

JEAN-MARC HUBER

GABRIELA NAGEL-JUNGO

ROGER LEU

FINANZIELLE STEUERUNG VON KMU

Bedeutung des Rechnungslegungsstandards für die Unternehmenssteuerung

Informationen für die Unternehmenssteuerung und externe Berichterstattung werden traditionell in zwei unterschiedlichen Einheiten aufbereitet: im Controlling und Accounting. Inwieweit sich Vorteile materialisieren lassen bei der Verwendung einer gemeinsamen Datenbasis nach einem True-and-Fair-View-Abschluss wird aus theoretischer und praktischer Sicht beleuchtet.

1. EINFÜHRUNG

Im vorliegenden Beitrag wird die Bedeutung des Rechnungslegungsstandards für die finanzielle Steuerung von KMU von verschiedenen Seiten beleuchtet. Im ersten Teil werden die Hauptkenntnisse einer Studie zusammengefasst. Mit Bezug auf diese Schilderungen wird im zweiten Teil beschrieben, was die finanzielle Steuerung aus theoretischer Sicht bei KMU bedeutet und welche Rolle dabei der Rechnungslegungsstandard spielt. Es wird hergeleitet, inwieweit ein Abschluss nach Swiss GAAP FER den Anforderungen eines adäquaten Management Accounting entspricht. Im letzten Teil wird schliesslich ein Fallbeispiel eines Unternehmens beschrieben, das auf der Datenbasis von Swiss GAAP FER gesteuert wird. Geschlossen wird mit einem Fazit zur Fragestellung, ob ein True-and-Fair-View-Abschluss wie Swiss GAAP FER für die Unternehmenssteuerung aus praktischer und theoretischer Sicht empfohlen werden kann.

2. STUDIE ZUR «TRUE AND FAIR VIEW»-RECHNUNGSLEGUNG BEIM SCHWEIZER MITTELSTAND

Mit der 2022 vom Institut für Financial Management der ZHAW in Zusammenarbeit mit Mazars publizierten Studie zur True-and-Fair-View-Rechnungslegung im Schweizer Mittelstand [1] wurde untersucht, welche Rechnungslegungsstandards bei Schweizer KMU zur Anwendung kommen und welche Einflussfaktoren und Beweggründe es für die Anwen-

dung eines True-and-Fair-View-Standards gibt. Dabei wurde auch ermittelt, ob gewisse Merkmale – wie die Unternehmensgrösse, die internationale Ausrichtung oder die Kapitalstruktur – eine erkennbare Auswirkung auf die Wahl des Rechnungslegungsstandards haben.

2.1 Studiendesign. Die Methodik der Studie basiert auf einer Kombination aus quantitativen und qualitativen Befragungen. Als Resultat der quantitativen Befragung konnten Antworten von 150 in der Schweiz domizilierten Unternehmen ausgewertet werden. Neben der Onlineumfrage wurden Interviews mit verschiedenen Fachexpertinnen und Fachexperten geführt, welche in ihrer täglichen Arbeit mit den Themen aus der Rechnungslegung konfrontiert sind. Dies waren nebst Anwenderinnen und Anwendern auch Vertreterinnen und Vertreter aus den Bereichen Finanzanalyse, Investor Relations, Merger & Acquisitions und Kreditvergabe.

2.2 Erkenntnisse der Studie. Die aus der Studie gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass sich die Mehrheit der befragten Unternehmen mit der Anwendung der obligationenrechtlichen Bestimmungen begnügt (siehe *Abbildung 1*). Mit zunehmender Unternehmensgrösse – insbesondere gemessen am Umsatz – nimmt der Anteil der Unternehmen, die zusätzlich einen True-and-Fair-View-Standard (Swiss GAAP FER, IFRS oder US GAAP) anwenden, zu. Ebenso lässt sich der Trend hin zu True-and-Fair-View-Standards feststellen, je internationaler eine Unternehmung ausgerichtet ist.



