

Bei der Entwicklung von Standards geht es primär um die Informationsbedürfnisse externer Adressaten. Der Erfolg der Swiss GAAP FER hat jedoch auch handfeste unternehmerische Gründe: Trotz der im Vergleich mit den IFRS relativ einfachen Anwendbarkeit bieten die Schweizer Standards eine Basis, um die finanzielle Führung insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen quasi als «Nebeneffekt» einen grossen Schritt voran zu bringen.

PETER LEIBFRIED

SWISS GAAP FER ALS FÜHRUNGSINSTRUMENT

Moderne externe Rechnungslegung hat auch einen internen Nutzen

1. ZIELGRUPPE

Seit der Neupositionierung der Swiss GAAP FER im Jahre 2006 stellen *kleine und mittlere Unternehmen (KMU)* die hauptsächliche Zielgruppe dieser Standards dar [1]. Während für Kleinunternehmen keine verlässlichen Zahlen vorliegen, scheinen empirische Erhebungen für das Segment der mittelgrossen Unternehmen zu bestätigen, dass etwa ein Drittel bis die Hälfte aller nicht kotierten Gesellschaften freiwillig nach Swiss GAAP FER bilanzieren [2].

Die aktuelle Neuregelung des Rechnungslegungsrechts im *Entwurf zum Obligationenrecht (E-OR)* wird die Zahl der Swiss-GAAP-FER-Anwender noch einmal deutlich erhöhen, da erstmals auch für nichtkotierte Unternehmen Anwendungspflichten geschaffen werden. So müssen gemäss dem neuen Art. 963b E-OR zukünftig alle mittelgrossen Unternehmensgruppen eine Konzernrechnung nach einem privaten Regelwerk erstellen [3]. Gleiches gilt auch für kleinere Unternehmensgruppen, sofern auch nur ein Gesellschafter dies verlangt [4]. Ein Einzelabschluss nach einem privaten Regelwerk (zusätzlich zum E-OR-Abschluss) ist auf Verlangen von mindestens 10% des Grundkapitals vorgeschrieben [5]. Grundsätzlich ist sogar ein gänzlicher Verzicht auf eine Jahresrechnung nach E-OR möglich, sofern der Abschluss nach privatem Regelwerk dann auch der Steuerbemessung zugrunde gelegt wird [6].

Gut 20 Jahre nach der Gründung der Stiftung für *Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (FER)* scheinen die Standards damit in ihrem endgültigen Hafen angekommen zu sein. Mit viel Augenmass hat die Fachkommission immer wieder einen Ausgleich zwischen Unternehmens- und Anlegerinteressen

gefunden, der dafür sorgt, dass die Swiss GAAP FER «heute allgemein als Leitplanke beachtet werden» [7]. Einer der Aspekte dabei ist, dass die Standards im Vergleich zu einem reinen OR-Abschluss gerade in kleinen und mittleren Unternehmen auch als wirksames Instrument der finanziellen Führung dienen können.

2. FINANZIELLE FÜHRUNG IN KMU

Traditionell wird die Rechnungslegung in vielen KMU eher als lästige Pflicht, denn als wertschöpfende Aktivität angesehen. Die Vorgaben des Steuer- und Obligationenrechts werden zwar erfüllt, die dabei in der Buchführung entstehenden Zahlen sind jedoch oftmals Monate im Rückstand, durch rechtliche oder steuerliche Gestaltungen verzerrt, und fokussieren auf die rechtliche Einheit anstatt die wirtschaftliche Unternehmensgruppe.

In dieser Situation hilft dem Unternehmer (vermeintlich) zweierlei: einerseits sein Bauchgefühl («Steuerung über den Parkplatz»), andererseits das Controlling bzw. die Betriebsabrechnung. Ersteres führt in einer immer komplexer und dynamischer werdenden Welt ab einer gewissen Unternehmensgrösse in Schwierigkeiten. Und je umfangreicher die als Gegenreaktion entwickelten Controlling-Massnahmen sind, umso grösser wird der zu tragende Doppelaufwand. Überspitzt formuliert sind die innerbetrieblichen Verrechnungssysteme in Kontinentaleuropa (im Gegensatz zur angelsächsischen Welt) vermutlich deswegen so ausgefeilt, weil die Buchführung zur betriebswirtschaftlichen Steuerung eines Unternehmens bislang schlichtweg nicht geeignet war.

