

# rechnungswesen & controlling



## Die Schweiz kann Digitalisierung nicht



Das World Wide Web («weltweites Netz», kurz Web, WWW) wurde Ende des letzten Jahrhunderts am Genfer CERN erfunden. Wir haben mit der ETH Zürich und der EPFL Lausanne zwei technologische Vorzeigehochschulen auf Weltniveau, mit im Markt äusserst erfolgreichen Spin-offs. Die notwendige Infrastruktur, die Vernetzung in der Schweiz ist top.

Aber der Bund kann Digitalisierung staatlicher Aufgaben nicht. NR Franz Grüter bringt es auf den Punkt: «In Sachen Digitalisierung machen wir keine gute Figur, was dem Innovationsland Schweiz schadet». Das Corona-Fiasko des BAG ist nur ein Symptom unter vielen. Als Kommunikationsmittel wurden immerhin die Brieftauben vom Fax abgelöst. Beim mitfinanzierten Portal meineimpfungen.ch sind Daten von 450 000 Nutzern einsehbar. Aber auch andere Bereiche der

»»» Fortsetzung Seite 4

---

### Controlling

Eisenbahngesellschaften und ihre Kapitalrendite im Vergleich

### Rechnungslegung

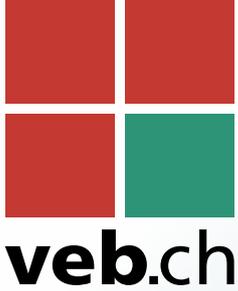
Aufwertung von Grundstücken und Beteiligungen unter neuem Aktienrecht

### Recht

Vereine: Herausforderung neues Datenschutzgesetz

### Persönlich

Interview mit Marek Gossner, Leiter Fachkommission Datenmanagement, Prüfungsverein



**veb** – der Schweizer  
Verband für Rechnungs-  
legung und Controlling.  
Seit 1936.

Nicole Aerni  
Stephan Bächli  
Laurent Baechler  
Manuela Banz  
Sandra Bargetzi  
Thomas Bättig  
Franziska Biella  
Claudia Blunschli  
Désirée Bösch  
Monika Breitenmoser  
Andrea Brühl  
Lydia Dalliard  
Mesut Demir  
Karin Erni  
Stefan Ess  
Roger Fluri  
Soledad Franco  
Andres Frattaroli  
Yannick Fuchs  
Nathalie Gass  
Susanne Gasser  
Romea Gschwend  
Manuela Hauser  
Hansjörg Hemmerle  
Karl J. Hirzel  
Veronika Hugener  
Laura Humm  
Martina Hurri  
Veronika Hutter  
Patricia Imhof  
Oliver Anton Kaiser  
Barbara Kläy-Mischler  
Margrit Kohli  
Sara Konrad  
Herbert Kühne  
Andrea Künnell

Nadja Läderach  
Elisa Landis  
Stefan Lenz  
Abramo Lo Parco  
Janina Lorenz  
Bernhard Mächler  
Hanoi Marinoni  
Roger Meili  
Pascal Monn  
Weronika Oechsli  
Oliver Ott  
Meret Rüegg  
Vanessa Schaffert  
Andrea Natascha Schenkel  
Udo Schiller  
Conny Schmid  
Adrian Schmutz  
Karin Schumacher  
Roland Schwab  
Pascale Segginger  
Selina Sgier  
Fabienne Soldano  
Eveline Staub  
Ruedi Stirnimann  
Natalie Villani  
Jeannine Walser  
Lukas Paul Weber  
Ralph Willimann  
Olga Ziegler

**Über 9000 Mitglieder  
in der ganzen Schweiz  
können sich nicht täuschen:**

Es macht sich jeden Tag  
bezahlt, bei veb.ch dabei zu  
sein! veb.ch ist der grösste  
Schweizer Fachverband für  
Rechnungslegung, Controlling  
und Rechnungswesen.

veb.ch ist erfolgreicher Semi-  
nar-anbieter. veb.ch fördert  
Bekanntheit, Anerkennung und  
Entwicklung von Fachausweis  
und Diplom und der dualen Aus-  
bildung in Wirtschaft, Öffentlich-  
keit und Politik; er ist vom Bund  
beauftragter Mitträger der eid-  
genössisch anerkannten Fach-  
ausweis- und Diplomprüfung.  
veb.ch bringt seine Mitglieder  
an den Puls der Wirtschaft und  
näher zum Erfolg.

[www.veb.ch](http://www.veb.ch)

Wir heissen  
**65 Kolleginnen und Kollegen**  
willkommen.

**Sie sind veb.ch beigetreten.**

veb.ch | Talacker 34 | 8001 Zürich | Telefon 043 336 50 30

---

# Inhaltsverzeichnis

---

## Editorial

Die Schweiz kann Digitalisierung nicht 1

---

## Controlling

Eisenbahngesellschaften  
und ihre Kapitalrendite im Vergleich 5

---

## Rechnungslegung

Aufwertung von Grundstücken und Beteiligungen  
unter neuem Aktienrecht 9

Konsolidierung im öffentlichen Sektor 13

Die Erstellung von Carve-out-Abschlüssen  
aus der Sicht des Veräusserers 16

FER Fachkommissionssitzung April 2021  
sowie Entwicklungen zum FER 30 18

Rechnungslegung nach OR 20

Praktische Fallstudie  
Rebbaugenossenschaft 21

---

## Revision

Überprüfung der Lohngleichheitsanalyse –  
eine neue Spezialprüfung 23

---

## Recht

Vereine: Herausforderung  
neues Datenschutzgesetz 26

Aktuelle und interessante Gerichtsurteile 28

---

## ACF

Rendicontazione secondo CO –  
Novità introdotte dal nuovo diritto azionario 30

---

## Steuern

Covid-19: Keine MWST-Vorsteuerkürzungen! 32

---

## Sozialversicherungen

BVG: Die Antwort als Problem –  
Wie Überregulierung mehr schadet als nützt 33

---

---

## Bildung

Neue Regeln für den steuerlichen  
Abzug von Bussen bei Unternehmen 36

Aus der Controller Akademie: Die optimale  
Lehr- und Lernform für heute und morgen 38

144 Absolventinnen und Absolventen der  
höheren Fachprüfung – herzliche Gratulation! 40

Wie Laura ein erfolgreiches Team bildet 41

Mobbing – eine Herausforderung  
für Führungskräfte 43

Interview mit Miriam Del Fabro 44

«Lohntransparenz fördert Lohngleichheit» 45

Durchblick bei den Sozialversicherungen –  
kompakt und praxisnah 47

---

## Digitalisierung

Social Media:  
Ab wann nutzt es den Unternehmen? 49

Prozessautomation richtig gemacht:  
Die wichtigsten Kriterien für den Erfolg 52

---

## SWISCO

La facture électronique,  
la (r)évolution en cours ... 55

---

## GetAbstract

Zukunftssicher als Disruptor 57

---

## Persönlich

Interview mit Marek Gossner 59

---

Regionalgruppen 63

---

Verwaltung stehen nicht besser da. So wurde das E-Voting der Bundeskanzlei jahrelang vorangetrieben, nur um dann doch ausgesetzt zu werden oder das elektronische Patientendossier (EPD) hätte im vergangenen Frühling nach über einem Jahrzehnt Planung eingeführt werden sollen – eben «sollen». Andere Länder wie Dänemark, Estland oder die Slowakei führen seit Jahren erfolgreiche EPD. Der Bund muss Führung übernehmen, Vorbild für gute Digitalisierung sein, die Technologie von Anfang an mitdenken. Sensible staatlich Aufgaben können nicht outgesourct werden, das Projektmanagement muss beim Bund sein, er muss aber nicht alles selbst programmieren. Die Wähler haben gerade bei der E-ID den Weg – korrigierend – aufgezeigt. NR Marcel Dobler schrieb kürzlich in einem Kommentar: «Digitalisierungsvorhaben der Verwaltung sind heute oftmals reines «face-lifting» oder werden zu «Investitionsruinen».

Persönliche Erfahrungen bezüglich dem Stand der Digitalisierung des Staates konnte ich in den letzten Wochen durch die Verlegung meines Wohnsitzes von Zürich ins Tessin sammeln. Es sei vorweggenommen, Digitalisierung scheitert oftmals am «Kantönligeist». Ist die Handelsregisterverordnung eine eidgenössische, so muss ich meine seit 1990 im HR Zürich eingetragene Einzelfirma vollständig im HR Tessin neu anmelden, eine einfache Adressmutation der Sitzverlegung ist nicht möglich. Seit 1990 war ich als Selbständiger bei der SVA Sozialversicherungsanstalt des Kantons Zürich anerkannt, nun musste ich mich mit einem vierseitigen Formular neu bei der entsprechenden Kasse im Kanton Tessin anmelden und mit unsinnigen Unterlagen nachweisen, dass ich eine selbständige Tätigkeit aufweise. Unter anderem wollten sie Rechnungsnachweise von Investitionen, ich habe jedoch meine Infrastruktur einfach von Zürich ins Tessin gezügelt. In meiner Verzweiflung habe ich jetzt zum Nachweis im Coop in Ascona ein paar Büroklammern gekauft und die Rechnung eingesendet. Kopien der Abrechnungen der SVA Zürich der letzten Jahre haben als Beleg nicht gereicht.

Jeder und jede von uns hat sicherlich in den letzten Wochen Erfahrungen mit der Anmeldung zu den Corona-Impfungen gesammelt. Auch hier Kantönligeist pur. Jeder Kanton bastelt seine eigene App, Netze sind überlastet. Jedes Restaurant hat eine andere App zur Kontakterfassung, immer wieder gebe ich von neuem meine persönlichen Daten ein. In der Zwischenzeit bevorzuge ich die einfache Lösung mit Papier und Bleistift.

Ich versuche mich nun etwas in der Ursachenforschung, warum tut sich der Bund so schwer mit Digitalisierung? Will er keine Verantwortung übernehmen, lieber outsourcen, am liebsten an renommierte Beratungsunternehmen – das wäre dann das alte «IBM-Syndrom». Apropos Berater: Der Bund gibt jährlich hunderte von Millionen für diese aus. Heisst das im Umkehrschluss, dass er seinen Mitarbeitenden gar nichts zutraut, sie für komplexere Aufgaben nicht befähigt

hält? Persönlich kenne ich viele hervorragende Fachleute in der Verwaltung, vielleicht liegt es dann halt eher an der Angst der Führung vor Misserfolgen und Scheitern (der eigenen Karriere?), zu wenig Selbstvertrauen. So sagt Herbert Scheidt, scheidender oberster Banker der Schweiz, in einem Interview mit der NZZ nach fünf Jahren Erfahrung mit Bern: «In der Wirtschaft haben wir Anreize, unternehmerisch zu handeln und etwas zu tun. Wir werden belohnt für das, was gelingt. In der Verwaltung wird man bestraft, wenn etwas nicht gutgeht.» Einen weiteren Grund kann ich mir in der Tatsache vorstellen, dass sich unsere Verwaltungen immer mehr mit unsinnigen, aber arbeitsintensiven Aufgaben befassen müssen. So viel ich von den meisten unserer Parlamentarier halte, sie sind für mich an diesem Umstand nicht ganz unschuldig. Eigentlich ist es unglaublich, wie sie für jeden «Hafechäs» gleich vom Bundesrat Auskunft verlangen, Motionen und Postulate einbringen, pures Lobbying betreiben. Und somit die Verwaltung mit Berichteschreiben überlasten und von ihren eigentlichen, wichtigen Aufgaben abhalten. Es fehlt dann auch an der Zeit, vorausschauend zu denken.

Ein weiterer Grund kann sein, dass gerade bei Departements übergreifenden Projekten einfach zu viele Leute am Tisch sitzen, oftmals solche, die gar nichts beizutragen haben, aber einfach aus «politischen» Gründen dabei sind.

Es scheint aber auch, dass sich die Verwaltung mit der vordergründigen Digitalisierung des Amtschalters (Portale) begnügt, ohne aber die dahinterliegenden Prozesse fundamental neu zu konzipieren.

NR Judith Bellaiche meint: «Bei der Bundesverwaltung ist man bei der Digitalisierung im Vergleich zur Privatwirtschaft rund zehn Jahre im Hintertreffen». Ganz kann ich allerdings dieser Aussage nicht beipflichten. Meine Erfahrungen – gerade in den Monaten der Lockdowns und der damit verbundenen vermehrten Erfahrung mit Onlineshops – zeigen teilweise etwas anderes: Unternehmen, deren Geschäftsmodell seit Anbeginn auf Digitalisierung basieren (wie Digi-tec, On, Brack) leisten Grossartiges – auch logistikkässig. Andere, die erst auf den «Zug» aufspringen, haben oftmals Mühe, weil sie «vorne» nur etwas digitalähnliches aufpfropfen, allerdings auf alten, überholten Systemen und Prozessen. Dazu kommt, dass die Digitalisierung mit Change Management Prozess begleitet werden muss.

Ohne Künstliche Intelligenz (KI), aber mit gesundem Menschenverstand!



Ihr Präsident, Herbert Mattle

---

# Eisenbahngesellschaften und ihre Kapitalrendite im Vergleich

---

Reine Eisenbahngesellschaften zeichnen sich typischerweise durch eine hohe Kapitalbindung aus, was es grundsätzlich schwierig macht, eine marktfähige Kapitalrendite zu erzielen. Dennoch sind manche Bahngesellschaften dazu in der Lage. Der vorliegende Beitrag beleuchtet, woran dies vor allem liegen könnte.

---



Dieter Pfaff

Das Eisenbahngeschäft ist «naturgemäss» durch eine hohe Kapitalbindung (Streckennetz, Bahnhöfe, Brücken, Tunnel, Weichen und Signale, Kraftwerke) sowie einen hohen Anteil an fixen Kosten (Abschreibungen, Personalkosten, Unterhalt) gekennzeichnet. Beides führt dazu, dass Bahngesellschaften häufig nur durch massive Subventionen in den Bau und Erhalt der Infrastruktur ihren Betrieb aufrechterhalten können. Der Auslastung des Schienennetzes sind zudem enge Grenzen gesetzt. Die meisten Strecken können von den Gesellschaften kaum rentabel bewirtschaftet werden. Dennoch gibt es in der Schweiz und weltweit Beispiele von Eisenbahngesellschaften



Michael Gasser

mit einer vergleichsweise hohen Kapitalrendite, die ohne Subventionsbeiträge auskommen. Damit stellt sich die Frage nach den Gründen: Arbeiten private Unternehmen wirtschaftlicher und effizienter als solche in Staatsbesitz oder gibt es Unterschiede im Streckennetz der Bahngesellschaften und dessen Auslastung?

## Hintergrund

Im Zuge von Bahnreformen weltweit wurde die Kapitalprivatisierung von staatlichen Eisenbahngesellschaften diskutiert und umgesetzt. Ziel war es, durch die Installation von privatwirtschaftlichen Elementen die ökonomische Effizienz von Eisenbahnunternehmen zu erhöhen. Entscheidend für die Kapitalmarktfähigkeit ist die Erwirtschaftung einer angemessenen Kapitalrendite. Wie mit der Kennzahl «Return on Capital Employed» (ROCE) ge-

zeigt werden kann, ist die Erwirtschaftung einer kapitalmarktüblichen Rendite von beispielsweise 10 bis 15 Prozent selbst für börsenkotierte Bahnunternehmen äusserst schwierig. Dennoch gibt es Unterschiede. Um den wesentlichen Treiber dieser Unterschiede herauszuarbeiten, werden die ROCE-Stammbäume ausgewählter staatlicher und börsenkotierter Eisenbahnunternehmen sowie deren Streckennetz und Angebot miteinander verglichen. Ausgewählt wurden folgende Gesellschaften:

- Schweizerische Bundesbahnen (SBB)
- Jungfraubahn-Gruppe (Schweiz)
- Österreichische Bundesbahnen (ÖBB)
- CSX Transportation (CSXT, USA)

## ROCE Stammbaum der SBB und der ÖBB

ROCE gibt die Verzinsung des beschäftigten Kapitals an. Dabei stellt sich die Frage, wie das beschäftigte Kapital definiert ist und mit welcher Ergebnisgrösse die Rendite zu ermitteln ist. Auch wenn Kapital- und Kostenstrukturen unternehmens- und branchenspezifisch sind, so gibt es Grundschemata, die in Theorie und Praxis zur Kennzahlenermittlung herangezogen werden können.

Das beschäftigte Kapital (Capital Employed) beinhaltet im Wesentlichen Sachanlagen (z. B. Schienennetz, Bahnhöfe, Rollmaterial) und immaterielle Vermögensgegenstände (z. B. Patente, Lizenzen, Goodwill) sowie das Working Capital (Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen). Darüber hinaus wird das sogenannte Abzugskapital (häufig aus den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie den kurzfristigen Rückstellungen bestimmt) berücksichtigt.

Als Ergebnisgrösse hat sich das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit durchgesetzt, das in der Regel dem EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) entspricht und mehr oder weniger jeder Erfolgsrechnung nach OR, Swiss GAAP FER oder IFRS direkt entnommen werden kann.

## ROCE-Baum der SBB und ÖBB

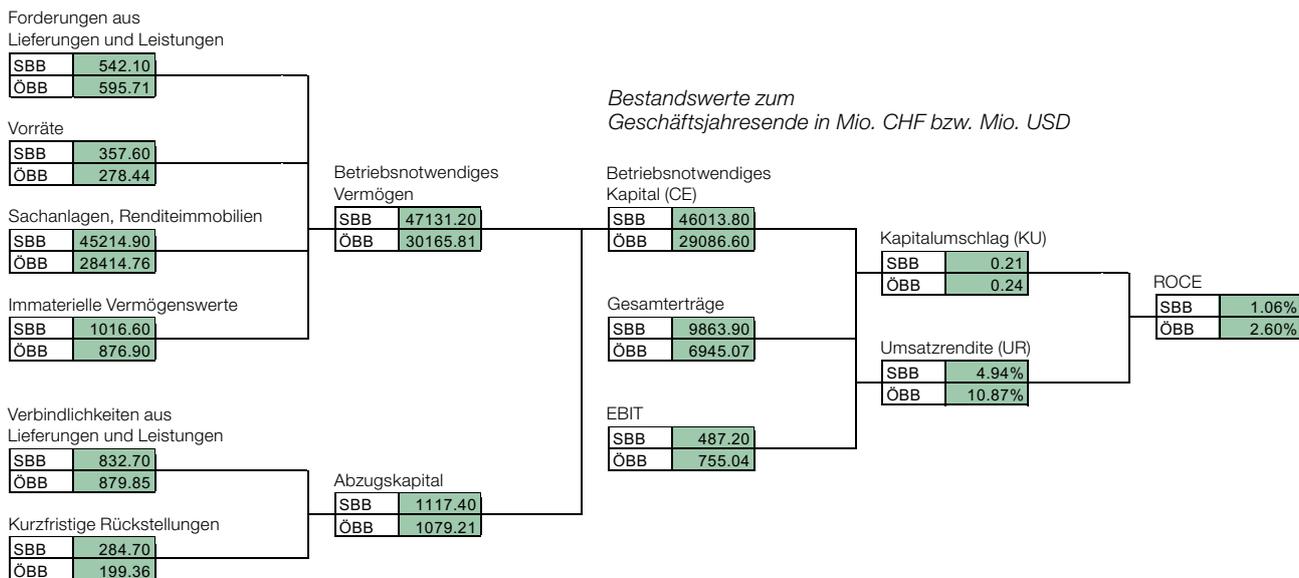


Abbildung 1: ROCE-Stammbaum der SBB und ÖBB für das Jahr 2019 (Quelle: Geschäftsberichte 2019; eigene Berechnungen)

In US-amerikanischen Unternehmen korrespondiert das Operating Income mit dem EBIT.

Damit das Verhältnis aus Ergebnis und Kapital auch wirklich aussagekräftig ist, müssen Zähler und Nenner der Renditeformel zueinander passen. Enthält die Ergebnisgröße zum Beispiel die Ergebnisse aus Beteiligungen, dann ist es zwingend notwendig, dass die Kapitalgröße um den Wert der Beteiligungen ergänzt wird. Sonst wird eine zu hohe Rendite ausgewiesen. Durch Erweiterung der ROCE-Formel mit dem Umsatz kann der ROCE als Du-Pont-Schema dargestellt werden. Die Abbildung 1 zeigt beispielhaft den ROCE-Baum für die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) und die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB) im Jahr 2019 (also noch vor den Covid-19-Einflüssen).

Bei einem betriebsnotwendigen Kapital von circa 46 Mrd. CHF folgt für die SBB 2019 ein Kapitalumschlag von 0.21. Dieser Wert ist für Eisenbahngesellschaften, die mit ihrem Streckennetz den gesamten Raum eines Landes («bis in den letzten Winkel») abdecken, plausibel: Der Kapitalumschlag der ÖBB liegt mit 0.24 in derselben Größenordnung, wenn man jeweils die Investitionsbeiträge Dritter (im Wesentlichen Subventionen der öffentlichen Hand) nicht vom betriebsnotwendigen Kapital abzieht, obwohl häufig zinslos zur Verfügung gestellt.

Um also eine Kapitalrendite von 10 % zu erreichen, müssten die SBB bei einem Kapitalumschlag von 0.21 nach der aus dem Controlling bekannten ROCE-Formel

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}} = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag}$$

eine Umsatzrendite von knapp 40 % erzielen oder bei einem Umsatz von knapp 10 Mrd. CHF für das Jahr 2019 ein Ergebnis (EBIT) von 4 Mrd. CHF erwirtschaften. Das ist bei Berücksichtigung plausibler Annahmen (über Preise, Kostenstrukturen etc.) für Gesellschaften wie die SBB und die ÖBB undenkbar. Tatsächlich erzielten die SBB über das Jahr 2019 hinweg ein operatives Ergebnis (EBIT) von knapp 500 Mio. CHF und damit eine Umsatzrendite von knapp 5 %. Im Vergleich dazu wiesen die ÖBB bei vergleichbarem Schienennetz (s. Abbildung 2) und einem EBIT von 755 Mio. EUR immerhin eine Umsatzrendite von knapp 11 % aus. Aber auch für die ÖBB ist es unrealistisch, eine Kapitalrendite von 10 % oder mehr erzielen zu wollen oder zu können.

| Bahngesellschaft          | SBB   | ÖBB   |
|---------------------------|-------|-------|
| Streckennetz in km        | 3236  | 4877  |
| Bahnhöfe und Haltestellen | 798   | 1048  |
| Brücken                   | 6036  | 6449  |
| Tunnel                    | 299   | 251   |
| Weichen                   | 12850 | 13485 |
| Signale                   | 34271 | 25178 |
| Wasserkraftwerke          | 7     | 10    |

Abbildung 2: Infrastrukturkennzahlen SBB und ÖBB (Quelle: SBB, 2020, und ÖBB, 2020).

### Vergleich mit privaten Bahngesellschaften

Dennoch erwirtschaften börsenkotierte Bahngesellschaften wie die Jungfraubahn-Gruppe (JFN) und die CSX Transportation (CSXT) derart hohe Gewinne in Relation zum Umsatz, dass der tiefe Kapitalumschlag mehr als ausgeglichen wird (s. Abbildung 3). Blicken wir zunächst auf die JFN. Hier liegt der Kapitalumschlag mit 0.35 zwar höher,

aber im Vergleich zu anderen Branchen immer noch sehr niedrig. Der etwas höhere Kapitalumschlag dürfte mit dem begrenzten (und hochpreisigen, exklusiven) Streckenangebot der JFN erklärbar sein. Das wichtigste Angebot ist die spektakuläre Reise mit der Eisenbahn zum 3454 Meter über Meer gelegenen Jungfrauojoch. So werden jährlich an 365 Tagen über eine Million Fahrgäste zum Jungfrauojoch befördert. Dies sind etwas mehr als 2700 Gäste pro Tag. Die Hin- und Rückfahrt kostet im Durchschnitt pro Person knapp CHF 200. Anzahl Gäste und hoher Preis garantieren einen im Vergleich zur Kapitalbindung höheren Umsatz als dies eine SBB generieren kann, die auch entlegenste Winkel der Schweiz ansteuern muss. Würde die SBB ausschliesslich Paradenstrecken wie Zürich-Bern anbieten, wäre auch bei der SBB der Kapitalumschlag deutlich höher. Aber dennoch: Auch in diesem Fall wäre der Kapitalumschlag im Vergleich zu anderen Branchen relativ niedrig und müsste durch eine entsprechend hohe Umsatzrendite (EBIT/Capital Employed) ausgeglichen werden. Tatsächlich erzielte die JFN bei einer Umsatzrendite von rund 30 % eine Kapitalrendite (ROCE) von 10.5 %.

CSXT ist eine komplett privat agierende US-amerikanische Eisenbahngesellschaft mit Sitz in Florida. Die Gesellschaft ist nicht nur für den Betrieb verantwortlich, sondern unterhält auch die von ihr genutzte Infrastruktur eigenständig und ist vor diesem Hintergrund mit den zuvor analysierten Bahngesellschaften durchaus vergleichbar. Das Streckennetz (ca. 32 000 km) reicht im Norden von Montreal, Buffalo, Detroit und Chicago bis im Süden zum Golf von Mexiko, nach New Orleans, Tampa und Miami. Von der Atlantikküste (Boston, New York, Savannah, Jacksonville) reichen die Strecken bis zum Mississippi in St. Louis und Memphis. Insgesamt verfügt die CSXT zwar über ein rund zehnmal

längeres Streckennetz als die SBB, dennoch beschränken sich die Transportleistungen der CSXT auf ausgewählte, längere Strecken; ein Betrieb der Fläche ist nicht bezweckt. Diese wird durch 240 Shortline- und regionale Bahngesellschaften versorgt, die einen Übergang zum CSXT-Netz aufweisen. Die CSXT erwirtschaftet 2019 eine Kapitalrendite von über 15 %, was durch einen Kapitalumschlag von 0.37 und eine Umsatzrendite von fast 42 % getrieben wird.

### Wie lassen sich die Unterschiede erklären?

Wie kommt nun aber die deutlich höhere Umsatzrendite der JFN sowie der CSXT im Vergleich zu den SBB (sowie auch den ÖBB) zustande? Analysiert man die Kostenstrukturen, zeigen sich erste Unterschiede bei den nicht personellen Aufwendungen (Abschreibungen, Waren- und Energieaufwand, sonstiger Betriebsaufwand) in Prozent vom Betriebsertrag: SBB 51 %, ÖBB 50 %, JFN 42 %, CSXT 37 %. Die grössten Unterschiede ergeben sich aber beim Personal. Hier schlägt die SBB mit einem Personalaufwand in Prozent vom Betriebsertrag in der Höhe von knapp 44 % deutlich nach oben aus. Die ÖBB, die vom Geschäftsmodell einigermassen mit den SBB vergleichbar sind, haben Personalaufwendungen in einer ähnlichen Grössenordnung (ca. 40 %). Deutlich darunter liegen die JFN mit 28 % und die CSXT mit nur 22 %.

Die Unterschiede in diesen Kostenstrukturen erklären die deutlich höheren Umsatzrenditen von JFN und CSXT. Haben SBB (und auch ÖBB) also zu hohe Personalaufwendungen und arbeiten beide gerade deshalb nicht effizient? Vorsicht ist angebracht. Aufgrund der Unterschiede im Streckennetz (umfassende, landesweite und regionale Streckennetze im Vergleich zu ausgewählten

### ROCE-Baum der JFN und CSXT

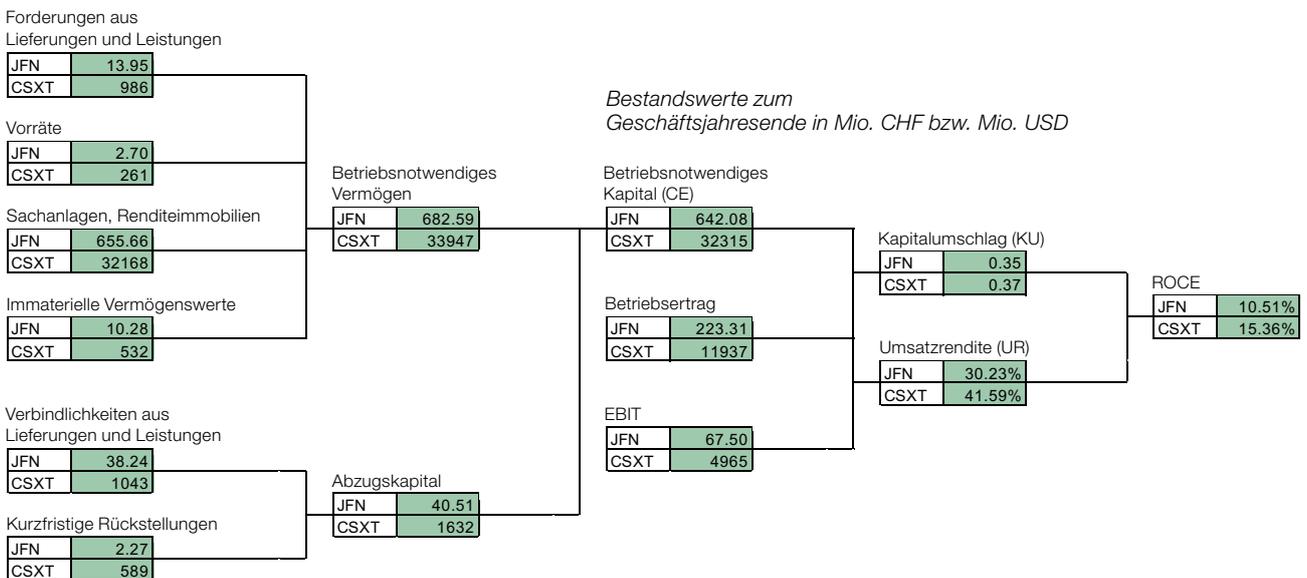


Abbildung 3: ROCE-Stammbaum der JFN und CSXT für das Jahr 2019 (Quelle: Geschäftsberichte 2019; eigene Berechnungen).

Paradestrecken) ist es naheliegend, dass ein Grossteil der dargestellten Unterschiede weniger auf Effizienz (und/oder die Eigentümerstruktur: staatlich versus privat), sondern vielmehr auf die unterschiedlichen Geschäftsmodelle der betrachteten Bahngesellschaften zurückzuführen ist.

## Fazit

Bahngesellschaften weisen naturgemäss eine hohe Kapitalbindung auf. Dies hat Konsequenzen für den Kapi-

talumschlag, der bei den staatlichen SBB bzw. ÖBB bei 0.21 bzw. 0.24 und bei den privaten Gesellschaften JFN und CSXT immer noch bei niedrigen 0.35 bzw. 0.37 liegt. Dennoch gelingt es der JFN sowie der CSXT eine Kapitalrendite von über 10% zu erzielen, was für öffentliche Staatsbahnen, die nur das Eisenbahngeschäft betreiben, unrealistisch ist. Der Beitrag zeigt, dass dies aber weder auf die Besitzstrukturen oder Organisationsform noch vor-derhand auf Unterschiede in der Effizienz der Leistungserbringung zurückzuführen ist. Entscheidend sind vielmehr das Streckennetz (umfassende, landesweite und regionale Streckennetze im Vergleich zu ausgewählten Paradestrecken oder regionenübergreifende Langstrecken) und somit das Geschäftsmodell. Umfassende, landesweite und regionale Streckennetze (die bis in den letzten Winkel eines Landes reichen) führen zu deutlich höherem Personal-, Unterhalts- und Betriebsaufwand in Prozent vom Umsatz, was die Umsatzrendite unmittelbar schmälert.

## Literaturhinweise

Gasser, M. (2021): Kosten- und Rentabilitätsstrukturen im Eisenbahnsektor: Analyse ausgewählter Eisenbahngesellschaften national und international, Bachelorarbeit, Universität Zürich, Zürich.

ÖBB (2020): Zahlen, Daten Fakten, online: <https://infrastruktur.oebb.at/de/unternehmen/zahlen-daten-fakten>, Abfrage: 27.10.2020.

Pfaff, D./Peters, G. (2007): Sind Eisenbahnen mit Netz wirklich börsenfähig? in: Rechnungswesen und Controlling, Heft 3, S. 3-5.

Pfaff, D./Peters, G./Hummel, K. (2015): Richtig gutes Controlling: Mehr wissen, besser steuern, Zürich 2015.

Pfaff, D./Peters, G./Sweys, M. (2008): Über die Börsenfähigkeit staatlicher Eisenbahnen aus Sicht des Controllings: Dargestellt am Beispiel der DB AG, in: Seicht, G. (Hrsg.): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen, Wien, S. 339-358.

SBB (2020): Zahlen und Fakten, online: <https://company.sbb.ch/de/ueber-die-sbb/profil/zahlen-und-fakten.html>, Abfrage: 27.10.2020.

*Dieter Pfaff, Prof. Dr., Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insb. Accounting, an der Universität Zürich und Vizepräsident veb.ch, [dieter.pfaff@business.uzh.ch](mailto:dieter.pfaff@business.uzh.ch)*

*Michael Gasser, Bachelor of Arts in Wirtschaftswissenschaften, [michael.gasser2@uzh.ch](mailto:michael.gasser2@uzh.ch)*

## TAGESSEMINAR

# veb.ch Tag der Rechnungslegung 2021

**Donnerstag, 30. September 2021, 8.45 bis 16.30 Uhr**

Im Seminar werden aktuelle Praxisfragen und Lösungen rund um die Rechnungslegung nach OR, Swiss GAAP FER und IFRS diskutiert. Die Referenten erklären das Wichtigste mit einfachen Beispielen aus der Praxis. veb.ch unterstützt Sie bei der Lösung von Rechnungslegungsproblemen zum Geschäftsjahresende.