JEAN-MARC HUBER,
LIC. RER. POL., Eidg. Dipl.
WIRTSCHAFTSPRÜFER,
DOZENT & PROJEKTLEITER
INSTITUT FÜR FINANCIAL
MANAGEMENT,
ZHAW SCHOOL OF
MANAGEMENT AND LAW



GABRIELA NAGEL-JUNGO,
PROF. DR. OEC. PUBL.,
LEITERIN INSTITUT FÜR
FINANCIAL MANAGEMENT,
ZHAW SCHOOL OF
MANAGEMENT AND LAW,
VERWALTUNGSRÄTIN

Die Studie zeigt, dass die meisten Anwenderinnen und Anwender mit dem aktuell angewandten Regelwerk zufrieden sind. Zudem lässt sich im Fall eines True-and-Fair-View-Regelwerks die Präferenz für Swiss GAAP FER erhärten, was für die Untersuchungsgruppe des Schweizer Mittelstands gut nachvollziehbar ist. Bei den Gründen für die Anwendung eines True-and-Fair-View-Standards lässt sich aufgrund der Umfrageergebnisse und der Erkenntnisse aus den Interviews mit den Anwenderinnen und Anwendern feststellen, dass nicht nur die Erfüllung gesetzlicher und konzerninterner Vorgaben im Vordergrund steht, sondern auch ein zusätzlicher Nutzen aus der Anwendung insbesondere im Rahmen der Unternehmenssteuerung und in der Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen gesehen wird (siehe *Abbildung 2*).

Die Verwendung als Basis des internen Reportings im Rahmen der Unternehmenssteuerung wäre ebenfalls für rund einen Drittel der OR-Anwenderinnen und -Anwender ein Beweggrund für die Einführung eines True-and-Fair-View-Standards. Auch die Anwenderinnen und Anwender, die freiwillig einen True-and-Fair-View-Standard verwenden (d. h. Unternehmen, bei denen weder eine Börsenkotierung noch Konzernvorgaben die Anwendung diktieren), begründen dies überwiegend mit der Anwendung im Rahmen der Unternehmenssteuerung. Der Zusatznutzen im Zusammenhang mit der Unternehmenssteuerung wurde auch im Rahmen der Interviews mit den Anwenderinnen und Anwendern mehrfach herausgestrichen.

Die Mehrzahl der interviewten Vertreterinnen und Vertreter der Anspruchsgruppen sehen in einem Abschluss nach den Prinzipien des True and Fair View einen Zusatznutzen. Aus Sicht der interviewten Bankenvertreterinnen und -vertreter gilt dies jedoch nicht im gleichen Ausmass im Rahmen des Kreditvergabe- und Kreditüberwachungsprozesses, wo weitere Faktoren im Vordergrund stehen. Umso mehr schätzen dafür die Aktienanalytistinnen und Aktienanalysten die erhöhte Transparenz und den höheren Informationsgehalt eines True-and-Fair-View-Abschlusses.

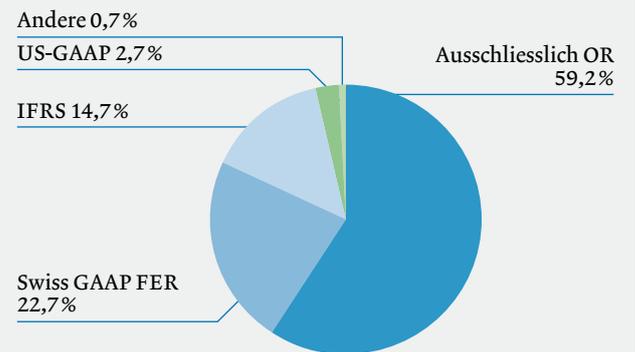
3. BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE UND FINANZIELLE STEUERUNG VON KMU

Die betriebswirtschaftliche Theorie gilt im KMU-Umfeld nicht weniger als bei Grossunternehmen. Was sich unterscheidet, ist der Detaillierungsgrad der Umsetzung und der Umfang der Dokumentation. In *Abbildung 3* wird das allgemeingültige betriebswirtschaftliche Modell der Unternehmenssteuerung dargestellt. Als erstes wird eine reale Prob-



ROGER LEU,
EIDG. DIPL. WIRTSCHAFTS-
PRÜFER, PARTNER,
LEITER AUDIT & ASSURANCE
INDUSTRIE D-CH, MAZARS

Abbildung 1: ANGEWANDTER RECHNUNGSLEGUNGSSTANDARD (N = 150)