Der Mehraufwand ist jedoch nicht einmal das eigentliche Problem. Als Konsequenz dieser parallelen Systeme ist das Management in vielen KMU nämlich mit einem Kompass unterwegs, der nicht mehr zur Landkarte passt: Zwar ist man auf Basis der Betriebsabrechnung unterjährig der Ansicht, alles sei in bester Ordnung. Ist nach langen Wochen des Wartens dann der gesetzliche Jahresabschluss fertig, ist die Überraschung oftmals gross. Die Folge ist die Entwicklung immer komplexerer interner Verrechnungssysteme, die in Verbindung mit den entsprechenden personellen Ressourcen durchaus auch eine gewisse Eigendynamik entfalten können. Am



PETER LEIBFRIED, PROF. DR. OEC., MBA, CPA, INHABER DES KPMG-LEHRSTUHL FÜR AUDIT UND ACCOUNTING, DIREKTOR DES INSTITUTS FÜR ACCOUNTING, CONTROLLING UND AUDITING, UNIVERSITÄT ST. GALLEN, ST. GALLEN

Ende hat der Unternehmer oftmals das Gefühl, den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen.

In dieser Situation braucht die finanzielle Führung eines KMU vor allem eines: eine Rückbesinnung auf die Frage, welche Zielgrösse man eigentlich maximieren will. In den meisten Fällen lautet die Antwort dann klar «natürlich den Gewinn», und damit schliesst sich der Kreis des Dilemmas: im Fokus steht der in der externen Rechnungslegung ermittelte Gewinn, und genau dieses System taugte ja nicht zur unternehmerischen Steuerung. Gefragt ist also ein externes Berichtssystem, das einerseits vor allem in den Augen der Geldgeber eine (im Gegensatz zu «irgendwelchen» Auswertungen der Betriebsabrechnung) verlässliche, auf einheitlichen Standards basierende Grösse darstellt. Andererseits muss dieses System einen betriebswirtschaftlich (statt juristisch) ausgerichteten Kern besitzen, mit dem es zur zukunftsgerichteten Steuerung eines Unternehmens geeignet ist.

3. BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE AUSRICHTUNG DER SWISS GAAP FER

Trotz vereinzelter Kritik in der Vernehmlassung unterscheidet sich auch der E-OR schon im grundsätzlichen Anspruch ganz erheblich von den Swiss GAAP FER [8]. So soll die Rechnungslegung nach E-OR «die wirtschaftliche Lage des Unternehmens so darstellen, dass sich Dritte ein zuverlässiges Urteil bilden können» [9]. Die Swiss GAAP FER hingegen fordern ein «den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild (True and Fair View)» [10]. Während der E-OR also lediglich die willkürfreie Darstellung unter Berücksichtigung gewisser Regelungen verlangt, haben die FER den Anspruch, der betriebswirtschaftlichen Realität ein grosses Stück näher zu kommen.

Nun ist die Realität sicherlich viel zu komplex, um vollständig in Soll und Haben gepresst zu werden. Dennoch gibt es ein paar grundlegende Ansatzpunkte, um eine Rechnungslegung näher an die tatsächlichen Verhältnisse zu bringen.

So ist die Erfolgsermittlung nach Swiss GAAP FER von einer wesentlich stärkeren Periodizität geprägt, als nach dem traditionellen Imparitätsprinzip. Der Vorsichtsgedanke ist nach FER eher mit «Sorgfalt» zu umschreiben, und nicht mit «Pessimismus». In den modernen Standards finden sich an vielen Stellen Marktwerte, und die im OR nahezu unbeschränkt gegebenen Möglichkeiten der Bildung stiller Reserven werden beschränkt. Generell besteht trotz der grundsätzlichen Prinzipienorientierung der Standards eine grössere Regeldichte, die (meist steuerlich getriebener) Kreativität im OR Einhalt gebietet. Und in der Zahlungsstromorientierung und den Barwertgedanken der Swiss GAAP FER finden sich sogar Elemente einer Shareholder-Value-orientierten Unternehmensführung.

Die Liste liesse sich nahezu beliebig verlängern. Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass die Swiss GAAP FER viel eher an der betriebswirtschaftlichen Realität orientiert sind, als das (alte und neue) OR. Hieraus ergeben sich konkrete Vorteile für die finanzielle Führung [11].

