

# rechnungswesen & controlling



Sind Sie heute schon erpresst worden?



Ich hoffe es nicht. Wobei – die Hoffnung stirbt zuletzt.

Mehr als ein Drittel der Schweizer KMU sind von Cyberattacken betroffen. «Es ging ums nackte Überleben», «Es war richtig brutal». Nach der Infektion mit einem Computervirus ging beim Thurgauer KMU Swisswindows wochenlang nichts mehr. Die computergesteuerten Maschinen konnten keine Fensterrahmen mehr produzieren. Neubauten wurden deswegen nicht fertig. Die Fabrik wurde mit Konventionalstrafen eingedeckt und ging Konkurs. Auslöser war ein Mausclick auf ein raffiniertes Phishing-Mail. Auch «Comparis» wurde Opfer einer Cyberattacke – für den CEO ein Schock: «Diese Machtlosigkeit dem organisierten Verbrechen gegenüber ist schon wahnsinnig». Kriminelle verschlüsselten wichtige Dateien des Internet-Vergleichsdienstes – das

»» Fortsetzung Seite 4

---

## Controlling

Integrated Business Planning (IBP) in der Fertigungsindustrie

## Rechnungslegung

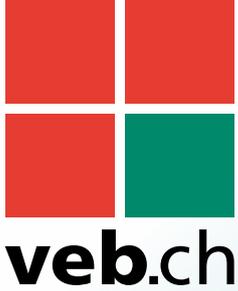
Die neue Fachempfehlung Swiss GAAP FER 28 «Zuwendungen der öffentlichen Hand»

## Bildung

805 zahlenmeisterliche Abschlüsse für die Schweizer Wirtschaft

## Persönlich

«Ziele setzen und Träume leben» Interview mit Daniela Campagna



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

Affolter Pascal  
Allemann Christoph  
Ambord Daniel  
Andermatt Jasmin  
Bauer Marianne  
Becker Tanja  
Biedermann Morena  
Bieri Herbert  
Conoscenti Fabrizio  
Diethelm Deborah  
Duff Sebastian  
Eisenreich Lars  
Eugster Samuel  
Felix Haefeli  
Fischer Insa  
Fliisch Jürg  
Frei Christoph  
Frei Paul  
Fretz Nicole  
Garefalakis Michalis  
Gashi Florentin  
Gerber Roger  
Hofstetter Benny  
Krebs Nadja  
Kündig Irene  
Kyburz Severin  
Kym Roman

Meier Daniel  
Meier Stefan  
Merkli Michael  
Moeri Kerstin  
Musco Alessandro  
Nadler Barbara  
Pauli Christoph  
Petrovskaia Galina  
Riedi David  
Rohrbach Stephan  
Saric Jasmina  
Schliess Gerold  
Schläfli Peter  
Schöchlin Niklaus  
Schori Maria  
Seitz-Micucci Sarah  
Senn Mario  
Studer Toni  
Studer Wendy  
Sturzenegger Hans Ulrich  
Topak Denise  
Wälti Marianne  
Wohlwend Christian  
Zaugg Kathleen  
Zenhäusern Diego  
Zraggen Franz

**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  
**53 Kolleginnen und Kollegen**  
willkommen.

**Sie sind veb.ch beigetreten.**

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

---

# Inhaltsverzeichnis

---

## Editorial

Sind Sie heute schon erpresst worden? 1

---

## Controlling

Integrated Business Planning (IBP) in der  
Fertigungsindustrie 5  
IKS-Projekt in der Praxis 9

---

## Rechnungslegung

Die neue Fachempfehlung Swiss GAAP FER 28  
«Zuwendungen der öffentlichen Hand» 12  
Anwendung von Swiss GAAP FER 28  
bei Swiss GAAP FER 21-Abschlüssen 14  
IASB Update: Auswirkungen geopolitischer  
Spannungen auf die Rechnungslegung 16  
Rechnungslegung nach OR 18  
Fiabilité des comptes des cantons suisses  
«Echte» und «unechte» Abschreibungen in  
den öffentlichen Rechnungen 23