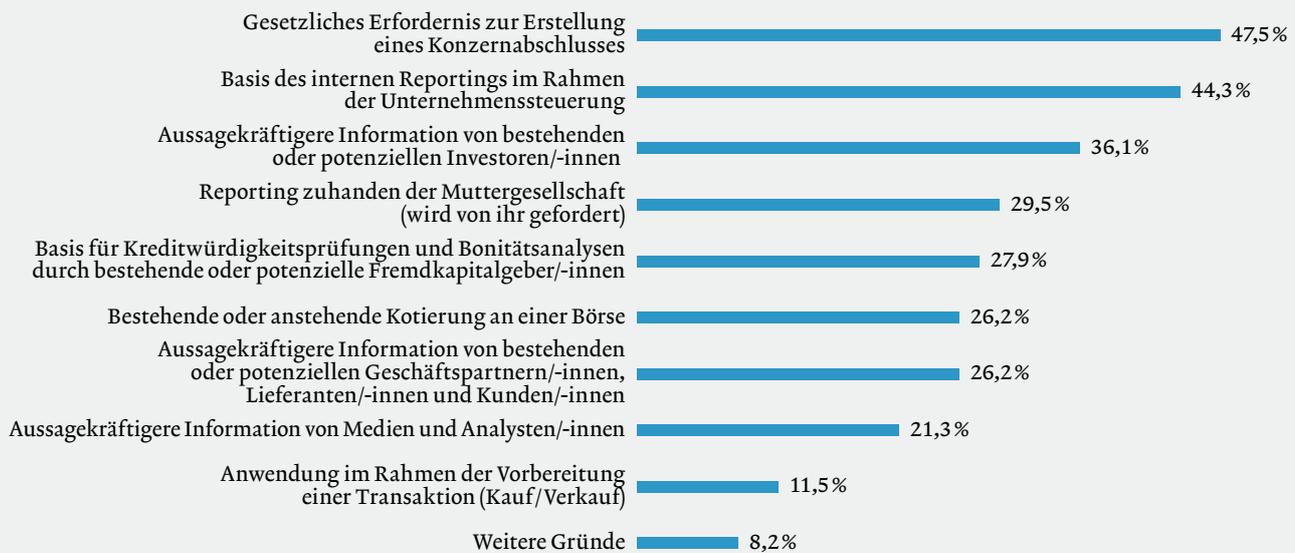


lemstellung eines Unternehmens adressiert, auf welcher seine Existenzberechtigung basiert. Formuliert wird diese in Form eines Mission Statement. Das «Warum» wird also geklärt. Daraus leitet sich eine Vision ab. Eine Vision identifiziert die ideale Position des Unternehmens, welche es in der langen Frist erreichen möchte. Nach dem Setzen dieses «Nordsterns» sind die nächstfolgenden Schritte für eine Periode von drei bis fünf Jahren in Form der Strategie festzulegen. Diese Strategie wird dann auf die notwendigen strategischen Initiativen heruntergebrochen. Typischerweise betreffen diese Initiativen diverse Perspektiven des Unternehmens: die Kundschaft, die Finanzen, die Prozesse, die Mitarbeitenden. Entsprechend sind eine Gesamtsicht (bspw. als Strategy Map) und ein ausgewogenes Steuercockpit (bspw. in Form einer Balanced Scorecard) zu erstellen. Daraus werden SMART-Ziele [2] abgeleitet. Die laufende Steuerung des Unternehmens erfolgt dann über die in diesen Zielen definierten Vorgaben und Massnahmen und soll zu den geplanten Resultaten führen.

Die finanzielle Steuerung beschränkt sich nicht auf das Messen und Kontrollieren gesetzter Ziele. Das umfassende Verständnis finanzieller Unternehmenssteuerung wird in der Literatur unter dem Titel Performance Management (PM) beschrieben und setzt ein aussagekräftiges Management Accounting voraus [4].

3.1 Gesetzliche Vorgaben zur Buchführung und Rechnungslegung

Wie ausgeführt legen Unternehmen abgestimmt auf Mission, Vision und Strategie ihre Prozesse und wirtschaftlichen Aktivitäten fest. Diese Aktivitäten werden zum Zwecke der Rechenschaftsablage und Unternehmenssteuerung systematisch protokolliert. Der Code für diese Protokollierung ist in den Buchführungs- und Rechnungslegungsgrundsätzen festgelegt. Die gesetzlichen Mindestgrundlagen sind in Art. 957 ff. OR vorgegeben. Gemäss Art. 957a OR bildet die Buchführung die Grundlage der Rechnungslegung. Sie erfasst diejenigen Geschäftsvorfälle und Sachverhalte, die für die Darstellung der Vermögens-, Finanzierungs- und Ertragslage des Unternehmens (wirtschaftliche Lage) notwendig sind. Die Bewertungsvorschriften des OR lassen eine vorsichtige Betrachtung der Sachver-

Abbildung 2: **GRÜNDE FÜR DIE ANWENDUNG EINES WEITEREN RECHNUNGSLEGUNGSSTANDARDS (N = 61)**

halte zu. So gilt z. B. generell das Niederstwertprinzip, und stille Reserven sind explizit zugelassen [5].