4. SWISS GAAP FER UND FINANZIELLE FÜHRUNG

4.1 Rechnungslegung als «Change Agent» im Finanzbereich. Vermutlich ist es ein Vorurteil, dass Buchhaltungsabteilungen zu den schwerfälligsten Bereichen eines Unternehmens zählen. Schliesslich treten immer wieder hohe Belastungsspitzen auf, regelmässig sind neue gesetzliche Anforderungen umzusetzen, und durch die Vielzahl an einzelnen Transaktionen ist das Fehlerrisiko allgegenwärtig. Dennoch: Wie bei vielen Vorurteilen, so dürfte auch im Image der «Erbsenzähler mit den Ärmelschonern» ein Funken Wahrheit enthalten sein. Unternehmungslustige, kreative oder visionäre Charaktere finden sich eher woanders.

Vor diesem Hintergrund bietet eine Umstellung auf Swiss GAAP FER die Möglichkeit, den Stil der finanziellen Führung zu straffen, und Energien freizusetzen. Die Anwendung

neuer Regelungen gibt Nachwuchsmitarbeitern die Gelegenheit, sich mit eigenen Kompetenzen auszuzeichnen. Der einmalige Umstellungsaufwand zeigt, wer sich wirklich für ein gemeinsames Ziel begeistern kann und einsatzfreudig ist. Der Fokus auf die betriebswirtschaftliche Realität belohnt diejenigen, die ein Verständnis für das Geschäft des Unternehmens haben und nicht nur Belege abarbeiten. Im Zuge der notwendigen Veränderungen werden etablierte Prozesse hinterfragt, veraltete IT-Systeme ausgetauscht, und Doppelspurigkeiten treten zutage. Wie jedes Führungsinstrument, ist die Eignung einer Umstellung auf Swiss GAAP FER als «Change Agent» im Finanzbereich jedoch stets situativ zu beurteilen und bringt nicht immer dieselben Effekte.

4.2 Durchgängige Finanzberichterstattung und -planung. Nicht zuletzt nach der Devise «profit is opinion, cash is fact» spielen Zahlungsströme in der modernen Rechnungslegung eine grosse Rolle. Durch detaillierte Informationen hierüber sollen die in Bilanz und Erfolgsrechnung unvermeidlichen Bewertungsspielräume ausgeglichen werden. Dies kommt schon in der Definition von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten zum Ausdruck, bei denen auf zukünftige Mittelzuflüsse bzw. -abflüsse abgestellt wird. Und eine nach Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit gegliederte Geldflussrechnung stellt einen festen Bestandteil der Jahresrechnung dar. Im Gegensatz zum immer noch gültigen OR hat die jetzt vorgelegte Neuregelung im E-OR hier mit den Swiss GAAP FER weitgehend gleichgezogen.

Die Betonung von Zahlungsströmen in der externen Jahresrechnung führt dazu, dass diese auch intern eher ins Blickfeld gerückt werden. Jenseits des blossen Auf und Ab der Saldogrösse «liquide Mittel» wird dem Unternehmen bewusst, aus welchen Quellen Zu- und Abflüsse resultieren, und wie es um sein finanzwirtschaftliches Gleichgewicht bestellt ist. Die Auswirkungen operativer Massnahmen z. B. im Bereich Debitoren- oder Bestandsmanagement werden sichtbar. Der Übergang von der vergangenheitsorientierten Mittelflussrechnung zu einer zukunftsgerichteten Finanz- und Liquiditätsplanung ist fließend, zumal Zahlungsströme im Gegensatz zu Bewertungsmassnahmen meist über eine höhere Stabilität verfügen. Der Fokus auf Liquidität schützt nicht zuletzt vor existentiellen Schwierigkeiten, die in einer dynamischen Welt viel eher aus der Kasse kommen, denn aus einer bilanziellen Überschuldung.

4.3 Realistischere Renditebetrachtung. Die Umstellung auf Swiss GAAP FER wird in der Regel mit der Aufdeckung stiller Reserven und einem positiveren Eigenkapitalausweis in Verbindung gebracht. Ein sich hieraus ergebender Folgeeffekt wird jedoch meist erst später entdeckt: Kommt es zu einer Erhöhung des Eigenkapitals, ohne dass sich auch das Jahresergebnis verbessert, sinken wichtige Kennzahlen wie die Eigen- und Gesamtkapitalrendite ab. Sofern die aufgedeckten stillen Reserven auch noch abgeschrieben werden müssen (z. B. bei verlängerten wirtschaftlichen Nutzungsdauern bei Sachanlagen), und damit das Ergebnis belastet wird, kann die Eigenkapitalrendite regelrecht einbrechen.