---

## Revision

Aktienrechtsrevision: Auswirkungen auf  
Rechnungslegung und Revision 27

---

## Steuern

Die MWST ist in Bewegung 30  
Die neue weltweite Mindestbesteuerung 31

---

## Sozialversicherungen

AHV-Reform 2021 - das Wichtigste zusammengefasst 34

---

## Recht

Aktuelle und interessante Gerichtsurteile 37

---

## Bildung

159 Diplome und 646 Fachausweise 39  
805 zahlenmeisterliche Abschlüsse für die  
Schweizer Wirtschaft 40

SWISCO: 646 brevets et 159 diplômes

Sincères félicitations! 42

ACF: 646 attestati e 159 diplomi

Congratulazioni! 43

Glanzresultate an den eidgenössischen Prüfungen 45

Employer Branding: die Macht der guten Storys 48

Auch «Zahlenmeister» brauchen Führungsqualität 50

---

## Digitalisierung

Mit dem Digital CFO den Fortschritt gestalten 52

Über die künstliche Intelligenz (KI) im Rechnungswesen 55

Bug Bounty: Ethische Hacker zeigen effektiv  
auf Schwachstellen 56

---

## GetAbstract

Erfolgreicher mit Purpose 57

---

## Persönlich

Interview mit Daniela Campagna 58

---

## Inside veb.ch

Leserumfrage bestätigt hohe Akzeptanz  
und Themenwahl 62

Regionalgruppen 63

Sommer und Weiterbildung? Das passt. 64

---

Unternehmen hatte keinen Zugriff mehr. Im Darknet, dem versteckten Teil des Internets, handelte «Comparis» das Lösegeld aus. Medien nannten die Summe von 400'000 Dollar. «Comparis» macht dazu keine Angaben. Gerade wenn es um Cyberangriffe gegen Unternehmen geht, teilen alle Beteiligten einer Lieferkette ein gemeinsames Schicksal: Ein Cyberangriff auf einen Zulieferer kann Auswirkungen auf seine Abnehmer und in der Folge wiederum auf die Empfänger von deren Leistungen haben. So musste etwa Toyota im Februar dieses Jahres seine japanischen Fabriken vorübergehend schliessen, nachdem ein Zulieferer aufgrund eines Cyberangriffs ausgefallen war.

Wie steht es um Ihr Unternehmen? Mitarbeitende sitzen vor einem schwarzen Bildschirm und können die Bestellungen nicht mehr abwickeln. Sie befinden sich im Home Office und haben keinen Zugriff mehr auf Daten und Kontakte. Kunden lassen ihrem Ärger freien Lauf, sofern sie dann mal durchgestellt worden sind. Und dann kommt noch der Lokalreporter mit kritischen Fragen und einer unmöglichen Deadline ...

Sie sind in Ihrem KMU nicht nur verantwortlich für das Rechnungswesen und die Rechnungslegung, die Steuern, das Controlling, die Administration, nein, auch für das Risikomanagement, das IKS und die Informatik? Und somit für die Existenz Ihres Unternehmens.

Sie befinden sich mitten in der Krise! Wer führt und wie? Wer entscheidet? Wer kommuniziert was – gegen innen und gegen aussen? Wer führt die Verhandlungen mit den Erpressern? Wie beschaffen wir uns Zugang zu Bitcoins? Setze ich mich mit der Polizei in Verbindung? Zahlt die Betriebsunterbruchversicherung?

Sie sehen, als Führungsperson in der Krise kommen zahlreiche Herausforderungen auf Sie zu. Umso wichtiger für Sie, dass Sie sich lieber heute als morgen mit diesen Herausforderungen befassen und alles Menschenmögliche unternehmen, um beim Eintritt der Krise gewappnet zu sein.

Und wir helfen Ihnen dabei! Ein einmaliger, dreitägiger Lehrgang kombiniert Führen in der Krise und Cyber Security. Ausgewiesene Experten in Leadership und Cyber Security zeigen Ihnen anhand von Praxisbeispielen und realitätsnah auf, wie Führung und Entscheidungsfindung in Krisensituationen ablaufen sollten und wie man sich auf einen solchen Notfall vorbereiten kann. Die Teilnehmeranzahl ist beschränkt «Führung in der Krise – eine Cyberattacke kann jedes Unternehmen treffen, unverhofft und zu jeder Zeit» [www.veb.ch](http://www.veb.ch) (Seminare und Lehrgänge).