Die Rechnungslegung erfolgt im Geschäftsbericht [6]. Dieser enthält die Jahresrechnung (Einzel- und gegebenenfalls Konzernabschluss), die sich aus der Bilanz, der Erfolgsrechnung und dem Anhang zusammensetzt. Unternehmen, welche gemäss Art. 727 OR zur Durchführung einer ordentlichen Revision verpflichtet sind, sind zudem angehalten, einen Lagebericht, eine Geldflussrechnung und einen aus-

führlicheren Anhang zu erstellen [7]. Neu ist neben dieser finanziellen Berichterstattung auch über nichtfinanzielle Belange zu berichten. Dies betrifft im Moment Unternehmen mit mehr als 500 Vollzeitstellen [8]. Der Geschäftsbericht ist gemäss Gesetz innerhalb von sechs Monaten nach Abschluss des Geschäftsjahres zu erstellen und in diesem Zeitfenster von der Generalversammlung abzunehmen [9].

Unternehmen können sich neben den gesetzlichen Vorgaben entscheiden, einen Abschluss nach True and Fair View zu machen. Das bedeutet, dass ein Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt wird, das den tatsächlichen Verhältnissen entspricht. Die Bildung von stillen Willkürreserven ist in solchen Abschlüssen verboten. Rechnungslegungsstandards mit einer True and Fair View stellen die Swiss GAAP FER oder IFRS dar. Eine Berichterstattung nach diesen Buchführungs- und Rechnungslegungsvorgaben erlaubt also einen aussagekräftigeren Blick auf die Geschäftsaktivitäten [10].

Können Unternehmen den gesetzlichen Vorgaben gerecht werden, wenn sie ausschliesslich einen Abschluss nach einem Standard machen? Nein. Ein statutarischer Abschluss nach den Regeln des OR ist für Schweizer Unternehmen zwingend. Ein Abschluss nach einem Standard ist also ein Zweitabschluss (Dual Reporting, s. Art. 962 Abs. 1 OR). Kann ein Unternehmen einen Abschluss nach einem Standard verwenden, um sein Unternehmen zu steuern? Das wird im Folgenden geklärt.

Abbildung 3: **BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHES MODELL DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG** [3]

3.2 Laufende Planung und Steuerung in KMU. Der Zweck des Management Accounting besteht in der Entscheidungsunterstützung des Managements, der Leistungsmessung und des Aufzeigens von Handlungsbedarf. Das Wesen des Management Reporting sind regelmässige, periodische Standardberichte (Monatsberichte, umfangreichere Quartalsberichte, Wochen-/Tagesberichte) und Ad-hoc-Auswertungen (vertiefte Analysen von Standardreports oder Analysen von

spezifischen Entscheidungssituation, bspw. der Rentabilität eines Projektvorhabens). Ein aussagekräftiges Management Reporting befolgt folgende Grundsätze [11]:

→ Verknüpfung mit den Managementprozessen: Die Aufbereitung der Berichte hat dem festgelegten Führungsprozess zu entsprechen und soll die periodischen Management-Meetings unterstützen.

→ Unternehmensspezifisch: Die Berichte müssen klar auf das Geschäftsmodell, seine Werttreiber, Risiken und Chancen sowie strategischen Prioritäten und Ziele ausgerichtet sein. Ebenso ist die jeweilige wirtschaftliche Situation zu berücksichtigen (die Aufbereitung von Informationen erfolgt in Krisensituationen anders als im ordentlichen Geschäftsablauf).

→ Zukunftsbezogen und handlungsorientiert: Ein Führungscockpit mit den wichtigsten Kennzahlen ist zu führen. Dabei sind Planwerte und Forecasts, die Hochrechnung also auf das nächste Periodenende unter Berücksichtigung des bisher Erreichten, einzubeziehen. Der Fokus soll dabei auf beeinflussbare Hebel gelegt werden.

