 14. Mai 2009 im Widder Hotel in Zürich statt. An der Veranstaltung nahmen rund 70 Personen teil.

### Die Situation aus makroökonomischer Perspektive

Dr. Klaus W. Wellershoff informierte in seinem Referat über die aktuelle Situation der Weltwirtschaft und der Finanzmärkte. Das Wirtschaftswachstum dürfte wohl frühestens im zweiten Halbjahr 2010 in den positiven Bereich drehen. Ein Schlüsselfaktor werden die Investitionen der Unternehmen sein, zumal sich die privaten Konsumausgaben zwar erholen dürften, die staatlichen Ankurbelungsprogramme sich hingegen verringern dürften.

### Die Situation aus finanztechnischer Sicht

Jürg Fedier (CFO OC Oerlikon) kann das schwere Umfeld bestätigen. OC Oerlikon ist von der Krise stark betroffen. Neben dem drastischen Einbruch des Geschäftes drückt eine hohe Schuldenlast und hohe Goodwillpositionen aus in der Hochkonjunktur getätigten Akquisitionen. Als Antwort auf die vorliegende Marktsituation wird bei OC Oerlikon ein Plan mit drei Ansatzpunkten umgesetzt. Erstens werden die operativen Geschäfte restrukturiert und das verminderte Volumen angepasst. Dazu zählen beispielsweise Massnahmen wie die Einführung von Kurzarbeit, Abbau von Kapazität und Kostensenkungen. Zweitens wird im Bereich *Cash Flow und Refinancing* an der Sicherstellung der Finanzierung gearbeitet. Dazu gehören auch Desinvestitionen und Straffung des Portfolios. Drittens wird aber auch in der Zukunft gearbeitet und Innovationen gefördert.

### Die Situation aus anlagentechnischem Blickwinkel

Thomas Widmer (CFO Nationale Suisse) berichtet ebenfalls von einer schwierigen Situation. Die Nationale Suisse ist vor allem im Anlagebereich von der Krise betroffen.



So besteht die Aktivseite der Bilanz zu rund 95% aus Kapitalanlagen und flüssigen Mitteln. Wohingegen die Passivseite zu 83% aus versicherungstechnischen Rückstellungen besteht. Zwar sind auf den ersten Blick keine Finanzierungskosten ersichtlich, jedoch müssen beispielsweise bei Einzeleben-Versicherungen die Einlagen der Kunden verzinst werden.



An der Podiumsdiskussion diskutierten Klaus W. Wellershoff, Jürg Fedier und Thomas Widmer unter der Leitung von CFOs-Präsident Rudolf Huber unter anderem die Erwartungen für die weitere Wirtschaftsentwicklung. Neben allen Problemen sehen alle drei auch Chancen in der aktuellen Situation. Sei es im veränderten Verhalten von Bankkunden, in der Möglichkeit von einem sich erholenden asiatischen Markt zu profitieren oder in der Anpassungsflexibilität einer Unternehmung.

Bilder: (1) Die Podiumsteilnehmer an der Diskussion und (2) Veranstaltungsteilnehmer beim anschliessenden Apéro

## Inhalt

CFOs Abendveranstaltung vom 14. Mai 2009.....	Seite 1
Verwaltungsratsmassnahmen in der gegenwärtigen Finanzkrise.....	Seite 2
IFRS: Abbildung von Konzern- & Zweckgesellschaften in ED 10 .....	Seite 3
Literaturtipp .....	Seite 3
Aktuelles & Entwicklungen .....	Seite 4
Termine .....	Seite 4
Persönlich.....	Seite 4

## Editorial

Die Halbjahresabschlüsse der Firmen sind wie das Wetter in diesem Sommer. Wechselhaft. Teilweise gut, teilweise ganz schlecht. Einige internationale Banken schreiben wieder saftige Gewinne. Baunähe Firmen spüren noch wenig von einem Einbruch. Stark betroffen sind die Automobilzulieferindustrie und der Maschinenbau. Hier gibt es Umsatzeinbrüche von rund 50% zu verkraften. Das geht trotz allen eingeleiteten Kostensenkungsmassnahmen an die Substanz. Massive Verluste verringern das Eigenkapital und strapazieren die Liquidität. Es gibt aber auch Lichtblicke. Bei aller Sorge um die Arbeitsplätze und die individuellen Schicksale bei Personalabbau ist die Schweiz mit ihrer Anpassungsflexibilität gut aufgestellt. Es kann rasch reagiert werden, was dazu führt, dass die Strukturen angepasst werden und die Kosten zurückgefahren werden. Auf der Finanzierungsseite hat sich das Angebot durch den Rückzug ausländischer Banken und den reduzierten Risikoappetit der Grossbanken verknappt und die Risikoprämien sind stark gestiegen. Andererseits ist das Zinsniveau sehr tief und es ist viel Liquidität vorhanden. Der Kapitalmarkt für Eigenkapital und Unternehmens-Anleihen hat sich wieder geöffnet und viele Firmen nutzen dies.