Die Erkenntnis ist unangenehm, bei genauer Betrachtung jedoch im Interesse des Unternehmens und seiner Geldgeber. Macht sie doch deutlich, dass die Rentabilität unter dem bisherigen Bewertungsregime von den Erfolgen der Vergangenheit gelebt hat. Auf Basis betriebswirtschaftlich «richtiger» Werte reicht die vom Unternehmen erwirtschaftete Rendite offensichtlich nicht mehr aus, den gegebenen Kapitaleinsatz zu rechtfertigen. Es besteht Handlungsbedarf: Entweder muss Kapital an die Geldgeber zurückgeführt oder die Profitabilität gesteigert werden. Das Unternehmen wird somit saniert, bevor sich eine Ertragskrise zu einer Liquiditätskrise fortentwickeln kann.

4.4 Steuerung von ausländischen Tochtergesellschaften.

Die grundsätzliche Nähe der Swiss GAAP FER zu den *International Financial Reporting Standards (IFRS)* ist auch im internationalen Beteiligungscontrolling von Vorteil. Eine Konsolidierung ausländischer Tochterunternehmen auf Basis des OR ist nicht nur wegen der dort vorhandenen Bewertungsspielräume und der resultierenden Intransparenz beim Mutterunternehmen keine gute Lösung. Viele der Tochtergesellschaften werden in Ländern sein, in denen die IFRS zu einer akzeptierenden Sprache geworden sind, gelegentlich wird im Ausland sogar schon im Einzelabschluss nach den internationalen Standards bilanziert [12]. Der den Swiss GAAP FER innewohnende Grundsatz des «True and Fair View» wird hier zu einer wesentlichen Vereinheitlichung der Berichtsgrundsätze beitragen, und stellt eine international bestens bekannte Basis für zu erstellende Konzernrichtlinien und Reporting-Formulare dar.

4.5 Verbesserte Verfahren im Entwicklungs- und Projektcontrolling.

Nach Swiss GAAP FER ist es insbesondere in entwicklungsintensiven Branchen üblich, selbst erarbeitete immaterielle Werte anzusetzen, sofern die in Swiss GAAP FER 10.4 niedergelegten Voraussetzungen erfüllt sind. Dazu gehört unter anderem, dass der betreffende Wert einen für die Organisation messbaren Nutzen über mehrere Jahre bringen wird, und die angefallenen Aufwendungen separat erfasst und gemessen werden können. Kommt es zu keiner Aktivierung, sagt das Unternehmen damit indirekt, dass der wirtschaftliche Sinn der getätigten Investitionen unsicher ist, oder man nicht zuordnen kann, welche Kosten wofür angefallen sind. Diese Aussage ist natürlich wenig schmeichelhaft, weswegen mit einer Umstellung auf Swiss GAAP FER in vielen Fällen auch eine Verbesserung des Entwicklungscontrollings einher geht. Getrieben von den Anforderungen der Rechnungslegung werden Probleme im tendenziell wenig strukturierten Entwicklungsbereich früher erkannt.

Mit einem ähnlichen Mechanismus bringt die Bilanzierung nach Swiss GAAP FER auch bei der langfristigen Auftragsfertigung besondere Anforderungen mit sich, die zu einer Verbesserung betrieblicher Steuerungsmechanismen Anlass bieten können. So ist gemäss Swiss GAAP FER 22.4 im Projektgeschäft die Methode der Teilgewinnrealisierung nur anzuwenden, wenn (unter anderem) eine geeignete Auftragsorganisation und eine zuverlässige Ermittlung der Auftrags Erlöse, Auftragsaufwendungen sowie des Fertigstellungs-

grades gewährleistet sind [13]. Ist dies nicht der Fall, wird der Gewinn nach der Completed-Contract-Methode erst nach Abschluss des gesamten Auftrages vereinnahmt. Auch hier wird sich ein Unternehmen kaum die Blöße geben können, im langfristigen Geschäft tätig zu sein, die entsprechenden Aufträge aber nicht nachweislich unter Kontrolle zu haben. Als Konsequenz wird bei einer Einführung der Swiss GAAP FER oftmals auch das Projektcontrolling optimiert, wodurch zukünftig insgesamt effektiver gesteuert werden kann.