- Update zur Rechnungslegung allgemein: Praxisfragen und Lösungen
- Swiss GAAP FER: Neuerungen und Projekte
- Swiss GAAP FER: Aktuelle Praxisfragen und Lösungen
- IFRS Änderungen 2021 und Ausblick IFRS Agenda
- IFRS: Aktuelle Praxisfragen und Lösungen
- Die neue Aktienrechtsrevision mit Checklisten zum Geschäftsjahr 2021/22

Am Nachmittag findet ein Parallelprogramm mit getrennten Sessions zu Swiss GAAP FER und zu IFRS statt – Teilnehmende können das passende Angebot wählen.

### Referenten

- **Baur David**
- **Di Nino Roberto**
- **Eberle Reto** Prof. Dr.,
- **Haag Stefan**
- **Köster Oliver**
- **Losser Silvan** Dr. oec.
- **Passardi Marco** Prof. Dr. oec. publ.,
- **Petry Heiko**



**veb.ch**

### Tagungsort:

Zürich Marriott Hotel  
Neumühlequai 42,  
8006 Zürich

### Preis:

Mitglieder veb.ch  
CHF 750 inkl. MWST  
Nichtmitglieder  
CHF 860 inkl. MWST

### Informationen und Anmeldung:

[www.veb.ch/Seminare](http://www.veb.ch/Seminare)  
und Lehrgänge oder  
[info@veb.ch](mailto:info@veb.ch)

---

# Aufwertung von Grundstücken und Beteiligungen unter neuem Aktienrecht

---

Bei einem Kapitalverlust oder einer Überschuldung dürfen Grundstücke und Beteiligungen zu Sanierungszwecken über die Anschaffungskosten hinaus aufgewertet werden. Die entsprechende Grundlage im geltenden Recht wurde mit einigen wenigen Anpassungen ins revidierte Aktienrecht übernommen.

---



Silvan Loser

Im Schweizer Rechnungslegungsrecht gilt der allgemeine Grundsatz, dass Aktiven höchstens zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten unter Abzug notwendiger Abschreibungen und Wertberichtigungen bewertet werden (Art. 960a OR). Als Ausnahme von diesem Grundsatz wurde im Rahmen der Aktienrechtsrevision 1992

mit Einführung der Art. 670 OR und Art. 671b OR die Möglichkeit geschaffen, Grundstücke und Beteiligungen im Sanierungsfall auf ihren über den Anschaffungs- oder Herstellungskosten liegenden «wirklichen Wert» aufzuwerten.

Am 23. November 2016 legte der Bundesrat seinen Gesetzesentwurf für ein revidiertes Aktienrecht vor, den das Parlament nach längerer Beratung und mit einigen Änderungen am 19. Juni 2020 final verabschiedete.

Gemäss revidiertem Aktienrecht ist es weiterhin erlaubt, Grundstücke und Beteiligungen zu Sanierungszwecken über die Anschaffungskosten hinaus aufzuwerten. Die im geltenden Recht bestehenden gesetzlichen Grundlagen wurden zusammengefasst und materiell weitgehend unverändert in den neuen Art. 725c nOR überführt (vgl. Abb. 1). Das revidierte Recht dehnt die Möglichkeit zur Aufwertung nunmehr auf alle juristischen Personen des Privatrechts (Verein, Stiftung, AG, Kommandit-AG, GmbH, Genossenschaft) aus.

## Voraussetzungen und Zweck

Damit eine Aufwertung nach Art. 725c nOR vorgenommen werden kann, müssen kumulativ die folgenden Bedingungen erfüllt sein:

1. Beim aufzuwertenden Objekt handelt es sich um eine Beteiligung oder ein Grundstück.

2. Es liegt ein Kapitalverlust oder eine Überschuldung vor.
3. Die Aufwertung erfolgt maximal bis zum «wirklichen Wert» oder – falls restriktiver – bis zur Behebung des Kapitalverlusts/der Überschuldung.
4. Die Revisionsstelle (oder bei deren Fehlen ein zugelassener Revisor) bestätigt schriftlich, dass die gesetzlichen Bestimmungen eingehalten sind.

Keine Bedingung ist hingegen, dass der Kapitalverlust oder die Überschuldung durch die Aufwertung vollständig behoben werden. Bei nur teilweiser Behebung muss die Aufwertung entsprechend mit ergänzenden Sanierungsmassnahmen kombiniert werden.

Durch die Aufwertung erhöht sich das bilanziell ausgewiesene Eigenkapital des Unternehmens. Sofern nach der Aufwertung kein Kapitalverlust resp. keine Überschuldung mehr besteht, entfallen die Handlungspflichten des Verwaltungsrats gemäss Art. 725a nOR (Kapitalverlust) resp. Art. 725b nOR (Überschuldung). Ungeachtet des verbesserten Bilanzbildes muss der Verwaltungsrat jedoch bei drohender Zahlungsunfähigkeit weitere Massnahmen zur Sanierung treffen oder solche der Generalversammlung beantragen, soweit sie in deren Zuständigkeit fallen (Art. 725 nOR).

## Bedingung 1: Beteiligung/Grundstück

Für eine Aufwertung kommen ausschliesslich Beteiligungen oder Grundstücke in Frage. Nicht möglich ist eine Aufwertung damit z. B. bei Vorräten, mobilen Sachanlagen oder immaterielle Werten.

Der Begriff «Beteiligung» ist im Rechnungslegungsrecht definiert. Gemäss Art. 960d Abs. 3 OR sind Beteiligungen Anteile am Kapital eines anderen Unternehmens, die langfristig gehalten werden und einen massgeblichen Einfluss vermitteln. Letzterer wird bei einem Stimmrechtsanteil von

| Revidiertes Aktienrecht («nOR»)  | Geltendes Aktienrecht  |
|--|--|
| <p><b>Art. 725c nOR</b><br/> <b>4. Aufwertung von Grundstücken und Beteiligungen</b></p> <p><sup>1</sup> Zur Behebung eines Kapitalverlusts nach Artikel 725a oder einer Überschuldung nach Artikel 725b dürfen Grundstücke und Beteiligungen, deren wirklicher Wert über die Anschaffungs- oder Herstellungskosten gestiegen ist, bis höchstens zu diesem Wert aufgewertet werden. Der Aufwertungsbetrag ist unter der gesetzlichen Gewinnreserve gesondert als Aufwertungsreserve auszuweisen.</p> | <p><b>Art. 670 OR</b><br/> <b>II. Bewertung. Aufwertung</b></p> <p><sup>1</sup> Ist die Hälfte des Aktienkapitals und der gesetzlichen Reserven infolge eines Bilanzverlustes nicht mehr gedeckt, so dürfen zur Beseitigung der Unterbilanz Grundstücke oder Beteiligungen, deren wirklicher Wert über die Anschaffungs- oder Herstellungskosten gestiegen ist, bis höchstens zu diesem Wert aufgewertet werden. Der Aufwertungsbetrag ist gesondert als Aufwertungsreserve auszuweisen.</p> |
| <p><sup>2</sup> Die Aufwertung ist nur zulässig, wenn die Revisionsstelle oder, wenn eine solche fehlt, ein zugelassener Revisor schriftlich bestätigt, dass die gesetzlichen Bestimmungen eingehalten sind.</p>   | <p><sup>2</sup> Die Aufwertung ist nur zulässig, wenn ein zugelassener Revisor zuhanden der Generalversammlung schriftlich bestätigt, dass die gesetzlichen Bestimmungen eingehalten sind.</p>   |
| <p><sup>3</sup> Die Aufwertungsreserve kann nur durch Umwandlung in Aktien- oder Partizipationskapital sowie durch Wertberichtigung oder Veräusserung der aufgewerteten Aktiven aufgelöst werden.</p>  | <p><b>Art. 671b OR</b><br/> <b>3. Aufwertungsreserve</b></p> <p>Die Aufwertungsreserve kann nur durch Umwandlung in Aktienkapital sowie durch Wiederabschreibung oder Veräusserung der aufgewerteten Aktiven aufgelöst werden.</p>   |

**Abbildung 1:** Gesetzliche Grundlage

mindestens 20% vermutet, wobei diese Vermutung widerlegt werden kann.

Demgegenüber findet sich der Begriff «Grundstück» nicht im Rechnungslegungsrecht. Gemeint sind hier Grundstücke im Sinne des Sachenrechts (Art. 655 ZGB). Unter den sachenrechtlichen Grundstücksbegriff fallen z. B. Land sowie mit diesem fest verbundene Bauten (Liegenschaften), selbständige und dauernde Baurechte oder Stockwerkeigentum.

### **Bedingung 2: Vorliegen eines Kapitalverlusts / einer Überschuldung**

Nach Art. 725a Abs. 1 nOR liegt ein *Kapitalverlust* vor, wenn «die Aktiven abzüglich der Verbindlichkeiten die Hälfte der Summe aus Aktienkapital, nicht an die Aktionäre zurückzahlbarer gesetzlicher Kapitalreserve und gesetzlicher Gewinnreserve nicht mehr decken». Weil einerseits die Differenz zwischen Aktiven und Verbindlichkeiten dem bilanziellen Eigenkapital entspricht und andererseits das Aktienkapital sowie die nicht an die Ak-

tionäre zurückzahlbare gesetzliche Kapital- und Gewinnreserve dem geschützten Kapital entsprechen, gilt Folgendes: Ein Kapitalverlust liegt vor, wenn das bilanzielle Eigenkapital kleiner ist als die Hälfte des geschützten Kapitals. Zum *geschützten Kapital* gehören im Einzelnen (i) das Aktien- und ein etwaiges Partizipationskapital, (ii) die gesetzliche Kapitalreserve (Art. 671 Abs. 1 nOR) und die gesetzliche Gewinnreserve im engeren Sinn (Art. 672 Abs. 1 nOR) im Betrag von zusammen maximal 50% – resp. bei Holdinggesellschaften 20% – des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals sowie (iii) der volle Betrag der gesetzlichen Gewinnreserven für eigene Aktien im Konzern (Art. 659b Abs. 2 nOR) und aus Aufwertungen (Art. 725c Abs. 1 nOR).

Eine *Überschuldung* liegt vor, wenn «die Verbindlichkeiten der Gesellschaft nicht mehr durch Aktiven gedeckt sind» (Art. 725b Abs. 1 nOR), also das bilanzielle Eigenkapital negativ ist.

Massgebend für die Beurteilung, ob ein Kapitalverlust oder eine Überschuldung vorliegt, ist ein nach den Grundsätzen

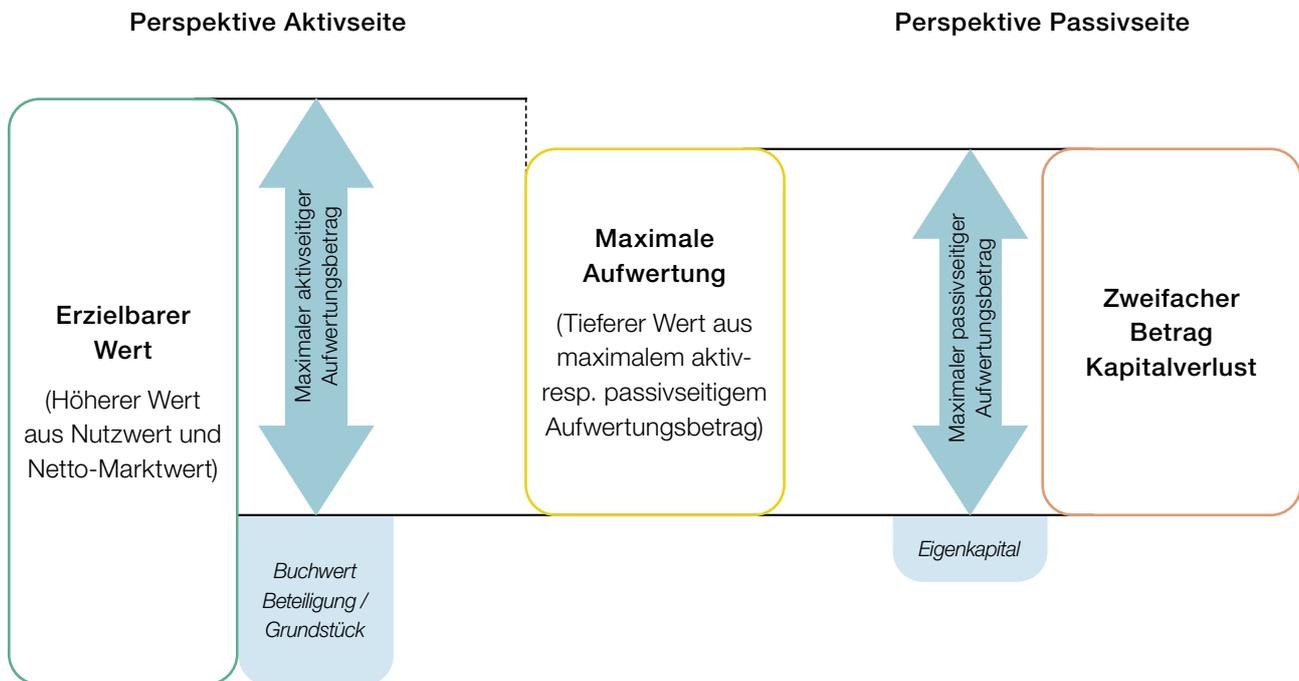


Abbildung 2: Maximaler Betrag der Aufwertung

ordnungsmässiger Rechnungslegung erstellter Einzelabschluss (Jahresrechnung/Zwischenabschluss). Abzustellen ist auf die buchmässige Situation ohne Berücksichtigung allfälliger stiller Reserven. Gemäss dem Wortlaut des Gesetzes ist es nicht ausdrücklich erforderlich, dass alle übrigen Aktiven bis auf die gesetzlichen Höchstwerte aufgewertet und die Verbindlichkeiten auf das geringste notwendige Mass reduziert worden sind, bevor eine Aufwertung zulässig ist. In der Regel wird das bilanzierende Unternehmen jedoch bestrebt sein, einen buchmässigen Kapitalverlust oder eine buchmässige Überschuldung zu vermeiden und eine Aufwertung nach Art. 725c nOR erst als letzte Möglichkeit in Anspruch zu nehmen. Bevor vom Kostenwertprinzip abgewichen wird, ist es daher empfehlenswert und im Sinne der gesetzlichen Regelung, zuerst stille Reserven soweit als möglich aufzulösen.

### Bedingung 3: Einhaltung der Aufwertungsobergrenze

Für die Bestimmung der maximal möglichen Aufwertung ist eine aktivseitige und eine passivseitige Betrachtung notwendig. Der maximale Aufwertungsbetrag entspricht hierbei dem tieferen Wert aus dem maximalen aktivseitigen Aufwertungsbetrag und dem maximalen passivseitigen Aufwertungsbetrag (vgl. Abb. 2).

#### (1) Maximaler aktivseitiger Aufwertungsbetrag

Die aktivseitige Bewertungsobergrenze bildet der «wirkliche Wert» der aufzuwertenden Beteiligungen oder Grundstücke (Art. 725c Abs. 1 nOR). Wie dieser wirkliche Wert zu bestimmen ist, wird vom Gesetzgeber offen gelassen.

Aus Sicht der Rechnungslegung muss der wirkliche Wert dem sog. «erzielbaren Wert», d. h. dem höheren Wert aus Nutzwert und Netto-Marktwert entsprechen. Jeder übersteigende Betrag würde dazu führen, dass unmittelbar nach der Aufwertung wieder eine Wertberichtigung (Impairment) erfasst werden müsste, da Beteiligungen und Grundstücke in der Folgebewertung maximal zu ihrem erzielbaren Wert bilanziert werden dürfen.

Die Begriffe «Nutzwert» und «Netto-Marktwert» werden im Gesetz nicht direkt verwendet, sondern entstammen anerkannten Rechnungslegungsstandards. Das zugrundeliegende Konzept gilt aber für die OR-Rechnungslegung gleichermaßen (Konkretisierung des Grundsatzes in Art. 960a Abs. 3 OR, wonach Wertverluste auf Aktiven durch Wertberichtigungen berücksichtigt werden müssen). Der Nutzwert entspricht hierbei dem Barwert der zu erwartenden zukünftigen Geldzu- und -abflüsse aus der weiteren Nutzung des Aktivums einschliesslich eines allfälligen Geldflusses am Ende der Nutzungsdauer. Demgegenüber ist der Netto-Marktwert definiert als der zwischen unabhängigen Dritten erzielbare Preis für das Aktivum abzüglich der damit verbundenen Verkaufsaufwendungen.

Bei *Beteiligungen* entspricht der Nutzwert dem nach gängigen Methoden ermittelten Unternehmenswert als Ganzes, aus dem sich der anteilige Wert der Beteiligung ableiten lässt (ggf. unter Berücksichtigung von Paketz- und -abschlüssen). Neben objektiven dürfen mit der notwendigen Vorsicht auch unternehmensspezifische Wertkomponenten, die das bilanzierende Unternehmen der Beteiligung zumisst, in die Bewertungsüberlegungen einfließen. Ein Netto-Marktwert kann bestimmt werden,

wenn die Anteile kotiert sind oder verbindliche Kaufangebote bestehen.

Der Nutzwert von *betrieblichen Grundstücken* ist im Rahmen einer Unternehmensbewertung als Ganzes zu ermitteln. Eine solche Ermittlung ist schwierig und mit erheblicher Unsicherheit behaftet, so dass bei Aufwertungen meist nur auf den Netto-Marktwert abgestellt wird. Für die Bestimmung des Netto-Marktwertes ist es unerlässlich, externe Gutachten von anerkannten Schätzungsexperten einzuholen. Bei *nichtbetrieblichen Grundstücken* sind Nutzwert und Netto-Marktwert in der Regel identisch.

Im Falle von betriebsnotwendigen Beteiligungen und Grundstücken ist zusätzlich zu prüfen, ob das buchmässige Eigenkapital auch nach Aufwertung unter dem Gesamtunternehmenswert liegt (da dies ansonsten Wertberichtigungsbedarf auf anderen Aktiven implizieren würde). In kritischen Fällen ist es daher angezeigt, neben dem erzielbaren Wert des aufzuwertenden Aktivums auch den Gesamtwert des Unternehmens auf Basis anerkannter Methoden zu bestimmen.

Der maximale aktivseitige Aufwertungsbeitrag entspricht der Differenz zwischen dem erzielbaren Wert und dem Buchwert in der Bilanz.

Sofern die Aufwertung zu Steuerfolgen führt, sind diese entsprechend zu berücksichtigen und abzugrenzen.

## (2) Maximaler passivseitiger Aufwertungsbeitrag

Passivseitig ist die Aufwertung auf die «Behebung des Kapitalverlusts nach Artikel 725a» resp. die «Behebung der Überschuldung nach Artikel 725b» begrenzt. Gemäss dem Gesetzeswortlaut ist eine Aufwertung demzufolge bis zur Höhe des Betrags möglich, der erforderlich ist, um den Kapitalverlust im Sinne von Art. 725a nOR zu beseitigen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der Aufwertungsbeitrag via Aufwertungsreserve in die Bemessungsgrundlage für den Kapitalverlust einfliesst. Aufgrund dessen entspricht der maximale passivseitige Aufwertungsbeitrag dem zweifachen Betrag des Kapitalverlusts (formelmässig:  $[0.5 * \text{Geschütztes Kapital vor Aufwertung} - \text{bilanzielles Eigenkapital vor Aufwertung}] * 2$ ).

### Bedingung 4: Prüfbericht der Revisionsstelle

Gemäss den gesetzlichen Vorgaben darf eine Aufwertung nach Art. 725c nOR nur vorgenommen werden, wenn die Revisionsstelle (oder bei Fehlen einer Revisionsstelle ein zugelassener Revisor) schriftlich bestätigt, dass die gesetzlichen Bestimmungen eingehalten sind.

Im Rahmen der Prüfung gilt es zu beurteilen, ob die aufgeführten Bedingungen 1-3 erfüllt sind. Prüfungsschwer-

punkt bildet hierbei die Prüfung der Höhe des vom Verwaltungsrat geplanten Aufwertungs Betrags und die Einhaltung der Bewertungsobergrenze für das aufzuwertende Aktivum.

Der Prüfbericht der Revisionsstelle resp. des zugelassenen Revisors ist an den Verwaltungsrat gerichtet und basiert auf dem Berichtsbeispiel in Prüfungshinweis 10, Kapitel 2.15 (Anpassung an das revidierte Aktienrecht noch ausstehend). Der Verwaltungsrat legt der Generalversammlung die Aufwertung und das Ergebnis der Prüfung spätestens bei der Abnahme der Jahresrechnung offen (in der Regel mittels entsprechender Anhangsangabe in der Jahresrechnung).

### Fazit

Gleich wie unter geltendem Recht ist es auch unter revidiertem Aktienrecht erlaubt, Grundstücke und Beteiligungen zu Sanierungszwecken über die Anschaffungskosten hinaus aufzuwerten. Im Vergleich zu den aktuell gültigen Art. 670 OR und Art. 671b OR enthält der neue Art. 725c nOR einige Präzisierungen, welche im Wesentlichen die bisherige Praxis reflektieren.

Die Überführung der im Rahmen des Aktienrechts 1992 eingeführten Bestimmungen ins neue Recht unterstreicht die Relevanz der Aufwertung als bilanzielle Sanierungsmassnahme in Fällen von Kapitalverlust oder Überschuldung.

---

#### Quellennachweise und weiterführende Literatur

Loser, Silvan: Aufwertung von Grundstücken und Beteiligungen gemäss Art. 725c nOR, EXPERT FOCUS Ausgabe 2021 | Juni; abrufbar unter [www.kpmg.ch/rechnungslegung](http://www.kpmg.ch/rechnungslegung).

---

Silvan Loser, Dr. oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner KPMG, Head of DPP Swiss Accounting (Schweizer Obligationenrecht / Swiss GAAP FER), [silvanloser@kpmg.com](mailto:silvanloser@kpmg.com)

---

# Konsolidierung im öffentlichen Sektor

---

Die öffentlichen Gemeinwesen lagern die Erbringung ihrer Dienstleistungen zunehmend aus. Die Veröffentlichung einer konsolidierten Rechnung wird deshalb immer wichtiger. Dieser Artikel beschreibt, wie Gemeinwesen ihre Beteiligungen an anderen Einheiten in ihrer Rechnung darstellen müssen.

---



Evelyn Munier

2008 veröffentlichte die Konferenz der kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren das Handbuch für das harmonisierte Rechnungslegungsmodell der zweiten Generation (HRM2) und empfahl den Kantonen und Gemeinden erstmals, eine konsolidierte Rechnung vorzulegen. Eine der 20 Fachempfehlungen des Handbuchs widmet sich eigens der Darstellung einer konsolidierten Rechnung der Gemeinwesen. Diese Fachempfehlung basiert auf dem vom Bund angewandten Modell des New Public Managements (das sogenannte Drei-Kreise-Modell). Da dieses Konzept nicht ausreichend praxisorientiert ist, gibt es zahlreiche Probleme bei der Umsetzung.



Nils Soguel

Um diese Probleme zu lösen, hat das Schweizerische Rechnungslegungsgremium für den öffentlichen Sektor (SRS-CSPCP) eine Auslegung zu dieser Fachempfehlung ausgearbeitet. Diese Auslegung macht die Fachempfehlung klarer und vereinfacht sie in zwei wesentlichen Punkten: Erstens wird das Drei-Kreise-Modell durch eine vereinfachte Abgrenzung zwischen Jahresabschluss (Einzelabschluss) und konsolidiertem Abschluss ersetzt. Zum anderen wird die Bedeutung des kantonalen Rechts in der Auslegung deutlicher hervorgehoben. Laut Auslegung sollte das Kontrollkriterium, wie es in der Fachempfehlung dargelegt wird, nur subsidiär angewendet werden, also nur, wenn es von der Gesetzgebung nicht vorgesehen ist. Im Folgenden werden die Hauptelemente dieser Auslegung vorgestellt. Einzelheiten sind auf der Website des Gremiums ([www.srs-cspcp.ch](http://www.srs-cspcp.ch)) verfügbar.

## Jahresabschluss (Einzelabschluss) und konsolidierter Abschluss

Die finanzielle Berichterstattung erfolgt auf der Ebene der Jahresrechnung (Einzelabschluss) und der Ebene der konsolidierten Rechnung. Die finanzielle Berichterstattung enthält folgende Einheiten:

- Jahresrechnung: das Parlament, die Regierung, die engere Verwaltung, die Rechtspflege sowie weitere eigenständige Behörden. Bei den Kantonen handelt es sich bei weiteren eigenständigen Behörden z. B. um die staatlichen Kommissionen, die Finanzkontrolle oder die Ombudsstelle.
- Konsolidierte Rechnung: alle Einheiten der Jahresrechnung des betroffenen öffentlichen Gemeinwesens (siehe oben) und zusätzlich selbständige öffentlich-rechtliche Anstalten und weitere Organisationen. Die konsolidierte Rechnung beinhaltet also zusätzlich weitere Einheiten wie z. B. Universitäten, Spitäler, Verkehrsbetriebe, öffentliche Verbände, Gemeindezweckverbände oder Konkordate.

## Grad der Beherrschung

Für die Zuordnung zu den beiden obgenannten Ebenen ist grundsätzlich übergeordnetes kantonales Recht massgebend. Falls im übergeordneten Recht eine Zuteilung nicht hinreichend definiert ist, ist der Grad der Beherrschung massgebend.

Ob die Beherrschung einer Einheit durch das öffentliche Gemeinwesen gegeben ist, ist von den folgenden Kriterien (a bis e) abhängig. Die Kriterien müssen nicht kumuliert erfüllt sein, um auf das Vorhandensein einer Beherrschung zu schliessen.

- a) Das öffentliche Gemeinwesen ist Träger dieser Einheit.
- b) Das öffentliche Gemeinwesen ist in wesentlichem Masse an dieser Einheit beteiligt.

- c) Das öffentliche Gemeinwesen kann diese Einheit in wesentlichem Masse beeinflussen. Dies ist vor allem dann gegeben, wenn das öffentliche Gemeinwesen wie folgt Einfluss nehmen kann: durch die Festlegung des Budgets oder die Abnahme der Rechnung; durch das Recht, die Geschäfts- und Investitionspolitik zu beeinflussen; durch das Recht, wesentliche Änderungen wie den Verkauf eines wesentlichen Vermögenswertes zu genehmigen oder abzulehnen; oder durch die Fähigkeit, Vorteile zu erlangen.
- d) Das öffentliche Gemeinwesen kann die Mehrheit des strategischen Leitungsorgans oder der Direktionsmitglieder nominieren.
- e) Es besteht ein eigenständiges Gesetz, das Organisation und Aufgaben dieser Einheit regelt.

### **Beteiligungen im Verwaltungsvermögen und Beteiligungen im Finanzvermögen**

Für die Erstellung der konsolidierten Rechnung ist entscheidend, ob es sich bei der Einheit um eine Beteiligung im Verwaltungsvermögen oder im Finanzvermögen (Finanzanlage) des betroffenen öffentlichen Gemeinwesens handelt. Ist eine Beteiligung dem Verwaltungsvermögen zugeordnet, ist grundsätzlich eine Konsolidierung vorzunehmen, und es kann nur im begründeten Ausnahmefall darauf verzichtet werden. Handelt es sich hingegen um eine Finanzanlage (im Finanzvermögen), ist eine Konsolidierung nur im begründeten Ausnahmefall vorzunehmen.

Ausnahmefälle von der Konsolidierungspflicht sind denkbar, wenn der Gesamtüberblick über die tatsächliche Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in der konsolidierten Rechnung nicht ermöglicht wird. Demnach ist eine Beteiligung im Verwaltungsvermögen nicht zu konsolidieren, wenn dadurch der Gesamtüberblick über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nicht verbessert wird. Eine Beteiligung im Finanzvermögen (Finanzanlage) hingegen ist zu konsolidieren, wenn erst dadurch der Gesamtüberblick über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ermöglicht wird.

Beteiligungen können in Form von Genossenschaftsscheinen, Mitgliedschaftserklärungen, Aktien oder anderen Beteiligungspapieren verbrieft sein. Den Beteiligungen gleichgestellt bzw. ähnlich sind beispielsweise Stiftungen (falls sie beherrschte Einheiten sind) und Vereine sowie Anteile an Gemeinschaftsunternehmen, Gemeindeförderungsvereinen, gemeinschaftlichen Vereinbarungen oder Konkordaten.

### **Wahl der Konsolidierungsmethode**

Für jede zu konsolidierende Einheit ist eine der folgenden drei Methoden zu wählen:

- Vollkonsolidierung,
- Quotenkonsolidierung,
- Equity-Methode.

Die gewählten quantitativen oder qualitativen Kriterien für die Konsolidierung (Wesentlichkeitsgrenze) und die konsolidierten Einheiten sind im Anhang offenzulegen. Einheiten, welche nicht konsolidiert werden, sind im Beteiligungs- oder Gewährleistungsspiegel im Anhang transparent offenzulegen. Die Bewertung der nichtkonsolidierten Beteiligungen im Verwaltungsvermögen erfolgt zum wertberichtigten Anschaffungswert und jene im Finanzvermögen (Finanzanlagen) zum Verkehrswert.

### **Vollkonsolidierung**

Bei der Vollkonsolidierung werden die Aktiven und Passiven der jeweiligen Einheit vollständig in die konsolidierte Rechnung übernommen. Es sind im Wesentlichen folgende Schritte durchzuführen:

- Anpassung der Einzelabschlüsse: Die Einzelabschlüsse müssen angepasst werden, um die Rechnungslegungsvorschriften des konsolidierenden öffentlichen Gemeinwesens einzuhalten (in diesem Fall das harmonisierte Rechnungsmodell HRM2).
- Kumulierung der Abschlüsse: Die Abschlüsse werden Zeile für Zeile addiert.
- Aufrechnung des Beteiligungsbuchwertes an einer zu konsolidierenden Einheit gegen deren anteiliges Eigenkapital.
- Eliminierung der internen Transaktionen in der Bilanz: Die Forderungen und Verbindlichkeiten, Darlehen, Investitionsbeiträge und Rechnungsabgrenzungen zwischen den Einheiten sind zu eliminieren.
- Eliminierung der internen Transaktionen in der Investitionsrechnung: Die Investitionsausgaben für Beteiligungen an einer zu konsolidierenden Einheit und gewährte oder zurückbezahlte Darlehen sind gegen Nettoaktivierung zu verrechnen. Gewährte und erhaltene Investitionsbeiträge sind zwischen den Einheiten zu eliminieren.
- Aufwands- und Ertragskonsolidierung: Die Erträge und Aufwände zwischen den Einheiten sind ebenfalls zu eliminieren.
- Eliminierung der internen Gewinne oder Verluste: Wesentliche interne Gewinne oder Verluste aus Geschäftsvorfällen zwischen den konsolidierten Einheiten sind zu eliminieren.

### **Quotenkonsolidierung**

Die Quotenkonsolidierung ist grundsätzlich gleich strukturiert wie die Vollkonsolidierung. Es werden jedoch nicht vollständige Bilanz- oder Erfolgsrechnungswerte der Einheit konsolidiert, sondern nur die Werte des entsprechenden Prozentsatzes der Beteiligung. Die Beteiligungs-

quote ist auf Basis der Beziehung zwischen öffentlichem Gemeinwesen und beeinflusster Einheit zu bestimmen. Beispielsweise kann bei Gemeindezweckverbänden der Kostenanteil des Gemeinwesens oder die Möglichkeit der Mitsprache herangezogen werden.

### Equity-Methode

Wenn eine Beteiligung nach der Equity-Methode konsolidiert wird, sind das Eigenkapital und das Ergebnis der zu konsolidierenden Einheit anteilmässig zu erfassen. Hierbei sind interne Gewinne oder Verluste, welche einen wesentlichen Einfluss auf das Eigenkapital oder auf das Ergebnis haben, zu eliminieren. Um eine Konsolidierung nach der Equity-Methode vornehmen zu können, sind bei den zu konsolidierenden Einheiten grundsätzlich die gleichen Rechnungslegungsstandards anzuwenden wie bei der übergeordneten Einheit. Die Verantwortung hierfür liegt bei der übergeordneten Einheit.

### Fazit

Gegenwärtig lagern die Gemeinwesen die Erbringung öffentlicher Dienstleistungen zunehmend aus, anstatt sie intern mit eigenen Ressourcen zu produzieren. So nimmt beispielsweise die Zusammenarbeit zwischen Gemeinwesen zu, sowohl auf kantonaler als auch auf kommunaler Ebene. Denken Sie an die verschiedenen Gemeindezweckverbände, z. B. für Schulen, Abwasser- oder Abfall-

wirtschaft usw. Die Beträge, die in diese Zweckverbände fließen, steigen ständig. Oft haften die angeschlossenen Gemeinden solidarisch für die Verpflichtungen des jeweiligen Gemeindezweckverbandes. Es ist leicht zu verstehen, dass es für ein Gemeinwesen notwendig ist, eine konsolidierte Darstellung seiner finanziellen Situation mitsamt seinen verschiedenen Beteiligungen zu bieten. Damit kann seinen Stakeholdern ein möglichst genauer Gesamtüberblick über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt werden. Dies gehört zur Transparenzpflicht über die eingegangenen Risiken.