Dieser Lehrgang, mit Übernachten und Nacharbeit, ist ein gutes Beispiel dafür, wie wir unser Weiterbildungsangebot in Zukunft ergänzen wollen. Unsere Berufsleute sind die besten in ihren Kerngebieten Rechnungswesen, Rechnungslegung und Controlling. Die eidgenössischen Prüfungen werden ab 2023 aufgrund einer fundierten Berufsfeldanalyse nicht nur aktualisiert, sondern durch Leadership und Datenmanagement ergänzt; sie sind im Nationalen Qualifikationsrahmen (NQR) auf höchstem Niveau eingestuft (Diplom auf Stufe 8, entspricht einem Master – Fachausweis auf Stufe 6, entspricht einem Bachelor). Wir möchten aber unsere Berufsleute gerade für die KMU noch wertvoller, wertorientierter machen. Sie sollen den Lead in der Digitalisierung übernehmen. Dazu benötigen sie unter anderem gute Kenntnisse in Projekt- und Prozessmanagement (u. a. Scrum), Change-Management, disruptiven Geschäftsmodellen. Sie sollen Marketing und Sales (und damit den Kunden), Sales Funnel, Social Medias, Pricingmodelle kennen und beurteilen können. Die Fachausweisinhaber\*innen müssen die wichtigsten Controllinginstrumente kennen, die Key-Performance-Indicators (KPI) ihres KMU in einem Management Cockpit darstellen und Analysen mit Business Intelligence (BI) vornehmen können.

Und wir werden erfolgreich sein! Erstens, weil wir an unserem Grundsatz weiterhin festhalten «von der Praxis für die Praxis», mit Arbeitshilfen und Tools, und zweitens, weil wir alle in den leitenden Positionen bei veb.ch selbst in der Praxis stehen und wissen, wo Handlungsbedarf ist und was in der Zukunft wichtig ist. Dies unterscheidet uns in der Regel auch von Weiterbildungsanbietern, denen der Bezug zum Berufsstand fehlt – einen Wissensvorsprung zu Ihrem Vorteil!

Herbert Mattle, Präsident veb.ch



---

# Integrated Business Planning (IBP) in der Fertigungsindustrie

---

Im VUCA-Umfeld fehlt es vielen Produktionsunternehmen an einer Lösung zur Bewältigung von Herausforderungen. Integrated Business Planning fungiert hierbei als proaktives Mittel. Eine IBP-Umsetzung sollte systematisch und holistisch inklusive Change Management angegangen werden und über die reine Einführung eines Planungstools hinausgehen.

---



Alexandra Villiger

Unternehmen der Fertigungsindustrie haben in der heutigen VUCA<sup>1</sup>-Welt mit diversen internen und externen Herausforderungen sowohl auf der Supply- als auch auf der Demand-Seite zu kämpfen – verstärkt wurden diese Herausforderungen durch Covid-19 oder durch den Ukraine-Krieg.



Kevin Kiy

Nachfragebezogene Themen wie ein sich ständig änderndes Verbraucherverhalten oder saisonale und abrupte Nachfrageschwankungen beschäftigen die Industrie. Kunden fordern schnelle und umweltfreundliche Warenlieferungen, ein hohes Serviceniveau und individualisierte Produkte bei einem gleichzeitig niedrigen Preis.

Auf der Supply-Seite hingegen erfahren Fertigungsunternehmen bei steigenden Produktions- und Beschaffungskosten von mehreren Seiten einen Kostensenkungsdruck. Hinzu kommen Knappheit und unerwartete Preisanstiege kritischer Rohstoffe oder der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften.

Alle genannten externen Herausforderungen haben Auswirkungen auf die Planung innerhalb des Unternehmens. Es existiert oftmals eine mangelnde direkte, prozessuale und inhaltliche Verzahnung verschiedener Planungsmodelle, deren nichtstandardisierte Erstellung auf vorwiegend manueller Basis beruht, deren Granularität nicht abgestimmt ist und die teilweise von Gesamtzielen entkoppelt sind. Aufgrund des Vorhandenseins einer heterogenen Systemlandschaft in verschiedenen Bereichen

ohne Existenz von Schnittstellen entstehen Informationsunterbrüche oder eine Dateninkonsistenz. Trotz manueller Abstimmungsbemühungen gewisser Unternehmensbereiche stellt diese mehrheitlich isolierte und intransparente Planung nicht nur einen massiven Aufwandstreiber, sondern auch einen Qualitätsminderer dar.

Wenn sich Annahmen ändern, was in einer VUCA-Welt üblich ist, kann es zu langwierigen Umplanungszyklen kommen. Letztlich implizieren diese kritischen Gegebenheiten verbunden mit fehlender vorausschauender Sichtweise Schwierigkeiten in Bezug auf die optimale Entscheidungsfindung. Jeder Bereich stützt sich auf eigene Pläne; eine optimale Gesamtbetrachtung und Koordination hingegen fehlen.