4.6 Aussagefähigere Bewertungskonzepte für die Betriebsabrechnung. Als Bewertungsmaßstab für Vorratsvermögen und selbst erstellte Sachanlagen sind in praktisch allen Rechnungslegungsstandards die Herstellkosten heranzuziehen. Erhebliche Unterschiede bestehen jedoch bei der Frage, welchen Umfang diese einnehmen: Während auch im E-OR keine klare Definition vorgesehen ist, kommt gemäss Swiss GAAP FER 17.4 eindeutig ein Vollkostenansatz zum Tragen. Dies bedeutet, dass neben den Einzelkosten auch fixe und variable Material-, Fertigungs- und Verwaltungsgemeinkosten zuzurechnen sind, sofern sie mit der Produktion in Zusammenhang stehen. In vielen Betrieben führt diese Anforderung zu einer Erweiterung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung und in Folge zu einer erhöhten Kostentransparenz. Im Wege der Kostenträgerrechnung können so der Deckungsbeitrag einzelner Produkte besser berechnet und die Kalkulation verfeinert werden.

Auch im Sachanlagenbereich führt die Anwendung der Swiss GAAP FER zu einer höheren Aussagekraft der Zahlen aus der Buchhaltung. Nach dem E-OR bleiben im Sachanlagenbereich steuerlich motivierte degressive Abschreibungen sowie Einmalabschreibungen zulässig. Eine Folgebewertung zum Marktwert ist nicht vorgesehen. Gemäss Swiss GAAP FER 18.8ff. hingegen hat die angewendete Abschreibungsmethode den Anschaffungswert zeit- oder leistungsproportional über die Nutzungsdauer zu verteilen, und eine Bewertung zu aktuellen Werten ist möglich. Dies entspricht methodisch eher den aus der Betriebsabrechnung bekannten Investitionsrechnungen oder dem Konzept der kalkulatorischen Abschreibungen auf Basis von Wiederbeschaffungskosten. Einerseits kann nach Swiss GAAP FER so die Kapitalbindung realistischer berechnet werden (Anlagenintensität), andererseits sind interne Kostenverrechnungen auf Basis gebuchter Werte statt «fiktiver» Nebenrechnungen aus der kalkulatorischen Erfolgsrechnung möglich.

4.7 Erleichterung bei Unternehmenstransaktionen. Vor allem wachstumsintensive KMU sind im Zuge ihrer Entwicklung immer wieder Gegenstand von Unternehmenstransaktionen. Dies umfasst insbesondere Kapitalerhöhungen, den Erwerb von Tochtergesellschaften, oder auch den eigenen Verkauf an einen grösseren Konzern. Die vorzeitige Anwendung von Swiss GAAP FER erleichtert in der Regel die finanzielle Führung in einer solchen Situation. So wird den neuen Partnern signalisiert, das Management habe den Finanzbereich des KMU «im Griff», und die notwendigen Informationen stehen bereit [14]. Die meist notwendige Unter-

nehmensbewertung kann rascher durchgeführt werden, da über die Zahlungsstromorientierung der modernen Rechnungslegung die für eine Discounted-Cashflow-Bewertung notwendigen Planungsdaten leichter zu beschaffen sind, und die entsprechende Denkweise der Unternehmensleitung vertrauter ist. Und im Falle eines Verkaufs führt die Anwendung der Swiss GAAP FER zu einer wesentlich erleichterten Integrierbarkeit in den neuen Konzern. Selbst wenn dieser nach IFRS oder gar US GAAP bilanzieren sollte, ist ein Teil des Weges schon gegangen, und Unternehmensführung kann sich um die vielfältigen anderen Themen im Zuge der Post-Merger-Integration kümmern.