---

*Nils Soguel, Prof. Dr. rer. pol., ordentlicher Professor für Öffentliche Finanzen am Hochschulinstitut für öffentliche Verwaltung-IDHEAP der Universität Lausanne, Vorsitzender des Schweizerischen Rechnungslegungsgremiums für den öffentlichen Sektor (SRS-CSPCP), [nils.soguel@unil.ch](mailto:nils.soguel@unil.ch)*

*Evelyn Munier, mag. rer. pol., dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling, wissenschaftliche Sekretärin des Schweizerischen Rechnungslegungsgremiums für den öffentlichen Sektor (SRS-CSPCP), [evelyn.munier@unil.ch](mailto:evelyn.munier@unil.ch)*

## Prüfungsausschreibung 2022

### Berufsprüfung Fachfrau/Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen

Schriftliche Prüfung: 30. März bis 1. April 2022  
Prüfungsgebühr: CHF 1900

### Höhere Fachprüfung Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling

Schriftliche Prüfung: 15. bis 18. März 2022  
Mündliche Prüfung: 11. bis 12. April 2022  
Prüfungsgebühr: CHF 2700

**Gesucht, geprüft, gemacht.**

#### Anmeldung

**Ab 9. August bis  
30. September 2021**

Weitere Informationen zur  
Online-Anmeldung finden  
Sie unter [examen.ch/RWC](http://examen.ch/RWC)

Verein für die höheren Prüfungen in  
Rechnungswesen und Controlling

kaufmännischer  
verband  
mehr wirtschaft. für mich.

 **veb.ch**

---

# Die Erstellung von Carve-out-Abschlüssen aus Sicht des Veräusserers

---

Die Erstellung von Carve-out-Abschlüssen stellt in der Praxis für Unternehmen eine grosse Herausforderung dar, zum einen, weil viele Unternehmen bezüglich ihrer Accounting Records oder Daten meist nicht vorbereitet sind, zum anderen aber auch, weil es an konsistenter Guidance mangelt.

---



Frederik  
Schmachtenberg

Während vor rund 20 Jahren auf der M&A Agenda der meisten Konzerne fast nur das Thema «Zukauf» und «Wachstum» oben auf der Prioritätenliste stand, hat sich in den letzten fünf bis zehn Jahren das Blatt stark gewendet. Unternehmen stellen heute immer mehr auf die Probe, ob bestimmte Geschäftsbereiche nicht ein «besseres Zuhause»

in einem anderen Konzern haben, das heisst, ob sie dort eventuell mehr «Added Value» bringen. Das aus einem Verkauf freigewordene Kapital kann in der Folge für die Weiterentwicklung oder den Zukauf eines anderen Geschäftsbereichs verwendet werden, der wiederum besser «in die eigenen vier Wände» passt. Aufgrund dieser Überlegungen ist die Anzahl und das Volumen von Verkaufstransaktionen in den letzten Jahren global stark gestiegen.

Dieser Beitrag behandelt den durch den Veräusserer anzustossenden Prozess der Vorbereitung sogenannter Carve-out Financial Statements oder Combined Financial Statements, für deren Erstellung bzw. Prüfung es unterschiedliche Gründe geben kann.<sup>1</sup> Bezüglich der Begriffsdefinition wird im Zusammenhang mit Carve-out-Transaktionen immer dann von «Combined Financial Statements» (anstatt «Consolidated Financial Statements») gesprochen, wenn bei der abzusplattend Einheit keine Muttergesellschaft bzw. keine Konzernstruktur vorhanden ist, die alle Teilbereiche der abzusplattend Einheit unter sich vereint. Dies bedeutet, dass auch keine Kapitalkonsolidierung stattfindet und die Finanzzahlen lediglich «kombiniert» werden können.

<sup>1</sup> Siehe bspw. für Schweizer Prospektanforderungen im Falle von Carve-out-Transaktionen (sowie anderen Strukturveränderungen) die SIX Richtlinie Pro Forma-Finanzinformationen (RLFI).

Im Schweizer (und auch europäischen) Rechtsraum sind spezifische Regelungen für die Erstellung von Carve-out-Abschlüssen rar. Auch im IFRS-Normensystem mangelt es an spezifischen normativen Vorgaben zur Erstellung von Carve-out-Abschlüssen. Lediglich im 2018 überarbeiteten allgemeinen Rahmenkonzept der Finanzberichterstattung nach IFRS (sowie diesbezüglicher Exposure Drafts und Diskussionspapiere) hat sich das IASB vertiefend mit Combined bzw. Carve-out Financial Statements beschäftigt. Zudem hat die Federation of European Accountants (seit 2016 «Accountancy Europe») im Februar 2013 Praxisleitlinien für die Erstellung von kombinierten und Carve-out-Abschlüssen im IFRS-Umfeld veröffentlicht. Stattdessen (oder man könnte auch sagen «aus diesem Grund») haben viele der grossen Revisionsgesellschaften die Initiative ergriffen und «Carve-out Guides» erstellt, die Unternehmen bei der Erstellung von Carve-out bzw. Combined Financial Statements in der Praxis helfen sollen. Weil sich aber auch diese Guides in einigen Punkten unterscheiden, sieht man in der Praxis oft, dass ein Unternehmen den Guide derjenigen Revisionsgesellschaft heranzieht, die den Carve-out-Abschluss am Ende auch prüfen bzw. testieren soll.

## Vorgehen bei der Erstellung

Die Erstellung von Carve-out oder kombinierten Abschlüssen ist ein komplexer Prozess, der eine sorgfältige Planung und Vorbereitung erfordert. Sie wird stark vom Zweck der Carve-out-Abschlüsse beeinflusst und lässt sich in drei wesentliche Phasen einteilen.

**Phase 1:** In der ersten Phase werden alle Optionen und Möglichkeiten identifiziert und beurteilt. Erste Grundkonzepte zur steuerlichen und rechtlichen Ausgestaltung der Carve-out-Transaktion beeinflussen die Entscheidung und geben Hinweise für die rechnungslegungsrelevante Einschätzung der Machbarkeit und Umsetzung.

**Phase 2:** Während dieser Phase formt sich der Plan für die Erstellung des Carve-out-Abschlusses. Die Vorgehensweisen und Methoden für die Trennung von Vermögenswerten und Schulden sowie die Allokationsschlüssel für Erträge und Aufwendungen werden definiert, und es wird ein detaillierter Vorgehensplan erstellt. Zudem erfolgt die Wahl der endgültigen Erstellungsmethode: Bottom-up- oder Top-down-Ansatz. Die Verfügbarkeit und die Qualität der notwendigen Finanzinformationen spielen dabei für die Abschlusserstellung eine wesentliche Rolle und sind in dieser Phase unter Berücksichtigung von Wichtigkeits- und Wirtschaftlichkeitsaspekten entsprechend zu würdigen.

**Phase 3:** In der finalen Phase wird der Carve-out-Abschluss erstellt. Um eine erfolgreiche und effiziente Implementierungsphase zu gewährleisten, müssen die vorherigen Schritte sorgfältig durchgeführt werden.

### Konkrete Beispiele

In der Praxis treten im Rahmen der Erstellung von Carve-out-Abschlüssen regelmässig unterschiedliche Fragestellungen auf, die je nach Zwecksetzung variieren. Im Folgenden wird auf einige Bilanzierungsbeispiele eingegangen, die eine sorgfältige Planung erfordern.

**Gemeinsam genutzte Vermögenswerte:** Sofern Vermögenswerte zumindest rechtlich einem Eigentümer zugeordnet werden können, sind Nutzungen entsprechend über Mietverträge oder Nutzungsvereinbarungen im Carve-out-Abschluss zu berücksichtigen, d. h., es ergeben sich damit häufig neue Beziehungen und Transaktionen. Wichtig ist hier rein operativ die Frage, inwiefern innerhalb des Konzerns bereits Intercompany Verträge (und auch Verrechnungen) in den historischen Perioden existierten, oder – wenn nicht – noch erstellt bzw. bestimmt werden müssen. Auch gestaltet sich das Ausmass der Nutzung durch verschiedene Geschäftsbereiche in der Praxis oft schwierig, wenn nicht detaillierte Arbeitspläne, Auslastungsanalysen etc. vorliegen.

**Working Capital:** Zur Bewertung und verursachungsgerechten Zuordnung dieser Posten orientiert man sich in der Praxis meist an Faktoren wie Mitarbeiterzahlen, Output, Quadratmeter, etc. Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen können dagegen oft basierend auf Kostenstellen- oder auf Einzelpostenbasis zugeordnet werden, was meist auch durch eine IT-gestützte Datenerhebung erfolgen kann.

**Umsatzerlöse:** Aufgrund neu entstandener Strukturen können Leistungsbeziehungen, die vor dem Carve-out intern zwischen den Geschäftsbereichen bestanden, zu externen Umsatzerlösen werden. Auf der anderen Seite können aufgrund von notwendigen Leistungsbeziehungen

innerhalb der ausgegliederten/veräusserten Einheit neue Intercompany-Transaktionen entstehen.

**Steueraufwand:** Die Berechnung der Steuer hat auf der Basis der neuen steuerrechtlichen Struktur zu erfolgen. Verlustvorträge oder steuerliche Modelle, z. B. in Form von Organschaften, die in der Pre-Carve-out-Struktur zu Steueroptimierungen führten, sind zu eliminieren oder es sind für die Carve-out Financial Statements neue Berechnungen aus dem Blickwinkel des neuen steuerlichen Umfelds notwendig. Auch aufgrund von bestehenden Unterschieden in den Bilanzansätzen zwischen steuerlichen und im Konzernabschluss ausgewiesenen Buchwerten für die zu veräussernde Einheit kann es zu (geänderten) latenten Steuern kommen.

**Corporate Costs:** Klassische Beispiele für Corporate Costs, die i. d. R. den Geschäftsbereichen nicht zugeordnet werden, sind Corporate Function wie ein M&A Department oder eine Internal Audit Function. Dabei werden solche Kosten auch dann mit verursachungsgerechtem Schlüssel allokiert, wenn das Management des abzuspaltenden Geschäftsbereichs argumentieren mag, solche Corporate Functions in den Berichtsperioden nie in Anspruch genommen zu haben. Dabei findet diese Allokation rein «mechanisch» statt, wodurch die zugeordneten Kosten für solche Corporate Functions am Ende auch weit von einer «Stand-alone-Betrachtung» (d. h. Kosten, wenn der abzuspaltende Geschäftsbereich diese Funktionen selber aufgebaut hätte) entfernt liegen können.

**Impairmenttests:** Aufgrund von Änderungen der Betrachtungsbasis für die Impairmenttests sind Anpassungen in der Durchführung erforderlich (so mögen z. B. aufgrund der neuen Betrachtungsweise auch die Cash Generating Units neu definiert werden).

### Fazit

Im Zusammenhang mit Carve-out-Transaktionen ist es wichtig, alle Stakeholder (potenzielle Käufer, Regulatoren, Revisionsgesellschaften etc.) frühzeitig zu identifizieren und einzubinden, um die genauen Anforderungen zu verstehen. So kann bspw. auch ein nicht in den USA kotiertes Unternehmen schnell den Vorgaben der SEC unterliegen, wenn z. B. ein potenzieller Käufer SEC kotiert ist und geprüfte Carve-out Financial Statements benötigt. Und genau weil die Anforderungen so unterschiedlich sein können, ist es wichtig, von Anfang an in Szenarien zu planen.

---

*Frederik Schmachtenberg, PhD,  
Partner bei EY Schweiz, Financial Accounting  
Advisory Services, Lehrbeauftragter der  
Universität St. Gallen,  
frederik.schmachtenberg@ch.ey.com*

---

# FER Fachkommissionssitzung April 2021 sowie Entwicklungen zum FER 30

---

Dieses Swiss GAAP FER Update berichtet über die Fachkommissionssitzung vom 28. April 2021 und über den Vorschlag des Entwurfes Swiss GAAP FER 30 «Konzernrechnung». Er orientiert sich an einem Referat, das anlässlich der FER Fachkonferenz im November 2020 gehalten wurde.

---



Patrick Balkanyi

Da es sich beim Swiss GAAP FER 30 «Konzernrechnung» um einen umfassenden Standard handelt, der viele technische Themen beinhaltet, wurde entschieden, diesen überarbeiteten Standard der FER Fachkommissionssitzung anlässlich von zwei Terminen vorzustellen. Die erste Sitzung fand am 28. April 2021 statt, an der zum

ersten Mal ein Gesamtentwurf des überarbeiteten Standards vorgestellt wurde. Der zweite Sitzungstermin ist auf den 29. Juni 2021 geplant. Es ist vorgesehen, den Standard danach für die Vernehmlassung freizugeben.

An der Sitzung vom 28. April 2021 wurde das Gesamtkonzept des überarbeitenden Standards Swiss GAAP FER 30 vorgestellt. Anschliessend wurden einzelne Themen wie die Definition des Konsolidierungskreises, die Übernahme der Kontrolle über eine Organisation, die Zwischengewinnelimination bei assoziierten Organisationen sowie die Beibehaltung des Wahlrechts zur Verrechnung von Goodwill mit dem Eigenkapital ausführlich besprochen.

Das zweite laufende Projekt der Stiftung FER, die neue Fachempfehlung «Zuwendungen der öffentlichen Hand», befindet sich seit dem 15. März 2021 in der Vernehmlassung. Voraussichtlich wird diese Fachempfehlung in der Dezembersitzung 2021 erneut in der Fachkommission besprochen werden.

## Themen des Vorentwurfes

Die im Vorentwurf vorgeschlagenen wesentlichen Anpassungen beziehen sich unter anderem auf folgende Themengebiete:

- Aktivierung nicht bilanzierter immaterieller Werte
- Anpassung Abschreibungsdauer für Goodwill

- Definition negativer Goodwill und dessen buchhalterische Behandlung
- Anpassung Eigenkapitalnachweis
- Definition Konsolidierungskreis
- Anpassung Offenlegung für Akquisitionen
- Vorgehen bei sog. schrittweisem Unternehmenserwerb und Verkauf
- Buchhalterische Behandlung von kumulierten Fremdwährungsverlusten
- Assoziierte Organisationen/Equity-Methode
- Offenlegung bei Akquisitionen und Devestitionen
- Geldflussrechnung – zusätzliche Erfordernisse
- Konsolidierungsausnahme für Investmentgesellschaften
- Schattenrechnung – Entwicklung
- Teilveräusserung, Stilllegung und Liquidation
- Kaufpreisanpassungen bei einem Unternehmenserwerb
- Allgemein – Vereinheitlichung von Definitionen
- Erstanwendung überarbeiteter Standard und Übergangsbestimmung

Im Folgenden werden einzelne ausgewählte Themen erläutert.

## Konsolidierungskreis

Die Definition des Konsolidierungskreises wurde überarbeitet. Im Vorentwurf wurde das Prinzip der Kontrolle ausgebaut, um die Anwender zu unterstützen. Dabei werden einerseits die Kriterien der Kontrollen als auch andererseits der Zeitpunkt der Erstkonsolidierung festgehalten.

## Goodwill/negativer Goodwill

Im Konzept ist vorgesehen, dass die Verrechnung des Goodwills mit dem Eigenkapital weiterhin als Wahlrecht bestehen bleibt. Ergänzt wird dieses Wahlrecht mit einer neuen Anforderung: Unternehmen, die den Goodwill zum Zeitpunkt des Beteiligungserwerbes mit dem Eigenkapital

verrechnen, müssen neu bisher nicht bilanzierte wesentliche immaterielle Werte (zum Beispiel Patente und Lizenzen) bewerten und ansetzen. Dadurch dürfte der verrechenbare Goodwill mit dem Eigenkapital gegenüber der bisherigen Anforderung in der Regel verkleinert werden.

Neu geregelt wird der negative Goodwill. Die Bewertung als auch die buchhalterische Behandlung sollen deckungsgleich mit dem Goodwill sein. So wird bei der Goodwillverrechnung mit dem Eigenkapital der negative Goodwill ebenfalls mit dem Eigenkapital verrechnet. Im Gegensatz dazu wird bei Aktivierung des Goodwills der negative Goodwill passiviert und erfolgswirksam über eine gewisse Laufzeit aufgelöst werden.

### **Schrittweiser Unternehmenserwerb/-verkauf**

Um einerseits Hilfestellung bei der Anwendung zu geben und andererseits auch die einheitliche Vorgehensweise bei Transaktionen zu ermöglichen, wurden verschiedene Vorschläge erarbeitet. Somit wird es neu Regeln dafür geben, wie zum Beispiel die Bewertung als auch die buchhalterische Berücksichtigung der einzelnen Erwerbsschritte geregelt werden (zum Beispiel von der Finanzanlage zu einer assoziierten Gesellschaft, von einer assoziierten Gesellschaft zu einer Tochtergesellschaft, sowie Kauf von Minderheitsanteilen usw.). Ebenso werden neu die einzelnen Beteiligungsverkäufe geregelt.

### **Goodwillverrechnung – Verkauf Tochtergesellschaft**

Das bisherige Konzept, dass beim Wahlrecht der Goodwillverrechnung mit dem Eigenkapital und bei einem Beteiligungsverkauf der Goodwill erfolgswirksam recycelt wird, wird nicht nur beibehalten, sondern erweitert. So werden neu die Stilllegung und die Liquidation einer Beteiligung der Veräusserung gleichgesetzt.

### **Kaufpreisanpassungen bei Kauf von Beteiligungen**

Ebenso war bis anhin das Thema Kaufpreisanpassung im Standard nicht geregelt. Da dies in der Praxis häufig bei Beteiligungserwerb anzutreffen ist, wird dieses Thema ebenfalls neu adressiert. Ein Beispiel für eine solche Transaktion könnte sein: Unternehmen AB kauft das Unternehmen C und vereinbart, dass der definitive Kaufpreis vom Erreichen des Budgets abhängt.

Die Lösung kann sein, dass der abhängige Kaufpreisbestandteil zum Erwerbszeitpunkt zum aktuellen Wert angesetzt wird. Zu jedem Bilanzstichtag erfolgt eine Folgebewertung. Die Veränderung der Einschätzung führt zur Anpassung des Goodwills oder des negativen Goodwills und hat somit im Gegensatz zum IFRS keinen direkten erfolgswirksamen Einfluss.

### **Fremdwährungen**

Fremdwährungsdifferenzen in einem Konzern können unter anderem entstehen, wenn Tochtergesellschaften, die in einer anderen Währung rapportieren als der Konzern, konsolidiert werden. Die Bilanz dieser Tochtergesellschaft wird am Jahresende mit dem Stichtagskurs und die Erfolgsrechnung wird mit dem Durchschnittskurs umgerechnet. Die Fremdwährungsdifferenzen, die sich aufgrund der Veränderungen des Wechselkurses zum Vorjahr ergeben, werden im Eigenkapital erfasst. Wenn die ausländische Tochtergesellschaft verkauft wird, ergibt sich die Frage, ob die kumulierten Fremdwährungsdifferenzen erfolgswirksam erfasst werden oder unverändert weiterhin Bestandteil des Eigenkapitals sind.

Im Vorschlag vorgesehen ist, dass die kumulierten Fremdwährungsdifferenzen bei einem Verkauf erfolgswirksam erfasst werden und somit aus dem Eigenkapital zum Zeitpunkt des Verkaufes ausgebucht werden.

### **Zusätzliche Informationen bei Kauf/Verkauf von Tochtergesellschaften**

Bis anhin wurden die wichtigsten Bestandteile der Bilanzen des gekauften oder der verkauften Unternehmens per Zeitpunkt der Erstkonsolidierung respektive der Dekonsolidierung im Anhang dargestellt. Neu werden diese Informationen mit Informationen zur Erfolgsrechnung ergänzt. Zukünftig werden die Nettoerlöse seit dem Erwerbszeitpunkt sowie die Nettoerlöse bis zum Erwerbszeitpunkt im entsprechenden Geschäftsjahr offengelegt.

Bei einem Verkauf werden die Nettoerlöse bis zum Zeitpunkt der Dekonsolidierung sowie der Nettoerlös des gesamten Vorjahres im Anhang offengelegt.

### **Schlussfolgerung – weiteres Vorgehen**

Im Rahmen der Überprüfung des Standard Swiss GAAP FER 30 werden verschiedene Themen neu geregelt. Der gesamte Vorentwurf wurde erstmals mit der FER Fachkommission geteilt. Nach Abschluss der Beratung in der FER Fachkommission ist geplant, den überarbeitenden Standard Swiss GAAP FER 30 in die öffentliche Vernehmlassung zu geben. In diesem Verfahren können interessierte Kreise zum Vorschlag Stellung nehmen. Die Kommentare aus der Vernehmlassung werden anschliessend ausgewertet und führen eventuell zur Anpassung des Entwurfes. Anschliessend wird die FER-Fachkommission entscheiden, ob und zu welchem Zeitpunkt der überarbeitende Standard Swiss GAAP FER 30 in Kraft treten wird.

---

*Patrick Balkanyi, lic. oec.publ., eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner PwC Schweiz, Mitglied Fachkommission und Fachausschuss der Swiss GAAP FER*

---

# Rechnungslegung nach OR

---

Ein Industrieunternehmen (KMU) besitzt neben einem Fabrik- und Verwaltungsgebäude auch ein Mietshaus, welches an Betriebsfremde vermietet wird. Aus Rechnungslegungssicht stellt sich die Frage, wo der Mietertrag, aber auch die Aufwendungen, die in Zusammenhang mit dem Mietshaus stehen (z. B. Abschreibungen, Unterhaltskosten etc.), ausgewiesen werden sollen.

---

Das Rechnungslegungsrecht weist in der Mindestgliederung der Erfolgsrechnung betriebsfremden Aufwand und Ertrag als separaten Posten aus (Art. 959b Abs. 2 Ziff. 8 OR bzw. Art. 959b Abs. 3 Ziff. 5 OR). Betriebsfremde Erfolge sind also im Sinne der Mindestgliederung solche, die sich weder dem Betriebsergebnis, noch dem Finanzergebnis noch einer der anschliessenden Stufen der Erfolgsrechnung zuordnen lassen.

Betriebsfremde Aufwendungen und betriebsfremde Erträge können «theoretisch» aus wiederkehrenden Transaktionen oder Ereignissen entstehen, die zumindest keinen unmittelbaren Zusammenhang zum (primären) Betriebszweck, der Leistungserstellung oder Leistungsverwertung haben, also ausserhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit liegen (so auch Swiss GAAP FER 3 Ziff. 21). Die Abgrenzung von «gewöhnlich» und «aussergewöhnlich» ist jedoch mit grossen Ermessensspielräumen verbunden und letztlich für den verlässlichen Einblick in die wirtschaftliche Lage unnötig, wenn nicht sogar hinderlich.

Dies erklärt, warum weder die Rechnungslegungsrichtlinie der EU (RL 2013/34/EU) noch internationale Rechnungslegungsstandards ein betriebsfremdes Ergebnis kennen. Am ehesten kommen wie im Eingangsbeispiel die Erträge aus der Vermietung oder der Verpachtung nicht betriebsnotwendiger Immobilien sowie die dafür angefallenen Aufwendungen in Frage. In diesem Fall wären im betriebsfremden Ergebnis den Mieteinnahmen aus Renditeliegenschaft die darauf entfallenden Abschreibungen und Wertberichtigungen sowie die übrigen Aufwendungen aus Renditeliegenschaft (z. B. Unterhalt und Reparaturen) gegenüberzustellen.

Der Übersichtlichkeit und (üblicherweise geringen) Bedeutung der Positionen wegen sollte die Aufschlüsselung nicht in der Erfolgsrechnung selbst, sondern im Anhang erfolgen. Aufgrund des Verrechnungsverbots (Art. 958c Abs. 1 Ziff. 7 OR) müssen Aufwand und Ertrag getrennt ausgewiesen werden. Dennoch sollte sich der Ersteller der Erfolgsrech-

nung stets fragen, ob Aufwendungen und Erträge, die als betriebsfremd deklariert werden sollen, letztlich nicht doch «geschäftsstrategisch» motiviert sind und daher unter dem betrieblichen Ergebnis auszuweisen sind.

In keinem Fall sind kalkulatorische Mieteinnahmen, die einem Einzelunternehmer oder Personengeschafter für dessen private Nutzung einer Liegenschaft «verrechnet» werden, Bestandteil der Erfolgsrechnung, da ihnen keine Zahlungen zugrunde liegen. Erträge und Aufwendungen sind pagatorische, also auf Einzahlungen/Einnahmen und Auszahlungen/Ausgaben beruhende Konzepte. Eine Vermischung von Kostenrechnung (welche kalkulatorische Kosten wie z. B. kalkulatorische Zinsen und Abschreibungen kennt) und Finanzbuchhaltung ist unzulässig. Dies gilt uneingeschränkt auch für die Erfassung fiktiver Erträge.

Wenn in Einzelfällen betriebsfremde Aufwendungen und Erträge ausgewiesen werden, so sollten diese unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung schlüssig begründet und zutreffend bezeichnet sein; ggf. ist eine Erläuterung im Anhang notwendig. Gesondert vom betriebsfremden Aufwand und Ertrag sind ausserordentliche, einmalige oder periodenfremde Erfolge auszuweisen.

---

## Literatur

Pfaff, Dieter, Kommentar zu Art. 959b OR, in: Pfaff Dieter/Glanz Stephan/Stenz Thomas/Zihler Florian (Hrsg.), Rechnungslegung nach Obligationenrecht – veb.ch Praxiskommentar mit Berücksichtigung steuerrechtlicher Vorschriften, 2. Aufl., Zürich 2019, S. 390-437.

---

*Dieter Pfaff, Prof. Dr., Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insb. Accounting, an der Universität Zürich und Vizepräsident veb.ch, dieter.pfaff@business.uzh.ch*

---

# Praktische Fallstudie

## Rebbaugenossenschaft

---

Immer wieder stellen sich interessante Fragen zur Rechnungslegung nach OR. Die vorliegende Fallstudie beschäftigt sich mit den Bilanzierungsproblemen einer Rebbaugenossenschaft. Sachverhalte und Zahlen sind frei erfunden.

---



Hansueli von Gunten

Zur Ausgangslage: Die Rebbaugenossenschaft Seldwyla (RGS) bewirtschaftet rund 12 ha Rebland. 20 Prozent des Reblands gehören der RGS, der Rest wird vom Kanton, der Einwohner- oder Bürgergemeinde, sowie einzelnen privaten Landbesitzern gepachtet. Die RGS besteht seit vielen Jahrzehnten und hat jeweils nur lokale Ge-

nossenschafter aus der Dorf-Elite aufgenommen. Zurzeit sind es 120 Genossenschafter\*innen. Gemeinde, Bürgergemeinde und mehrere dem Staat gehörende Unternehmen sind ebenfalls Mitglied.

Die Erntemenge der letzten 7 Jahre beträgt im Durchschnitt rund 62 Tonnen (grosse Variabilität). Die Ausbeute «Trauben zu Saft» beträgt 65 Prozent (1000 kg Trauben ergeben 650 kg Saft). Das spezifische Gewicht von Traubenmost hängt vom Zuckergehalt ab. Jedes Gramm, das ein Liter Most mehr wiegt als ein Liter Wasser, also jedes Gramm mehr als ein Kilogramm, zählt als ein Grad Oechsle. Most von 80 Grad Oechsle hat somit ein spezifisches Gewicht von 1080 g je Liter (Durchschnitt).

Die Personalkosten betragen trotz viel Fronarbeit der Genossenschafter CHF 800 000, die Kosten Rebberg CHF 100 000 und die Kosten Keller zwischen CHF 100 000 und 200 000. Der übrige Betriebsaufwand ist ziemlich konstant bei CHF 250 000.

**Sachverhalt 1:** Die RGS verkauft ihre Weine in 7.5 dl und 5 dl Flaschen. Roter und weisser Wein werden hier nicht unterschieden. Der Staat leistet einen landwirtschaftlichen Flächenbeitrag von CHF 5 000 pro ha Rebland. Allerdings nur an natürliche Personen als Bewirtschafter. Der durchschnittliche Verkaufspreis einer Einheit (7.5 und 5 dl-Flaschen) wird mit CHF 16 angenommen.

### Fragen:

1. Wie viele Flaschen zu 7.5 dl ergibt eine durchschnittliche Ernte?
2. Wie gross muss der prozentuale Anteil der 5 dl Flaschen am gesamten Absatz sein, damit 1 kg Trauben einer Verkaufseinheit (7.5 dl und 5 dl) entspricht (vereinfachend 1 l Traubenmost = 1 kg)?
3. Mit welchem Umsatz ist zu rechnen, wenn der Prozentsatz gemäss Frage 2 erreicht ist?
4. Wie beurteilen Sie die wirtschaftliche Lage?

**Sachverhalt 2:** Der VR der RGS legt der GV jeweils eine Jahresrechnung zur Genehmigung vor, aus welcher «Produktionserlös Rebbau» (1. Stufe der ER), «Erlös Keller» sowie die «Übrige Erlöse» ersichtlich sind. Im Anhang zur JR 20-2 steht, dass die interne Buchung «Einkauf Trauben» an «Ertrag Trauben» weggelassen wurde. In den Vorjahren wurde unter der Bezeichnung «Ertrag Betrieb» (1. Stufe der ER) jeweils zwischen CHF 300 000 und 500 000 ausgewiesen. Danach sank der ausgewiesene Erlös der ersten Stufe für ein Jahr auf CHF 17 000, um in den Folgejahren auf CHF 100 000 bis 150 000 anzusteigen.

Ein internes Dokument des VR belegt, dass in den Jahren 20-3 und 20-4 jeweils CHF 100 000 Hagel- und Frostschädigungen sowie CHF 50 000 «Ökoqualitätsbeiträge» und Erlöse aus dem Kirschgarten in dieser Stufe ausgewiesen wurden.

### Fragen:

5. Darf die RGS «Hagel- und Frostschädigungen» unter «Produktionserlös Rebbau» ausweisen?
6. Stellen «Ökoqualitätsbeiträge» Erlöse auf der Stufe 1 der ER dar?

7. Dürfen «Erlöse Konsumkirschen» zusammen mit den unter 1 und 2 genannten Wertzuflüssen in einem Betrag ausgewiesen werden?

**Sachverhalt 3:** Gemäss Statuten bezweckt die RGS «die Förderung des Rebbaus, insbesondere durch das Führen eines nachhaltigen Weinbaubetriebs».

Für die GV 20-8 beantragte ein Genossenschafter die Traktandierung «Schaden infolge Überschreitens der Finanzkompetenz, Verantwortlichkeit». Traktandiert wurde dies vom VR unter Anträge der Genossenschafter ganz am Schluss der Traktandenliste, kurz vor dem jeweils reichhaltigen Apéro.

Ausgangspunkt waren nicht budgetierte Zukäufe von Fremdweinen (20-5: CHF 100 000; 20-6: CHF 200 000) sowie Trauben (20-6: CHF 50 000), welche subsumiert unter «Aufwand Keller» ausgewiesen und somit für die Genossenschafter nicht als Zukauf und Statutenverstoss erkennbar waren. Gemäss Statuten hat der VR eine Finanzkompetenz von CHF 50 000.

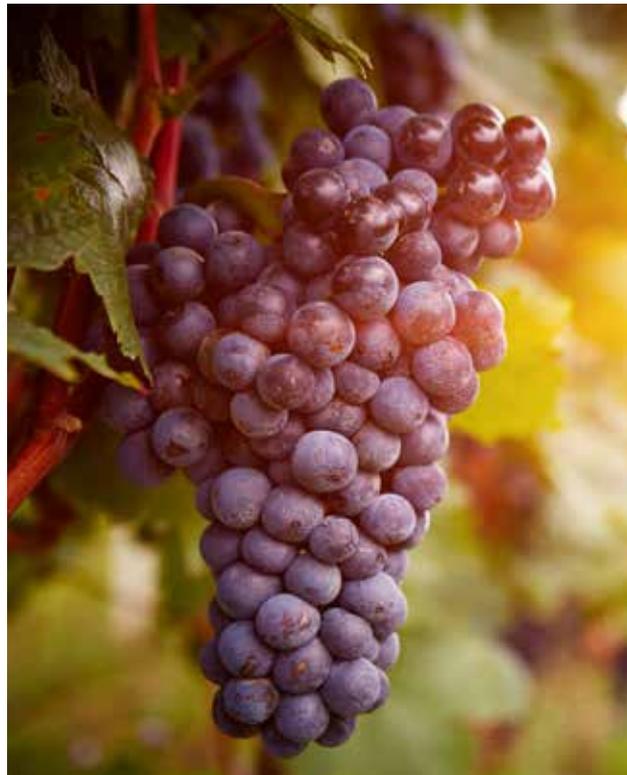
Ausserdem verlangte der Genossenschafter, dass die Einkäufe von Wein und Trauben gestützt auf Art. 959b Abs. 5 einzeln auszuweisen seien. Die Revisionsstelle weigerte sich, einen entsprechenden Hinweis in ihren Revisionsbericht aufzunehmen und die GV darüber ins Bild zu setzen, dass sie Kenntnis dieser Gesetzes- und Statutenverstösse hat. Die Revisionsstelle bestätigte zudem an der GV mündlich, es habe keine Verstösse gegeben. Der Kritiker sei im Gegensatz zum Vertreter der Revisionsstelle eben auch ein nicht zugelassener Revisionsexperte.

#### Fragen:

8. Darf ein zugelassener Revisionsexperte an der GV die Auskunft erteilen, es habe keine Verstösse gegen Gesetz und Statuten gegeben, obschon er gegenüber dem Antragsteller diese zum Teil schriftlich bestätigt hat?
9. Darf ein nachhaltiger Weinbaubetrieb (geworben wird mit einem eindeutigen Bezug zur Ortschaft) fremde Trauben und Weine dazukaufen, ohne dies gegenüber den Genossenschaf tern in der JR auszuweisen?