## IBP als ganzheitliche Lösung

Im Kontext zunehmender Unsicherheit stoßen excelbasierte Planungslösungen an ihre Grenzen. Insbesondere für Simulationen unterschiedlicher Events, die Auswirkungen auf die Planung haben (zum Beispiel Wegfall eines Hauptlieferanten), hilft eine toolbasierte, integrierte Planungslösung. Integrated Business Planning (IBP) geht über die reine Sales & Operations Planung (S&OP) hinaus und stellt einen zunehmend verbreiteten Planungsansatz dar, der die oftmals isolierten Planungswelten von Sales, Operations und Finanzen verknüpft.

Als Kernelement des Ansatzes fungiert die hohe Integration, die mit einem bedürfnisgerechten Detaillierungsgrad einhergeht und verschiedene Planungsprozesse, Steuerungsebenen (operativ/funktional sowie finanziell) und Planungszeithorizonte (kurz-, mittel- und langfristig) umfasst. In einem Treiberbaum abgebildete Zusammenhänge finanzieller und operativer Kennzahlen ergänzen das Modell und sorgen für

---

1 VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

eine umfassende Abbildung der Geschäftsmodelllogiken. Während der IBP-Ansatz aufgrund der vollständigen Inkludierung externer operativer Daten in Datenmodellen und Prozessen für eine konsistente, zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung als marktgetrieben bezeichnet wird, ist er aufgrund des technologischen Fortschritts der Planungstools einfach umsetzbar. Im Kontext dessen lässt sich als weiteres Merkmal von IBP die extensive Nutzung von Automatisierung und Berechnungslogiken ergänzen: Während bei der Erstellung von Forecast und Planung<sup>2</sup> in gewissen Bereichen einfache Berechnungshilfen mittels Spread Down Logiken ausreichen, erfordert es in anderen Bereichen fortgeschrittene Analysemethoden, wie beispielsweise Predictive Analytics oder Machine Learning. Kennzeichnend für IBP ist ferner die Entscheidungs- und Szenariorientierung: Im Kontext von IBP fokussieren sich Planungsaktivitäten auf schnelle und performante finanzielle Auswertungen holistischer Szenarien, die auch in einer VUCA-Welt präzise Steuerungsimpulse und Prognosen ermöglichen und einer flexiblen Entscheidungsunterstützung dienen – wie zum Beispiel für den Fall eines Engpasses in der Chip Supply.

Abbildung 1 greift das erwähnte, für die Fertigungsindustrie aktuelle Beispiel auf: Ein Chip-Engpass wirkt sich unter anderem auf die Produktionskapazität aus und erfordert eine Anpassung der Produktionsplanung, dies verbunden mit einem Update der Vertriebsplanung. Die Produktionskosten gilt es zusätzlich neu zu kalkulieren (Produktionsfixkosten steigen) sowie Marketingaktivitäten anzupassen. In der Folge ergeben sich Auswirkungen auf die Marge. Gesamthaft betrachtet beeinflussen somit die aus einer reduzierten Materialverfügbarkeit resultierenden Herausforderungen das gesamte Unternehmen. In einer solchen kritischen Situation, in der die reine Verwendung von Excel zur Planung keine Abhilfe schafft, unterstützt IBP mittels einer auf Treiber und Massnahmen fokussierten Szenarien-Modellierung: Durch Veränderung der Parameter lassen sich Konsequenzen aufzeigen, und da-

rauf aufbauend kann eine schnelle Entscheidung für eine optimale Reaktion herbeigeführt werden.

## Schritte auf dem Weg zur erfolgreichen Einführung und Etablierung von IBP

Während IBP als Lösungsmittel zur Mitigation der Herausforderungen attraktiv erscheinen mag, ist der Weg zu einer integrierten Planung herausfordernd. Das Thema sollte deshalb systematisch und holistisch angegangen werden.

Zuerst ist es notwendig, im Rahmen einer Vorstudie die Ist-Situation zu analysieren und ein Reifegrad-Assessment inklusive Handlungsfelder durchzuführen (siehe Abbildung 2). Auf Basis dessen sollte das produzierende Unternehmen die anzustrebende, geeignete Reifegradstufe unter Berücksichtigung der Branche, der Unternehmenskultur und des Steuerungsansatzes festlegen.

Wie ist Stufe 3 basierend auf dem Ist-Zustand zu erreichen? Für die konkrete Umsetzung von IBP wird vorgeschlagen, inhalts-, prozess-, organisations- und technologiebezogene Aspekte zu berücksichtigen:

- 1) Inhaltlich erfordert IBP die Harmonisierung operativer Teilpläne mit der Finanzplanung über beispielsweise geschäftsmodellspezifischen Treibermodellen und einer einheitlichen sowie integrierten Finanzergebnisplanung mittels Abstimmung der Erfolgsrechnung, Bilanz und Cashflow-Rechnung.