4.8 Verbesserungen im internen Kontrollsystem. Durch die neuen gesetzlichen Anforderungen ist das interne Kontrollsystem von Unternehmen wesentlich stärker in den Fokus der zuständigen Organe gerückt. Im Mittelpunkt steht dabei die interne Kontrolle im Bereich der Finanzberichterstattung. Es muss verhindert werden, dass die übermittelten Zahlen falsch oder irreführend sind. Auf den ersten Blick spricht vor diesem Hintergrund viel für die Anwendung eines eher grosszügigen Rechnungslegungsstandards, denn wo weniger geregelt ist, können auch weniger Bestimmungen verletzt werden. Die Abbildung der betriebswirtschaftlichen Realität verlangt von allen Beteiligten wesentlich mehr, als die «naive» Verfolgung vorgegebener Regelungen ohne kritischen Blick auf das Resultat. Dennoch: Die Swiss GAAP FER haben sich in den letzten 20 Jahren offensichtlich vor allem deswegen durchgesetzt, weil sie den externen Abschlussadressaten ein besseres Bild der wirtschaftlichen Lage vermitteln. Und die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, dass sie viele Vorteile in der internen finanziellen Führung mit sich bringen und zu einer zumindest partiellen Auflösung des verwirrenden Dualismus zwischen interner und externer Berichterstattung beitragen können. Im Ergebnis geht ein Wechsel zu modernen Standards der Rechnungslegung damit auch immer mit einer Verbesserung des internen Kontrollsystems einher [15].

5. FAZIT

«Ein gut ausgebautes Rechnungswesen ist für die Unternehmensleitung ein zentrales Führungsinstrument» [16]. Diese Aussage einer Bundesrätin aus den frühen Tagen des neuen Rechnungslegungsrechts hat nichts an Aktualität verloren. Und auch wenn es immer etwas zu meckern gibt: Die Swiss GAAP FER sind vor allem für KMU eine wertvolle Steighilfe, wenn es darum geht, in der finanziellen Führung voranzukommen.

Vor einer Modernisierung der Berichterstattung brauchen Unternehmer aber vor allem eines: eine Umkehr der Denkrichtung. Externe Rechnungslegung darf nicht mehr nur als «lästige Pflicht» verstanden werden, die mit dem betriebsnotwendigen Minimum ausgeführt wird, und die Wahrheit vergräbt man irgendwo im Controlling. Vielmehr muss der nach externen Standards ermittelte Gewinn in das Zentrum der gesamten Führung gerückt werden. In einzelnen Fällen mag dies unangenehm sein, denn stille Reserven und Gestaltungsspielräume lassen sich immer auch dazu missbrauchen,

dem Management den Rücken frei zu halten. Und eine prinzipienbasierte Rechnungslegung ist nur so gut wie die Ethik ihrer Anwender.

Der Aufwand könnte sich aber lohnen. Denn im internationalen Vergleich ist die Schweiz in einer einmaligen Lage: Während der Rest der Welt sich abmüht, eingezwängt zwischen den Mühlsteinen der «Local GAAP» und den «Full IFRS» notgedrungen den im Entwurf vorliegenden KMU-IFRS etwas abzugewinnen [17], hat die Fachkommission über

lange Jahre und mit viel Augenmass einen Mittelweg entwickelt. Ihr Nutzen zeigt sich jetzt in einer Zeit, in der KMU sich vermehrt mit neuen Finanzierungspartnern, dem Gang ins Ausland und intensiviertem Wettbewerb auseinandersetzen müssen. Die Swiss GAAP FER sind damit ein wichtiger Schritt in der Unternehmensentwicklung, und ein wertvolles Werkzeug aus dem Baukasten der finanziellen Führung. Meine Forderung vom August 2007 bleibt daher bestehen: Swiss GAAP FER für Europa [18]! ■

Anmerkungen: 1) Vgl. Meyer: Rechnungslegung für kleine und mittelgrosse Organisationen, Neues Konzept der Swiss GAAP FER, in: Der Schweizer Treuhänder, 2007/1–2, S. 56–61; sowie Meyer/Teitler: Swiss GAAP FER auf dem Weg zu einem eigenen Profil, Accounting Standard für KMU, in: Der Schweizer Treuhänder, 2004/9, S. 715–726. 2) Vgl. für nichtkотиerte Unternehmen mit mehr als CHF 75 Mio. Umsatz die Studie von Meyer/Schill/Bütler: Rechnungslegung mittelgrosser Unternehmen, Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: Der Schweizer Treuhänder, 2004/12, S. 1097–1112; sowie für nichtkottierte Unternehmen über CHF 50 Mio. Umsatz die Erhebung von Leibfried/Achermann/Meisterhans: Management Compensation in der Schweizer Praxis, KPMG (2006), S. 12. 3) Der neue Art. 963 a E-OR greift für die Abgrenzung