→ Vollständig, integriert und konsistent: Die Berichte sollen mehrdimensionale Perspektiven einnehmen, finanzielle und nichtfinanzielle Daten enthalten, über alle Hierarchiestufen hinweg konsistent und mit dem externen Reporting verbunden sein.

→ Akkurate und relevante Fakten: Scheingenauigkeit gilt es zu verhindern. Die richtige Grössenordnung, das Aufzeigen des massgebenden Trends sind wichtiger als eine Modellrechnung auf die Kommastelle genau, in der das Modell möglicherweise falsche Grundannahmen beinhaltet.

→ Zeitgerechte Bereitstellung: Als Grundregel gilt, dass Berichte mind. in der ersten Hälfte der Folgeperiode erstellt sein müssen. Ein Monatsabschluss vom Januar soll demnach spätestens Mitte Februar zur Verfügung stehen.

→ Übersichtlichkeit, Verständlichkeit und Wirtschaftlichkeit: Eine gemeinsame «Finanzsprache» (einheitliche Begriffe und grafische Darstellungen) erleichtern das schnelle Erfassen der Informationen. Die Zahlen sind entscheidungsorientiert zu kommentieren [12]. Zu guter Letzt soll auch im Management Reporting bezüglich Wirtschaftlichkeit eine Vorbildfunktion eingenommen werden, indem die Anzahl und Länge der Reports periodisch hinterfragt und bei Bedarf angepasst werden.

Gelten diese Grundsätze auch im KMU-Umfeld? Ja! Die Grundsätze «unternehmensspezifisch» und «Wirtschaftlichkeit» berücksichtigen auch die Grösse von Unternehmen. Entsprechend ist das Reporting anzupassen.

3.3 Datenbasis für die finanzielle Steuerung von KMU.

Wie erwähnt haben Schweizer Unternehmen zwingend einen Abschluss nach OR zu erstellen und auf freiwilliger Basis [13] kann zusätzlich ein Abschluss nach einem Standard erstellt werden. Was also eignet sich, um das Performance Management von Unternehmen professionell vornehmen zu können?

Ein Abschluss, der nach den Bewertungsvorschriften des OR erstellt worden ist, qualifiziert grundsätzlich nicht für

die Steuerung des Unternehmens. Zahlen, welche stille Reserven enthalten, stellen keine ausreichende Basis dar, um Entscheidungen zu treffen. Eine Bereinigung der stillen Reserven wäre vorzunehmen, und damit entsteht eine Parallelrechnung. Zur Klärung der Frage, ob ein Abschluss nach einem Standard wie Swiss GAAP FER für die Unternehmenssteuerung qualifiziert, werden gemäss *Tabelle 1* die unter Abschnitt 3.2 beschriebenen Grundsätze geprüft.

Die in *Tabelle 1* aufgezeigte Zusammenfassung lässt die Schlussfolgerung zu, dass ein Abschluss, der nach True-and-Fair-View-Prinzipien erstellt wird, aus theoretischer Sicht für die Unternehmenssteuerung qualifiziert. [14] Das laufende Pflegen der Datenbasis für den Abschluss nach einem Standard bietet die Vorteile, dass nur ein Datenstamm geführt werden muss, über das Jahr laufend akkurate Zahlen zur Verfügung stehen, wenig Abgrenzungen vorgenommen werden müssen und sich Fehlerquellen reduzieren. Für den obligatorischen statutarischen Jahresabschluss ist dann einmal im Jahr die Anpassung der Bewertung gemäss den OR-Vorschriften vorzunehmen. Dieser Aufwand ist überschaubar und auch nicht zeitkritisch.