**Sachverhalt 4:** Unter dem langfristigen Fremdkapital befanden sich auch Rückstellungen von CHF 420 000. Sie erwiesen sich als steuerlich nicht anerkannte Rückstellungen, was zu einer Steuernachrechnung im Umfang von CHF 100 000 führte. Um das zu verschleiern, wies der VR Teile eines Schadenersatzes als Ertrag und damit Gewinn aus.

Gemäss Auskunft der Steuerverwaltung müssen Schadenersatzzahlungen als Ertrag ausgewiesen werden. Es



*Sachverhalte und Zahlen sind bei der vorliegenden Fallstudie der Rebbaugenossenschaft frei erfunden.*

dürfen jedoch im Umfang des Schadens (Hagel, Frost und andere gedeckte Schäden) a.o. Abschreibungen vorgenommen werden.

Der VR hat über Jahre nur minimale ordentliche Abschreibungen vorgenommen und auf a.o. Abschreibungen ganz verzichtet, damit jeweils ein positives Ergebnis präsentiert werden konnte. Eine Schätzung geht von rund CHF 700 000 Schadenersatzzahlungen über fünf Jahre aus. Die Rechnungsführerin spricht im Jahresbericht von einer Rendite von 5 Prozent.

#### Frage:

10. Können die Organe für steuerliche Überbelastung haftbar gemacht werden?

Antworten zu den Problemformulierungen nimmt der Autor gerne unter [hu.vongunten@bluewin.ch](mailto:hu.vongunten@bluewin.ch) entgegen. Lösungshinweise zu den Fragen werden in der nächsten Ausgabe veröffentlicht.

---

*Hansueli von Gunten, lic. und mag.rer.pol.,  
ehemaliger Geschäftsleiter der  
Controller Akademie  
[hu.vongunten@bluewin.ch](mailto:hu.vongunten@bluewin.ch)*

# Überprüfung der Lohngleichheitsanalyse – eine neue Spezialprüfung

Die Revision des Gleichstellungsgesetzes von Frau und Mann (GIG) führt dazu, dass seit dem 1. Juli 2020 grössere Unternehmen verpflichtet sind, eine Lohngleichheitsanalyse durchzuführen sowie von einem Revisionsunternehmen (über)prüfen zu lassen. Der Beitrag soll insbesondere Revisoren\*innen einen Wissensüberblick liefern.



Daniela Salkim

Das Inkrafttreten des geänderten Bundesgesetzes über die Gleichstellung von Frau und Mann (GIG) im Juli 2020 verfolgt das Ziel, die in der Schweizer Verfassung verankerte Lohngleichheit zwischen Frau und Mann zu fördern. Gleichzeitig stellt diese Anpassung für öffentliche Organisationen und Privatunternehmen in der

Schweiz einen Wendepunkt dar. Genauer gesagt, alle Unternehmen in der Schweiz, die per Jahresbeginn 100 oder mehr Mitarbeitende (Headcounts exklusive Lernende) beschäftigten, müssen zwischen dem 1. Juli 2020 und dem 30. Juni 2021 eine betriebsinterne Lohngleichheitsanalyse in Bezug auf das Geschlecht durchführen. Diese Analyse hat nach einer wissenschaftlichen und rechtskonformen Methode zu erfolgen. Der Bund stellt für die Analyse das Tool Logib kostenlos zur Verfügung. Zudem muss die Analyse von einer unabhängigen Stelle

überprüft und die Ergebnisse müssen den Mitarbeitenden schriftlich mitgeteilt werden.

## Pflicht zur Lohngleichheitsanalyse

Öffentlichrechtliche wie privatrechtliche Arbeitgebende, die am Anfang eines Kalenderjahres 100 oder mehr Arbeitnehmende beschäftigen, müssen für dasselbe Jahr eine betriebsinterne Analyse zur Lohngleichheit durchführen (Art. 13a Abs. 1 nGIG) (siehe Abbildung 1). Die Zählung erfolgt nach Köpfen und nicht etwa nach Anzahl Vollzeit-äquivalenten, wobei Lernende nicht als Arbeitnehmende im Sinne des GIG zu verstehen sind. Das jeweilige Unternehmen muss, sofern die Lohngleichheit nicht erfüllt ist, im Grundsatz die Lohngleichheitsanalyse alle vier Jahre wiederholen. Fällt die Zahl der massgebenden Arbeitnehmenden in diesem Zeitraum unter 100, muss die Analyse erst wieder durchgeführt werden, wenn per Anfang Jahr erneut 100 Personen oder mehr dort arbeiten. Zeigt die Analyse, dass die Lohngleichheit eingehalten ist, werden die Arbeitgebenden von der Pflicht befreit.

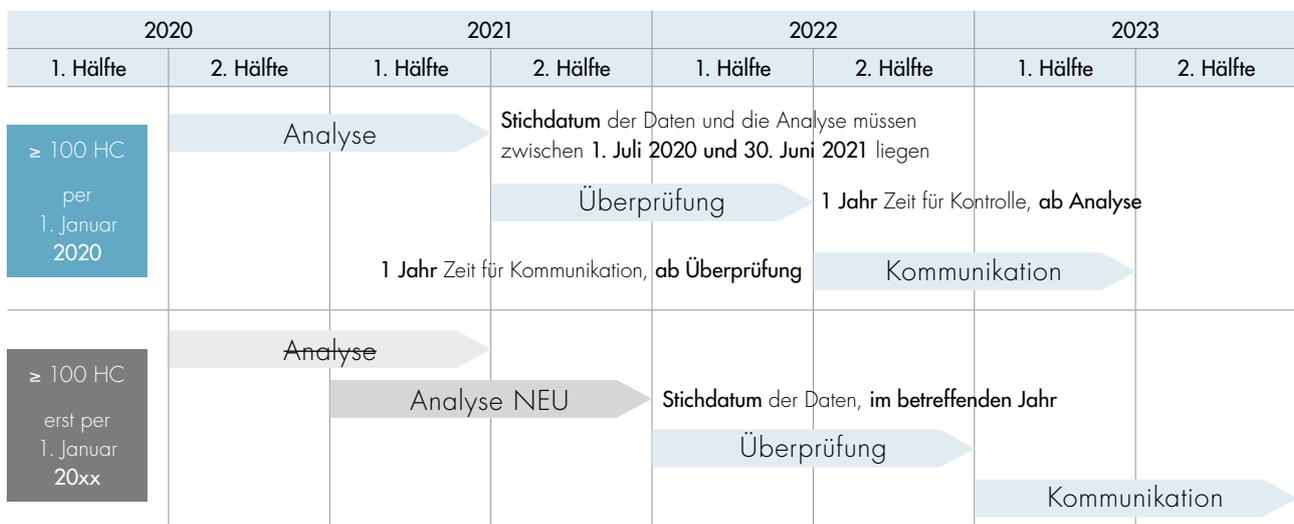


Abbildung 1: Zeitlicher Ablauf der Lohngleichheitsanalyse

Die gesetzliche Massnahme des Gleichstellungsgesetzes gilt für 12 Jahre. Diese sogenannte Sunset-Klausel hat das Parlament eingeführt, in der Hoffnung, dass bis dann die Lohngleichheit verwirklicht ist. Abstrafungen für Fälle, wo keine Lohngleichheitsanalyse durchgeführt wird, sind nicht vorgesehen. Allerdings darf das Risiko eines Reputationsverlusts – vor allem für börsennotierte Unternehmen – nicht unterschätzt werden.

### Ausnahmen von der Pflicht

Die Pflicht zur Durchführung dieser Lohngleichheitsanalyse entfällt, wenn ein Unternehmen im Rahmen des öffentlichen Beschaffungs- oder Subventionswesens bezüglich Einhaltung der Lohngleichheit bereits kontrolliert wurde. Dies gilt nur für Kontrollen mit einem Referenzmonat zwischen Juli 2016 und Juni 2020.

### Überprüfung

Der Arbeitgebende hat die durchgeführte Lohngleichheitsanalyse von einer unabhängigen Stelle überprüfen zu lassen.

### Ausgesuchte Fragen aus der Praxis

#### Welche Rolle spielt die Wesentlichkeit bei der Prüfung?

Bei der Überprüfung einer Lohngleichheitsanalyse geht es nicht um eine materielle Kontrolle, ob die Lohngleichheitsanalyse beim Arbeitgebenden richtig durchgeführt wurde. Der leitende Revisor prüft somit nicht, ob die verwendete Analysemethodik wissenschaftlich und rechtskonform ist (Art. 13c Abs. 1 GLG), sondern «lediglich», ob die Lohngleichheitsanalyse formell korrekt durchgeführt wurde, z. B., ob alle Daten vollständig und richtig in das Analysetool übernommen wurden. Die Prüfung erfolgt unter Beachtung von Wesentlichkeitsüberlegungen und mittels Stichproben. Handelt es sich um die gesetzliche Revisionsstelle, dann hat die bei der Prüfung der Jahresrechnung festgelegte Wesentlichkeitsgrenze keine Relevanz.

#### Wann gilt die Lohngleichheit als erfüllt?

Im Gesetz sind keine konkreten Angaben darüber, ab welchem Analyseergebnis die Lohngleichheit als erfüllt gilt.

In der Praxis richtet man sich nach der im Rahmen der Kontrollen im öffentlichen Beschaffungswesen des Bundes eingeführte Toleranzschwelle von plus/minus fünf Prozent.

Dazu zählen zum Beispiel Revisionsunternehmen mit einer Zulassung nach dem Revisionsaufsichtsgesetz. Dabei ist die Zulassung als Revisor\*in für die Überprüfung ausreichend, sofern die betreffende Person auch einen akkreditierten Ausbildungskurs erfolgreich absolviert hat (siehe Hinweis unten). Dies gilt auch bei Unternehmen, die ordentlich geprüft werden müssen.

Arbeitgebende müssen gemäss Handelsregister ihre gesetzliche Revisionsstelle nicht zwingend beiziehen, sondern können ein anderes qualifiziertes Revisionsunternehmen mit der Prüfung beauftragen. Der mit der Prüfung vertraute Revisor muss neben seiner Zulassung bei der Revisionsaufsichtsbehörde auch über eine entsprechende Akkreditierung verfügen. Auch hier gilt das Revisionsgeheimnis nach Art. 730b Abs. 2 OR.

Wird ein Revisionsunternehmen mit der Prüfung der Lohngleichheitsanalyse beauftragt, muss der Arbeitgebende diesem alle Unterlagen übergeben und alle Auskünfte erteilen, die das Beratungsunternehmen für die Erfüllung der Überprüfung benötigt. Das Revisionsunternehmen

#### Kann dieselbe Revisionsstelle bei der Lohngleichheitsanalyse mitwirken und diese dann auch überprüfen?

Ein Revisionsunternehmen, welches die Analyse später formal überprüft, darf an dieser in keiner Weise mitwirken und umgekehrt (Selbstprüfungsverbot).

#### Die Analyse gemäss Logib muss für einen sog. Referenzmonat durchgeführt werden. Was muss ich darunter verstehen?

Die Lohngleichheitsanalyse mit Logib verlangt, dass ein Referenzmonat (Stichtag: letzter Tag dieses Monats) im Jahr der Durchführung gewählt wird. Dieser Referenzmonat stellt die Basis dar, auf welche sich die Angaben zu den Mitarbeitenden beziehen müssen (z. B. Beschäftigungsgrad, Funktion etc.). Monatliche, regelmässig ausbezahlte Lohnbestandteile (z. B. Grundlohn) sind dabei im Betrag gemäss Referenzmonat zu berücksichtigten. Jährliche Zahlungen (z. B. Boni, Gratifikationen, Erfolgsbeteiligungen) sowie sporadisch oder unregelmässig ausbezahlte Lohnbestandteile (z. B. Zulagen) müssen dabei für den Zeitraum des sogenannten «Referenzjahres» als ein Monatsanteil berücksichtigt werden.

überprüft (lediglich), ob die Lohngleichheitsanalyse formell korrekt durchgeführt wurde. Dabei handelt es sich um eine formelle und nicht um eine materielle Prüfung, ob es im Unternehmen ein Problem mit der Lohngleichheit gibt. Innerhalb eines Jahres nach Durchführung der Analyse muss der Prüfbericht nach PS 950 der Unternehmensleitung vorgelegt werden (Abbildung 1).

### Information der Mitarbeitenden

Spätestens ein Jahr nach Abschluss der Überprüfung muss der betroffene Arbeitgebende seine Mitarbeitenden schriftlich über das Ergebnis der Lohngleichheitsanalyse informieren (Abbildung 1). Unternehmen, deren Aktien an einer Börse kotiert sind, veröffentlichen das Ergebnis der Analyse im Anhang der Jahresrechnung.

### Hinweis

Um die Überprüfung durchführen zu können, muss die Revisionsgesellschaft sicherstellen, dass der bzw. die leitende Revisor\*in nicht nur über eine Zulassung bei der Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) verfügt, sondern auch einen akkreditierten Ausbildungskurs erfolgreich absolviert hat. Der Nachweis für den Besuch des Kurses ist ebenfalls zu erbringen. Die vom Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann akkreditierten Kurse werden von TREUHAND|SUISSE in Zusammenarbeit mit veb.ch angeboten. Der nächste Kurs findet online am 27. August bei veb.ch statt.

---

Daniela Salkim, dipl. Wirtschaftsprüferin, Vizedirektorin SQPR AG, Bern, [www.sqpr.ch](http://www.sqpr.ch), Leiterin Wirtschaftsprüfung, Audit Treuhand AG, Horgen, [www.audit-treuhand.ch](http://www.audit-treuhand.ch), [daniela.salkim@audit-treuhand.ch](mailto:daniela.salkim@audit-treuhand.ch)

The advertisement features the Cresus logo at the top, with the tagline 'Die Unternehmenssoftware'. Below this, the main headline reads 'Die QR-Rechnung ist da!' followed by the question 'Ist auch Ihre Software QR-Ready?'. A large QR code with a checkmark is prominently displayed. The bottom half of the ad shows a smartphone screen with a checklist of four items: 'Ich habe eine QR-IBAN', 'Ich habe QR-Papier', 'Ich nutze Cresus', and 'Ich spare Zeit', all of which are checked. Below the smartphone, there is a QR code and the text 'QR-Ready' with translations in German, French, and Italian. At the very bottom, there are logos for Windows, Apple, and Linux, along with the Cresus logo and the website address 'www.cresus.ch'.

---

# Vereine: Herausforderung neues Datenschutzgesetz

---

Nächstes Jahr tritt das neue Datenschutzgesetz in Kraft. Betroffen davon sind auch die Vereine in der Schweiz. Die Rechte der Vereinsmitglieder werden gestärkt und der Datenschützer des Bundes bekommt mehr Befugnisse. Auf der anderen Seite werden die Pflichten für die Vereinsverantwortlichen verschärft.

---



Roman Baumann

Am 25. September 2020 hat das Eidgenössische Parlament ein neues Datenschutzgesetz (revDSG) beschlossen. Es wird voraussichtlich im zweiten Semester 2022 in Kraft treten. Das neue Datenschutzgesetz bringt nicht ein völlig neues Gesetz, wird aber trotzdem einige Anpassungen bei Unternehmen und im vorliegenden Kontext bei

Vereinen erfordern. Vereine, die Daten von bestimmten oder objektiv bestimmbar natürlichen Personen bearbeiten, unterstehen dem Gesetz. Darunter fallen in erster Linie die Daten der Vereinsmitglieder (Namen, Adressen, Telefonnummern, E-Mail-Adressen, Fotografien etc.) und diejenigen der Webseitenutzer (z. B. IP-Adressen). Das neue Gesetz beabsichtigt, die Rechte der betroffenen Personen zu stärken, die Pflichten der Datenbearbeiter zu definieren sowie die Kompatibilität zur Datenschutzgrundverordnung der Europäischen Union (EU-DSGVO) sicherzustellen. Das neue DSG gilt nur noch für die Bearbeitung von Daten natürlicher Personen. Der datenschutzrechtliche Schutz für juristische Personen, also mitunter auch für Vereine, war in der Vergangenheit kaum praxisrelevant und wurde entsprechend gestrichen.

## Erweiterte Informationspflicht

An den Grundsätzen der Datenbearbeitung (Art. 6 und Art. 8 revDSG) wird sich durch das neue Recht kaum etwas ändern. Nach wie vor ist es in der Schweiz von vornherein zulässig, Daten zu bearbeiten. Wer dabei die wichtigen Bearbeitungsgrundsätze der Verhältnismässigkeit, der Zweckbindung, der Erkennbarkeit sowie der Datensicherheit einhält, handelt rechtmässig und benötigt entsprechend auch keine Einwilligung der betroffenen Personen oder einen anderen Rechtfertigungsgrund (z. B. ein überwiegendes privates Interesse). Neu ist aber, dass

jeder Verein die betroffenen Personen im Zeitpunkt der Datenbeschaffung informieren muss, was mit ihren Daten geschieht und für welche Zwecke sie wie lange bearbeitet werden (vgl. Art. 19 ff. revDSG). Diese Information erfolgt in einer eigens zu erstellenden Datenschutzerklärung (DSE). Die DSE wird in der Regel einfach zugänglich auf der Webseite des Vereins zur Verfügung gestellt. Die betroffenen Personen müssen ihr nicht zustimmen; es reicht, wenn sie die Möglichkeit haben, die DSE zur Kenntnis zu nehmen. In der DSE wird im Wesentlichen darüber informiert, wer der Verein ist, zu welchen Zwecken er Daten bearbeitet, wie lange er die Daten aufbewahrt, wem er Daten zugänglich macht und gegebenenfalls welche Cookies er auf der Webseite einsetzt.

## Weitere Pflichten

Nichts Neues bringt das Gesetz hinsichtlich Datensicherheit. Die Vereinsverantwortlichen haben durch technische und organisatorische Massnahmen eine dem Risiko angemessene Datensicherheit zu gewährleisten (vgl. Art. 8 revDSG). Werden Personendaten zur weiteren Bearbeitung an einen Dritten weitergereicht, was zulässig bleibt (z. B. eine Druckerei, einen Cloud-Dienstleister oder einen Newsletterservice), ist sicherzustellen und vertraglich abzusichern, dass dieser die Datensicherheit zu gewährleisten vermag. Man spricht in diesem Zusammenhang von der Auftragsbearbeitung (vgl. Art. 9 revDSG). Schliesslich sollen die Vereine ein Verzeichnis über ihre Bearbeitungstätigkeiten führen (vgl. Art. 12 revDSG mit einer Ausnahme bei Datenbearbeitungen mit geringem Risiko). Das Bearbeitungsverzeichnis gibt dem Verein eine Übersicht, in welchen Bereichen er welche Daten zu welchen Zwecken bearbeitet, und stellt damit eine wichtige Grundlage dar, um überhaupt den Verpflichtungen des Datenschutzgesetzes gehörig nachkommen zu können. Das Verzeichnis ist daher selbst dann zu empfehlen, wenn wegen der vorerwähnten Ausnahme keine gesetzliche Pflicht besteht. Eine Formvorschrift für das Verzeichnis existiert nicht. Es

genügt also, wenn sich ein Verein eines Excel- oder Word-dokuments bedient.

### Mitgliederdaten im Besonderen

Zum noch geltenden Gesetz hat der Eidgenössische Datenschutzbeauftragte ein Merkblatt über den Umgang mit Mitgliederdaten im Verein publiziert<sup>1</sup>. Die Grundlagen dieses Merkblatts werden auch unter dem neuen Gesetz ihre Gültigkeit nicht verlieren. Welches sind die wichtigsten Punkte daraus:

- Der Vereinsvorstand trägt die Verantwortung für den datenschutzkonformen Umgang mit den Mitgliederdaten.
- Die Weitergabe von Mitgliederdaten an Dritte oder an die anderen Vereinsmitglieder bedarf der vorgängigen Einwilligung. Aus Praktikabilitätsgründen wird empfohlen, diese Einwilligung bereits auf dem Anmeldeformular zur Mitgliedschaft einzuholen. In den Statuten oder (neu) in der DSE sollte darüber informiert werden, in welchen Fällen, zu welchen Zwecken und an welche Empfänger eine Bekanntgabe erfolgt.
- Den Vereinsmitgliedern muss ein Widerspruchsrecht eingeräumt werden, damit sie sich gegen eine Weitergabe ihrer Daten zur Wehr setzen können.
- Mitgliederdaten sollten sparsam erhoben werden. Benötigt werden nur solche Daten, die in einem Zusammenhang mit dem Vereinszweck stehen (z. B. für den Versand der GV-Einladung).
- Werden Mitgliederdaten oder gar Fotos von Mitgliedern auf der Webseite publiziert, ist dafür eine vorgängige Einwilligung der betroffenen Mitglieder nötig. Die Mitglieder sind über die Risiken einer allgemeinen Veröffentlichung im Internet zu informieren.
- Mitgliederdaten sollten gelöscht werden, sobald sie nicht mehr gebraucht werden (vgl. Art. 6 Abs. 4 revDSG). Tritt ein Mitglied aus dem Verein aus, sind die Daten grundsätzlich zu löschen (allenfalls werden sie z. B. noch für das Inkasso offener Mitgliederbeiträge benötigt).

Vorsicht ist in Verbänden geboten. Gibt ein Regionalverein (=Sektion) Mitgliederdaten an den kantonalen oder schweizerischen Dachverband weiter, ist dafür nach der Ansicht des Eidgenössischen Datenschutzbeauftragten

eine Einwilligung erforderlich, denn der Dachverband als eigenständige juristische Person gilt als Dritter. Umgekehrt heisst dies auch, dass der Verband seine Sektionen nicht zwingen kann, ihm Mitgliederdaten ohne Einwilligung der betroffenen Mitglieder bekannt zu geben.

### Verschärfte Kontrolle

Jeder Verein muss darauf vorbereitet sein, dass ein Mitglied von seinen Rechten Gebrauch macht. Im Vordergrund steht das Auskunftsrecht (Art. 25 f. revDSG). Das Mitglied kann verlangen, dass ihm mitgeteilt wird, welche Personendaten zu welchen Zwecken bearbeitet, wie lange die Daten aufbewahrt und wem seine Daten gegebenenfalls bekannt gegeben werden. Das Mitglied hat weiter das Recht, dass seine Daten auf Verlangen hin berichtigt oder gelöscht werden. Die Löschung der Daten kann vom Verein dann verweigert werden, wenn er über einen Rechtfertigungsgrund verfügt, warum er die Daten weiterhin benötigt (z. B. für das bereits erwähnte Inkasso ausstehender Mitgliederbeiträge).

Unter dem neuen Gesetz wird die Stellung der Aufsichtsbehörde, d. h. des Eidgenössischen Datenschutzbeauftragten, gestärkt. Er ist nun eine Aufsicht «mit Zähnen» und kann insbesondere von Amtes wegen oder auf Anzeige hin Untersuchungen gegen Vereine einleiten, die bei der Bearbeitung von Daten gegen die Datenschutzvorschriften verstossen. Verschärft wurden auch die Strafbestimmungen im neuen Gesetz. Zahlreiche Verstösse gegen das Gesetz werden mit Bussen bis zu CHF 250 000 geahndet. Verfehlungen sind allerdings nur dann strafbar, wenn sie vorsätzlich begangen werden. Lediglich unsorgfältiges Handeln reicht nicht aus für eine Strafverfolgung.

---

#### Quellenhinweis

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.edoeb.admin.ch/edoeb/de/home/dokumentation/datenschutz/merkmale/umgang-mit-mitgliederdaten-in-einem-verein.html>

---

*Roman Baumann Lorant, Dr. iur.  
Rechtsanwalt, Dornach  
baumann@abs-law.ch*

# Aktuelle und interessante Gerichtsurteile

## Wirtschaftsrecht

### Verkäufer des Occasionsfahrzeuges verschwieg Mängel

In seinem Urteil 4A\_514/2020 vom 2. November 2020 tonte das Bundesgericht an, dass auch ein Wissen-Müssen des Verkäufers um Mängel am Kaufgegenstand als arglistiges Verschweigen gelten kann. Es entschied, dass der Verkäufer eines Occasionsfahrzeuges verpflichtet gewesen wäre, den Käufer über bestehende Mängel aufzuklären und qualifizierte dieses Verschweigen als arglistig i. S. v. Art. 199 OR. Das Bundesgericht liess jedoch letztlich offen, ob eine Opfermitverantwortung des Käufers berücksichtigt werden muss, da die Mängel auch bei sorgfältiger Prüfung nicht erkennbar gewesen wären.

### Zu nah aufgefahren

Dichtes Auffahren bei einer Geschwindigkeit von 100 km/h in einem Autobahntunnel ist ein grobes Verschulden. Das Bundesgericht weist die Beschwerde eines Autofahrers ab, der zu drei Monaten Fahrausweisentzug verurteilt wurde. (BG-Urteil 1C\_474/2020) (el)

### Eingeschriebene Postsendung

Eine eingeschriebene Postsendung gilt ab dem Zeitpunkt als zugestellt, in welchem der Adressat sie tatsächlich in Empfang nimmt. Die empfangsberechtigte Person (bzw. deren Hilfsperson) bestätigt mit ihrer Unterschrift bei der Post, dass sie die erhaltene Sendung tatsächlich entgegengenommen hat: Dies wird auf dem Display des Intermec Mobile Computers der Post quittiert. Dies wirft einerseits die Frage auf, ab wann eine eingeschriebene Postsendung tatsächlich als zugestellt betrachtet werden kann; andererseits, ob ein Quittierungsfehler der Post als anwaltliche Sorgfaltspflichtverletzung zu gelten hat. (Urteil des Bundesgerichts 2C\_583/2020 vom 1. Februar 2021, publiziert am 30. April 2021)

### Mietzins hinterlegen ist nicht unproblematisch

Bei Mängeln an Wohn- oder Geschäftsräumen kann der Mieter nur künftige Mietzinsen mit der Wirkung einer Bezahlung gegenüber dem Vermieter hinterlegen. Wer Mietzinsen hinterlegt, die bereits zu zahlen (fällig) gewesen wären, riskiert eine Kündigung wegen Zahlungsverzugs. Das Bundesgericht weist die Beschwerde einer Mieterin gegen den Entscheid des Appellationsgerichts des Kantons Basel-Stadt ab. (Urteil 4A\_571/2020)

### Illegal gebaute Anlage

Die Behörden können den Abriss von Gebäuden und Anlagen, die ausserhalb der Bauzone illegal erstellt wurden,

ohne Rücksicht auf den Bauzeitpunkt anordnen. Anders als bei illegalen Bauten innerhalb der Bauzone verwirkt die Pflicht zur Wiederherstellung des rechtmässigen Zustandes nicht nach 30 Jahren. (BG-Urteile 1C\_469/2019, 1C\_483/2019)

### Kinderbetreuung nicht mehr möglich

Eine professionelle Tagesmutter in Renens VD ohne eigene Kinder darf in Zukunft in ihrer Eigentumswohnung keine Pflegekinder mehr betreuen. Dies hat das Bundesgericht am 22. April 2021 in einer öffentlichen Beratung entschieden. Die gewerbliche Tätigkeit ist nicht mit dem Reglement der Eigentümerschaft vereinbar. (Urteil 5A\_127/2020)

### Arbeiten trotz gesundheitlicher Beschwerden (Präsentismus) ist problematisch

Das Arbeiten trotz gesundheitlicher Beschwerden (Präsentismus) ist aus arbeitsrechtlicher Sicht regelmässig problematisch. Einerseits verletzt die Arbeitgeberin unter Umständen ihre Fürsorgepflicht, wenn sie Präsentismusverhalten nicht unterbindet. Andererseits begeht der Arbeitnehmer gegebenenfalls eine Treuepflichtverletzung, verwirkt seinen Lohnfortzahlungsanspruch oder büsst den Kündigungsschutz ein, wenn er trotz einer gesundheitlichen Beeinträchtigung arbeitet. (Kassandra Waldvogel, Präsentismus im arbeitsrechtlichen Kontext, in: Jusletter 15. März 2021)

## Familienrecht

### Scheidung: neue Berechnungsmethode

Das Bundesgericht hat wichtige Fragen zum Unterhaltsrecht geklärt und teilweise die bisherige Praxis geändert. Zur Berechnung sämtlicher Arten von Unterhalt für Kinder oder Ehegatten ist künftig nur noch eine bestimmte Methode anzuwenden. Zudem nimmt das Bundesgericht eine Praxisänderung bei der Frage vor, wann einem Ehegatten nach der Trennung oder Scheidung die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit zuzumuten ist und in welchen Fällen von einer lebensprägenden Ehe auszugehen ist. (Urteile 5A\_907/2018, 5A\_311/2019, 5A\_891/2018, 5A\_104/2018, 5A\_800/2019)

## Steuerrecht

### Familienstiftung

Die Steuerpflichtigen haben drei Kinder, welche in der streitbetroffenen Steuerperiode Zahlungen einer Fami-

lienstiftung für Taschengeld, Kosten einer Privatschule, Lageraufenthalte, Telefonrechnungen und Vereinsbeiträge erhielten. Zwei Kinder waren zu diesem Zeitpunkt minderjährig und unterlagen damit der Familienbesteuerung bei den Eltern; eines wurde in der fraglichen Periode volljährig, befand sich aber noch in Ausbildung. Einziges Mitglied des Stiftungsrats war der steuerpflichtige Vater der Kinder. Die Leistungen der Stiftung wurden als Einkommen aufgerechnet. Das Steuerrekursgericht erwog, dass sie nicht unter einen steuerfreien Tatbestand gemäss Art. 24 DBG und §24 StG ZH subsumiert werden können. Die Zahlungen der Stiftung könnten zwar entsprechende private Unterstützungsleistungen darstellen. Die Steuerfreiheit greift aber nur, sofern die begünstigte Person bedürftig ist, was vorliegend verneint wurde. Obwohl das älteste Kind nicht der Familienbesteuerung unterliegt, wurden die erhaltenen Zahlungen dennoch den Eltern bzw. dem Vater und einzigen Stiftungsorgan zugerechnet. Dies begründete das Gericht damit, dass die Errichtung der Familienstiftung simuliert sei und dem steuerpflichtigen Vater direkt zugutekomme, da er so von seiner familienrechtlichen Unterstützungspflicht gegenüber seinem mündigen Kind faktisch befreit werde: Abweisung von Rekurs und Beschwerde. (StRG ZH, 30. März 2021, DB.2019.139 )

### Grundstückgewinnsteuer

Entgegen der Auffassung der Steuerpflichtigen gehört die mit dem Gewinn aus der Veräusserung einer Liegenschaft verbundene Steuerlast (Grundstückgewinnsteuer und Anteil direkte Bundessteuer) bei nicht gewerbsmäs-

sig mit Liegenschaften handelnden juristischen Personen nicht zu den abziehbaren Aufwendungen bei der Grundstückgewinnsteuer. Entsprechendes gilt nur für Liegenschaftenhändler (falls sie bei der Gewinnsteuer auf einen entsprechenden Abzug verzichten) und ist entgegen der Auffassung der Pflichtigen nicht «gemäss herrschender Lehre von Bundesrechts wegen» auf Nichtliegenschaftenhändler auszudehnen (Abweisung). (GR.2020.17 / 13. April 2021)

### Wo ist der Sitz der Gesellschaft, wenn die Tätigkeit bei den Kunden ausgeübt wird?

Die beiden Aktionäre und Partner der Gesellschaft übten ihre Geschäftstätigkeit in der Regel direkt vor Ort bei ihren Kunden aus. Deswegen benötigte die Gesellschaft grundsätzlich keine festen Einrichtungen. Den Sitz hatte die Gesellschaft nach Zug verlegt, wobei es sich hierbei unbestrittenermassen nicht um den Ort der tatsächlichen Verwaltung handelte. Verteilt sich die Geschäftsleitung wie im vorliegenden Fall auf viele einzelne Orte, ist unter diesen Orten der Schwerpunkt zu ermitteln. Im Gegensatz zu Betriebsstätten muss der Ort der tatsächlichen Verwaltung dabei keine absolute quantitative Erheblichkeit aufweisen. Indem das kantonale Steueramt einfach auf den Wohnsitz eines der beiden Partner abstellte, anstatt den Schwerpunkt der Geschäftsleitung zu ermitteln, verletzte es seine Untersuchungspflicht. Im Übrigen wurde durch das Steueramt auch nicht untersucht, ob die Voraussetzungen für eine Betriebsstätte gegeben sind. (Kt. ZH ST.2020.225 / 23. Februar 2021)

Lucerne University of Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE LUZERN**

Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

**WEITERBILDUNG AM IFZ**

Master/Diploma/Certificate of Advanced Studies

**MAS/DAS Controlling**  
**CAS Digital Controlling**  
**CAS Financial Management**  
**CAS Group Reporting and Analysis**

Start Lehrgänge: 27. August 2021

[www.hslu.ch/ifz-financial-management](http://www.hslu.ch/ifz-financial-management)

FH Zentralschweiz

Jetzt informieren!

---

# Rendicontazione secondo CO – Novità introdotte dal nuovo diritto azionario

---

Nel giugno 2020 il nuovo diritto azionario è stato finalmente approvato dal parlamento. Contro l'introduzione nessun referendum è stato lanciato entro il termine previsto dell'8 ottobre 2020 e la revisione potrà presumibilmente entrare in vigore nel 2023.

---



Dieter Pfaff

In questo primo articolo ci concentriamo sugli effetti della revisione sul capitale azionario e il trattamento fiscale delle differenze di cambio, nonché sulla nuova regolamentazione delle riserve.