des Geltungsbereichs auf dieselben Kriterien zurück wie die Neuregelungen zur Revisionspflicht (Bilanzsumme CHF 10 Mio., Umsatzerlös CHF 20 Mio., 50 Vollzeitstellen). 4) Diese recht weitgehende Anforderung dient dem Minderheitenschutz, vgl. Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts vom 21. Dezember 2007, S. 135. 5) Vgl. Art. 962 E-OR. Die Pflicht zu einem Einzelabschluss nach einem privaten Regelwerk entfällt, sofern eine Konzernrechnung erstellt wird. 6) Vgl. Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts vom 21. Dezember 2007, S. 132. 7) Boemle: 20 Jahre Fachempfehlungen für die Rechnungslegung, Rück- und Ausblick, in: Der Schweizer Treuhänder, 2006/1–2, S. 12. 8) Dabei war ausschlaggebend, dass auch der «True and Fair View» keinen absoluten Massstab darstellt, und sich nicht allgemein

gültig definieren lässt. Vgl. Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts vom 21. Dezember 2007, S. 110 i. V. m. S. 37. 9) Art. 958 E-OR (neu). 10) Rahmenkonzept FER Ziff. 6. 11) Vgl. schon bei Behr/Eberle: Die FER als massgebender Standard für KMU, Transparenz zugunsten der Fremd- wie Eigenkapitalgeber, in: Der Schweizer Treuhänder, 1999/1–2, S. 51–60. Ähnlich Teitler-Feinberg: Rechnungslegung als Führungsinstrument und Grundlage für die Kreditgewährung, KMU mit Swiss GAAP FER, in: Der Schweizer Treuhänder, 2007/3, S. 152–157. Entsprechende Erfahrungen aus dem Praxisfall IVF Hartmann AG bei Zollinger: Einführung moderner Rechnungslegungsstandards am praktischen Beispiel, Swiss-GAAP-FER-Richtlinien für mittelständisches Unternehmen, in: Der Schweizer Treuhänder, 2002/6–7, S. 541–544.

12) So z. B. (teilweise nur für Finanzinstitute) in Bulgarien, Estland, Kroatien, Lettland, Slowenien, Ukraine, Zypern (Quelle: Deloitte Touche Tohmatsu unter: www.iasplus.com). 13) Vgl. Rudolf/Suter: True and fair view bei der langfristigen Fertigung – ein Widerspruch?, in: Der Schweizer Treuhänder, 1999/6–7, S. 527–542. 14) Vgl. Hofstetter/Steinbrecher: Wachstumsfinanzierung bei KMU, in: Der Schweizer Treuhänder, 2003/11, S. 935–940. 15) Vgl. ähnlich Vettiger/Volkart: Finanzielle

Unternehmensführung aus Sicht des Verwaltungsrats, Sieben Grundprinzipien, in: Der Schweizer Treuhänder, 2006/12, S. 908–915. 16) Speaking Note von Bundesrätin Ruth Metzler zur Pressekonferenz der Bundesratssitzung vom 29. Januar 2003, an der nach dem Scheitern des ersten Expertenentwurfs von 1998 der erneute Beschluss zur Ausarbeitung eines neuen Rechnungslegungsrechts gefasst worden war. 17) Vgl. Meyer/Eberle: IFRS für kleine und mittlere Unternehmen in der

Schweiz? Eignung von Rechnungslegungsstandards für KMU, in: Der Schweizer Treuhänder, 2007/8, S. 536–540. Ebenso Scherer-Bissig/Suter: Entwurf des IFRS für KMU versus Swiss GAAP FER, Darstellung des Entwurfs und Vergleich mit Swiss GAAP FER – eine Schweizer Betrachtung, in: Der Schweizer Treuhänder, 2007/8, S. 541–545. 18) Leibfried: Swiss GAAP FER für Europa, in: Der Schweizer Treuhänder, 2007/8, S. 509–510.