Wo geht die Reise hin? Es ist wohl zu früh, von einem absehbaren Ende der Rezession zu sprechen. Zwei befriedigende Monate, dazu auf einem tiefen Niveau, machen noch keinen Frühling. Auch die sich erholenden Aktienmärkte bringen eine gewisse Entspannung und verbessern die allgemeine Stimmung. Aber auch das kann rasch wieder drehen. Der Herbst könnte nochmals sehr schwierig werden. Das bedeutet, weiterhin Geschäftsprozesse optimieren, die Liquidität stärken, wenn man stark ist, diese Stärke zum Gewinn von Marktanteilen ausnützen, Wachstum durch Innovation nachhaltig sichern. Also einfach weiter gutes Management. Die besten werden nicht nur überleben, sondern von der Krise profitieren.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'R Huber'.

Rudolf Huber, Präsident CFOs

## Verwaltungsratsmassnahmen in der gegenwärtigen Finanzkrise

Mit den massiven Einbrüchen der Auftragslage in der Schweizer Industrie wurde allgemein bewusst, dass sich die Krise im Finanzsystem vollumfänglich auf die Realwirtschaft auswirkt: In dieser Nebelfahrt erhält die Finanzierungslage und insbesondere das Liquiditätsmanagement eine neue Bedeutung.

Der Verwaltungsrat eines Unternehmens steht nun vor der herausfordernden Aufgabe, diese Krise durch adäquate Instrumente zu meistern. In diesem Zusammenhang hat das CFOs analysieren lassen, welche Massnahmen Verwaltungsräte erwägen und schlussendlich umsetzen.

### Ausgangslage

Die gegenwärtigen Wirtschaftsprognosen sind einhellig düster, insbesondere für exportorientierte Branchen. Aufgrund der grossen Unsicherheit lässt sich der zukünftige Verlauf der Krise kaum verlässlich prognostizieren.

Sicher helfen neben den ausländischen Konjunkturprogrammen die drei Konjunkturpakete des Bundes und die massiven Zinssenkungen der SNB sowie die automatischen Stabilisatoren (Arbeitslosenversicherung und Kurzarbeit), den konjunkturellen Abschwung abzuschwächen. Nichts desto trotz bleibt der Blick in die Zukunft mit sehr viel Unsicherheit behaftet.

Neben der offenen Frage über die künftige Entwicklung wird das einzige Polster – die Liquidität – eine grosse Herausforderung. Die Kreditfinanzierung wird gegenwärtig erschwert, da sich ausländische Banken teils gezwungenermassen aus dem Schweizer Markt zurückziehen.

Gegenwärtig ist die Sicherung der Liquidität mindestens bis Ende 2010 zentral. Daneben gibt es noch diverse weitere Massnahmen, die den Firmen helfen, mit der aktuellen Marktsituation umzugehen. Im Rahmen der besagten CFOs Studie hat Ronny Dossenbach analysiert, wie KMU Verwaltungsräte dieser unfreundlichen Marktsituation begegnen.

### Umfrage

In den vergangenen Monaten wurden Verwaltungsräte von insgesamt 14 Unternehmen zu den folgenden Punkten befragt:

- Hat sich die Reportingverfügbarkeit verändert (schneller, häufiger, detaillierter)?
- Hat sich die Kadenz der Verwaltungsratssitzungen verändert?
- Wurden Kapitalmassnahmen (Kapitalerhöhung, Dividendenverzicht) getroffen?
- Wurden Personalmassnahmen (Stellenabbau, Kurzarbeit) angegangen?
- Hat der VR einen Krisenplan erstellt?
- Wurden Szenarien durchgespielt?
- Werden die Lieferanten bezüglich Ausfallmöglichkeit überwacht?
- Wurden M & A-Transaktionen ins Auge gefasst?

In jedem der obigen Punkte wurden die Verwaltungsratsmitglieder gefragt, ob sie im 2008 die Massnahmen angedacht bzw. bereits umgesetzt haben und welche Massnahmen im 2009 noch umgesetzt bzw. vermutet werden.