## Capitale azionario in valuta estera

Imprese svizzere con il centro d'interesse all'estero tengono sovente la contabilità nella valuta utilizzata nell'area economica in cui sono attivi primariamente. Già oggi l'art. 958d, cpv 3 del CO concede il diritto di scelta se tenere la contabilità in franchi svizzeri o in valuta estera, ovvero "nella moneta più importante per l'attività dell'impresa". In questo caso "i valori sono indicati anche in moneta svizzera. I corsi di conversione applicati sono menzionati e se del caso commentati nell'allegato". La novità consiste nel fatto che anche il capitale azionario "può essere espresso nella moneta estera più importante per l'attività dell'impresa" (art. 621, cpv.2 nCO). Il veb.ch si era impegnato a livello di consultazione e tramite il gruppo parlamentare per questa importante revisione, poiché la modifica permette di risolvere elegantemente due problemi:

### 1. Protezione del capitale

Nelle società di capitali esiste legalmente un capitale minimo, che serve in particolare quale substrato di garanzia, e che deve sempre essere esposto come tale a bilancio. Fino ad ora il capitale minimo (e di conseguenza il versamento minimo) era espresso in CHF. Restrizioni legali concernenti la costituzione, l'aumento di capitale, la riduzione di capitale, l'acquisizione e l'alienazione di azioni proprie, la distribuzione, nonché la creazione e lo scioglimento di riserve palesi garantiscono che contabilmente il capitale minimo sia costantemente garantito (mantenimento del

valore nominale del capitale). Anche le disposizioni contabili del CO in merito all'allestimento del bilancio e alla valutazione concorrono in sostanza a questo scopo, come anche le misure da adottare in caso di perdita del capitale o di timore di un bilancio deficitario.

Il capitale azionario in valuta estera permette ora alla società di decidere in valuta estera tutte le operazioni legate al capitale, come ad esempio la creazione di riserve, la distribuzione di dividendi e la valutazione di una minaccia di sovraindebitamento. Questo porta a una coerenza tra il diritto contabile e il diritto azionario (art. 957a, cpv 4 e art. 958d, cpv 3 del CO) che con il vecchio ordinamento aveva potuto essere raggiunta solo parzialmente (per un approfondimento vedi Glanz/Pfaff, veb.ch Praxiskommentar, art. 958d).

La denominazione del capitale in valuta estera ha come conseguenza che non deve più essere determinata la garanzia di protezione del capitale in CHF: Se sono toccati conti del capitale proprio, gli organi preposti possono prendere decisioni e implementarli in valuta estera. La medesima situazione la riscontriamo nel caso di perdita di capitale ed eccedenza dei debiti. Ai fini della valutazione di queste fattispecie le attestazioni espresse in valuta estera non devono più essere convertite in CHF. Pensando quindi i responsabili "nella moneta estera più importante per l'attività dell'impresa" è logica la conseguenza che siano prese decisioni in valuta estera. Gli attestati richiesti dall'art. 958d, cpv. 3 CO possono essere allestiti facilmente, procedendo alla conversione degli importi con il tasso di chiusura del giorno determinante; sono però da considerarsi senza valore informativo.

### 2. Determinazione delle imposte dirette

Secondo l'ordinamento fiscale, i valori imponibili dell'utile e del capitale di aziende con valuta funzionale estera vengono determinati di regola in base a un bilancio in CHF. Nel diritto fiscale è quindi rilevante come vengono convertiti

nel bilancio commerciale i valori in valuta estera. Dal 1° ottobre 2009 esiste in merito una decisione del Tribunale Federale (DTF 136 II 88): La sentenza stabilisce che le differenze risultanti dalla conversione successiva del bilancio in valuta estera non hanno effetto ai fini fiscali; per la prima volta vengono prese in considerazione le norme IFRS e viene indicato quale metodo di conversione quello adottato nello IAS 21. La sentenza crea confusione, in quanto la conversione è sottomessa al CO. Inoltre il CO non permette la registrazione diretta di differenze di cambio nel capitale proprio (per dettagli consultare Glanz/Pfaff, veb. Praxiskommentar, art. 958d).

L'incertezza del diritto perde quindi il suo fondamento, in quanto il legislatore, in concomitanza con l'abolizione della denominazione del capitale di base in CHF, ha implementato la LIFD e la LAID nel senso che, se la società allestisce i conti annuali "nella moneta estera più importante per l'attività dell'impresa", anche l'imposizione delle imposte dirette deve avvenire nella stessa valuta: tramite questa disposizione viene ristabilito il valore del bilancio commerciale ai fini fiscali e inoltre decade la necessità di effettuare il cambio ai fini fiscali. La revisione del diritto azionario prevede specificatamente un adattamento della Legge federale sull'imposta federale diretta (LIFD) e della Legge federale sull'armonizzazione delle imposte dirette dei Cantoni e dei Comuni (LAID) che nel caso una persona giuridica allestisca i conti in valuta estera, l'utile imponibile sia determinato in base al cambio medio del periodo (corso vendita) e il capitale proprio imponibile imposto in base al cambio determinato dal corso della divisa alla fine del periodo di tassazione (corso vendita) (art. 80, cpv 1bis nLIFD, art. 31, cpv. 3bis e 5 nLAID).

### **Nuova regolamentazione delle riserve e adattamento delle terminologie al diritto contabile**

La novità consiste che le riserve vengono, coerentemente al diritto contabile (art. 959a, cpv 2), suddivise in riserva legale da capitale, riserva legale da utili e riserve facoltative da utili (art. 671 ss. nCO).

Quale riserva legale da capitale vengono considerati come finora gli apporti di capitale proprio alla società, e più specificatamente: il ricavo proveniente dall'emissione di azioni sopra la pari, i versamenti non rimborsati su azioni annullate e altri conferimenti e versamenti suppletivi effettuati da titolari di titoli di partecipazione (art. 671, cpv. 1 nCO). La riserva legale da capitale può essere rimborsata agli azionisti se le riserve legali da capitale e da utili, dedotte eventuali perdite, eccedono la metà (nelle holding il 20%) del capitale azionario iscritto nel registro di commercio (art. 671, cpv 2 nCO).

Le riserve da utili comprendono per contro ogni riserva creata dalla ritenzione di utili della società. Alla riserva le-

gale da utili va assegnato il 5 per cento dell'utile dell'esercizio (art. 672, cpv 1 nCO). Perdite riportate devono essere antecedentemente compensate. La riserva legale da utili va alimentata sino a che abbia raggiunto, unitamente alla riserva legale da capitale, la metà (nelle holding il 20%) del capitale azionario iscritto nel registro di commercio (art. 672, cpv 2 nCO). Le riserve facoltative da utili possono essere costituite soltanto se ciò è giustificato per garantire durevolmente la prosperità dell'impresa, tenendo conto degli interessi di tutti gli azionisti (art.673, cpv 2 nCO).

Le perdite sono compensate nell'ordine: prima con l'utile riportato, quindi con le riserve facoltative da utili, successivamente con la riserva legale da utili e per ultimo con la riserva legale da capitale (art. 674, cpv. 1 nCO). Anziché essere compensate con la riserva legale da utili o con la riserva legale da capitale, le perdite rimanenti possono essere riportate in tutto o in parte nel nuovo conto annuale (art. 674, cpv. 2 nCO).

I dividendi possono essere determinati soltanto dopo che alla riserva legale da utili e alle riserve facoltative da utili siano state assegnate le somme loro destinate (art 675, cpv. 3 nCO).

---

*Dieter Pfaff, Prof. Dr. rer. pol.,  
Università Zurigo e Vice presidente veb.ch*

*Traduzione: Thomas Ernst*

# Covid-19: Keine MWST-Vorsteuerkürzungen!

Die ESTV hat Anfang Mai in der MWST-Info 05 «Subventionen und Spenden» eine für viele überraschende positive Praxisanpassung bekannt gegeben: Covid-19-Beiträge der öffentlichen Hand, sogar nicht rückzahlbare Unterstützungsbeiträge und Schulderlasse, gelten nicht als Subventionen und führen zu keiner Vorsteuerkürzung.



Armin Suppiger

In den verschiedensten Formen werden durch Bund, Kantone und Gemeinden Hilfsmassnahmen im Zusammenhang mit Covid-19 gesprochen. Dabei handelt es sich u. a. um Kurzarbeitsentschädigungen, Darlehen, Schulderlasse oder sogar Härtefallzuschüsse à fonds perdu. Wurden Beiträge ohne Leistungsaustausch durch die

öffentliche Hand ausbezahlt, galten diese bisher nach der Qualifikation der ESTV als Subventionen. Solche Entschädigungen waren in der MWST-Abrechnung nicht unter Ziffer 200, sondern unter «andere Mittelzuflüsse» bei der Ziffer 900 zu deklarieren. Diese führten damit zu keinem geschuldeten MWST-Betrag. Stehen diese Beiträge aber im Zusammenhang mit vorsteuerberechtigten Aufwendungen oder Investitionen führen diese zu einer Vorsteuerkürzung. Das heisst, dass die im Umfang der Subventionen geltend gemachten Vorsteuern gekürzt werden mussten.

Im Jahr 2020 gab die ESTV konsequenterweise bekannt, dass sämtliche Covid-19-Beiträge als Subventionen gelten und zu einer Vorsteuerkürzung führen. Dies bedeu-

tete für die Empfänger von Covid-19-Entschädigungen, dass solche Mittelzuflüsse nicht vollständig zur Verfügung standen. Wie die Vorsteuerkürzungen bei solchen Beiträgen vorzunehmen wären, hatte die Steuerverwaltung im Praxisentwurf der MWST-Info 05 vom 1. April 2021 vorgeschlagen.

Mit der nun vorliegenden neuesten publizierten Praxisanpassung der MWST-Info 05 unter Ziffer 1.3.4 Covid-19-Beiträge wurde jedoch bekannt gegeben, dass solche Zahlungen rückwirkend ab dem 1. März 2020 unter der Ziffer 910 in der MWST-Abrechnung zu deklarieren sind. Dies führt zu keinen Vorsteuerkürzungen und die Covid-19-Beiträge der öffentlichen Hand stehen den Empfängern zur vollständigen Nutzung zur Verfügung.

Armin Suppiger, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, MWST-Experte FH, VATAR AG, Luzern, Vorstandsmitglied veb.ch, [armin.suppiger@veb.ch](mailto:armin.suppiger@veb.ch)

## Bereits vorgenommene Vorsteuerkürzungen

Haben sich Steuerpflichtige an die bisherigen Weisungen der ESTV gehalten, wurden bereits Vorsteuerkürzungen aufgrund von Covid-19-Beiträgen vorgenommen. Solche können entsprechend der aktuellen Praxisweisung mittels Korrektur- oder Berichtigungsabrechnung (Art. 72 MWSTG) rückgängig gemacht werden.

## TAGESSEMINAR – HYBRID

### CH-MWST Update aus erster Hand

8. Juli 2021

#### Informationen und Anmeldung:

[info@veb.ch](mailto:info@veb.ch), Telefon  
043 336 50 30



#### Preis:

Mitglieder veb.ch  
CHF 750 inkl. MWST  
Nichtmitglieder  
CHF 860 inkl. MWST

---

# BVG: Die Antwort als Problem – Wie Überregulierung mehr schadet als nützt

---

Nachdem das Stimmvolk im Herbst 2017 die Altersreform 2020 abgelehnt hat, steht nun eine neue Version zur Debatte. Diesmal als eigenständige «BVG-Reform 21». Die folgenden Ausführungen geben ein anschauliches Beispiel, was wohl das Grundproblem der zweiten Säule ist und wie Arbeitgebende darauf reagieren können.

---



Yves Goldmann

Am 26. Januar 2021 erliess die Oberaufsichtskommission Berufliche Vorsorge, kurz OAK BV, ihre erste Weisung des Jahres 2021. Die Weisung trägt den Titel «Anforderungen an Transparenz und interne Kontrolle für Vorsorgeeinrichtungen im Wettbewerb» und umfasst elf eng bedruckte Seiten in technischem Verwaltungsdeutsch.

Die Weisung führt den vermutlich selbst kreierten Begriff «Strukturmodell» in die Welt der beruflichen Vorsorge ein und verpflichtet die Experten\*innen für berufliche Vorsorge, jährlich ein weiteres Formular von vier Seiten Länge auszufüllen.

## Kassensterben

So weit, so uninteressant, werden jetzt viele wohl denken. Wer nicht selber im Bereich der beruflichen Vorsorge tätig ist oder in einem Stiftungsgremium sitzt, der ist von der Weisung nicht direkt betroffen. Das kleine Formular hat dennoch eine Auswirkung: Im Hintergrund sind diverse Akteure mit weiteren administrativen Aufgaben beschäftigt. Am Ende des Jahres werden dann die Verwaltungskosten der Pensionskasse angestiegen sein. Der Vorgang zeigt exemplarisch, woran die zweite Säule leider schon seit längerem krankt.

Vor Einführung des BVG im Jahre 1985 gab es rund 4000 Pensionskassen. Die gesetzliche Grundlage bestand aus fünf Artikeln im OR. So wichtig und richtig es war, dass endlich alle Angestellten von KMU zu einer Pensionskasse kamen, so wurde doch damit der Grundstein gelegt für die heutige Situation.

Beim ersten BVG handelte es sich um ein aus heutiger Sicht schlankes Gesetz, welches jedoch ab Geburt von –

teilweise heftigen – Wachstumsschüben geplagt wurde. Im Jahre 2021 umfasst die Sammlung aller Gesetze, Verordnungen und weiterer Bestimmungen zur zweiten Säule rund 400 Seiten und wiegt fast ein Kilogramm. Gleichzeitig nahm die Anzahl Pensionskassen kontinuierlich ab, von rund 2600 im Jahre 2000 bis auf 1562 im Jahre 2018. Ab 2026 sind es voraussichtlich weniger als 1000.

Vor allem den kleineren Pensionskassen hat die zunehmende Regulierung schlicht und ergreifend die Luft abgeschnürt. Wenn alleine für die Verwaltungskosten ein bis zwei Prozent Rendite erforderlich sind, lohnt sich eine (firmeneigene) Pensionskasse nicht mehr. Wohlgermerkt, hier handelt es sich nicht um die Kosten der Vermögensanlage, sondern um diejenigen, welche die Regulierung mit den zugehörigen Prüfungen und Dokumentationspflichten verursacht. Der Schreiber erinnert sich dabei u. a. an eine Sitzung, an der neben dem vierköpfigen Stiftungsrat zehn (sic!) Berater teilnahmen. Für die Entwicklung der Regulierung begegnet man verschiedenen Bezeichnungen: Von «stetig zunehmend» oder «wachsend» über «wuchernd» oder «Wildwuchs» bis hin zu «metastasierend».

Die verschwundenen Kassen haben sich nicht einfach in Luft aufgelöst. Vielmehr haben sich die Arbeitgebenden einer Sammel- oder Gemeinschaftsstiftung (SGE) angeschlossen. Dort sollten die Verwaltungskosten pro Kopf eine akzeptable Höhe haben aus zwei Gründen: Die SGE sind deutlich grösser als die ehemalige Firmenpensionskasse und können von Skaleneffekten profitieren. Daneben stehen die SGE im Wettbewerb zueinander, so dass hohe Verwaltungskosten ein Nachteil am Markt sind.

Per Ende 2019 waren bereits 57 Prozent aller Versicherten und Rentner bei einer SGE. Sie sind systemrelevant geworden. Das von grösseren SGE verwaltete Vermögen übersteigt den Sicherheitsfonds BVG um ein Vielfaches. Zusätzlich stehen die SGE in Konkurrenz zueinander. Sie sind also – so der Gedankengang des Regulators – der

steten Versuchung ausgesetzt, sich riskant zu verhalten, nur um Marktanteile zu gewinnen. Denn in dieser Optik nagt die Gier unaufhörlich an der zweiten Säule. Man erinnere sich nur an die Finanzkrise.

Das Menschenbild dahinter ist natürlich erschreckend. Insbesondere, wenn man sich überlegt, dass während der Finanzkrise fast alle Pensionskassen (inklusive SGE) in Unterdeckung gerieten und sich die Verantwortlichen nur allzu gut daran erinnern, wie anstrengend der Weg zurück war. Dies stellten sie im Frühling 2020 erneut unter Beweis, als sie erkannten, dass die dramatischen Kursverluste von kurzer Dauer sein würden.

Vielsagend ist auch die Reaktion auf die Systemrelevanz, nämlich noch mehr Regulierung, eine noch genauere Kontrolle, noch mehr Kennzahlen, Bestätigungen und Formulare, Aufwand und Kosten. Dabei ist vergessen gegangen, dass ein engmaschigeres Netz zu mehr Beifang führt.

Die Annahme ist wohl nicht verkehrt, dass die weitere Regulierung dazu führt, dass die grösseren SGE noch mehr wachsen werden. Der Markt wird dadurch geschwächt, während das Klumpenrisiko steigt. Wenn es eines Tages nur noch eine Handvoll Mammutkassen gibt, dürfen wir auf die regulatorische Antwort gespannt sein.

### Umwandlungssatz – das drängendste Problem

Derselbe Mechanismus lässt sich auch auf einer Ebene beobachten, die alle Versicherten betrifft. Die Rede ist vom Umwandlungssatz. Mit dem Umwandlungssatz wird bei jeder Pensionierung die Rente berechnet. Im Umwandlungssatz stecken vor allem zwei Annahmen über die Zukunft: Die Lebenserwartung und die Rendite auf demjenigen Teil des Guthabens, welcher noch nicht als Rente ausbezahlt wurde.

Beim BVG handelt es sich um ein Minimalgesetz. Das ist grundsätzlich ein guter Ansatz. Denn damit ist offengelassen, wie die Leistungen im Detail ausgestaltet werden müssen. Solange das Minimum erreicht wird, ist alles in Ordnung. Zumindest war das die ursprüngliche Idee.

Aber schon das erste BVG im Jahr 1985 legte einen Umwandlungssatz fest, damit auch für die Altersrente eine verbindliche Mindesthöhe gilt. Bei genauerer Überlegung handelt sich dabei jedoch um eine Ungeheuerlichkeit. Das Gesetz schreibt damit vor, wie lange wir leben und welche risikolose Rendite die Märkte abwerfen!

Heute, im Jahre 2021, liegt die risikolose Rendite unter null, während die Menschen immer älter werden. Parallel dazu ist der BVG-Umwandlungssatz fast gleich hoch geblieben. Die Pensionskassen müssen also zusätzlich Geld auftreiben, um das Minimum zu erfüllen. Eine Möglichkeit wäre

eine Anlagestrategie mit hohem Aktienanteil. Das Gesetz kennt aber auch hier eine Obergrenze und diverse weitere Vorschriften zu Sicherheit, Diversifizierung, Fremdwährung, Immobilienanteil und so weiter und so fort.

Die Pensionskassen müssen daher letztlich Gelder, die für die aktiven Versicherten gedacht waren, zu den Renten umleiten. Dieser Vorgang heisst Umverteilung.

Falls es eines Tages nichts mehr umzuverteilen gibt, weil das gesetzliche Minimum und die durchregulierten Anlagemöglichkeiten zu weit auseinanderklaffen, drohen zynische, aus grösstem Zwang heraus geborene Massnahmen. Beispielsweise könnte eine Pensionskasse eine Prämie für den Kapitalbezug einführen. Jeder Versicherte, der anstelle der Rente das ganze Guthaben bezieht, erhält CHF 5000 geschenkt. Denn diese Prämie kostet die Pensionskasse immer noch weniger als eine lebenslängliche Rente. Oder die vorzeitige Pensionierung wird gleich ganz abgeschafft. Die Rente ist nur möglich, wenn das AHV-Rentenalter erreicht wird. Erfolgt die Kündigung vorher, z. B. mit 64 Jahren und sechs Monaten, wird nur das angesparte Guthaben als Freizügigkeitsleistung (Kapital) fällig. Solche Massnahmen sind natürlich zutiefst unsozial, wenn nicht gar antisozial, und heute zum Glück erst ein Gedankenspiel. Genauso waren es Negativzinsen vor sieben Jahren auch.

### Was tun?

Die gute Nachricht ist, dass der Arbeitgebende heute und auch nach einer allfälligen «BVG-Reform 21» durchaus etwas tun kann. Ein gewisser Teil bleibt zwar immer von der Umverteilung betroffen. Gerade weil es sich beim BVG um eine Mindestvorschrift handelt, ist es zulässig bzw. explizit erwünscht, dass das Minimum übertroffen wird, also mehr gespart wird als gesetzlich vorgeschrieben. Dieses «mehr» heisst Überobligatorium. Die damit verbundenen Beiträge und freiwilligen Einzahlungen sind vollständig steuerwirksam. Da das Überobligatorium eben nicht obligatorisch ist, gelten hier weniger strenge Regeln.

Konkret kann das so aussehen, dass der Lohn in zwei Teile aufgeteilt wird. Der untere, obligatorische Teil wird in einer Standardpensionskasse versichert, der Teil darüber bei einer zweiten, rein überobligatorischen Pensionskasse. Diese zweite Pensionskasse kann die Umverteilung abstellen, indem sie beispielsweise einen korrekten Umwandlungssatz verwendet. Oder es gibt gar keine Renten, sondern nur Kapitaleistungen. Die Anlagestrategie kann erst noch selber gewählt werden. Wiederum gibt es zwei Möglichkeiten, dies zu tun.

Bei der ersten Variante gilt für alle Versicherten innerhalb eines Kollektivs dieselbe Anlagestrategie. Jeder Arbeitgebende verhält sich also wie eine kleine Pensionskasse.

Mit dieser Lösung können unter anderem die Vorsorge für Löhne ausserhalb des BVG-Obligatorium versichert und Steuern von Arbeitgebenden und Angestellten massgeblich reduziert werden. Aufgrund der Kollektivität ist theoretisch immer noch eine Unterdeckung möglich.

Bei der zweiten Variante, den sogenannten BVG 1e-Plänen für Lohnbestandteile ab CHF 129'060 pro Jahr (Stand 2021) und Person, wählt jede versicherte Person ihre eigene, individuelle Anlagestrategie aus. Die Performance der gewählten Strategie wird zu 100 Prozent dieser Person gutgeschrieben. Das gilt auch für negative Performances. Dafür ist – weil individuell und nicht kollektiv bestimmend – keine Unterdeckung möglich. Im Schnitt ergibt sich bei beiden Varianten eine höhere Verzinsung und damit letztlich eine höhere Altersvorsorge, ergänzt um steuerliche Vorteile.

### Fazit

Eine regelmässige Analyse der Pensionskassensituation lohnt sich also aus verschiedenen Gründen: Vermeidung

von Umverteilung und Negativzinsen, Liquiditätsplanung, Wahrscheinlichkeit einer Unterdeckung, Entscheid über die Anlagestrategie, Steuern etc.

Mit einer modernen Vorsorgelösung steigern Unternehmen ausserdem ihre Attraktivität im Wettbewerb um die besten Talente sowie Fach- und Führungskräfte. Die Versicherten profitieren von einer Vorsorge, bei der sie mehr finanzielle Sicherheit im Alter haben und dabei erst noch Steuern sparen können.

---

*Yves Goldmann, Pensionskassen-Experte SKPE und Kundenverantwortlicher bei PensExpert AG, Zürich, [yves.goldmann@pens-expert.ch](mailto:yves.goldmann@pens-expert.ch)*

## 85. Generalversammlung in Luzern – neu am 23. September 2021



Wegen Ungewissheit bezüglich der geltenden Regeln in der aktuellen Corona-Situation sehen wir uns gezwungen, unsere Generalversammlung vom 17. Juni 2021 zu verschieben. Die 85. Generalversammlung von veb.ch findet nun neu am 23. September 2021 statt. Wir freuen uns, Sie im Hotel Schweizerhof in Luzern begrüssen zu dürfen. Die Mitglieder erwarten bereits am Nachmittag, im Vorfeld der Generalversammlung, spannende Referate. Eine Teilnahme lohnt sich.

Die Anmeldungen vom Juni werden auf das neue Datum übertragen. Bereits Angemeldete bitten wir Bescheid zu geben, wenn sie am 23. September nicht teilnehmen können. Vielen Dank!

➤ Sie können sich für die GV online anmelden unter [veb.ch/Verband/Generalversammlung](https://veb.ch/Verband/Generalversammlung).

# Neue Regeln für den steuerlichen Abzug von Bussen bei Unternehmen

Am 1. Januar 2022 tritt das neue Bundesgesetz über die steuerliche Behandlung finanzieller Sanktionen in Kraft. Dieses sieht vor, dass inländische Bussen, Geldstrafen und Verwaltungssanktionen mit Strafzweck steuerlich nicht abzugsfähig sind. Ausnahmebestimmungen gibt es bei ausländischen finanziellen Sanktionen.



Beat Strasser

Anstoss der neuen gesetzlichen Regelungen war die Motion Luginbühl im Jahr 2014, welche die steuerliche Nichtabzugsfähigkeit von in- und ausländischen Sanktionen mit Strafzweck gefordert hatte. Mit der Implementierung der neuen Regelungen setzt der Bundesrat überdies eine Empfehlung der OECD zur Bekämpfung der

Korruption um. Der vorliegende Artikel zeigt die Details der neuen Regelungen auf.

## Finanzielle Sanktionen

Gemäss dem Massgeblichkeitsprinzip ist die kaufmännische Jahresrechnung der Ausgangspunkt für die Ermittlung des steuerbaren Gewinns. Nach der Literatur und der Rechtsprechung kann davon abgewichen werden, wenn eine steuerliche Korrekturvorschrift besteht. Im geltenden Steuerrecht besteht eine solche Vorschrift namentlich für Steuerbussen juristischer Personen. Nach den Gesetzesbestimmungen (Art. 59 Abs. 1 Bst. a DBG und Art. 25 Abs. 1 Bst. a StHG) qualifizieren Steuerbussen nicht als geschäftsmässig begründeter Aufwand und sind demzufolge steuerlich nicht abziehbar. Bei natürlichen Personen mit selbstständiger Erwerbstätigkeit lässt Art. 34 Abs. Bst. e DBG überhaupt keinen Abzug der Steuern zu. Diese letztgenannte Regelung erstreckt sich insbesondere auch auf Steuerbussen.

Die neuen gesetzlichen Bestimmungen sehen zusammengefasst folgende Abzugsregelungen vor:

## Sanktionen mit Strafzweckcharakter

Wie schon das Bundesgericht (BGE 143 II 8) am 26. September 2016 bei seiner Entscheidung über die Abzugsfähigkeit von EU-Bussen im Umfeld von Kartellabsprachen festgestellt hat, stellen Bussen und andere finanzielle Sanktionen mit pönalem Charakter im Grundsatz auch nach den neuen Bestimmungen keinen geschäftsmässig begründeten Aufwand dar.

Darunter fallen sicherlich die Bussen und Geldstrafen des StGB und des Nebenstrafrechts. Zu den Bussen zählen aber auch Steuerbussen sowie die damit zusammenhängenden Verzugszinsen. Nach dem Willen des Gesetzgebers fallen unter die finanziellen Verwaltungssanktionen mit Strafcharakter u. a. die umsatzbezogenen Verwaltungssanktionen nach Artikel 49a des Kartellgesetzes vom 6. Oktober 1995, nach Artikel 60 des Fernmeldegesetzes vom 30. April 1995, Artikel 51 des Spielbankengesetzes vom 18. Dezember 1998 sowie nach Artikel 90 Absatz 1 des Bundesgesetzes vom 24. März 2006 über Radio und Fernsehen.

Die Nichtabzugsfähigkeit von Bussen und Geldstrafen erstreckt sich im Grundsatz auch auf ausländische Sanktionen. Im Sinne einer Ausnahme können jedoch von ausländischen Behörden ausgesprochene Bussen, Geldstrafen und finanzielle Verwaltungssanktionen steuerlich trotzdem in Abzug gebracht werden, wenn

- die Sanktion gegen den schweizerischen Ordre public verstösst, oder
- die steuerpflichtige Person glaubhaft darlegen kann, dass sie alles Zumutbare unternommen hat, um sich rechtskonform zu verhalten.



044 307 33 33  
veda@akad.ch

Das Netzwerk für Absolventinnen und Absolventen von AKAD

Vom Steuerpflichtigen könnte ein Verstoß gegen den schweizerischen Ordre public vorgebracht werden, wenn ein ausländisches Strafverfahren elementare Verfahrensgrundsätze verletzt oder das Verfahren im Ausland schwere Mängel aufweist. Falls also beispielsweise ein schweizerisches Unternehmen im Iran engagiert wäre und von einem Gericht in den USA bestraft würde, weil es gegen US-Sanktionen verstossen hat, wäre diese Busse in der Schweiz steuerlich abzugsfähig, wenn hier keine vergleichbaren Sanktionen existieren würden. Auch wenn die ausländische Sanktion das Höchstmass übersteigen würde, welches das schweizerische Recht für den betreffenden Rechtsverstoß kennt, könnte dies als Verstoß gegen den schweizerischen Ordre public qualifiziert werden.

Bei den vorgenannten Sachverhalten könnten Steuerpflichtige auch argumentieren, dass sie alle erforderlichen und ihnen zumutbaren Vorkehrungen getroffen haben, um sich rechtskonform zu verhalten. Diese zweite Möglichkeit dürfte in der Praxis nicht einfach nachzuweisen sein. Die Steuerbehörden würden wohl bei der Prüfung des Tatbestands den Vergleich heranziehen, wie eine Drittperson in einer solchen Situation reagiert hätte. Könnte der Steuerpflichtige darlegen, dass eine Drittperson diese Sanktionen nicht hätte vorhersehen können, bestehen gute Chancen, den steuerlichen Abzug geltend zu machen.

### **Sanktionen mit gewinnabschöpfendem Charakter**

Gewinnabschöpfende Sanktionen qualifizieren als geschäftsmässig begründeter Aufwand und sind folglich steuerlich abziehbar, soweit sie keinen pönalen Zweck verfolgen. So hat auch das Bundesgericht festgehalten, dass kein Grund ersichtlich sei, der es rechtfertigen würde, einen unrechtmässigen Gewinn von einer steuerlichen Belastung auszunehmen. Daraus lässt sich schliessen, dass eine Abschöpfung von unrechtmässig erzielten Gewinnen ebenfalls steuerlich zu berücksichtigen sei. Wird somit aufgrund einer illegalen Geschäftstätigkeit eine gewinnabschöpfende Sanktion ausgesprochen, so muss dieser einst besteuerte Gewinn im Umfang der gewinnabschöpfenden Sanktion steuerlich zum Abzug zugelassen werden.

Damit Steuerpflichtige in der Praxis einen steuerlichen Abzug vornehmen können, werden sie darlegen müssen, dass gewinnabschöpfende Tatbestände vorgelegen haben. So trägt nach den Beweislastregeln die Veranlagungsbehörde die Beweislast für die steuerbegründenden und -erhöhenden, die steuerpflichtige Person jedoch jene für die steueraufhebenden und -mindernden Tatsachen.

Bei gemischten Sanktionen sollte wie schon bisher eine Aufteilung in steuerlich abziehbare (gewinnabschöpfende) und nicht abziehbare (pönale) Tatbestände möglich sein.

### **Bestechungsgelder und Aufwendungen, die eine Straftat ermöglichen oder als Gegenleistung für eine solche bezahlt wurden**

Nach dem geltenden Recht sind einzig Zahlungen von Bestechungsgeldern an schweizerische oder fremde Amtsträger steuerlich nicht abziehbar. Die neue Regelung weitet die steuerliche Nichtabzugsfähigkeit für Bestechungszahlungen auf Privatpersonen aus und beseitigt damit die erklärungsbedürftige Diskrepanz zwischen dem Straf- und dem Steuerrecht. So sind Schmiergeldzahlungen an Privatpersonen heute strafbar, ein steuerlicher Abzug ist jedoch ungeachtet dessen möglich.

Neben den Bestechungsgeldern ist im neuen Gesetz auch erwähnt, dass Aufwendungen, die eine Straftat ermöglichen haben (z. B. Terrorismusfinanzierung, Miete von Geschäftsräumen) oder als Gegenleistung für die Begehung einer Straftat geleistet wurden (z. B. Provisionen, Spesenvergütungen) steuerlich nicht abziehbar sind. Damit wird klargestellt, dass solche Aufwendungen keine abziehbaren Gewinnungskosten darstellen.

Ungeachtet dessen dürfte es auch künftig für die Steuerbehörden nicht einfach sein, den Zusammenhang zwischen einer strafbaren Handlung und den hierfür in der Buchhaltung erfassten Aufwendungen zu erkennen. So lässt sich dies oft nur mit einem rechtskräftigen Strafurteil nachweisen.

---

*Beat Strasser*  
*Eidg. dipl. Steuerexperte*  
*Eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer*  
*MAS FH in MWST/VAT / LL.M. VAT*  
*info@akad.ch*

---

# Aus der Controller Akademie: Die optimale Lehr- und Lernform für heute und morgen

---

Unsere Dozierenden und Studierenden sahen sich in den letzten 15 Monaten hauptsächlich via Kamera am Bildschirm – einzige Ausnahme bildeten zwei Sommermonate im 2020. Unsere Kernaufgabe, die Wissensvermittlung an unsere Studentinnen und Studenten, musste also anders vonstattengehen und funktionierte zu unserer grossen Freude überraschend gut!

---



Monika Lehmann

Was zu Beginn als Überbrückung der Situation – in aller Eile – auf die Beine gestellt werden musste, konnten wir über die Zeit verbessern und vor allem auch vielfältiger gestalten: Die Erfahrung hatte uns gezeigt, dass ein optimaler Unterricht auf Distanz nicht immer ein synchroner Unterricht sein muss,

bei welchem Dozierende und Studierende gleichzeitig vor dem Bildschirm sitzen, sondern dass wir den Strauss an verfügbaren didaktischen Tools gewinnbringend einsetzen können – und dieses Bouquet wurde immer bunter.