RÉSUMÉ

Les Swiss GAAP RPC, un bon outil de gestion

Axées sur l'économie d'entreprise, les Swiss GAAP RPC présentent des avantages patents pour la gestion financière d'une PME. Dès la conversion de la présentation des comptes à ces normes, il est en effet possible de resserrer le mode de gestion financière et de libérer des énergies. La vérification de processus établis, le remplacement de systèmes informatiques obsolètes et la mise en évidence de doublons font apparaître cette conversion comme un «agent du changement» dans le domaine financier.

Le fait que les comptes annuels établis conformément aux Swiss GAAP RPC amènent à focaliser l'attention sur les flux de trésorerie stimule de surcroît, au sein de l'entreprise, la prise de conscience d'un nécessaire équilibre financier et préserve de difficultés existentielles. Comme la conversion a en général pour conséquence de mettre à jour des réserves latentes et de comptabiliser au bilan des fonds propres plus substantiels, cela influe sur l'appréciation qu'on peut avoir de la rentabilité. Un résultat annuel inchangé a des incidences négatives sur des paramètres importants comme le rendement des fonds propres ou le retour sur investissement, qui, en définitive, conduisent à une appréciation plus réaliste de la rentabilité et permettent donc de déceler en temps opportun un problème de trésorerie éventuel avant qu'il ne débouche sur une crise de liquidités majeure. Par ailleurs, les exigences formulées par les Swiss GAAP RPC en matière de comptabilisation au bilan peuvent déployer des effets positifs sur le contrôle de gestion de l'entreprise. C'est ainsi que dans un système de pro-

duction sur commande à long terme, la méthode dite de réalisation du bénéfice en fonction du degré d'avancement n'est applicable que si l'entreprise peut garantir un controlling de projet parfaitement opérationnel. La conversion des normes de présentation des comptes permet donc souvent d'optimiser le contrôle de gestion de projets, puis de le piloter de façon plus efficace dans l'ensemble. Il en va de même des conditions d'activation des immobilisations incorporelles dans le domaine du controlling de développement. Souvent aussi, la transparence des coûts est accrue par l'application des Swiss GAAP RPC à l'évaluation des coûts de fabrication. Ceux-ci doivent être évalués à leur coût de revient complet, ce qui amène bon nombre d'entreprises à élargir le système des imputations de prestations internes. Les méthodes d'amortissement imposées par ces normes, telles les méthodes au prorata de la durée ou en proportion des prestations, donnent une image plus réaliste de l'immobilisation du capital que les méthodes d'amortissement dégressif, souvent motivées par des considérations fiscales, visées par le code des obligations (CO). Ainsi, l'imputation interne des coûts peut se faire sur la base des valeurs comptabilisées plutôt que sur celle de comptes annexes «fictifs».

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont fréquemment l'objet de transactions telles qu'augmentation de capital, acquisition de filiale ou cession à un grand groupe. Face à de telles situations, les Swiss GAAP RPC facilitent en général la gestion financière car elles permettent souvent de mener plus rapidement les évaluations d'entreprise requi-

ses. La présentation des comptes selon la conception moderne des Swiss GAAP RPC étant axée sur les flux de paiements, il est plus facile de se procurer les données nécessaires à l'évaluation du discounted cash-flow et le management est déjà familiarisé avec l'approche conceptuelle qui en découle. Sans compter qu'en cas de cession, les différentes parties d'entreprise seront plus facilement intégrables dans d'autres groupes. Même si ces derniers établissent leur bilan selon les normes IFRS ou US-GAAP, la conversion aux Swiss GAAP RPC est autant de gagné. Ces normes étant proches des IFRS, c'est là, du reste, un avantage pour le controlling de participations internationales dans la mesure où le principe de l'image fidèle inhérent aux normes est une excellente assise, qui plus est de notoriété internationale, pour concevoir des directives applicables à l'échelle d'un groupe et des formulaires de reporting.

En résumé, retenons que les Swiss GAAP RPC sont une aide précieuse, notamment pour les petites et moyennes entreprises. Leur utilité est manifeste à une époque où les PME, précisément, ont de plus en plus affaire à de nouveaux partenaires financiers, avec l'étranger et doivent donc affronter une concurrence accrue. Aussi les Swiss GAAP RPC marquent-elles une étape importante dans le développement de l'entreprise et constituent-elles un précieux outil de gestion financière. Et ma «supplique» d'août 2007 n'en devient que plus pressante: étendre les Swiss GAAP RPC à l'Europe tout entière! PL/AM