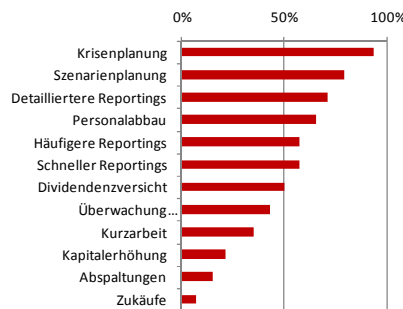


Bild: (3) Massnahmen, die die angefragten Verwaltungsräte bis Ende 2008 umgesetzt haben.

### Ergebnisse der Umfrage

Die Antworten zeigen, dass praktisch alle Firmen eine Krisenplanung mit verschiedenen Szenarien betreiben. Mehr als die Hälfte der Firmen hat als Instrument gegen die Unsicherheit detailliertere, häufigere und schnellere VR-Reportings eingeführt.

Überraschend ist die Tatsache, dass ein Personalabbau einer möglichen Kurzarbeit deutlich vorgezogen wird. Dies lässt vermuten, dass die betroffenen Unternehmen nicht von einer schnellen Markterholung ausgehen, sondern vielmehr eine strukturelle Anpassung als notwendig erachten.

Ein nicht unwesentlicher Teil der Firmen hat hinsichtlich der sich abzeichnenden Krise bereits im 2008 das Kapital erhöht. Einige Firmen haben sich zudem durch Abspaltungen Liquidität verschafft.

Die Umfrage hat auch die noch erwarteten Massnahmen bis Ende 2009 aufgenommen. Das Ergebnis stellt sich wie folgt dar:

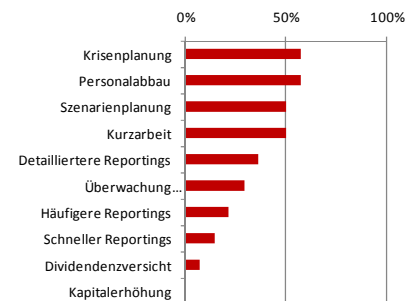


Bild: (4) Erwartete Massnahmen bis Ende 2009

Mehr oder minder die Hälfte der befragten Firmen plant einen weiteren Krisenverlauf und entsprechende Szenarien. Der weitere Personalabbau hält sich mit der Kurzarbeit die Waage, was nicht wirklich ein ermutigendes Signal ist. Beim Thema Reporting scheinen die Verwaltungsräte mehrheitlich mit den im 2008 umgesetzten Massnahmen zufrieden zu sein.

*Christoph Banik ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft.*

*Prof. Dr. Christian Wunderlin ist Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft.*

## IFRS: Konzern- und Zweckgesellschaften

Am 18.12.2008 hat das IASB den Standardentwurf ED 10 "Consolidated Financial Statements" veröffentlicht. Ergebnis der IASB-Aktivitäten ist der nun veröffentlichte Entwurf eines Standards (ED 10), mit dem – so das IASB – die Prinzipien verdeutlicht werden sollen, anhand derer zu analysieren ist, ob ein berichtendes Unternehmen ein anderes Unternehmen konsolidieren muss oder nicht. Dabei werden im Einzelnen drei Ziele formuliert: (a) Entwicklung eines einzigen Standards zur Konsolidierung und damit Ablösung der beiden Vorgängerregelungen IAS 27 und SIC-12, (b) Klarstellung des Begriffs und des Konzepts der "Beherrschung" (control) über ein Unternehmen sowie Behandlung einzelner Anwendungsfragen, (c) Verbesserte Informationen zu konsolidierten und nicht konsolidierten Unternehmen.

### Neukonzeption des "Control-Begriffs" und Vergleich mit dem aktuellen Konzept

Im Rahmen der nun vorliegenden Vorschläge in ED 10 hat sich das IASB entschlossen, in Abgrenzung zur momentan vorliegenden Regelungslage, in ED 10 eine einheitliche, auf alle Unternehmen (einschliesslich Zweckgesellschaften) anwendbare Definition des Beherrschungsbegriffs aufzunehmen. Hauptmotivation dieser Vorgehensweise des IASB ist dessen Befürchtung, dass ein Unternehmen das nach den Vorschriften in IAS 27 eigentlich konsolidierungspflichtig wäre, bei Anwendung der Vorschriften in SIC-12 nicht konsolidierungspflichtig sein könnte und umgekehrt.