Zunehmend haben wir erkannt, dass der Distanzunterricht neue Möglichkeiten der effizienten Wissensvermittlung mit sich bringt. Während sicherlich Abstriche in Bezug auf die sozialen Kontakte zwischen Dozierenden und Studierenden sowie innerhalb der Klasse gemacht

## Wissenswertes

### Repetitionskurs Berufsprüfung Fachleute Finanz- und Rechnungswesen

Im August starten wir wiederum mit unserem beliebten Repetitionskurs als Vorbereitung auf die Berufsprüfung. Der Unterricht findet jeweils am Donnerstag statt. In diesem Jahr bieten wir zusätzlich eine Morgenklasse an. Die bewährten Nachmittagsklassen bleiben selbstverständlich ebenfalls im Angebot.

Studienstart am 9. September 2021 – alle Informationen dazu finden Sie unter [www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch).

### Thema Digitalisierung und Datenmanagement in allen Studiengängen

Sowohl im Vorbereitungsstudiengang zum Experten/ zur Expertin in Rechnungslegung und Controlling wie auch in beiden Praxisstudien findet das topaktuelle Thema Eingang: An der Höheren Fachprüfung wird das Thema Datenmanagement ab 2023 ein Prüfungsfach, weshalb wir es bei uns in einem eigens dafür konzipierten, separaten Modul anbieten. Ausserdem haben wir auch die beiden Praxisstudiengänge entsprechend

aktualisiert und widmen dem Thema Digitalisierung je ein Modul, welches auch einzeln buchbar ist:

- Modul Informationsmanagement und Digitalisierung im Praxisstudium Controlling: 2. / 16. / 23. Februar 2022
- Modul Controlling und Digitalisierung im Praxisstudium CFO: 22. Februar, 8. und 15. März 2022

Weitere Informationen zu den Unterrichtszeiten und den Voraussetzungen finden Sie auf unserer Webseite.

**Die nächsten Startdaten** für unsere Studiengänge sind:

- Repetitionskurs BPF Fachleute Finanz- und Rechnungswesen: 9. September 2021
- Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling: 24. Oktober 2021 (Dauer: 3 oder 5 Semester)
- Praxisstudium Controlling: 6. Oktober 2021 (Dauer: 1 Semester)
- Praxisstudium CFO: 12. Oktober 2021 (Dauer: 1 Semester)

werden müssen, bietet der Unterricht ausserhalb des Schulzimmers andere Möglichkeiten, die individuelle Lernleistung zu steigern. Unterrichtseinheiten, welche nicht vollständig synchron konzipiert sind, sondern den Studierenden die Möglichkeit geben, individuell auf motivierende Art und Weise den Stoff zu begreifen, finden sehr grossen Anklang. Die Studierenden freuen sich, das Steuer selbst in die Hand nehmen zu können und einen Teil ihrer Lernleistung örtlich sowie zeitlich unabhängig ihrem Tempo entsprechend durchführen zu können. Eingesetzt werden dafür je nach Studiengang verschiedene Arten von Videos, Onlinetests und auch ganze E-Learning Module. Wichtig ist uns, dass die Studierenden jeweils direkt von ihren Dozierenden in die Lerneinheiten eingeführt werden und stets die Möglichkeit haben, für Fragen individuell Rücksprache zu nehmen.

Gestärkt durch diese Erfahrungen haben wir die Angebote, welche im Herbst 2021 starten, entsprechend angepasst: Mit unserer Lernplattform und den diversen neuen elektronischen Möglichkeiten haben wir eine optimale Grundlage, um auch den Präsenzunterricht noch vielfältiger zu gestalten. Wir werden in Zukunft je nach Unterrichtsinhalt in allen Studiengängen auch Einheiten anbieten, welche vollständig im Distanzunterricht durchgeführt oder individuell via E-Learning erarbeitet werden können.

Der Entscheidung, welche Einheit mittels welcher Unterrichtsform vermittelt werden soll, liegen vielfältige Überlegungen zu Grunde. Die wichtigste Frage lautet, mit welcher Form die Studierenden die Lernziele am besten erreichen und welchen Mehrwert wir mit Präsenz- beziehungsweise Distanzunterricht erzielen können. Wir hoffen, dass wir in Zukunft wieder komplett unabhängig von Pandemie getriebenen Vorgaben darüber entscheiden dürfen und die für die Studierenden beste Variante wählen können. Nach wie vor glauben wir an den hohen Wert des direkten sozialen Austausches im Klassenverband, weshalb wir auch in Zukunft einen sehr hohen Anteil an Präsenzlektionen haben werden. Wir freuen uns aber auf einen optimalen Mix aus verschiedenen didaktischen Szenarien, die für unsere Studierenden zu einem tollen, motivierenden Lernerlebnis führen.

---

*Monika Lehmann, eidg. dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling, EMBA Controlling & Consulting BFH, Geschäftsleiterin der Controller Akademie AG in Zürich,  
monika.lehmann@controller-akademie.ch*



**Heute anmelden, morgen stolz auf sich sein!**

[www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch)



**ControllerAkademie**

# 144 Absolventinnen und Absolventen der höheren Fachprüfung – herzliche Gratulation!

144 neue Zahlenmeisterinnen und Zahlenmeister erhielten Mitte Mai freudige Nachrichten: Sie haben die höhere Fachprüfung Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling bestanden – dazu gratulieren wir ganz herzlich!



Dalya Abo El Nor

Diplomierte Expertinnen und Experten in Rechnungslegung und Controlling sind Spezialisten auf höchster Stufe, aber auch breit einsetzbar in sämtlichen Gebieten des Rechnungswesens. So steht es geschrieben im Berufsbild. Insgesamt 228 Teilnehmende haben sich dieses Jahr der Herausforderung gestellt, die höhere Fachprüfung zu meis-

tern. Die Resultate mit den Noten wurden ihnen bereits Mitte Mai kommuniziert. 144 neue Expertinnen und Experten halten mit dem eidgenössische Diplom den Beleg für höchste Qualifikation ihres Know-hows in Händen – tolle Resultate, herzliche Gratulation!

terung antreten, obwohl die Chancen für das Bestehen gleich Null sind.

Sämtliche Statistiken sind unter [www.examen.ch/RWC](http://www.examen.ch/RWC) abrufbar. Auch die Ergebnisse pro Prüfungsfach mit den jeweiligen Durchschnittsnoten sowie die Liste der erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen sind dort zu finden.

## Prüfungen 2022

Kaum ist das alte Prüfungsjahr abgeschlossen, laufen bereits die Vorbereitungen für das Jahr 2022 auf Hochtouren. Ab 9. August startet der Anmeldeprozess für die Berufsprüfung wie auch die höhere Fachprüfung, die nächstes Jahr hoffentlich wieder im gewohnten Rahmen ohne Verschiebungen durchgeführt werden können.

## Prüfungsergebnisse höhere Fachprüfung in Rechnungslegung und Controlling 2021

|                    | Deutschschweiz | Romandie      | Tessin     |
|--------------------|----------------|---------------|------------|
| Geprüft            | 151            | 76            | 1          |
| <b>Bestanden</b>   | <b>114</b>     | <b>30</b>     | <b>0</b>   |
| Nicht bestanden    | 37             | 46            | 1          |
| <b>Bestanden %</b> | <b>75.5 %</b>  | <b>39.5 %</b> | <b>0 %</b> |
| Nicht bestanden %  | 24.5 %         | 60.5 %        | 100 %      |

Mit dem eidgenössischen Diplom tragen Expertinnen und Experten in Rechnungslegung und Controlling einen Berufstitel, der auf Stufe 8 im Nationalen Qualifikationsrahmen Berufsbildung (NQR) angesiedelt ist. Besser geht nicht. Wer die Prüfung geschafft hat, darf stolz auf seine Leistungen sein. Ein Wermutstropfen: Wie die Statistik zeigt, sind die Ergebnisse in den drei Sprachregionen leider sehr unterschiedlich ausgefallen. Die Durchfallquote ist zum Teil auch so hoch, weil es Kandidaten\*innen gibt, die nur wegen der Subjektfinan-

## News zur Prüfungsreform 2023

Wir freuen uns zu berichten, dass die Prüfungsordnungen der Berufsprüfung Fachfrau/Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen und der höheren Fachprüfung Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling ab 2023 vom Bund genehmigt wurden. Die Prüfungsordnungen und Wegleitungen finden Sie auf unserer Webseite [www.examen.ch/RWC](http://www.examen.ch/RWC).

## Weitere Infos zu den Prüfungen

Auf unserer Website [www.examen.ch/RWC](http://www.examen.ch/RWC) finden Sie alle Informationen zu den Prüfungen. Für Fragen stehen wir Ihnen gerne unter der Telefonnummer 044 283 45 90 (Berufsprüfung) und 044 283 46 03 (Höhere Fachprüfung) oder per E-Mail, [rwc@examen.ch](mailto:rwc@examen.ch), zur Verfügung.

*Dalya Abo El Nor, Prüfungsleiterin, Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungslegung und Controlling, [rwc@examen.ch](mailto:rwc@examen.ch)*

---

# Wie Laura ein erfolgreiches Team bildet

---

Ein gut funktionierendes Team fällt nicht vom Himmel. Es dauert eine gewisse Zeit, bis sich die Mitarbeitenden finden und ihr Potential ausschöpfen können. Diese Weisheit kennen wir aus dem Spitzensport, wo millionenschwere Spieler noch lange keine Siegermannschaft bilden.

---



Joël Mattle

Was für den Sport gilt, trifft auch auf das tägliche Arbeitsleben zu. Wie ein solcher Teambuildingprozess abläuft, weiss Laura. Sie hat soeben die Prüfung zum Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen erfolgreich bestanden. Dabei durfte sie in einem Onlinetool über 40 Stunden lang die Grundlagen des Leaderships kennenlernen.

Als Laura ins Büro zurückkehrt, teilt der Chef ihr mit, dass sie nun verantwortlich für ihr Team sei, da der eigentliche Teamchef über längere Zeit ausfallen werde. Dank der Führungsausbildung während des Fachausweises erlernte Laura wesentliche Grundlagen zur Teambuilding und weiss, worauf es ankommt. So greift sie auf das 5-Phasen Modell von Bruce Tuckman zurück, das besagt: Ein Team muss sich zuerst finden, bevor es Leistung bringen kann.

## Wer bist du – die Forming-Phase

Am ersten Tag trifft Laura auf ihr neues Team. Max und Emma kennen sich bereits länger und arbeiten schon einige Zeit zusammen, während Maia neu dazugekommen ist. Anna wurde frisch eingestellt und befindet sich in der Probezeit.

In dieser Orientierungsphase treffen die Beteiligten zum ersten Mal aufeinander und jeder bringt seine Erwartungen und Einstellungen ein. Das neue Team rund um Laura versucht auf höfliche und distanzierte Art und Weise, sich kennenzulernen. Dieser Prozess birgt viel Unsicherheit und die Stimmung ist daher von Zurückhaltung geprägt. Max, Emma, Maia und Anna wissen noch nicht, welche Rolle und Position sie einnehmen werden. Sie beobachten zunächst den Arbeitsstil des anderen und beginnen durch dieses Verhalten die Beziehung untereinander zu knüpfen. Laura hat in dieser Anfangsphase noch keine grossen Erwartun-

gen an ihr Team, da sie weiss, dass die Leistungsfähigkeit in dieser Orientierungsphase noch nicht vollständig ausgeschöpft werden kann. Ziele und Prozesse sind noch nicht allen klar, denn im Fokus steht das gegenseitige Finden und der Zusammenhalt.

---

## Lauras Tipps als Führungsperson für diese Phase:

- Prozess des Kennenlernens unterstützen
  - für ein angenehmes Arbeitsklima sorgen
  - klare Grundlagen für eine Zusammenarbeit schaffen, etwa durch klare Ansagen
  - Ziel, Richtung, Struktur und Nutzen der Zusammenarbeit festlegen und kommunizieren
- 

## Erste Konflikte entstehen – die Storming Phase

Lauras Team kommt sich langsam näher. Das bedeutet aber auch, dass Konflikte und Spannungen entstehen können. Laura unterscheidet dabei zwischen Aufgabenkonflikten und Rollenkonflikten. Ein Aufgabenkonflikt entsteht zum Beispiel, wenn Maia eine zugeteilte Arbeit nicht bewältigen kann, weil die Aufgabe komplizierter war als erwartet, oder das Arbeitsergebnis nicht mit den Erwartungen des Teams übereinstimmt. Rollenkonflikte können entstehen, wenn sich zum Beispiel Max vorstellt, der Chef im Ring zu sein, was nicht den Tatsachen entspricht. Nicht selten kommt es in der Storming Phase zu Revierkämpfen, die sich aufs ganze Team auswirken.

---

## Lauras Tipps als Führungsperson für diese Phase:

- Aktiv kommunizieren und Wege der Konfliktbearbeitung aufzeigen
- Aktive Einnahme der Rolle des Schlichters und des Antreibers (Fokussierung auf klare Ziele legen)

- Eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist erst möglich, wenn alle Teammitglieder ihre Rollen und Positionen gefunden haben

### Organisation findet Einfluss – die Norming Phase

Laura hat es geschafft, die auffälligsten Konfliktknoten zu lösen und konnte so den Übergang in die Organisationsphase einleiten. Diese Phase zeichnet sich durch Geschlossenheit, Gruppenzusammenhalt und Gemeinschaft aus. Es entsteht ein Miteinander, der Fokus liegt nun mehr auf dem Team als an jeder einzelnen Person. Durch diesen Prozess ist das Team besser in der Lage, die Zusammenarbeit zu organisieren. Diese Organisation beinhaltet das Festlegen von neuen Regeln, Umgangsformen und Verhaltensweisen bezüglich der Arbeitsweisen, Kommunikation, Feedback und Kooperation.

Um in dieser Phase erfolgreich zu sein, mussten die vorherigen Phasen erfolgreich durchschritten werden. Wichtig ist dabei vor allem eine konstruktive Konfliktkultur. Ist dies nicht geschehen, folgen in der Norming Phase immer wieder mühsame Konflikte, welche mit Sachargumenten verdeckt sind. Die Kommunikation richtet sich in dieser Phase zunehmend auf die Aufgaben und weniger auf die Beziehungen. Gemeinsame Prozesse werden gefestigt, und durch einen offenen Austausch erfolgen Diskussionen über innovative Lösungsmöglichkeiten.

#### Lauras Tipps

##### als Führungsperson für diese Phase:

- Interessen, Stärken und Bedürfnisse müssen auf die einzelnen Teammitglieder mit den Aufgaben und Rollen abgestimmt werden
- Beratung des Teams in der Regelfindung des Zusammenlebens und Lenkung der Entwicklung
- Durchsetzung der vereinbarten Spielregeln

### Wir werden produktiv – die Performing Phase

Produktivität, Effizienz und Selbständigkeit stehen in dieser Hochleistungsphase im Zentrum. Die Summe der gemeinsamen Leistungen ist nun höher als die Einzelleistungen. Das Team um Laura agiert als Kollektiv, es wird füreinander gearbeitet und man unterstützt sich gegenseitig. Es braucht in dieser Phase weniger Aufwand für Laura, ihr Team zu führen. Gegenseitige Akzeptanz, Respekt und Wertschätzung prägen die Zusammenarbeit. Auftretende Unterschiede im Team führen nicht mehr zu Konflikten, sondern zur optimierten Umsetzung der Ziele. Laura hat mit Max, Emma, Maia und Anna die Grundlagen eines konstruktiven Arbeitsstils geschaffen.

#### Lauras Tipps

##### als Führungsperson für diese Phase:

- Als Teamchef darf man sich vermehrt zurücknehmen, da Vertrauen im Team herrscht
- Mittels regelmässigen Besprechungen und Standortbestimmungen prüfen, ob der Fokus noch auf den Zielen liegt
- Die Weiterentwicklung der Teammitglieder rückt in den Fokus des Teamchefs

### Alles hat ein Ende – die Adjourning Phase

Jedes Team und Projekt nähert sich einmal dem Ende und die Auflösungsphase beginnt. Maia wird ein eigenes Team übernehmen, Max geht in Pension. Doch zuvor müssen die wichtigsten Erkenntnisse der gemeinsamen Arbeit sichergestellt werden, um die Kooperation gebührend abzuschliessen. Am Ende steht die Auflösung der Gruppenbeziehungen, in der sich die Rollen verflüchtigen. Die Motivation in Lauras Team senkt sich in dieser Phase, da bei Emma und Anna Unklarheit über die Zukunft besteht.

#### Lauras Tipps

##### als Führungsperson für diese Phase:

- Mittels Lobes den Fokus auf das Erreichte legen und dafür sorgen, dass die gemeinsamen Erfolge genossen werden können
- Verbleibende Mitarbeitende mit personenbezogenem Feedback und aktiver Kommunikation für die zukünftige Orientierung Hilfe bieten

### Zurück in die Orientierungsphase

Wie geht es nun mit Laura und den verbleibenden Teammitgliedern Emma und Anna weiter? Der Prozess beginnt wieder von vorne! Laura hat sich im Bewerbungsprozess für Fredi und Steffi entschieden, welche nun in Lauras Team aufgenommen werden. Wir dürfen gespannt sein, ob Laura und ihr Team auch dieses Mal so erfolgreich sein werden.



Erfahre mehr über Laura und den Teambildungsprozess auf [www.auffaellig.ch/laura](http://www.auffaellig.ch/laura).

Joël Mattle, Berufsmilitär, BA ETH Zürich Staatswissenschaften, Prüfungsexperte SVF Leadership, Leiter Fachkommission Führung Verein für höhere Prüfungen in Rechnungslegung und Controlling, [Joel.Mattle@auffaellig.ch](mailto:Joel.Mattle@auffaellig.ch)

---

# Mobbing – eine Herausforderung für Führungskräfte

---

Die Ursachen von Mobbing sind vielfältig. Was können Vorgesetzte präventiv dagegen unternehmen? Und was ist zu tun, wenn Diffamierungen am Arbeitsplatz regelmässig stattfinden? Im neuen Leadership-Lehrgang von veb.ch sensibilisiert Tobias Heilmann während eines halben Tages für das Thema und zeigt praktische Lösungen.

---

## **Tobias Heilmann, ist Mobbing ein Modebegriff oder wirklich ein Problem?**

Mobbing ist kein Modebegriff; er existiert bereits seit den 1970er Jahren. Man spricht von Mobbing, wenn jemand von einer Gruppe regelmässig herabgesetzt oder ausgegrenzt wird.

## **Wo findet Mobbing statt?**

Mobbing kann überall dort stattfinden, wo Menschen aufeinandertreffen: auch am Arbeitsplatz, wenn dieses Verhalten unter Kollegen\*innen auf gleicher Stufe geschieht. Von «Bossing» spricht man, wenn eine Führungskraft einen Mitarbeitenden «mobbt». Umgekehrt gibt es den Begriff «Staffing», der die Umkehrung meint, d.h., ein Team mobbt den Chef oder die Chefin. In Schulen kennt man das Phänomen «Bullying». Und «Cybermobbing», das in allen Lebensbereichen und Schichten bekannt ist, trifft vor allem jüngere Menschen. Online ist die Hemmschwelle für Diffamierungen viel geringer. In Schweizer Firmen haben zwei bis fünf Prozent der Angestellten Mobbingattacken bereits erlebt oder erleben diese gerade.

## **Gibt es eine Gruppe, welche eher von Mobbing betroffen ist?**

Nein. Das kann jeden treffen und hat nichts mit der Art oder einem speziellen Typus Mensch zu tun. Es kommt aber eher dort vor, wo klare Spielregeln fehlen, organisationale und führungstechnische Defizite vorhanden sind. Also zum Beispiel in der Unternehmenskultur, der Arbeitsorganisation oder im Miteinander.

## **Was kann ich als Mitarbeitender tun, wenn ich von Mobbing betroffen bin?**

Ist ein wenig kurz formuliert, aber: (a) Gespräch suchen. Wenn das nichts bringt (ist leider oft der Fall), (b) wissen, wohin man sich wenden soll, (c) Tagebuch führen, weil

das arbeitsrechtlich relevant ist. Bei uns in den KMU gibt es oft nicht genau DIE Stelle, aber regional tut man sich oft zusammen, und da gibt es dann (d) externe Vertrauenspersonen, die darauf spezialisiert sind. Das macht besonders Sinn, wenn es zu einer Untersuchung kommt. Wichtig ist – und das ist leichter gesagt als getan –, dass man handelt.

## **Was kann ich als Vorgesetzter tun, wenn mir Mobbing vorgeworfen wird?**

Genau das Gleiche, was Mitarbeitende tun sollten.

## **Du unterrichtest das Thema im Lehrgang. Warum lohnt sich die Teilnahme?**

Weil Mobbing ein interessantes und anwendungsorientiertes Thema ist; Teilnehmende lernen kompakt, was man dagegen tun kann. Man nimmt eine Vogelperspektive ein, sieht, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen. Denn solches Fehlverhalten erzeugt monetären Schaden in Schweizer Unternehmen – mal ganz abgesehen vom menschlichen Leid. Die Teilnehmenden werden sensibilisiert, gehen aber nicht deprimiert, sondern mit Erkenntnissen und möglichen Lösungen nach Hause.

*Interview: Joël Mattle*

*Dr. Tobias Heilmann ist Geschäftsführer bei [www.campaignfit.ch](http://www.campaignfit.ch). Er doziert nicht nur beim veb.ch-Lehrgang, sondern auch an der FFHS, ETH und UZH.*



---

# Wissbegierig nach dem Motto «lieber Zuhören statt Fachbücher lesen»

---

Kann Weiterbildung «süchtig» machen? Im Gespräch mit Miriam Del Fabro könnte dieser Eindruck leicht entstehen, weil sie sich fortlaufend Wissen für die Praxis aneignet. Im Gespräch erläutert die diplomierte Expertin in Rechnungslegung und Controlling, warum veb.ch ihre Nummer eins bei Weiterbildungen ist.

---

## Liebe Frau Del Fabro, Sie sind langjähriges Mitglied von veb.ch und besuchen regelmässig Seminare und Kurse. Ist dies der Hauptgrund für Ihre Mitgliedschaft?

Sicherlich ist dies einer der Gründe, weil die Weiterbildung zielgerichtet ist: die laufenden Informationen in meinem Fachgebiet, die Anwendungen und Auswirkungen von neuen Gesetzen – übrigens auch im Blog von veb.ch. Weiterbildungen mache ich wegen dem fachlichen Input. Es ist aber auch interessant, mit Leuten aus der Branche zu reden, sich auszutauschen und verschiedene Meinungen zu hören.

## Viele Angebote von veb.ch finden neu auch in hybrider Form statt. Was halten Sie davon?

Als letztes Jahr mit Covid-19 viel Neues auf mich zukam, habe ich möglichst alle Kurzseminare zu diesem Thema während der Mittagspause besucht. Die Informationsflut war riesig und ich war dankbar, dass veb.ch Orientierung gab, Themen bündelte und die relevanten Informationen in verständlicher Form online vermittelte. Weniger begeistert bin ich vom Onlineunterricht bei den Zertifikatslehrgängen. Ich habe beide Formen erlebt und mir sagt die Teilnahme vor Ort mehr zu – das Wissen bleibt besser haften, auch wegen des persönlichen Austausches.

## Was macht veb.ch puncto Weiterbildung besser als die Konkurrenz?

Ich finde, dass das Angebot übersichtlich und gut aufgebaut ist. Ich kann gezielt die Weiterbildungen für das gesamte Jahr planen und versuche dabei, einem roten Faden für wichtige Themen zu folgen. Die Fachkompetenz der Referenten – mit wenigen Ausnahmen im Promille Bereich – ist hervorragend. Sie kommen aus der Praxis, und man kann auch vermeintlich banale Fragen stellen. Die persönliche und herzliche Gastfreundschaft der Mitarbeitenden des veb.ch runden das Angebot ab.

## Welche Weiterbildung können Sie besonders empfehlen?

Ich möchte nicht wertend sein (lacht)! Letztes Jahr habe ich zwei Steuerzertifikatskurse besucht sowie den Lehrgang für Personaladministration. Letzterer hat mir von meinem Werdegang her – ich habe die Ausbildung zur Betriebsökonomin FH und dann zur Expertin



Miriam Del Fabro  
Inhaberin MDF Treuhand GmbH in  
Gattikon, [www.mdf-treuhand.ch](http://www.mdf-treuhand.ch)

in Rechnungslegung und Controlling absolviert – weitaus am meisten gebracht. Mir fehlte in diesem Bereich das Basiswissen. Das neugewonnene und vertiefte Wissen der besuchten Weiterbildungen kann ich täglich in meiner Arbeit für meine Kunden anwenden.

## Haben Sie einen Wunsch oder sogar einen guten Rat an die Bildungsverantwortlichen von veb.ch?

Das Bildungsangebot hat sich in den vergangenen Jahren positiv verändert und weiterentwickelt. Ich finde es gut, dass auch Zertifikatslehrgänge angeboten werden, die länger dauern und bei denen man sich bewusst Zeit für die Vertiefung nehmen muss. Auch die kürzeren Seminare, die nur einen oder zwei Tage dauern, finde ich spannend. Bei den Zertifikatslehrgängen zwingt einem die Abschlussprüfung auch mit 53 Jahren (lacht) zu mehr Selbstdisziplin. Der Stoff wird nochmals in Ruhe verarbeitet und bleibt dadurch viel besser hängen. Den Druck bei den Prüfungen finde ich eigentlich ganz lässig!

## Vielen Dank für das Gespräch!

Bettina Kriegel

---

# «Lohntransparenz fördert Lohngleichheit»

---

Die Fachverbände veb.ch und TREUHAND|SUISSE führten im April erstmals eine Ausbildung zur Überprüfung der Lohngleichheit durch. Simon Meyer, Wirtschaftsjurist und Geschäftsführer Aquilaw AG, gibt im Gespräch Einblick in die erste Durchführung und erzählt von der Krux der Lohngleichheit von Frau und Mann in der Praxis.

---

## Herr Meyer, wie haben Sie als Referent das erste Tagesseminar zur Lohngleichheitsanalyse erlebt?

Ehrlich gesagt ist die Einschätzung für mich etwas schwierig, weil das Seminar via Zoom stattfand und ich nur meine Präsentation am Bildschirm sah. Mir ist aufgefallen, dass bei meinem Teil zum Gleichstellungsgesetz nur wenige Fragen aus dem Publikum kamen. Bei der nächsten Durchführung möchte ich mit eingebauten Umfragen die Teilnehmenden mehr aktivieren. Und ich wünsche mir, dass im August endlich wieder eine Live-Durchführung möglich ist!

## Unternehmen mit 100 Mitarbeitenden und mehr müssen eine Lohngleichheitsanalyse durchführen. Wie aufwändig ist dies?

Der Aufwand für das Abfüllen der geforderten Listen ist nicht zu unterschätzen. Das vom Bund kostenlos zur Verfügung gestellte Tool, namens «Logib», ist ein Programm, das anhand der Daten (Alter, Geschlecht, Dienstjahr, Ausbildung nach Funktion etc.) die Lohn Differenz ausrechnet. Ganz automatisch funktioniert dies wahrscheinlich nirgends zu Beginn und das HR muss in den Prozess miteinbezogen werden. Berufslehre, Hilfsarbeit, Kader ... die Krux ist, man kann nicht einfach den Lohn von Mann und Frau 1:1 vergleichen. Im Gleichstellungsgesetz (GlG) Artikel 3 heisst es «gleicher Lohn für gleiche Arbeit». Folglich müssen erst Kategorien geschaffen werden, die eine Einstufung möglich machen. Ist dies erfolgt, braucht man beim Anstellungsgespräch nur noch die entsprechende Kategorie anzukreuzen. Mit einer Lohnbuchhaltungssoftware sollte dies nach dem ersten Aufsetzen automatisch möglich sein.

## Was ist das Ziel des Seminars?

Das Seminar richtet sich vor allem an Leitende Revisorinnen und Revisoren, d.h. an Personen mit Zulassung bei der Eidg. Revisionsaufsichtsbehörde, die beabsich-



*Simon Meyer, Wirtschaftsjurist FH, ZHAW, Master of Law, Universität Luzern, Geschäftsführer Aquilaw AG, Zürich*

tigen, Überprüfungen von Lohngleichheitsanalysen nach dem Gleichstellungsgesetz durchzuführen, aber auch an Vertreterinnen und Vertreter von Gleichstellungsorganisationen oder Arbeitnehmervertretungen nach Mitwirkungsgesetz und an HR-Verantwortliche von betroffenen Unternehmen. Sie alle müssen in der Lage sein, für die verschiedenen Abschlüsse/Berufstitel zu kontrollieren, wie etwa: Sind alle Frauen mit einem Universitätsabschluss in der gleichen Kategorie eingestuft wie die Männer? Sind Abweichungen objektiv begründbar? Ein Beispiel dazu von einem Bundesgerichtsentscheid, der einen Job betrifft, wo der Mann mit einem Anwaltstitel gegenüber einer Frau in gleicher Position ohne diesen Titel einen viel höheren Lohn hatte. Das Unternehmen musste den Mehrwert eines Anwaltstitels, der einen höheren Lohn rechtfertigte, für diese Funktion begründen.

Die Ausbildung und der Berufsabschluss müssen einen direkten Mehrwert auf die Arbeit haben. Logib ist nur die technische Umsetzung zur Einhaltung.

### Gibt es Bereiche oder Branchen, die bei der Lohngleichheit besonders schlecht abschneiden?

Das ist schwierig zu beantworten. Bei Beförderungen können Unterschiede entstehen. Die Frau und der Mann auf gleicher Stufe haben zwar den gleichen Lohn, aber der Mann wird befördert – so entsteht ein Lohngefälle. Eine Analyse hat ergeben, dass bei den unter 30-Jährigen das Diskriminierungspotenzial in Bezug auf den Lohn viel geringer ist (5.1 Prozent) als bei den über 50-Jährigen (24 Prozent). Das Gleichstellungsgesetz hat nicht nur mit dem Lohn zu tun, sondern auch mit den Beförderungen. Dass die Beförderungspolitik ein wichtiger Aspekt der Lohngleichheit ist, sollten auch die Revisoren\*innen in ihrer Rolle als Berater\*innen der Unternehmen wissen; ich erläutere das anschaulich im Seminar.

### Über den Lohn spricht man nicht. Weshalb ist der Lohn in der Schweiz ein Tabuthema?

Es ist bekannt, dass Lohntransparenz Lohngleichheit fördert. In Schweden beispielsweise kann jeder Einsicht in die Steuererklärung seines Nachbarn haben. In der Schweiz hat man Mühe damit – die Schweizerin würde aber mit mehr Transparenz sicherlich gewinnen. Es gibt Ausnahmen wie z. B. die Alternative Bank, die einmal jährlich die Löhne transparent im Intranet publiziert.

### Wird sich dies in Zukunft ändern – ist es eine Frage der Generationen?

Die Intransparenz wird sicherlich von denen gefördert, die von diesem System profitieren. Neid und Missgunst kann bei mehr Transparenz entstehen. Der eidg. Datenschützer hat sich vor einiger Zeit wie folgt dazu geäußert: Wenn ein Mann mehr verdiene als die Frau und dazu auch noch

einen schlechteren Job mache – und alle wissen das – dann schade dies seiner persönlichen Integrität und er wird angefeindet. Aus Arbeitgebersicht sind Arbeitnehmende aber zu schützen – das ist das Gegenargument für mehr Transparenz. Wenn ein Lohnungleichheitsverdacht besteht, darf man sich nicht darauf abstützen. Ich finde, man müsste etwas mutiger an die Sache gehen; davon würden viele profitieren.

### Warum lohnt sich der Besuch des Seminars?

Unternehmen ohne professionelles HR sind sich in der Regel nicht bewusst, dass das GIG auch sie betrifft. Sie haben teilweise schon Mühe, den Gesamtarbeitsvertrag einzuhalten – obwohl ihnen Fairness im Betrieb wichtig ist. Das GIG muss unbedingt noch bekannter gemacht werden, auch wenn dieses für KMU nicht oberste Priorität hat. Die Revisoren\*innen, die das Seminar besucht haben, können Unternehmen für das Thema sensibilisieren und kompetent beraten.

### Vielen Dank für das Gespräch!

Bettina Kriegel

#### Lohnt sich die Kursteilnahme?

Wir haben bei Daniel Bugnon, Bugnon + Partner, Reiden, nachgefragt und folgende Antwort erhalten:

*«Ich fand das Seminar sehr interessant und informativ. Die Referenten haben alle mit klaren Statements überzeugt. Positiv werte ich auch die vorgängige Zurverfügungstellung der Seminarunterlagen, konnte ich mich doch entsprechend einlesen und mich auf die für mich wesentlichen Punkte fokussieren. Ich kann das Seminar uneingeschränkt weiterempfehlen.»*

#### TAGESSEMINAR

### Anerkannte Ausbildung – Überprüfung Lohngleichheitsanalyse

Freitag, 27. August – 8.45 bis 16.30 Uhr – online via Zoom

#### Informationen und Anmeldung:

info@veb.ch, Telefon  
043 336 50 30

#### Inhalt

- Prüfungshandlungen der Lohngleichheitsanalysen
- Rechtliche Aspekte des Gleichstellungsgesetzes
- Lohnsoftware «Logib»
- Die Gleichstellung von Frau und Mann als Erfolgsformel



veb.ch  
TREUHAND | SUISSE

#### Preis:

Mitglieder veb.ch,  
TREUHAND | SUISSE, SQPR  
CHF 750 inkl. MWST  
Nichtmitglieder  
CHF 860 inkl. MWST

# Durchblick bei den Sozialversicherungen – kompakt und praxisnah

Der fünftägige Zertifikatslehrgang, der am 10. September 2021 startet, vermittelt praxisorientiert Fachwissen zu den Sozialversicherungen. Die Lernziele orientieren sich an Problemstellungen innerhalb eines Unternehmens und nehmen Bezug zum kürzlich erschienenen Fachbuch von Rosemarie Rossi, der Referentin des Lehrgangs.