4. PRAXISBEISPIEL

4.1 Einleitung. Eine der wichtigsten Erkenntnisse aus der unter Abschnitt 2 vorgestellten Studie war, dass viele der befragten Unternehmen die Verwendung als Basis des internen Reportings im Rahmen der Unternehmenssteuerung als Grund für die aktuelle oder geplante Anwendung eines True-and-Fair-View-Standards angegeben haben. Dieser Zusatznutzen wurde auch bei den geführten Interviews mit den Anwenderinnen und Anwendern mehrfach herausgestrichen. Im Zentrum stand dabei die Erkenntnis, dass die Anwendung eines True-and-Fair-View-Standards wie Swiss GAAP FER wesentlich zu einer aktuellen, transparenten und effizienten internen finanziellen Berichterstattung beiträgt. Auch bei der unter Abschnitt 3.3 dargelegten Prüfung der Management-Accounting-Grundsätze nach Swiss GAAP FER wird die Schlussfolgerung gezogen, dass ein Abschluss, der nach den Prinzipien des True and Fair View erstellt wird, für die

Tabelle 1: **PRÜFUNG DER MANAGEMENT-ACCOUNTING-GRUNDSÄTZE NACH SWISS GAAP FER**

Grundsatz	Umsetzung unter Swiss GAAP FER (FER) möglich?	
Zyklus der Berichterstattung	✓ ✓	Monatsberichte, umfangreichere Quartalsbericht, Wochen-/Tagesberichte auf Basis der FER-Zahlen zu erstellen, ist möglich und sinnvoll. Ebenso eignet sich dieses Zahlenmaterial als Basis für Ad-hoc-Auswertungen.
Verknüpfung mit den Managementprozessen	✓ ✓	Das Verknüpfen mit den Führungsprozessen ist sehr gut umsetzbar. Die FER-Datenbasis bietet die zeitgerechte Faktenbasis für die Entscheidungsfindung.
Unternehmensspezifisch	✓ ✓	Die Anpassung an das Geschäftsmodell und die Ausrichtung der Berichterstattung auf die Strategie und die damit verbundenen Werttreiber und Risiken ist gut realisierbar über entsprechende ergänzende Berichtsformate.
Zukunftsbezogen und handlungsorientiert	✓ ✓ ✓	Durch den Fair-Presentation-Grundsatz sind die FER-Daten per se zukunftsorientierter als OR-Werte. Über die FER-Daten relevante Kennzahlen aufzusetzen und mit diesen in Form eines Führungscockpits zu steuern, eignet sich sehr gut.
Vollständig, integriert und konsistent	✓ ✓ ✓	Die FER-Daten können problemlos über die im Standard geforderten Angaben hinaus ergänzt werden, insbesondere mit nichtfinanziellen Daten, sodass auf Basis der FER die mehrdimensionale Perspektive eingenommen werden kann. Die Konsistenz und Integrität kann auf diese Weise sehr gut sichergestellt werden.
Akkurate und relevante Fakten	✓ ✓ ✓	Über die Fair-Presentation-Bewertung werden akkurate Daten gewährleistet. Diese Daten eignen sich sehr gut, um sie zu Informationen zu verarbeiten, welche den entsprechenden Entscheidungsträgern die relevante Grundlage bieten.
Zeitgerechte Bereitstellung	✓ ✓ ✓	Dadurch, dass keine (wenig) Abstimmungsrechnungen gemacht werden müssen, ist die zeitgerechte Bereitstellung aussagekräftiger Daten sehr gut umsetzbar.
Übersichtlichkeit, Verständlichkeit und Wirtschaftlichkeit	✓ ✓	Insbesondere der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit wird mit der FER-Datenbasis adressiert: durch deren Verwendung wird die Parallelrechnung übers Jahr hinfällig.

Unternehmenssteuerung nicht nur qualifiziert, sondern auch zu empfehlen ist.

Zur Überprüfung dieser Erkenntnisse wurden die Thematik der internen finanziellen Berichterstattung und die Rolle des Rechnungslegungsstandards anhand eines Praxisbeispiels vertieft. Für diese Analyse wurde ein in der Schweiz domiziliertes börsenkotiertes Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz von rund CHF 500 Mio. und rund 1600 Vollzeitstellen (jeweils aus Konzernsicht und für das Jahr 2021) aus der Pharma-/Biotechbranche herangezogen [15]. Die konsolidierte Jahresrechnung des Unternehmens wird in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER erstellt.

4.2 Organisation und Zuständigkeiten in der internen finanziellen Berichterstattung. Beim vorliegenden Unternehmen ist bezüglich der internen finanziellen Berichterstattung das Group Controlling für die Erfolgsrechnung bis EBIT (Regionalberichte) zuständig, während das Group Accounting die Bilanz und die Erfolgsrechnung unterhalb EBIT (inkl. Steuern) sowie die Geldflussrechnung verantwortet. Das Group Accounting ist zudem mit der Erstellung des monatlichen internen Management Reportings betraut und stellt sicher, dass auch die übrigen Teile in das Gesamtreporting integriert werden.