Als Ausdruck dieser Vereinheitlichungsbestrebungen definiert ED 10 Beherrschung als die Möglichkeit des berichtenden Unternehmens, die Aktivitäten eines anderen Unternehmens zu bestimmen, um hieraus Rückflüsse für das berichtende Unternehmen zu erwirtschaften. Ähnlich der Definition in IAS 27 enthält auch die überarbeitete Definition des Beherrschungsbegriffs somit zwei Komponenten:

- die Möglichkeit, die Aktivitäten eines anderen Unternehmens zu bestimmen (power) und
- die Möglichkeit, Rückflüsse für das berichtende Unternehmen zu erwirtschaften (returns).

Das IASB geht davon aus, dass das Ausmass, zu dem das berichtende Unternehmen die Aktivitäten eines anderen Unternehmens bestimmen kann, normalerweise davon abhängt, wie sehr das berichtende Unternehmen bereit ist, sich Schwankungen in den Rückflüssen aus seiner Verbindung mit dem anderen Unternehmen auszusetzen. Zwischen den beiden Komponenten des Beherrschungsbegriffs besteht daher ein Zusammenhang, der eine gemeinsame Betrachtung beider Komponenten erforderlich macht.

Nur eine Partei kann über die Möglichkeit verfügen, die Aktivitäten eines Unternehmens zu bestimmen, d.h. die Beherrschungsmacht kann gemäss der Logik in ED 10 nicht bei mehreren Parteien liegen. Teilen sich mehrere Parteien die Möglichkeit die Aktivitäten eines Unternehmens zu bestimmen, ist das Vorliegen eines Joint Venture zu prüfen.

### Zusammenfassung und Ausblick

Das IASB hat mit seinen Vorschlägen zur Überarbeitung einen Standard-Entwurf vorgelegt, der in der Bilanzierungswelt starke Beachtung finden wird. Dies gilt, weil die Einbeziehung von Konzerngesellschaften in einen Konzernabschluss und damit die Abgrenzung des Konsolidierungskreises seit jeher eine Fragestellung von höchster praktischer Relevanz ist.

*Gerhard Jenny ist dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling und Partner von Managementkompetenz Zürich. Weiterführende Informationen sind im Mitgliederbereich von [www.cfos.ch](http://www.cfos.ch) in der Rubrik „Dateidownloads für Mitglieder/CFOs Dokumente“ verfügbar.*

## Literaturtip

„Geht nicht, gib't's nicht!“

**Autor: Richard Branson**

**(ISBN 393835089X, 253 Seiten)**

**CFOs-Rating: ●●●○○**

Nicht verzetteln! Sich auf eine Sache konzentrieren! Lieber den Spatz in der Hand, als die Taube auf dem Dach! Die Ermahnungen, uns auf ein einziges Ziel auszurichten, füllen Bände. Dagegen steht mit *Geht nicht, gib't's nicht* von Richard Branson das Buch eines Mannes, der so viele Ziele verfolgt (und erreicht) hat, wie kaum ein anderer. Richard Branson – Weltrekordhalter, Abenteurer, Unternehmer und Multimilliardär.

Mit Virgin hat Richard Branson eines der grössten und eines der verrücktesten Unternehmen unserer Zeit gegründet. Branson ist nicht nur in den unterschiedlichsten Branchen erfolgreich. Er steckt sich zugleich Ziele, an die andere nicht einmal zu denken wagen. Nach dem Einstieg in den Weltraumtourismus hat es sich Branson mit seinem Team nun in den Kopf gesetzt, den ersten grünen Treibstoff zu entwickeln. Die Abenteuer des Sir Richard Branson sind ebenfalls bekannt. Genannt seien hier seine diversen Atlantiküberquerungen bzw. Erdumrundungen per Schiff oder Heissluftballon.

Beim Lesen des Buches kann man durchaus ins Staunen kommen. Es ist eine Anregung, mutig zu handeln und doch überlegt zu bleiben. Es ist die Aufforderung zur Tat. Und eine profunde Anleitung für Unternehmer und unternehmerisch denkende Menschen.

Für alle Eltern ist es ausserdem ein inspirierender Erziehungsratgeber, denn Bransons Eltern haben mit aussergewöhnlichen Massnahmen das Vertrauen des jungen Richard in seine Fähigkeiten gefördert.