- 2) Während es bei der Planung um die Festlegung eines Ziels und die Art der Erreichung dieses Ziels geht, handelt der Forecast von der Prognostizierung der Zukunft auf einen gewählten Zeithorizont. Erstes erfolgt oft unter Anwendung eines Top-down-Verfahrens, letzteres unter Anwendung eines Bottom-up-Verfahrens.

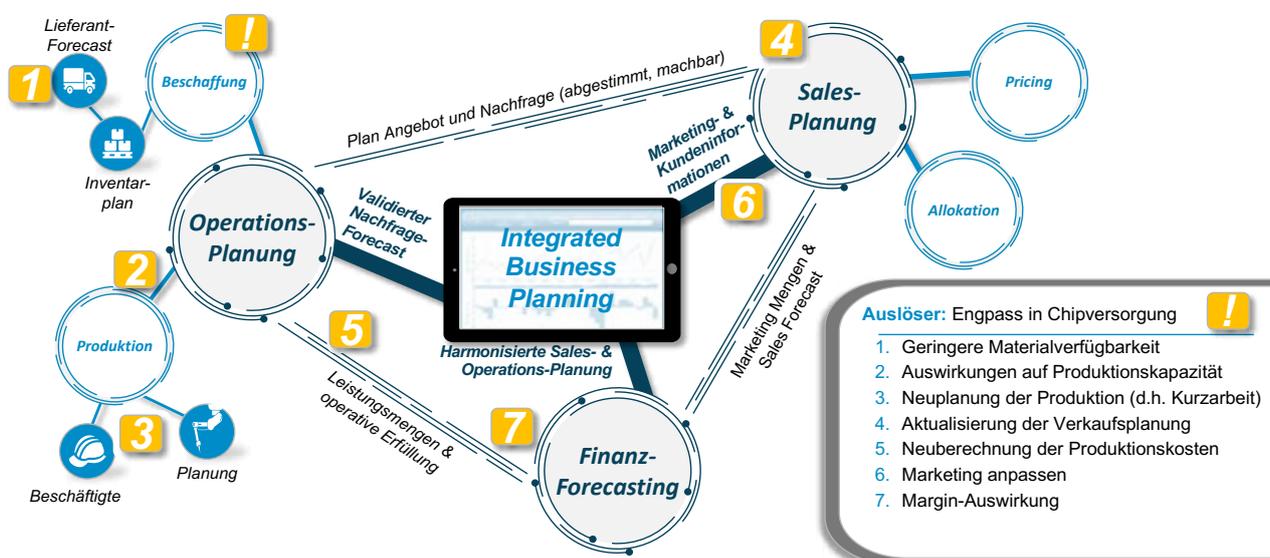
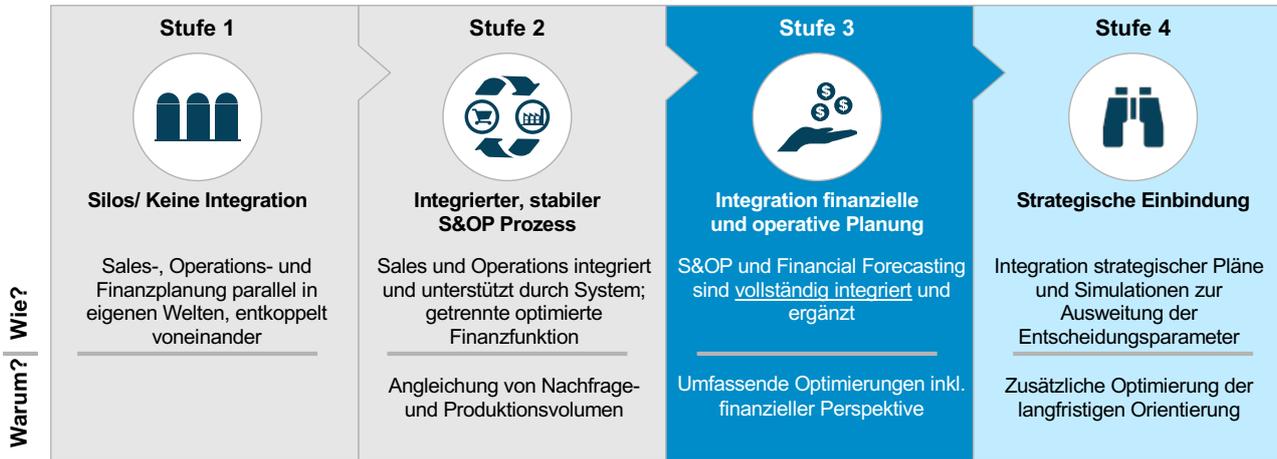