4.3 Interne Berichterstattung

4.3.1 Bestandteile und Inhalt. Das interne finanzielle Reporting erfolgt sowohl auf Gruppenstufe als auch aus regionaler Sicht (Europa/Asien und Nordamerika) und stellt die Ist-Zahlen des laufenden Monats (Month-to-Date) und diejenigen für den Zeitraum seit Beginn des Berichtsjahrs bis zum laufenden Monat (Year-to-Date) den entsprechenden Vorjahrs- und Budgetzahlen gegenüber, wobei wesentliche Abweichungen und/oder spezielle Sachverhalte kommentiert werden. Die finanzielle Berichterstattung beinhaltet nebst der Erfolgsrechnung die aus Führungssicht wichtigsten weiteren Informationen wie CAPEX, operativer Cashflow und Free Cashflow sowie die Schlüsselkennzahlen EBIT und EBITDA in % des Umsatzes. Daneben wird im Monatsreporting auch über nichtfinanzielle Themen wie Key Achievements, Commercial Update, Open Orders, FTE pro Abteilung sowie Informationen zu Projekten und Produkten berichtet. Das Reporting ist dabei bewusst auf eine adressatengerechte und kompakte Informationsvermittlung ausgelegt und umfasst i. d. R. 25 bis 30 Seiten.

4.3.2 Periodizität. Das Reporting wird monatlich den Mitgliedern der Konzernleitung und quartalsweise in etwas verkürzter Form zusätzlich dem Verwaltungsrat vorgelegt. Das

Monatsreporting liegt i. d. R. am Ende des fünften Arbeitstags des Folgemonats vor und erfüllt damit die Ansprüche an eine zeitgerechte Informationsbereitstellung.

4.3.3 Datenquellen. Die finanziellen Daten für das interne Reporting werden 1:1 aus dem Reportingsystem übernommen, d. h. es werden keine «Normalisierungen» oder andere Anpassungen im Hinblick auf einen Like-for-Like-Vergleich vorgenommen [16]. Die nach Swiss GAAP FER erstellten Zahlen fließen damit direkt und ohne weiteren Überleitungs- oder Anpassungsbedarf als Basis in die interne finanzielle Berichterstattung ein. Das einheitliche Reporting wird auch dadurch erleichtert, dass in der ganzen Gruppe ein einziges ERP-System als Single Source of Truth zur Anwendung kommt.

4.4 Rolle des angewandten Rechnungslegungsstandards. Aus Sicht des Unternehmens sind die Swiss GAAP FER im aktuellen Umfeld der ideale Rechnungslegungsstandard. Einerseits ist ein Konzernabschluss nach OR-Vorschriften (Art. 963b Abs. 1 OR) aufgrund der Börsenkotierung, wegen gesetzlicher Vorgaben, aber auch aus Transparenz- und Effizienzgründen, keine Option. Andererseits wäre die Anwendung eines internationalen Rechnungslegungsstandards wie IFRS für die Bedürfnisse des Unternehmens zu teuer. Die Swiss GAAP FER werden hingegen als im positiven Sinne überschaubar bezeichnet und bieten in ihrer Anwendung ein gutes Mass an Flexibilität und einen genügenden Interpretationsspielraum. Die Anwendung des Schweizer True-and-Fair-View-Standards entspricht auch den Bedürfnissen der internationalen Hauptinvestierenden. Einzig die Aktien-

analytistinnen und Aktienanalysten würden sich einen IFRS-Abschluss wünschen, da alle wichtigen Peers des Unternehmens Abschlüsse nach IFRS abschliessen.