*Quelle: In Anlehnung an Orell Füssli, online.*

## Zu den internationalen Rohwarenmärkten

Nach den teilweise starken Preiserhöhungen im Mai scheinen die Rohwarenmärkte ab Mitte Juni eine Verschnaufpause eingelegt zu haben; einzelne Beobachter wären nicht erstaunt, wenn die Bremsspuren vorübergehend noch stärker sichtbar würden. Die wieder grössere konjunkturelle Unsicherheit wirkt weiteren Preissteigerungen entgegen.

Der New Yorker Universitätsprofessor Nouriel Roubini – auch als Dr. Doom bekannt – und weitere Pessimisten vertreten etwa die Meinung, die starke, von den Fundamentaldaten nicht gestützte Verteuerung des Erdölpreises könnte, zusammen mit den auch in den Industriestaaten vermehrt auftretenden Budgetdefiziten, sogar zu einer neuen Krise führen. Und dies noch bevor die „alte“ ausgestanden sei. Die Weltbank vertritt ohnehin die Auffassung, die wirtschaftliche Kontraktion im laufenden Jahr werde mit 2,9% grösser ausfallen als der ursprünglich prognostizierte Rückgang von 1,7%. Nobelpreisträger Paul Krugman schliesslich liess sich kürzlich in einer Talkshow dahingehend vernehmen, man habe sich zwar vom Abgrund etwas entfernt, doch sei eine richtige Erholung bis zur Verbesserung der Arbeitsmarktzahlen bzw. bis ins Jahr 2011 nicht zu erwarten. Die Rohwarenpreise sind nun einmal von den Konjunkturdaten abhängig – die wieder grössere konjunkturelle Unsicherheit drückt auf die Preise, zumal das bisherige wirtschaftliche Zugpferd China in letzter Zeit ebenfalls leichte Ermüdungserscheinungen zu zeigen scheint.

Quelle: In Anlehnung an NZZ Online.

## Termine

Vereinsveranstaltungen:

- ✘ **7. September 2009, 16.00 Uhr; CFOs zu Besuch bei Roche in Basel**  
CFOs Firmenbesichtigung inkl. Präsentation und Diskussionsrunde mit Dr. Erich Hunziker (CFO and Deputy Head of the Corporate Executive Committee).
- ✘ **26. Oktober 2009, 11.30 Uhr; AuPremier, Zürich**  
CFOs Business Lunch zum Thema Realoptionsanalyse im CFO Praxiseinsatz. Mit Referaten von Prof. Dr. Rudolf Volkart (Universität Zürich) und Prof. Dr. Rudolf Marty (Advexo AG, Universität Zürich).
- ✘ **21. Januar 2010, ca. 11.30 Uhr; Generalversammlung 2010, Zug**  
Generalversammlung des CFO Forum Schweiz – CFOs.

Externe Veranstaltungen:

- ✘ **24. August 2009, 17.00-19.00 Uhr; Widder Hotel, Zürich**  
SECA Evening Event. Verletzung von Financial Covenants: Was tun?
- ✘ **2. September 2009, 13.00-18.45 Uhr; Hotel Mövenpick, Zürich-Airport**  
Performance Management Forum 2009.
- ✘ **8. September 2009, 17.00-19.00 Uhr; Widder Hotel, Zürich**  
SECA Roundtable-Gespräch. Is Leverage Dead for Good?

Weitere Informationen sind unter [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)

## Persönlich

Das CFOs hat seit Mai weitere neue Mitglieder gewonnen und weist per Mitte August einen Mitgliederstand von rund 235 Personen auf. Wir freuen uns folgende Personen im CFOs begrüßen zu dürfen:

### Beitritte Einzelmitglieder

Beat Kupper  
Simon Frei  
Martin Schmidt  
Rudolf Zürcher  
Marcel Fäh  
Claude P. Berner  
Christian Kupper  
Ronald Trächsel  
Lorenz Burkart  
Godi Koch  
Yannis Skiadas  
Stefan Pfister  
Thomas Widmer  
Christoph Wäger  
Thomas Hänggi  
Karl-Otto Grosse-Holz  
Christophe Friedli  
Xaver Dossenbach  
Michael Hirschi  
Gabriela Kohli  
Andreas Walther  
Jan Hoffmeister  
Doris Barnert  
Hugo Amrhein  
Helmut Ruhl  
Paul Häring  
Rolf Brändli

### Beitritt Gönnermitglied

Swiss Capital Corporate Finance AG  
(Martin Menzi)  
Ernst & Young AG  
(Christoph Michel)

### Austritte Einzelmitglieder

Jürg Werner  
Hans Wyss  
Harry Otz

### Austritt Gönnermitglied

Bank am Bellevue  
(Dan Dysli)

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