Der Zertifikatslehrgang zu den Sozialversicherungen wurde vom April auf den Herbst verschoben und startet neu am Freitag, 10. September 2021, im Kaufleuten mitten in Zürich. Der Unterricht findet in hybrider Form statt, das heisst, Teilnehmende können wählen, ob sie den Lehrgang vor Ort oder online via Zoom besuchen möchten. Freiwillig ist die Zertifikatsprüfung am Ende des Lehrgangs. Wer diese Prüfung erfolgreich abschliesst, erhält ein Zertifikat, das die neuen Kompetenzen bestätigt – alle anderen erhalten eine Kursbestätigung.



Das Buch von Rosemarie Rossi «Sozialversicherungen – Löhne – Finanzspezifische Personaladministration» ist im Januar 2021 erschienen und im Kurspreis inbegriffen.

Monatliche Lohnabrechnungen, die jährlichen Lohnausweise sowie die Lohndeklarationen gegenüber den Sozialversicherungen sind komplexe Prozesse, die Grundlagenwissen und Erfahrung erfordern.

In der Personalarbeit sind die Anstellung von Mitarbeitenden, die Überzeit, die Ferien, mögliche Kündigungen sowie die Kurzarbeit typische Abläufe, wo Wissen im Sozialversicherungsrecht und dem Arbeitsrecht erforderlich sind. Arbeitgeber und Arbeitnehmer zahlen Prämien und Beiträge für verschiedene obligatorische und überobligatorische Sozialversicherungen.

- Krankheit, Mutter- und Vaterschaft, Unfall, Militär, Arbeitslosigkeit, Invalidität:
- Wer hat wann Anspruch, wie kontrolliert man die Berechnung?
- Unfall oder Krankheit, welche Versicherung muss zahlen? Was tun bei Unklarheiten?
- Unterschied OR 324a und OR 324b, handelt sich bei einer Krankentaggeldversicherung um eine obligatorische Versicherung?
- Welchen Einfluss hat die Rechtsform eines Unternehmens auf die Sozialversicherungen?
- Welche Gesetzesartikel im Sozialversicherungsrecht sind für KMUs relevant?
- Hat ein Arbeitgeber auch Kontrollaufgaben? Was geschieht, wenn er diese nicht erfüllt?
- Wie interpretiere ich weisende Gerichtsurteile und wo finden sich diese?

Solche und viele weitere Fragen können Sie nach diesem Lehrgang beantworten.

## Daten und Themen

1. Kurstag, Freitag, 10. September 2021  
Wichtige Sozialversicherungsnormen für KMU
2. Kurstag, Freitag, 1. Oktober 2021  
Sozialversicherungsleistungen für Arbeitnehmende
3. Kurstag, Freitag, 15. Oktober 2021  
Sozialversicherungen – Schnittstellen ins Arbeitsrecht und Lohnwesen
4. Kurstag, Freitag, 22. Oktober 2021  
Pflichten und Rechte der Arbeitgeber im Sozialversicherungsbereich
5. Kurstag, Mittwoch, 3. November 2021  
Die Selbständigkeit um Sozialversicherungsrecht und internationale Abkommen

Die Unterrichtszeiten sind jeweils wie folgt: 8.30 – 12.30 Uhr / 13.30 – 17.30 Uhr. Die freiwillige Zertifikatsprüfung findet am 19. November 2021 statt und dauert 120 Minuten. Die Seminarleitung hat Frau Rosemarie Rossi, eidg. dipl. Sozialversicherungsexpertin, ehem. Verwaltungsrichterin.

## Preis

Mitglieder veb.ch: CHF 3250 (inkl. MWST)  
Nichtmitglieder: CHF 3400 (inkl. MWST)

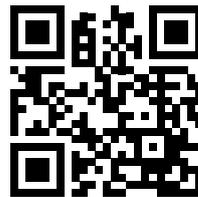
Das Lehrmittel im Wert von CHF 79 (Verkaufspreis Stand 2021) ist im Preis inbegriffen.

## Durchführungsort:

veb.ch, Talacker 34, 8001 Zürich

## Weiterbildungsanerkennung:

TREUHAND|SUISSE 5 Tage/EXPERTsuisse  
40 Stunden



## Information und Anmeldung:

[www.veb.ch/Seminare](http://www.veb.ch/Seminare) und Lehrgänge oder  
[info@veb.ch](mailto:info@veb.ch), Telefon 043 336 50 30

## HR, Lohnbuchhaltung und Zeiterfassung in einer Software

Die effiziente Gesamtlösung für das Personalwesen



Human Resources



Lohnbuchhaltung



Zeiterfassung

### Ihr Nutzen

Unsere Module im Personalbereich bieten innovative Lösungen für ein effizientes HR-Management. Sie umfassen Rekrutierung, Employee Self Service (ESS/MSS), Personaldossier, Einsatzplanung, Vergütungsmanagement, branchenspezifische Lohnbuchhaltungen sowie die integrierte Erfassung von Arbeitszeit, Absenzen, Spesen und vieles mehr.

Weitere Informationen:  
[abacus.ch/personal](http://abacus.ch/personal)

 **ABACUS**

---

# Social Media: Ab wann nutzt es den Unternehmen?

---

Im Jahr 2018 hat sich der Online-Werbemarkt verdoppelt. Wie sieht es aber mit dem Nutzen aus der Online-Werbung für Unternehmen aus? Wie kann man Social Media gewinnbringend einsetzen? Der vorliegende Beitrag zeigt hilfreiche Ansatzpunkte und gibt Tipps.

---



Chris Beyeler

Den Überblick im Bereich Social Media zu behalten, ist nicht ganz einfach. Jeden Tag spriessen neue Plattformen aus dem Boden. Und die Frage ist, soll man da einsteigen und mitmachen? Aber schon bei bestehenden Plattformen die Kosten und Ressourcen im Blick zu behalten, ist schwierig, denn bei den grossen Netz-

werken wie Facebook, Instagram oder YouTube kommt ein Unternehmen ohne Werbung heutzutage nicht mehr wirklich weit. Wir müssen also in organische und bezahlte Reichweite unterteilen. Hinzu kommt noch die Art der jeweiligen Social Media Plattform und der Umfang, den diese bietet. Wir brauchen also Verantwortliche für das Netzwerk, Community Manager, um die Followerschaft zu managen, Content Creator für Text, Bild und Videos und schlussendlich die strategischen Strippenzieher\*innen, die dafür sorgen, dass es irgendwie auch noch etwas bringt. Die initialen Ressourcen kosten alleine schon CHF 150 000 bis CHF 200 000.

Ist teuer und hört sich enorm kompliziert an? Ist es auch. Tut mir leid, wenn die Wahrheit so hart und direkt ist. Und das, obwohl wir uns inmitten der Hochburg des digitalen Marketings befinden. Zumindest jetzt noch, denn die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) zeigt auf, was in der Schweiz noch auf uns zukommen wird. Und trotzdem sind wir nicht immer in der Lage, den direkten Return on Investment zu messen. Dabei versprechen alle Digital Marketing Gurus, dass dies einwandfrei möglich sei. Bei Werbung, also Paid, ist das meist kein Problem. Mit einer sogenannten Daten-Attributierung können wir nicht nur den direkten Kauf messen; also den Moment, in welchem jemand eine Werbung sieht, draufklickt und gleich das Produkt bezieht. Wir können auch messen, wenn dazwischen mehrere Tage vergangen sind und die Zielgruppe

mehrere Einblendungen unserer Marke gesehen hat. Es lässt sich ebenso berechnen, welche Einblendung den grössten Effekt auf die endgültige Entscheidung hatte. Musik in Ihren Ohren? In meinen auch, aber nicht immer die Realität. Unterschiedliche Messsysteme (Ad-Management, Website Analyse, CRM etc.), welche unterschiedlich die Metriken erheben, erschweren die Auswertung unheimlich.

Aber genug der Schwarzmalerei, denn gewisse Fakten lassen sich nicht von der Hand weisen:

- Alle Altersgruppen nutzen Social Media, allein mehr als ein Drittel der Schweizer Bevölkerung ist auf Facebook oder Instagram zu finden. Für den B2B Bereich deckt mittlerweile auch LinkedIn über ein Drittel der Bevölkerung ab.
- Die Nutzung der sozialen Medien nimmt stetig zu, auch wenn sie sich auf andere Plattformen verlagert.
- Die Kosten für bezahlte Reichweite sind vergleichsweise günstig aufgrund gezielter Anzeigenschaltungen. Zum Vergleich: Die Kosten auf YouTube für 1000 Videosichtungen betragen CHF 9. Bei TV hingegen liegen sie zwischen CHF 50 und CHF 150.

Man kann es also drehen und wenden, wie man will. Die Zielgruppe jeder Firma ist zu einem guten Teil auf verschiedenen Social-Media-Plattformen anzutreffen. Drehen wir nun den Spieß um und machen die Vollkostenrechnung. Nehmen wir dazu 30 Prozent Gewinnmarge pro verkauftes Produkt oder Service eines durchschnittlichen Schweizer KMU mit einem Social-Media-Manager und der dazugehörigen Teamleitung. Das kostet ein Unternehmen gut und gern mindestens CHF 100 000, oder? Somit müsste man mindestens CHF 130 000 Umsatz via Social Media verzeichnen können. Aber das reicht noch nicht. Denn ein Social Media Manager ist keine eierlegende Wollmilchsau,

**8. Durchführung**  
beliebter Lehrgang  
von veb.ch

**veb.ch**

**veb.ch** – der Schweizer  
Verband für Rechnungs-  
wesen und Controlling.  
Seit 1936.  
[www.veb.ch](http://www.veb.ch)

**Start: 25.8.2021**

**Weitere Daten:**

26.8./22.9./23.9./20.10./  
21.10./17.11./18.11.2021

**Preis:**

Mitglieder veb.ch: CHF 5200  
inkl. MWST  
Nichtmitglieder: CHF 5600  
inkl. MWST

FÜHRUNG & MANAGEMENT

ZERTIFIKATSLEHRGANG

# Digital CFO

## ZIELPUBLIKUM

Leiter\*innen Rechnungswesen und Controlling, welche die Digitalisierung als Möglichkeit zur Weiterentwicklung in ihrem Berufsalltag erachten und die entsprechende Chance nutzen wollen.

## NUTZEN

Exponentieller Fortschritt und VUCA-Welt sind Begriffe, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung verwendet werden. VUCA steht für die englischen Begriffe volatility, uncertainty, complexity und ambiguity oder auf Deutsch Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Eine Welt, die sich verändert und komplexer wird.

## INHALT

- In acht Tagen entwickeln Sie eine massgeschneiderte Digitalisierungsstrategie für Ihr Rechnungswesen und Controlling.
- Erstmals ein praktischer Lehrgang im Bereich Digitalisierung, der in die Tiefe geht, dank der Kooperation von veb.ch und des Institute for Digital Business der HWZ.
- Ausgewiesene und praxiserfahrene Dozierende, die mit Ihnen gemeinsam Lösungen für ihre beruflichen Herausforderungen erarbeiten.
- Erfahren Sie mehr über brandaktuelle Themen – von der digitalen Unternehmenskultur über ERP-Prozesse und BI Business Intelligence zur operativen Exzellenz im Rechnungswesen und Controlling.
- Als der Vertreter unseres Berufsstandes wissen wir, was für den digitalen Transformationsprozess notwendig ist – mit Einbezug der aktuellen Studie Digital Switzerland.

**Martin Amacher**

MBA in Global Leadership & Change, Wirtschaftsingenieur FH, Partner Improvement Group AG



**Peter Herger**

Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen mit eidg. FA, Vorstand veb.ch, Mitinhaber und CEO der PROFFIX Software AG



**Ralph Hutter**

eidg. dipl. Inf., EMBA, Studiengangsleiter HWZ, CAS Digital Risk Management



**Martin Kägi**

dipl. Masch.-Ing. ETHZ, HSG-Diplom KMU-Management, Partner und Mitinhaber KW+P Management Consultants AG



**Raphael Kissling**

dipl. Wirtschaftsprüfer und Partner der TreuVision AG



**Fabian Meisser**

M.A. HSG in Accounting & Finance, Data Scientist, Geschäftsführender Partner der DataVision AG



**Manuel P. Nappo**

Director Institute for Digital Business an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich



**Daniel Osterwalder**

Facilitator, Design Thinker, Lego Serious Play Facilitator, Gründer Osterwalder & Stadler GmbH | Visualdynamics



**Gaby Schöni-Felchlin**

Geschäftsinhaberin s-tcs GmbH, Master Ausbildungsmanagement, diverse Zertifizierungen im IT-Bereich



**Markus Speck**

eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Speconsult GmbH, Jona



sondern meistens Koordinator für Agenturen, die auch noch bezahlt werden müssen.

Gewinn und Geld hin oder her, denn messen lässt es sich nicht zuverlässig. Warum also der ganze Spass, wenn man als Buchhalter\*in, CFO oder Controller\*in vergebens nach dem Erfolg sucht? Klassische Social-Media-Berater\*innen oder die Online-Marketing-Agentur würden jetzt mit der üblichen Propagandakeule um sich schlagen, aber ich möchte ehrlich zu Ihnen sein. Sie sind diejenigen, die den Geldhahn fürs Marketing kontrollieren, können in dem undurchsichtigen Gefilde aber nicht immer den Durchblick bewahren. Und eins steht fest: Kappen Sie das Budget, schmälert sich auch Ihr Ertrag.

Der Grund dafür liegt in der offenen Kommunikation mit der Zielgruppe. Zugegeben, sie ist heutzutage – vermeintlich – schlauer und recherchiert. Aber da verlassen wir das Social-Media-Feld wieder. Um auf Social Media gesehen zu werden, braucht es Content. Dieser Content in Form von Text, Bild oder Video, muss gesehen werden. Dafür benötigt es Reichweite. Die Algorithmen der Social-Media-Plattformen funktionieren alle etwas anders, aber meist erhält man Reichweite durch Interaktion. Denn Menschen interagieren mit Themen, die sie interessieren, die sie mögen oder zu denen sie etwas zu sagen haben. Somit sind die Gatekeeper die Menschen da draussen. Und das heisst, man muss sich mit seiner Zielgruppe auseinandersetzen. Sie kennen, verstehen und ihnen das liefern, was sie zur Interaktion bringt.

Wird Social Media seriös genutzt, dann setzt sich ihr Team im Unternehmen mit den nötigen Kennzahlen auseinander und fokussiert sich auf das Engagement mit der Community. Das heisst, es wird gemessen, getestet und verbessert. Das Ergebnis davon sind Sichtbarkeit und Reichweite. Der Content wird veröffentlicht, Menschen interagieren damit und die Reichweite steigt. Häufig wird der Content beworben, was zu zusätzlicher Reichweite und Interaktion führt. Sind die Interaktionen mehrheitlich positiv, so ist die Wahrnehmung ebenfalls positiv. Diese positive Wahrnehmung führt zu mehr Vertrauen. Und dieses Vertrauen ist der Schlüssel zu mehr Erfolg. Denn haben Menschen Vertrauen, ziehen sie bei einem Bedürfnis das Angebot in Betracht, dem sie am meisten vertrauen.

In Tat und Wahrheit heisst das, dass ein Unternehmen eine aktive Community benötigt. Und wer ist in erster Linie loyal, interessiert und kennt sich mit dem Angebot aus? Die eigenen Mitarbeitenden? Ja und Nein, denn sie sind nicht objektiv, aber trotzdem ein wichtiger Bestandteil. Die bestehenden Kunden sind es in erster Linie. Sie kennen das Angebot, das Unternehmen, die Prozesse und den Service. Hat man alles richtig gemacht, dann werden sie positiv interagieren. Menschen, die weder das Angebot, noch das Produkt kennen, sind

viel schwieriger zu überzeugen. Ausser Sie lassen Branding aussen vor. Social Media kann aber durchaus auch den Markenaufbau unterstützen, das ist aber noch viel schwieriger messbar.

Effizient Social Media zu betreiben, heisst den Fokus zuerst auf den Kunden zu legen, um dadurch Reichweite zu erlangen. Aber belassen Sie es nicht nur bei der Reichweite, sondern nutzen Sie den Dialog zum Austausch und verlangen Sie Feedback. Messen Sie also:

- Die Interaktionsrate pro Beitrag, um zu prüfen, wie sich die Zielgruppe für das Thema interessiert. Bedenken Sie, dass jede positive Interaktion wieder zu Reichweite und Vertrauen führt.
- Die Engagementrate, damit Sie wissen, wie verlässlich und aktiv ihre Anhängerschaft ist. Vergessen Sie die Anzahl Fans und Follower. Viel ausschlaggebender ist, wie aktiv ihre Community ist.
- Das Sentiment: Wenn Sie sich Sorgen über die positive Interaktion machen, dann erheben Sie das Stimmungsbild mithilfe einer Sentimentsanalyse.
- Die Anzahl Beiträge pro Zeitraum und durchschnittliche Reichweite pro Beitrag: Prüfen Sie, je nach Plattform, die Korrelation zwischen ihrer Anzahl Beiträge pro Woche und der Interaktion, sowie die Reichweite. Nicht die Qualität Ihrer Inhalte bringt Ihr Unternehmen weiter, sondern die Quantität. Denn schlussendlich führt stetiges Lernen zu einer kontinuierlichen Verbesserung, wenn Sie die Aktivitäten seriös messen.
- Der Net Promoter Score (NPS): Achten Sie auf die Kundenzufriedenheit! Die Gefahr, dass ein unzufriedener Kunde seinem Unmut online ein Ventil gibt, ist grösser als bei zufriedenen Kunden. Erkennen Sie Probleme frühzeitig und beheben Sie diese. Da kann noch so gutes Marketing auf lange Sicht nicht dagegenhalten.

---

*Chris Beyeler, Dipl. Marketing Manager HF, Inhaber und Geschäftsführer BEYONDER, Dozent im CAS Social Media & Content Marketing, CAS Marketing Automation und Bachelor Kommunikation der HWZ.  
chris@beyond.ch*

Dieser Beitrag erscheint im Rahmen der Partnerschaft zwischen veb.ch und dem Institute for Digital Business der HWZ (hwzdigital.ch).

---

# Prozessautomation richtig gemacht: Die wichtigsten Kriterien für den Erfolg

---

Prozessautomation hat in den letzten Jahren einige Erfolge erzielen können, doch eine zu enge Sicht und mangelhafte Implementierung führen oft zu fehlerhaften Prozessen und potenziellen Mehrkosten. Auf welche Punkte sollte ein Unternehmen für eine erfolgreiche Einführung achten?

---



Carl Spörrli



Yann Moser



Mario Stephan

Das magische Dreieck aus Qualität, Zeit und Kosten bleibt ein zentrales Element des Prozessmanagements. Moderne Technologien erlauben alle drei Aspekte simultan anzusteuern. Die «Robotisierung» von Prozessen als ein Beispiel, sprich die systemseitige Imitation von Benutzerinteraktionen bei repetitiven und regelbasierten Prozessen, ermöglicht es, «menschliche» Fehler zu vermeiden (Qualität), Prozessdurchlaufzeiten zu verringern (Zeit) und so in Summe Prozesskosten (Kosten) zu senken. Wie bei allen neuen Technologien zeigt sich nach dem ersten Hype ein differenziertes Bild – nicht alles, was robotisiert werden kann, muss es auch zwingend. Zumal «Robotic Process Automation» (RPA) in vielen Fällen nur ein Feigenblatt für ein Unternehmen ist, um sich grundlegender mit seinen Abläufen und Systemen auseinanderzusetzen. In der Konsequenz müssten viele RPA-Lösungen eigentlich durch fundamentalere Optimierungen

bei der Strategie und den Prozessen ersetzt werden. Es besteht somit das Risiko, dass Automationsvorhaben des Öfteren nicht den erwarteten Mehrwert erbringen.

*«Ein reiner Fokus auf RPA schöpft bei Weitem nicht das ganze Potenzial der Automation entlang eines ›End-to-End‹ Kundenprozesses ab.»*

Aus unzähligen Projekten haben wir folgende Kernfaktoren identifiziert, die zum Erfolg von Prozessautomationsbestreben massgeblich beitragen:

- 1. Ein klares, übergeordnetes Ziel verfolgen.** Die Wichtigkeit eines übergeordneten Zieles kann nicht genug betont werden – geht es um reine interne Effizienz- und Kostenüberlegungen, oder zielt man bei der Automationsstrategie auf markt- oder kundenorientierten Mehrwert, wie beispielsweise eine verbesserte und vereinfachte Kundeninteraktion? Sieht man die Prozessautomation als strategisch relevant und demnach als Teil einer firmenweiten Initiative, oder fokussiert man sich auf die Optimierung einzelner Prozesse? Sich Klarheit über das Ziel zu verschaffen, vereinfacht die nachfolgende Projektplanung, die Auswahl der geeigneten Automationstechnologien, wie auch die Erarbeitung der Kommunikationsstrategie und eines allfälligen Weiterentwicklungsplanes für Mitarbeitende.
- 2. Gesamtheitlich und «End-to-End» denken.** Automation bietet eine gute Möglichkeit, Prozesse verstärkt «End-to-End» zu denken und an einer strikten Kundenorientierung auszurichten, indem die Automations-Vorhaben entlang der «Customer Journey» umgesetzt werden. Oftmals jedoch wird bei Prozessautomation direkt und ausschliesslich an Robotics gedacht. Ein reiner Fokus auf RPA schöpft jedoch bei Weitem nicht das ganze Potential der Automation entlang eines «End-to-End»-Prozesses ab. Es gilt, das Anwendungsgebiet breit zu definieren. Dabei kann es zielführend sein, in den Kategorien Prozessredesign, Schnittstellenautomation, ERP-Automation und schliesslich RPA zu denken.
- 3. Zuerst optimieren, dann automatisieren.** Insbesondere hinsichtlich RPA ist es wichtig, nicht die erstbeste, womöglich unbeliebteste Aktivität auszuwählen und dadurch Gefahr zu laufen, einen bereits schlecht aufgesetzten Prozess zu automatisieren. Schlechte Pro-

zesse werden durch den Einsatz von Roboter keinesfalls automatisch besser – im Gegenteil, es besteht die Gefahr, dass dadurch unsaubere Prozessschritte in Vergessenheit geraten und langfristig gar schaden. Daher sollten Prozesse vor einer Automation zuerst optimiert werden.

4. **Verwandte Technologien in Betracht ziehen.** Sind die Automationspotenziale einmal erkannt, sollten bei der Auswahl der Automationstechnologie ebenfalls verwandte Technologien beachtet werden: Könnten bei einem RPA-Ansatz beispielsweise sprach- und textbasierte Informationseingänge durch Chatbots abgedeckt werden? Existieren grosse Mengen unstrukturierter Daten, die durch kognitive Automation – Stichwort Maschinelles Lernen – bearbeitet werden könnten?
5. **Strukturiertes und abgestimmtes Projektvorgehen aufsetzen.** Ein strukturiertes Projektvorgehen ist (auch) für Prozessautomation unerlässlich: Eine saubere Abstimmung mit der Unternehmens-, der Prozess- sowie der IT-Strategie sichert die Zieldefinierung des Projektes. Eine Kennzahlen-getriebene Potenzialidentifikation gibt dem Unterfangen den nötigen Rückhalt. Und eine temporeiche Umsetzung inklusive clever ausgewählter Pilotierung gepaart mit effizientem Testing führt zu schnellem und gut kommunizierbarem Erfolg.
6. **Zusammenarbeit zwischen Fachbereich und Implementierer sicherstellen.** Bei der Erarbeitung des Ziel-Designs ist dabei die enge Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen auf der einen sowie dem Lösungsimplementierer auf der anderen Seite zentral: Fachliche Anforderungen müssen in eine umsetzbare, für die Prozessverantwortlichen aber auch verständliche Logik übersetzt werden, um auch zukünftige Änderungen ohne grossen Aufwand an der richtigen Stelle einarbeiten zu können. Das Sprechen einer gemeinsamen «Sprache» sichert dies ab – erfahrene Experten liefern hier als Bindeglied zwischen den Parteien grossen Mehrwert.
7. **Mehrwert-orientierte interne Kommunikation verfolgen.** Die Prozessautomation, insbesondere der Einsatz von RPA, befreit wertvolle Ressourcen im Unternehmen von weniger werthaltigen Aktivitäten. Eine professionelle und Mehrwert-orientierte Kommunikation setzt hier an, indem den Mitarbeitenden die mögliche Angst vor dem neuen «Roboter-Kollegen» genommen und aufgezeigt wird, wie in Zukunft vermehrt Zeit für sinnstiftende, herausfordernde und kreative Arbeit verwendet werden kann.
8. **Betriebliche und organisatorische Verantwortlichkeiten früh klären.** Für einen nachhaltigen Erfolg lohnt es sich

bereits früh, die Verantwortlichkeiten für Prozessautomation im Unternehmen zu definieren: Wie und wo soll das Thema organisatorisch verankert, auf welche Weise das nötige Wissen mittel- und langfristig aufgebaut werden? Dadurch wird die Basis für ein «Automation Center of Excellence» gelegt, was insbesondere für eine spätere Skalierung von Automationslösungen vorteilhaft ist.

*«Fokus auf «Quick-Wins» setzen, um sowohl schnell spürbaren Nutzen zu erzielen, aber auch mit Erfolgsgeschichten das Momentum der gesamten Automationsinitiative aufrecht zu erhalten.»*

Doch welche konkreten Erfahrungen machen wir in der Praxis? Als eines von vielen Beispielen durften Horváth eine der führenden Schweizer Leasinggesellschaften in ihren ersten Schritten im Bereich RPA beraten und begleiten. Anhand eines initialen Potenzial-Scopings wurden die zwei Prozesse Inkasso und Vertragsbeendigung mit RPA innerhalb von rund zweieinhalb Monaten erfolgreich und umfassend automatisiert. Dabei wurden neben bedeutenden Kapazitätsgewinnen auch Sachkostenreduktionen erzielt.

Durch den Fokus auf «Quick-Wins» – um sowohl schnell spürbaren Nutzen zu erzielen sowie mit Erfolgsgeschichten das Momentum der Initiative aufrecht zu erhalten – wurden Prozesse von mittlerer Komplexität und technischer Vielfalt (unterschiedliche Systeme, Schnittstellen und Dateiformate) in die engere Auswahl genommen.

Durch die frühe Einbindung der Prozessverantwortlichen und Fachpersonen im Potenzial-Scoping als auch die offene und Mehrwert-orientierte Kommunikation durch die Führungsebene und das Middle Management wurde nicht nur eine breite Akzeptanz innerhalb der Organisation geschaffen, sondern die Belegschaft auch zur Unterstützung der Automatisierungsinitiative motiviert.

Der Einbezug von externer Expertise in der Form von Horváth und dessen langjährigen Implementierungspartner wirkte als Katalysator innerhalb der Organisation. Es wurden nicht nur die fachliche Kompetenz und die Projektleitungserfahrung im Kernthema eingebracht, sondern sowohl ein erster Wissenstransfer «aus einer Hand» in Richtung der Kundenorganisation vollzogen, als auch strategische Impulse zu den übergeordneten Themen Automationsorganisation/-roadmap und Kommunikation gesetzt.

*«Die Prozessautomation kann den wachsenden Bedürfnissen nach sinnstiftender Arbeit und persönlicher Verwirklichung am Arbeitsplatz Rechnung tragen.»*

Ausblickend lässt sich sagen, dass Prozessautomation – richtig angewandt – in den kommenden Jahren weiterhin an Bedeutung gewinnen wird. Eine steigende Individualisierung der Kundenanforderungen und dadurch die Zunahme von entsprechenden Transaktionen und Datenmengen im Besonderen, wie auch immer komplexer werdende Geschäftsbeziehungen im Allgemeinen werden das magische Dreieck aus Qualität, Zeit und Kosten verstärkt unter Spannung setzen.

Die fortschreitende Entwicklung der Automationstechnologie gekoppelt mit der vermehrten Adoption von verwandten, noch jungen Technologien wie Maschinelles Lernen oder Blockchain werden bisher manuelle Tätigkeiten mehr und mehr aus dem Arbeitsalltag verdrängen. Damit kann die Prozessautomation gleichzeitig auch den wachsenden Bedürfnissen, insbesondere jüngerer Generationen nach sinnstiftender Arbeit und persönlicher Verwirklichung am Arbeitsplatz Rechnung tragen – überall dort, wo repetitive, monotone und nicht zusammenhängende Tätigkeiten vermehrt nicht mehr als sinnvolle Arbeit akzeptiert werden.

Es gilt somit, die Prozessautomation strategisch und ganzheitlich zum Erfolg zu führen, indem das darin enthaltene Potenzial möglichst umfassend realisiert wird.

---

*Carl Spörri, MSc EEIT ETH  
Horváth  
Senior Project Manager  
CSpoerri@horvath-partners.com*

*Yann Moser, MSc BA  
Horváth  
Senior Project Manager  
YMoser@horvath-partners.com*

*Mario Stephan, Dr.  
Horváth  
Head Digital Finance  
MStephan@horvath-partners.com*

**PROFFIX**

Software für KMU

---

«SIE HABEN DAS **GESCHÄFT.** PROFFIX DIE **SOFTWARE.**»

---

Peter Herger, Geschäftsführer PROFFIX Software AG



**JETZT IM VIDEO** Erfahren Sie, weshalb PROFFIX heute zu den erfolgreichsten Schweizer KMU-Softwareanbietern zählt. [www.proffix.net](http://www.proffix.net)

---

# La facture électronique, la (r)évolution en cours ...

---

Si la Suisse a cherché depuis longtemps à faciliter le trafic de paiement, la généralisation de la facture au format électronique est en train de changer fondamentalement le processus de gestion comptable. Les outils de gestion et les systèmes bancaires sont impactés, mais les métiers de la comptabilité aussi. Une opportunité pour les agents fiduciaires.

---



Olivier Leuenberger

En 1906, les PTT ont mis en place les premiers bulletins de versement en Suisse facilitant les paiements effectués par les particuliers ou entreprises. Dès 1949, un système de bulletin de versement uniformisé et de centralisation du traitement des virements était mis en place. Tout cela restait naturellement manuel.

L'an dernier, les factures QR ont fait leur apparition sur le marché Suisse et début 2021, PostFinance a annoncé la fin des bulletins de versement avec numéro de référence, nos traditionnels BVR, à l'horizon de septembre 2022. Comme les BVR, les factures QR ont un numéro de référence permettant d'établir aisément un lien entre un encaissement et une facture émise. En sus du numéro de référence, le code QR contient, entre autres, les références du fournisseur et la date de la facture.

Les solutions de lecture des codes QR sont variées et permettent la reprise automatique des informations contenues dans ce code par le logiciel de gestion des créanciers. Des outils « drag&drop » permettent également de « glisser » le pdf d'une facture dans le logiciel qui sera alors en mesure, grâce au code QR de lire les informations et de les importer dans le logiciel.

D'autres standards émergent également en Europe. Le format allemand (ZUGFeRD) et le français (Factur-X) ont fusionné en 2020 pour former la base du nouveau format européen, conçu pour standardiser et simplifier la facturation électronique entre entreprises. De nombreuses entreprises introduisent la facture électronique eBill dans le domaine B2C. Des développements sont en cours dans celui du B2B.

A ce stade, il est difficile de prédire si une solution ou une autre s'imposera en Suisse comme étant « le » standard.

Les bulletins de versement faisant pratiquement partie de l'ADN helvétique, on peut supposer que l'usage du bulletin de versement perdurera et ce, avec le code QR.

Ce qui est sûr, c'est que le support de transmission d'une facture est de plus en plus électronique et donc son traitement est de plus en plus automatique.

## Quelles conséquences ?

Si cette automatisation sonne le glas de la saisie comptable telle qu'on la connaît encore aujourd'hui. Pour que tout ce processus fonctionne automatiquement, il faut que les outils soient adaptés et maîtrisés. Cette maîtrise nécessite des compétences techniques, mais surtout comptables. Le paramétrage du logiciel de facturation, tant à l'émission de la facture que de sa réception doit être réalisé de façon correcte.

Toutes les PME n'ont pas encore pris la mesure des changements en cours. Les agents fiduciaires peuvent faciliter cette (r)évolution en accompagnant leurs clients dans ce processus et en apportant régulièrement l'expertise nécessaire dans l'utilisation des outils de gestion. Les éditeurs de logiciels peuvent apporter une assistance technique, mais n'ont souvent pas la compétence métier et la proximité de leur client, laissant ainsi aux agents fiduciaires une large place aux prestations de conseils.