Abbildung 1: Bottleneck in Supply im Kontext von IBP



**Integrated Business Planning**

Abbildung 2: Einführung und Etablierung von IBP

- 2) Prozessual gilt es, ein integriertes Steuerungssystem durch die Verzahnung diverser Planungsanlässe und Teilpläne mithilfe einer Abstimmung der Workflows oder neuer Abstimmungsrunden zu schaffen.
- 3) Organisatorisch ist es unabdingbar, die Silodenkweisen aufzulösen und damit eine Überwindung der Trennung operativer Teams und Finanzteams zu erreichen. Dies bedingt oftmals die Schärfung der Verantwortlichkeiten sowie neue Austauschformate.
- 4) Technologisch betrachtet erweist es sich als ideal, auf die Unterstützung einer zentralen, leistungsfähigen IT-Planungsplattform zurückzugreifen. Durch die Vermeidung unterschiedlicher Planungstools wird eine Source of Truth für Planungs- und Forecastwerte geschaffen. Hierfür ist ein einheitliches Datenmodell eine Voraussetzung.

### Einblicke in ein Praxisbeispiel

Ein führendes, internationales Halbleiterunternehmen mit globalen Verkaufsniederlassungen, Produktionsstätten und R&D-Standorten befand sich auf der Reifegrad-Stufe 1 (keine Integration) und hatte mit dem negativen Einfluss (zum Beispiel Planungsunsicherheit, Lieferschwierigkeiten) von Covid-19 zu kämpfen. Im Rahmen einer gross angelegten, globalen Unternehmenstransformation galt es bei diesem produzierenden Unternehmen, eine integrierte Planungsumgebung zu schaffen.

Hierfür war zu Beginn das Designen eines klaren, detaillierten Zielbilds für eine integrierte Planung erforderlich. Eine Modernisierung der finanziellen Planung erforderte ein systematisches Tool- oder Anbieter-Screening mittels einer Marktforschung, einer kritischen Anbieteranalyse und -bewertung sowie Klassifizierung und Priorisierung. Die Entscheidung fiel auf SAP Analytics Cloud (SAC). In

der Folge wurden für SAC benötigte Inbound- und Outbound-Schnittstellen zu bestehenden oder ebenfalls neu einzuführenden Systemen definiert – unter anderem SAP S/4HANA, Workday (HR-Tool) und o9 (S&OP-Tool).

Insbesondere stand die nahtlose Integration mit der S&OP- und HR-Planung im Vordergrund. Im HR-Kontext bestand die Absicht darin, beispielsweise operative FTE- und personalkostenbezogene Daten von der HR-Abteilung unter Berücksichtigung von Datenschutz und -sicherheit in die neue SAC-Planungsplattform zu integrieren, wodurch sie für Prefills zur finanziellen Planung genutzt werden konnten. Bezogen auf S&OP waren die Datenobjekte durchschnittlicher Verkaufspreis, Umsatzabgrenzungsposten, verkaufte Menge, Produktionsvolumen wie Wafer-Starts und -Ours von S&OP für die finanzielle Planung als Aufsatzzpunkte relevant, was in der Konsequenz die Schaffung einer Schnittstelle von o9 zu SAC erforderte. Neben diesen beispielhaften Inbound-Interfaces zu operativen Systemen wurden auch folgende Outbound-Interfaces geschaffen: Es erforderte unter anderem, dass Umsatzziele und Plan FX-Kurse von SAC in das o9 geladen oder Planwerte für die Kalkulation von Standardkosten und finale Planwerte für das Reporting von SAC in das S/4HANA übertragen wurden. Durch den automatisierten Datentransfer konnten eine Datenkonsistenz und -transparenz sichergestellt werden. Zusätzlich wurden Treiberbäume erarbeitet, bei denen relevante finanzielle und operative Kennzahlen identifiziert und logisch miteinander verknüpft abgebildet wurden.

In enger Abstimmung verschiedener Bereiche mussten die Ansätze der Planungsprozesse mit erforderlichen Aktivitäten und Verantwortlichkeiten kritisch reflektiert und auf die neuen Soll-Gegebenheiten angepasst werden. Für Business-Users bedeuten die Änderungen eine Vereinfachung der Planungsaktivitäten verbunden mit einer Aufwandsreduzierung.