5. SCHLUSSFOLGERUNG

Schweizer KMU sehen (gemäss Studie) einen Vorteil eines True-and-Fair-View-Abschlusses darin, dass diese Daten auch für die Unternehmenssteuerung verwendet werden können. Dieses Statement wurde im vorliegenden Beitrag mit der Theorie und einem Praxisbeispiel abgeglichen. Die Ausführungen lassen sowohl aus theoretischer wie auch aus praktischer Sicht folgenden Schluss zu: Die einheitliche Anwendung eines True-and-Fair-View-Abschlusses für die externe und interne Berichterstattung stellt sicher, dass für die Unternehmenssteuerung zeitnah verlässliche und «das tatsächliche Bild vermittelnde» Zahlen zur Verfügung stehen, welche nicht erst angepasst und bereinigt werden müssen, wie das bei einem OR-Abschluss meist der Fall ist. Zudem können Redundanzen und umständliche Erklärungen zu Abweichungen vermieden werden. Auf diese Weise kann für die Unternehmenssteuerung auf eine aktuelle, transparente und effiziente interne Berichterstattung abgestellt werden, welche auch den beschriebenen Grundsätzen für ein aussagekräftiges Management Reporting gerecht wird.

Deshalb wird für das KMU-Umfeld empfohlen, eine engere Verzahnung von internem und externem Rechnungswesen zu prüfen und ggfs. die Vorteile einer aussagekräftigen Datenbasis, welche über eine Rechnungslegung nach einem True-and-Fair-View-Standard gewährleistet werden kann, auch für sich in Anspruch zu nehmen. ■

Fussnoten: 1) ZHAW/Mazars (2022). 2) Ziele müssen, um erreichbar und überprüfbar zu sein, spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert, kurz SMART sein. 3) Quelle: In Anlehnung an Kaplan Norbert S./Norton David P. (2004), S. 33. 4) Vgl. z. B. Möller, Klaus; Wirnsperger, Franz; Gackstatter, Thomas (2015), S. 76. 5) Vgl. zum Niederstwertprinzip und stillen Reserven z. B. Art. 960, 960a und 960e Abs. 4 OR. 6) Vgl. Art. 958 Abs. 2 OR. 7) Vgl. Art. 961 OR. 8) Vgl. Art. 964a OR. 9) Vgl. Art. 699 OR i. V. m. 958 Abs. 3 OR. 10) Vgl. Meyer, Conrad (2020): S. 172. 11) Diese theoretischen Grundsätze sind grösstenteils auch im Ansatz von Horvath & Partners für ein exzellentes Management Reporting integriert. Vgl. Horvath & Partners (2022), S. 1. 12) Ein in der Praxis verbreitetes Phänomen, dass quantitative Vorperiodenvergleiche kommentiert werden mit «Der Wert hat um 10 % abgenommen», gilt es zu

vermeiden. Dass eine 10%ige Reduktion erfolgt ist, lässt sich direkt aus den Zahlen ablesen. Eine Kommentierung sollte vielmehr darauf abzielen zu erklären, woher diese Abnahme kommt. 13) Freiwillig ist dies lediglich für nichtkotierte Unternehmen. Börsenvorschriften verlangen von den Emittenten einen Abschluss nach einem True-and-Fair-View-Standard. 14) Die Anzahl der Häkchen symbolisiert, inwieweit die FER die Grundsätze abzudecken vermögen (je mehr Häkchen, desto besser erfüllt). 15) Aufgrund der Kotierung wird darauf verzichtet, den Namen des Unternehmens in diesem Artikel zu nennen. Die Gespräche mit dem Unternehmen wurden mit der Autorenschaft geführt und entsprechend dokumentiert. 16) Ein Like-for-Like-Vergleich würde aber bei wesentlichen nicht regelmässig wiederkehrenden Transaktionen wie z. B. einer Akquisition erstellt.

Literatur: ► Horvath & Partners (2022): Exzellentes Management-Reporting. https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/02_Expertise/PDFs/de/151007_KPI-Mgmt_Reporting_web_g.pdf (abgerufen am 17. Okt. 2022). ► Kaplan Norbert S./Norton David P. (2004): Strategy Maps – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg. Schäffer Poeschel Verlag. ► Meyer, Conrad (2020): Finanzielles Rechnungswesen. Schulthess Verlag, Zürich ► Möller, Klaus; Wirnsperger, Franz; Gackstatter, Thomas (2015): Performance Management – Konzept, Erfahrung und Ausgestaltung einer neuen Disziplin; in Controlling Heft 2; 2015. ► ZHAW School of Management and Law/Mazars (2022): «True and Fair View»-Rechnungslegung im Schweizer Mittelstand. https://www.zhaw.ch/storage/sml/institute-zentren/ifi/upload/ZHAW-Mazars_KMU_Studie_2021.pdf (abgerufen am 20. Okt. 2022).