---

*Olivier Leuenberger, lic. HEC-Lausanne,  
directeur adjoint d'Epsitec SA,  
leuenberger@cresus.ch*

*Après 10 passé auprès du cabinet d'audit Deloitte, Olivier Leuenberger a dirigé d'importants projets informatiques avant de reprendre la direction financière de plusieurs entreprises. Depuis 2012, il est directeur adjoint d'Epsitec SA, éditeur des logiciels de gestion Cresus.*

veb.ch **PRAXISKOMPAKT – WISSEN IN KÜRZE**

**Geballtes Praxiswissen in einem Tag:  
Top-Referenten\*innen teilen ihr Know-how und  
ihre Erfahrungen.**

**DIGITALISIERUNG**

## **Digitalisierung durch Business Intelligence**

### **Zielgruppe**

Der Kurs richtet sich an CFOs, Controller\*innen, Buchhalter\*innen und Kaderleute, die ein konkretes Instrument zur Umsetzung der Digitalisierung im Finanzbereich beherrschen lernen möchten.

### **Inhalt**

- Die Grundfunktionen von Business Intelligence kennenlernen
- Schritt für Schritt: Verbindungen mit verschiedenen Datenquellen herstellen, Daten automatisiert transformieren
- Ein wiederverwendbares Datenmodell erstellen
- Visualisieren und interne Veröffentlichung der gewonnenen Erkenntnisse
- Diverse Praxisanwendungen von Business Intelligence (BI) im Finanzbereich
- Möglichkeiten der Automatisierung von Reporting, Closing und Planprozessen
- Übersicht über die aktuellen Trends und die besten Tools
- Ausblick: wohin geht die Business Intelligence Reise?

### **Datum**

Donnerstag, 29. Juli 2021

### **Kurszeit**

8:30 bis 16:30 Uhr

### **Kosten**

Mitglieder: CHF 590 inkl. MWST  
Nichtmitglieder: CHF 670 inkl. MWST

Anmeldung unter [www.veb.ch](http://www.veb.ch), Seminare und Lehrgänge,  
Rechnungslegung & Controlling, oder [info@veb.ch](mailto:info@veb.ch)

**RECHNUNGSLEGUNG & CONTROLLING**

## **Controlling für ein KMU aufbauen**

### **Zielgruppe**

Buchhalter\*innen/Treuhänder\*innen, die für ihr KMU ein Controlling einführen wollen, welches geringe administrative Aufwendungen erfordert, aber dennoch hilfreich zur Steuerung des KMU beiträgt.

### **Inhalt**

- Wie baut man ein Controlling-System für ein KMU auf?
- Analyse der Produktivität, Profitabilität, Kapitalbindung, Liquidität
- Ermittlung relevanter Abweichungen und deren Analyse
- Verschiedene Methoden der Hochrechnungen in einfacher Form
- Zweckmässige Kennzahlen für KMU
- Gliederung und sinnvolle Darstellung der Ergebnisse

### **Datum**

Donnerstag, 5. August 2021

### **Kurszeit**

8:30 bis 16:30 Uhr

### **Kosten**

Mitglieder: CHF 590 inkl. MWST  
Nichtmitglieder: CHF 670 inkl. MWST



**Unsere Kursangebote entsprechen den  
Anforderungen von TREUHAND|SUISSE und  
EXPERTsuisse an die fachliche Weiterbildung.**

---

# Zukunftssicher als Disruptor

---

Wie würde die Wirtschaft aussehen, wenn Ihr Beruf durch die Digitalisierung obsolet gemacht würde? Können Sie sich das gut vorstellen? Wenn ja, haben Sie nach Christoph Keese schon beinahe das Zeug dazu, selbst zum digitalen Erneuerer zu werden. In seinem Buch *Disrupt yourself* fordert er dazu auf, von digitalen Gründern zu lernen.

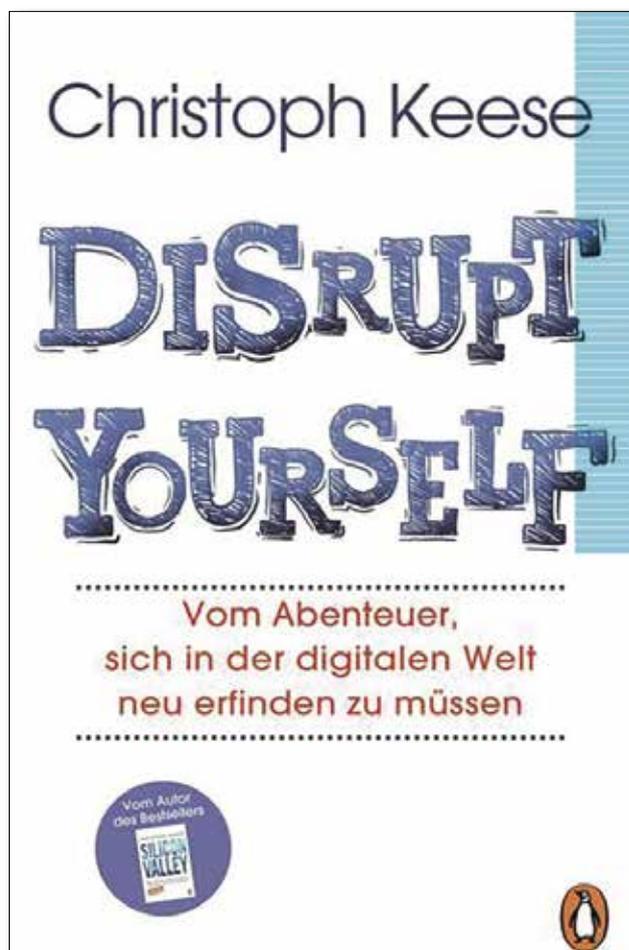
---

Was Disruption bedeutet, hat der Journalist und Wirtschaftswissenschaftler Christoph Keese in den vergangenen 20 Jahren am eigenen Leib erfahren: Sein Beruf, der Journalismus, ist durch das Entstehen von Blogs, Podcasts und anderen digitalen Medien seiner wirtschaftlichen Grundlagen beraubt worden. Die Medienbranche hat auf die Veränderungen, die mit der Digitalisierung einhergingen, zu langsam und träge reagiert. Wahrscheinlich wird die Digitalisierung noch so manchen Beruf verändern, ihn vielleicht sogar obsolet machen. Darum sind die Bereit-

schaft, sich auf die bevorstehenden Veränderungen einzulassen, und der Mut, die eigene Existenz grundlegend zu hinterfragen, heute die wichtigsten Mittel, um langfristig zu den Gewinnern der Digitalisierung zu gehören.

Christoph Keese betont, dass es wichtig ist, den Wandel nicht als Angriff zu sehen, sondern selbst Angreifer, Erneuerer, Disruptor zu sein. Was solche Menschen ausmacht, ist zum einen ein starkes Selbstvertrauen. Sie scheinen ihre Grundbedürfnisse nicht durch berufliche Risiken bedroht zu sehen. Zum anderen handeln viele Erneuerer nicht allein aus finanziellen Motiven, sondern haben höhere Ziele. Amazon-Gründer Jeff Bezos beispielsweise nannte es sein wichtigstes Anliegen, die Besiedlung des Weltalls durch den Menschen zu ermöglichen. Da die Ressourcen der Erde endlich seien, müsse der Mensch sich entweder beschränken oder zu anderen Planeten aufbrechen. Bezos setzt sich für die zweite Option ein. Darum verkauft er jedes Jahr Amazon-Aktien in Milliardenhöhe, um so sein Raumfahrtprogramm Blue Origin zu finanzieren.

Wie man selbst zu einem solchen Erneuerer wird, genau darum geht es in Keeses Buch. Die besondere Qualität des Werks liegt in Keeses tiefgreifendem und komplexem Digitalisierungsverständnis, das individuelle, gesellschaftliche und unternehmerische Perspektiven fast gleichwertig betrachtet. Eine Empfehlung für alle, die sich mit den Auswirkungen des digitalen Wandels auf ihre berufliche und private Existenz beschäftigen.



**}getabstract**  
compressed knowledge

«Disrupt yourself» von Christoph Keese, Penguin Verlag 2018, 287 Seiten. Eine Zusammenfassung dieses Buches und Tausender weiterer Titel finden Sie auf [www.getabstract.com](http://www.getabstract.com)

# Eidg. dipl. Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling

- » höhere Karriereleiter
- » breitere Tätigkeitsbereiche
- » besseres Einkommen

6.9.2021:  
Info-Abend  
besuchen!  
24.10.2021:  
starten!

## **Praxisbezogen und tiefgehend –**

der Diplom-Studiengang zur Vorbereitung auf die Höhere Fachprüfung HFP zum eidg. dipl. Experten / zur eidg. dipl. Expertin in Rechnungslegung & Controlling. Für zukünftige Entscheidungstragende, Inhabende leitender Positionen sowie Rechnungslegung- und Controlling-Spezialistinnen und -Spezialisten.



**Direkt beim HB Zürich!**

[www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch)

Eine Institution  
von veb.ch  
und kfmv Zürich



**ControllerAkademie**

---

# «Mein Umfeld hat mich stets gefördert und gefordert ...»

---

Just am Tag seiner Ernennung zum Leiter der Fachkommission Datenmanagement sprachen wir mit Marek Gossner. Wie es dazu kam, und was der diplomierte Experte in Rechnungslegung und Controlling antreibt, erzählt er Herbert Mattle im Gespräch.

---

**Herbert Mattle:** Herzlichen Glückwunsch! Du bist heute einstimmig zum Leiter der Fachkommission Datenmanagement vom Verein für die höheren Prüfungen in Finanz- und Rechnungswesen gewählt worden – und das mit erst 30 Jahren...

Marek Gossner: Vielen Dank – das freut mich natürlich sehr!

**Wo bist du gross geworden und welche Ausbildung hast du durchlaufen?**

Ich bin in Zürich aufgewachsen und wählte den klassischen KV-Weg.

**In welcher Branche?**

Ich startete in der öffentlichen Verwaltung, habe dort eine kaufmännische Lehre gemacht – und bin dort hängengeblieben (lacht). Und weil mir Buchhaltung in der Lehre Spass machte, liess ich mich zum Sachbearbeiter ausbilden. Und weil der Spass nicht verging, setzte ich den Fachausweis drauf. Weil mein Abschluss sehr gut ausfiel, habe ich auch noch das Diplom angehängt.

**Wo hast du deine Ausbildungen absolviert?**

Bei der KV Business School Zürich habe ich den Fachausweis gemacht, damals noch im sogenannten «Gefängnis-Schulhaus» an der Limmatstrasse, das Diplom dann bereits an der Sihlpost an der Controller-Akademie.

**Du hat jedes Mal sehr gut abgeschlossen – verrätst du uns deinen Notenschnitt?**

Beim Fachausweis hatte ich einen Schnitt von 5,8 – wenn ich mich recht erinnere ...

**Eine Absolventin schloss kürzlich mit einer blanken 6,0 ab (Interview in Heft 4/2020). Wo hast du versagt (schmunzelt)?**



Marek Gossner

---

«Ich bin eher der Organisator und verantwortlich, dass die Aufgaben im Team gut verteilt sind und jeder nach seinen Stärken eingesetzt wird.»

---

Ausgerechnet in Sozialversicherungen (lacht), das hat meinem damaligen Chef wenig Freude bereitet, weil ich tagtäglich mit Profis aus diesem Bereich zu tun hatte und aus dieser Branche komme.

**Und beim Diplom?**

Eine Schlussnote von 5,6.



Ein Gespräch auf Distanz via Zoom: veb.ch-Präsident Herbert Mattle in Ascona und Marek Gossner in Zürich

### **Die guten Noten haben dich zum Prüfungsexperten geführt – in welchem Fach?**

Ich korrigiere Prüfungen im Fach Schweizer und internationale Rechnungslegung.

### **Und du bist auch Dozent ...**

Schon während meiner Ausbildung zum Experten habe ich immer wieder verlauten lassen, dass mich das Dozieren interessieren würde. Nach dem Diplomabschluss ist die KV Business School Zürich auf mich zugekommen und hat mich angefragt. Das hat mich unheimlich gefreut. Ich unterrichte nebenberuflich in Zürich am KV und in Rapperswil auf Fachausweisniveau. Es ist eine schöne Abwechslung zur Praxis, sich mit der Theorie auseinanderzusetzen, das Netzwerk zu pflegen, mit Leuten in Kontakt und fachlich à jour zu bleiben. Auch die didaktische Herausforderung, theoretisches Wissen zu vermitteln, das die Schülerinnen und Schüler nachhaltig verstehen und anwenden können, macht Freude.

### **Hast du Weiterbildungspläne?**

Nach dem Diplom habe ich Führungskurse besucht, damit ich Theorie und Praxis verbinden kann. Aktuell absolviere ich ein Nachdiplomstudium (NDS HF) im Bereich Digitalisierung.

### **Wie bist du für die Fachkommission Datenmanagement entdeckt worden?**

Peter Herger (Präsident Regionalgruppe Zürich veb.ch, Anmerkung der Redaktion) hat alle Prüfungsexpertinnen und -experten angeschrieben, die in diesem Bereich tätig sind. Und weil ich mich in meinem Werdegang immer an dieser Schnittstelle wohl gefühlt habe und mich in diesem Bereich auch weiterentwickelte, habe ich mich darauf beworben. Nach einem ersten Gespräch im Herbst habe ich schrittweise administrative Arbeiten und mehr

Verantwortung übernommen – so bin ich in die Rolle reingerutscht ...

### **Jetzt bist du sogar der Chef! War das dein Ziel?**

(Lacht) Nein, das war nicht meine Absicht und ich bin auch nicht zum Leiter geworden, weil ich von allen am besten Bescheid weiss. Das ist nicht meine primäre Aufgabe, sondern ich bin eher der Organisator und in dieser Funktion verantwortlich, dass die Aufgaben im Team gut verteilt sind und jeder nach seinen Stärken eingesetzt wird. Wir sind ein tolles Team, das sich sehr gut ergänzt.

### **Zur Berufsprüfung: Was erwartet die Kandidatinnen und Kandidaten ab dem Jahr 2023?**

Sie müssen neu ein Zertifikat im Bereich Datenmanagement bei der Prüfungsanmeldung vorweisen. Dazu haben wir das Modul PU41 von der SIZ evaluiert. Dieses ist aktuell nur in Deutsch verfügbar, weshalb das AM4 der ECDL gleichwertig anerkannt wird. Zuletzt kam nun noch das Zertifikat Excel Expert von Microsoft dazu.

### **Was beinhalten die Zertifikate und auf welchem Niveau befinden sich diese?**

Das Niveau im Bereich Tabellenkalkulation mit Excel ist leicht höher als das, was man aktuell von Absolventinnen und Absolventen der kaufmännischen Grundausbildung erwartet. Dazu gehören die strukturierte Informationsaufbereitung, die mit Formeln verknüpft wird, und die Beherrschung der Pivot-Funktionen.

### **Und auf der Diplomstufe?**

Es wird neu eine elektronische Prüfung geben, die 90 Minuten dauert. Diese werden wir in 30 Minuten theoretische Fachfragen und 60 Minuten Anwendung aufteilen – hierfür werden wir den Prüflingen Daten zur Verfügung stellen.

Die neue Ausgestaltung werden wir dieses Jahr in Zusammenarbeit mit der SIZ klären, weil die Prüfung auf der SIZ-Plattform stattfindet.

**Die Fächer Datenmanagement und Leadership sind neu. Wie ist deine Einschätzung? Braucht es dieses Wissen, und ist es praxisgerecht?**

Ich denke, es ist unbestritten, dass die heutigen Controller\*innen und Buchhalter\*innen diese Disziplinen beherrschen müssen. Die Fachrichtungen Data Science und Controlling rücken einander näher. Die Prüfung – und das ist uns in der Kommission wichtig – soll praxisorientiert sein. Deshalb auch die praktische Anwendung mit einer Fallstudie, die 60 Minuten dauert, und nicht bloss das Abfragen von Theoriewissen.

**Hast du schon immer davon geträumt, Leiter Fachkommission Datenmanagement zu werden?**

(lacht) In der Primarschule schrieb die ganze Schule einen Aufsatz zum Thema «Ich in 20 Jahren». Damals wollte ich Dinosaurierforscher werden ...

---

«Ich bin überzeugt, dass die mentale Vorbereitung am Schluss den Unterschied ausmacht.»

---

**Warum hat es nicht geklappt?**

Ich bin nicht geschaffen für Ausgrabungen irgendwo in der Wüste – mit dem Pinsel oder der Zahnbürste im Sand zu graben, ist nicht mein Ding.

**Gibt es eine Erklärung, warum du so gut in deinen Prüfungen Fachausweis und Diplom abgeschnitten hast? Liegt es an deinem Ehrgeiz oder an deiner Intelligenz?**

(Lacht) Ich habe sicherlich einen grossen Aufwand betrieben: Es war mir wichtig, dass ich jeweils frühzeitig mit den Vorbereitungen beginne – das belegen meine Lehrpläne im Nachhinein – und wahnsinnig viel Zeit investiert habe. Meine Erfahrungen gebe ich heute beim Unterrichten kurz vor den Prüfungen an die Studierenden weiter. Ich bin überzeugt, dass die mentale Vorbereitung am Schluss den Unterschied ausmacht.

**Wie muss ich mir das vorstellen?**

Vier bis fünf Tage vor der Prüfung sollte man aufhören zu lernen, um nicht noch nervöser zu werden oder Blackouts zu provozieren. Dazu kommen ein paar allgemeine Regeln: genügend Schlaf, Bewegung und keinen Streit in Familie oder Betrieb.

**Erzähl von deinem Job! Du bist Leiter Organisation und Informatik sowie Mitglied der Geschäftsleitung beim Amt für Zusatzleistungen zur AHV/IV der Stadt Zürich. Was sind deine Aufgaben?**

Wenn man das hört, kann man sich wenig darunter vorstellen – und klingt erst recht nicht «fancy» (lacht)! Das Amt für Zusatzleistungen ist für die Ausrichtung der Ergänzungsleistungen der ersten Säule zuständig – wir entrichten zusätzlich kantonale und kommunale Leistungen in der Stadt Zürich wie zum Beispiel Beihilfen und Gemeindegzuschüsse. Besonders interessant finde ich die Themenvielfalt. Weil im Bereich Sozialwesen viel Geld fliesst, dreht sich vieles um die Datenauswertung im Controlling. Der soziale Hintergrund in meinem Job führt auch dazu, dass ich den Sinn meiner Arbeit noch nie in Frage gestellt habe.

---

«Die Prüfung – und das ist uns in der Kommission wichtig – soll praxisorientiert sein.»

---

**Wie viel zahlt das Amt jährlich aus?**

Rund 400 bis 500 Millionen Franken. Wer keine gute Altersvorsorge hat, ist auf diese Leistungen angewiesen. Die Gründe, die dazu führen, sind vielfältig wie z. B. geringer Verdienst über längere Zeit, Aufenthalte im Ausland, eine misslungene Selbständigkeit oder auch Invalidität. Es braucht ein gewisses Polster, um im Alter die Heim- oder Pflegekosten bezahlen zu können. Ein anderer Grund kann die Invalidität sein, von Geburt an oder wegen einem Schicksalsschlag – oftmals reicht die Invalidenrente für die Existenz nicht aus.

**Du bist auch für die Informatik verantwortlich – wofür genau?**

Es handelt sich um Projektleitungen im Bereich Finanz- und Sozialversicherungen, Controlling, Datenmanagement – in diesen Bereichen ist die Informatik nicht mehr wegzudenken. Um eine Sozialversicherung zu unterhalten, braucht es Informatikmittel und Automatisierung.

**Kann Künstliche Intelligenz (KI) dabei eine Rolle spielen?**

Ein spannendes Thema. Erst kürzlich wurde im Kanton Zürich eine Studie dazu publiziert. Das Potenzial künstlicher Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung im Sozialversicherungs- und Steuerbereich wurde als hoch eingeschätzt. Da stellen sich sofort Fragen zum Datenschutz, zur Ethik oder zum Diskriminierungsverbot – nur um ein paar Stichworte zu nennen. Das Potenzial ist hoch, der Einsatz in der Praxis heikel und schwierig.

## **An der letzten GV referierte Ständerat Pirmin Schwander über gescheiterte Informatikprojekte auf Bundesebene. Ist die Stadt Zürich besser?**

Zwischen 2013 und 2017 haben wir ein grosses IT-Projekt unter dem Budget und in der Zeit abgeschlossen: Dabei ging es um eine Applikation, die die Bewirtschaftung der Ergänzungsleistungen möglich macht. Tatsache ist, dass über gute Projekte in einer Verwaltung gegen aussen weniger kommuniziert wird, weil man eine gewisse Bescheidenheit lebt. Läuft etwas schief, stösst dies in der Öffentlichkeit und in den Medien auf Interesse, weil Steuergelder betroffen sind. In der Privatwirtschaft dringt das Versagen kaum nach aussen, man ersetzt höchstens den Projektleiter oder den CEO und kehrt danach zum Alltag zurück. Die Erwartungen an die öffentliche Hand sind sehr hoch, Fragen zum Datenschutz haben Gewicht und sind meist komplex.

## **Was sind aus deiner Sicht die Gründe, dass IT-Projekte oftmals scheitern?**

Ob öffentliche Verwaltung oder private Wirtschaft: Man unterschätzt das Projekt, startet schlecht und kann die Defizite bis zum Schluss nicht mehr wettmachen. Oder: Die Anforderungen entwickeln sich im Prozess weiter. Das Ziel wird dynamisch, man rennt hinterher und hat nicht den Mut, das Projekt abubrechen. Oder es fehlt an der nötigen Experimentierfreudigkeit.

## **Du bist 30 Jahre jung – wohin wird dich dein Weg noch führen?**

Ich hatte immer das Glück, dass ich in meinem Umfeld stets gefördert und gefordert wurde. Nebst der Fachmaterie macht mir auch Führung Spass.

## **Was ist dein Traumjob in ein paar Jahren?**

(Lacht) Diese Frage habe ich mir noch gar nie gestellt. Ich hoffe, dass ich auch in ein paar Jahren etwas mache, das mir mehr gibt, als es nimmt.

## **Hast du Zeit für Hobbys?**

Vor Corona trainierte ich morgens um halb sieben bereits im Fitnessstudio – das kann ich mir heute kaum vorstellen. Sport ist wichtig – aber auch der Apéro nach Feierabend. Und dann lese ich gerne Bücher, querbeet vom Trash-Roman bis zum Fachbuch.

## **Welches liest du gerade?**

«High-Impact Tools for Teams» aus der Strategyzer Reihe von Canvas. Es beschreibt, wie Teams zusammengeführt werden können.

## **Zum Schluss eine Frage, die momentan viel diskutiert wird: Bist du schon geimpft?**

Ich gehöre zur Gruppe N und diese soll laut Plan im Mai geimpft werden. Registriert bin ich, habe aber noch keinen Termin...

---

«Ich hoffe, dass ich auch in ein paar Jahren etwas mache, das mir mehr gibt, als es nimmt.»

---

## **Dann sehen wir uns an der GV von veb.ch am 23. September in Luzern?**

Ich war noch nie dabei und ist eine Überlegung wert!

## **Vielen Dank für das Gespräch.**

*Herbert Mattle  
Bettina Kriegel*

### **Prüfungsreform 2023**

Die neuen Prüfungsordnungen der Berufsprüfung Fachfrau/Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen und der höheren Fachprüfung Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling wurden vom Bund genehmigt. Die neuen Prüfungen finden erstmals 2023 statt und beinhalten neu das Prüfungsfach Datenmanagement. Neben Marek Gossner sind in der Fachkommission Datenmanagement auch Peter Herger, Marc Godat, Daniel Keller, Markus Zäch und Manuel Zmak für die Ausgestaltung der Prüfungen verantwortlich. Die Informationen und Wegleitungen sind unter [www.examen.ch/RWC](http://www.examen.ch/RWC) zu finden.

## Anlässe unserer Regionalgruppen

Die veb.ch-Regionalgruppen sind der fachliche und oft auch gesellschaftliche Treffpunkt der Mitglieder Ihrer Wohnregion. Sie öffnen Ihnen die Tür zu einem weitverzweigten Netzwerk engagierter Fachleute. Nutzen Sie dieses zur Beziehungspflege und zum beruflichen Austausch auf hohem Niveau.

### BERN ESPACE MITTELLAND

Cornelia Habegger, Präsidentin  
Geschäftsführerin habegger.1968 GmbH  
Zelgliweg 11, 3421 Lyssach  
Telefon 079 481 38 73, bern@veb.ch

#### Mittwoch, 27. Oktober 2021

Netzwerkanlass  
Erste Erfahrungen mit dem STAF, Frank Roth

### NORDWESTSCHWEIZ

Silvan Krummenacher, Präsident  
Im Holeeletten 33, 4054 Basel  
Telefon G 076 596 70 22, nordwestschweiz@veb.ch

#### Generalversammlung: 27. August 2021

Die Einladung folgt; aufgrund der Covid-Situation wird der Ort zu einem späteren Zeitpunkt bekanntgegeben.

#### Samstag, 11. September 2021

Geselliger Anlass: Besichtigung der Ermitage in Arlesheim. Eine Führung durch die Ermitage in Arlesheim mit anschliessend einem Zvieri sind vorgesehen. Details folgen.

#### September 2021

Fachanlass Swisslos: Wir planen einen Fachvortrag bei der Genossenschaft Swisslos Interkantonale Landeslotterie. Details folgen.

#### Mittwoch, 3. November 2021

Netzwerkanlass  
Erste Erfahrungen mit dem STAF, Frank Roth

### ZENTRALSCHWEIZ

Armin Suppiger, Präsident  
Sportweg 5, 6010 Kriens  
Telefon 041 226 40 60, zentralschweiz@veb.ch

#### Montag, 25. Oktober 2021

Netzwerkanlass  
Erste Erfahrungen mit dem STAF, Frank Roth

### OSTSCHWEIZ-FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

Thomas Cadusch, Präsident  
Giacomettistrasse 34, 7000 Chur  
Telefon 081 252 07 21, ostschweiz@veb.ch

#### Samstag, 21. August 2021

39. Generalversammlung veb.ch Regionalgruppe OS/FL, Rapperswil

#### Donnerstag, 7. Oktober 2021

Theaterabend, Chur  
Theaterkomödie «Das perfekte Disaster Dinner»

#### Donnerstag, 28. Oktober 2021

Netzwerkanlass St. Gallen  
Erste Erfahrungen mit dem STAF, Frank Roth

#### Donnerstag, 4. November 2021

Netzwerkanlass Chur  
Erste Erfahrungen mit dem STAF, Frank Roth

### ZÜRICH

Peter Herger, Präsident  
Hüttenstrasse 13, 8344 Bäretswil  
Telefon G 081 710 56 00, zuerich@veb.ch

#### Mittwoch, 30. Juni 2021

GV im Zunfthaus zur Schmiden

#### Dienstag, 28. September 2021

Mehrwertsteuer mit Urs Denzler

#### Montag, 1. November 2021

Netzwerkanlass  
Erste Erfahrungen mit dem STAF, Frank Roth



REGIONALGRUPPEN

### UNSERE PARTNER

swiss quality  
peer review

veb.ch TREUHAND | SUISSE



ControllerAkademie

HWZ  
Die Hochschule für Wirtschaft  
in Zürich

kaufmännischer  
verband  
mehr wirtschaft. für mich.

die plattform.  
bildung. wirtschaft. arbeit



#### veb.ch

Talacker 34, 8001 Zürich  
Tel. 043 336 50 30, www.veb.ch, info@veb.ch

#### acf.ch

Ass. dei contabili-controller diplomati federali –  
Gruppo della svizzera italiana  
Vincenza Bianchi, la Presidente, 6963 Lugano-Cureggia  
Telefono 091 966 03 35, www.acf.ch, iguarisco@acf.ch

#### swisco.ch

Chambre des experts en finance et en controlling  
Joseph Catalano, Président, 1400 Yverdon-les-Bains  
Tél. 024 425 21 72, www.swisco.ch, info@swisco.ch

### Impressum

«rechnungswesen & controlling», Fachinformationen des Schweizerischen Verbandes der dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling und der Inhaber des eidg. Fachausweises im Finanz- und Rechnungswesen veb.ch. Erscheint vierteljährlich in einer Auflage von 18'000 Exemplaren

**Redaktion:** Herbert Mattle, Präsident; Dieter Pfaff, Vizepräsident; Bettina Kriegel, www.kriegel-kommunikation.ch

**Fotos:** zvg

**Inserate und Auskünfte:** Talacker 34, 8001 Zürich, Telefon 043 336 50 30, info@veb.ch, www.veb.ch

**Layout:** Druckzentrum AG, Zürich-Süd, Binzstrasse 9, 8045 Zürich

**Druck und Versand:** Druckzentrum AG, Zürich-Süd, Binzstrasse 9, 8045 Zürich

**Bezug:** «rechnungswesen & controlling» kann kostenlos bezogen werden bei veb.ch oder steht zum Download zur Verfügung (www.veb.ch/Publikationen/Fachmagazin r&c)

**Rechtlicher Hinweis:** Nachdruck mit Quellenangabe gestattet

**Adressänderungen:** Bitte melden Sie Mutationen der Geschäftsstelle

# Unsere Lehrgänge 2021 auf einen Blick!

**veb.ch** – die Nummer 1 in der Weiterbildung  
im Finanz- und Rechnungswesen

## DIGITALISIERUNG

### Digital CFO

**START: 25. AUGUST 2021**

In unserem Lehrgang «Digital CFO» entwickeln Sie in acht Tagen eine massgeschneiderte Digitalisierungsstrategie für Ihr Rechnungswesen und Controlling. Dies ist ein praktischer Lehrgang im Bereich Digitalisierung, der in die Tiefe geht, dank der Kooperation von veb.ch und des Institute for Digital Business der HWZ. Es referieren ausgewiesene und praxiserfahrene Dozenten, die mit Ihnen gemeinsam Lösungen für Ihre beruflichen Herausforderungen erarbeiten.

## FÜHRUNG & MANAGEMENT

### Leadership: Grundlagen der Führung 4.0

**START: 30. AUGUST 2021**

Dieser Zertifikatslehrgang eignet sich für alle Personen, welche die Grundlagen der Führung erlernen, ihre Führungskompetenzen verbessern und zahlreiche Führungsstile kennen und verstehen wollen. Diese Weiterbildung lehnt sich inhaltlich an das neue Modul «Leadership» der Ausbildung «Fachausweis Finanz- und Rechnungswesen» an und wird allen Inhabern des Fachausweises ohne vertiefte Führungserfahrung und -ausbildung empfohlen.

## RECHNUNGSLEGUNG & CONTROLLING

### Rechnungslegung, Besteuerung und Organisation von NPO

**START: 2. SEPTEMBER 2021**

Im Lehrgang wird systematisch dargelegt, wann man als Non-Profit-Organisation (NPO) gilt. Insbesondere die Rechnungslegung nach Obligationenrecht sowie jene nach Swiss GAAP FER 21 sind wichtige Aspekte, die man als anerkannte NPO erfüllen muss. Die Gestaltung der Jahresrechnung, die Erstellung einer Geldflussrechnung oder eines Leistungsberichtes sind nur einige wenige wichtige Ausbildungsinhalte. Ein weiterer besonderer Punkt sind die direkten Steuern und die Mehrwertsteuer.

## PERSONAL & IMMOBILIEN

### Sozialversicherungen

**START: 10. SEPTEMBER 2021**

Nach diesem Lehrgang kennen Sie die verschiedenen Sozialversicherungen in der Schweiz. Sie wissen, welche Versicherungen ein KMU zwingend abschliessen muss und welche freiwillig sind. Zudem wissen Sie, welche Leistungen bei den Versicherungen angemeldet werden können und wie lange die Lohnfortzahlungspflicht für ein KMU gesetzlich besteht.

## STEUERN

### Steuerspezialist für unselbstständig Erwerbende

**START: 20. SEPTEMBER 2021**

Der Lehrgang Steuerspezialist für unselbstständig Erwerbende beschäftigt sich mit den Themen Steuerpflicht, Versicherungsleistungen und Quellensteuer. Dabei erhalten Sie als Buchhalter/Treuhänder oder Interessierter Antworten auf Fragen wie: beschränkte/unbeschränkte Steuerpflicht, Beginn und Ende der Steuerpflicht, Vorgehen bei Trennung/Scheidung/Tod sowie Einkommen aus beweglichem/unbeweglichem Vermögen und Versicherungsleistungen.

## RECHNUNGSLEGUNG & CONTROLLING

### IFRS Diplomlehrgang

**START: 15. NOVEMBER 2021**

Dieser Diplomlehrgang besteht aus einer Mischung von Selbststudium mittels öffentlich zugänglicher E-Learning-Module (auf Englisch) und Lektionen in Präsenzveranstaltungen, an welchen der Stoff vertieft und anhand von Praxisbeispielen veranschaulicht wird. Der Lehrgang behandelt die Elemente eines Konzernabschlusses auch mittels eines Geschäftsberichts eines Schweizer Konzerns. Die Theorie anhand von E-Learning-Modulen und die praxisbezogenen Fallbesprechungen in der Gruppe werden Sie in die Lage versetzen, IFRS richtig zu verstehen und anzuwenden sowie Problembereiche zu erkennen.

Ist auch für Sie etwas dabei? Die Broschüre mit dem gesamten Kursangebot können Sie kostenlos bei der Geschäftsstelle unter [info@veb.ch](mailto:info@veb.ch) bestellen oder online nachlesen unter [www.veb.ch](http://www.veb.ch).

Lesen Sie unseren Blog unter:

[blog.veb.ch](http://blog.veb.ch)

veb.coach – der Leitfaden für Vereine

[veb.coach](http://veb.coach)

Folgen Sie uns auf:



veb.ch  
Talacker 34  
8001 Zürich

Kontaktieren Sie uns für eine Beratung unter Tel. 043 336 50 30 oder schreiben Sie uns auf [info@veb.ch](mailto:info@veb.ch). Wir helfen Ihnen.