## Tipps

Basierend auf IBP-Projekterfahrungen empfehlen wir die Berücksichtigung folgender Elemente für eine erfolgreiche Einführung und Etablierung des IBP-Ansatzes:

### Vor dem Projekt:

- Wählen Sie ein agiles Vorgehen: Projekte zur Einführung einer integrierten Planung können länger als 12 Monate dauern. Anstelle eines Wasserfall-Ansatzes haben sich iterative Vorgehen inklusive kontinuierlicher Verbesserung bewährt.
- Betrachten Sie das IBP-Projekt als Change-Projekt und nicht als reines IT-Implementierungsprojekt: IBP-Projekte bringen einen höheren Mehrwert, sofern die Kultur passt oder gewisse benötigte kulturelle Änderungen erfolgt sind.
- Schaffen Sie ein konsistentes Datenmodell: Ein harmonisiertes Datenmodell stellt die Basis für eine Integration sowie (Dis-)Aggregation verschiedener Pläne dar.

### Während des Projektes

- Holen Sie das Buy-In aller Abteilungen ab: Zur Integration der Pläne ist das Buy-In vieler Bereiche unabdingbar. Dazu gehören: Finanzabteilung, Sales, Logistik/Supply Chain Management sowie die Produktion.
- Haben Sie die Bereitschaft und Offenheit, Bestehendes kritisch zu hinterfragen: Eine IBP-Implementierung resultiert häufig in angepassten Management- und

Steuerungsprozessen. Hinterfragen sie Ihre aktuellen Prozesse im Rahmen des Projektes und versuchen Sie, (wo möglich) das Planungssystem im Standard umzusetzen.

- Wählen Sie das Planungs-Tool systematisch aus: Da IBP verschiedene Bereiche zusammenbringt, bedarf es einer Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen bei der Tool-Auswahl. Wählen Sie deshalb IT-Tools systematisch anhand von Kriterien aus, welche alle relevanten Stakeholder als unabdingbar erachten.

### Nach dem Projekt

- Verankern Sie die kulturelle Veränderung in der Organisation: Um einen nachhaltigen Mehrwert aus der Integration der unterschiedlichen Pläne zu gewährleisten, müssen neue Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten mit KPIs überwacht und reflektiert werden, um sicherzustellen, dass Neuerungen gelebt werden.

---

*Alexandra Villiger, Consultant im Segment Planung, Reporting und Analytics im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth Schweiz, AVilliger@horvath-partners.com*

*Kevin Kiy, Managing Consultant im Segment Sales & Operations im Competence Center Operations, Strategy & Innovation, Transformation bei Horváth Schweiz, KKiy@horvath-partners.com*

Lucerne University of Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ

**Jetzt informieren!**

## WEITERBILDUNG AM IFZ

Master/Diploma/Certificate of Advanced Studies

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

Programmstart: 19. August 2022

IFZ Konferenz

**Controller Tagung Schweiz**  
28. September 2022

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

FH Zentralschweiz

---

# IKS-Projekt in der Praxis

---

Im Rahmen des IKS werden Schlüsselprozesse, Risiken und Kontrollen analysiert, entsprechende Mängel identifiziert und Empfehlungen erarbeitet. Ein effektives IKS fördert das Risikobewusstsein, zeigt Optimierungspotenziale und sorgt dafür, dass Compliance-Vorschriften eingehalten werden. IKS-Standardtools ermöglichen eine effiziente Umsetzung.

---



Simon Zuber

Die Ausgestaltung der Kontrolle der Jahresrechnung und des internen Kontrollsystems gehört zu den unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrates. Er muss deshalb dafür besorgt sein, dass eine ständige Kontrolle über die wesentlichen Sachverhalte im Finanzbereich der Gesellschaft ausgeübt wird. Dabei sind die finanziellen Abläufe sowie die Liquidität des Unternehmens kritisch zu überwachen. Dem Verwaltungsrat obliegt somit die Verantwortung für die Einführung und Pflege des IKS. Üblicherweise wird jedoch der IKS-Manager (i. d. R. der oder die Finanzverantwortliche) mit der operativen Umsetzung betraut. Nachfolgend wird ein möglicher Ablauf eines IKS-Projekts umschrieben.



Marc Arnet

waltungsrat zu erlassen. Diese umfassen die gesetzlichen Grundlagen des IKS, die organisatorische Eingliederung in die vorhandenen Managementsysteme, den Geltungsbereich, die IKS-Ziele, die Identifikation und Behandlung von Risiken, die Kommunikationskanäle sowie den IKS-Zyklus im Jahresverlauf. Die verantwortlichen Personen (Verwaltungsrat und IKS-Manager) unterzeichnen das IKS-Konzept, damit die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geklärt sind und das IKS die erforderliche Führungsunterstützung erhält.

## Analyse und Dokumentation des internen Umfelds

In einem weiteren Schritt werden die unternehmensweiten IKS-Kontrollen beschrieben und zentral erfasst. Das Kontrollumfeld gibt einen Überblick über sämtliche für das IKS relevanten Richtlinien und Instrumente der Unternehmensführung. Dies umfasst unter anderem das Leitbild, die Richtlinien zur Corporate Governance, die Zusammensetzung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, die Entlohnungspraxis, die Zeichnungsberechtigungen, die eingesetzten Instrumente zur finanziellen Berichterstattung, das Personalwesen, das Risikomanagement usw. Dem Kontrollumfeld sollte genügend Beachtung geschenkt werden. Wird ein Kontrollumfeld geschaffen, in dem eine gesunde Risikokultur herrscht, ist die Fehleranfälligkeit in der finanziellen Berichterstattung und die Gefahr von deliktischen Handlungen tiefer. Dies hat einen positiven Einfluss auf die Anzahl der notwendigen Kontrollen in einem IKS.

## Beschluss

Ein IKS-Projekt beginnt mit einem (formellen) Beschluss des Verwaltungsrats. In einem Projektauftrag werden die wichtigsten Ziele und Meilensteine des IKS definiert und verabschiedet. Die Oberverantwortung zur Umsetzung eines IKS verbleibt dabei beim Verwaltungsrat. Dieser betraut den IKS-Manager mit der Aufgabe, ein unternehmensweites IKS einzurichten sowie wirksam zu betreiben, und überwacht ihn dabei.

## IKS-Ziele und IKS-Konzept

Die wichtigsten Aspekte des IKS werden im IKS-Konzept definiert. Beim IKS-Konzept geht es darum, Leitlinien zur Umsetzung und Ausgestaltung des IKS durch den Ver-

## Information & Kommunikation

Im Bereich Information und Kommunikation wird festgehalten, wie innerhalb des Unternehmens kommuniziert wird und wo dies geregelt ist. Interne Kommunikation (top-down und bottom-up), externe Kommunikation (Presseauskünfte, Krisenkommunikation, Internetauftritt, laufende Mitteilungen an Anspruchsgruppen), die finan-

zielle Kommunikation sowie die grobe Umschreibung der IT-Umgebung werden dabei dokumentiert. Speziell den Bestimmungen im Bereich Finanzberichterstattung und IKS sollte eine hohe Bedeutung beigemessen werden.

## Integration Risikomanagement und IKS

Während sich das IKS primär auf die operationellen Risiken und deren Kontrollen im finanziellen Bereich fokussiert, werden im Risikomanagement verstärkt strategische Risiken betrachtet. Risiken werden anhand von Risikokategorien identifiziert, und zur Risikovermeidung oder zumindest zur Risikoreduzierung werden Massnahmen bestimmt.

In einem ganzheitlichen IKS-Konzept darf das Element des unternehmensweiten Risikomanagements nicht fehlen. Dieses kann vereinfacht als losgelöste Risikobeurteilung erfolgen oder umfassender als integrierte Risikobeurteilung. Bei einer integrierten Risikobeurteilung werden die Erkenntnisse des Risikomanagements zur Definition der IKS-relevanten-Prozesse herangezogen bzw. analysiert.

## Anwendungsbereich und Wesentlichkeit

Im Rahmen des IKS-Projekts muss der Anwendungsbereich des IKS definiert werden. Dabei muss festgelegt werden, auf welche untergeordneten Einheiten das IKS anzuwenden ist. Dies kann beispielsweise aufgrund des prozentualen Beitrags zur Jahresrechnung der Gesamtorganisation festgelegt werden. Üblicherweise werden etwa Umsatz, Personalaufwand oder Bilanzsumme für die Beurteilung herangezogen. Trägt beispielsweise eine Einheit 15 Prozent zum Umsatz der Gesamtorganisation bei, ist die Einheit im IKS zu berücksichtigen.

Zusätzlich wird die Jahresrechnung im Rahmen der Jahresrechnungsanalyse aufgrund der Materialität sowie der Fehleranfälligkeit der einzelnen Positionen bewertet. Aufgrund dieser Analyse wird festgelegt, welche Jahresrechnungspositionen für das IKS wesentlich sind. Im Anschluss wird die Frage gestellt, welche Prozesse für die Darstellung der wesentlichen Jahresrechnungsposition besonders massgebend sind (Schlüsselprozesse).

## IKS-Schlüsselprozesse

Für die definierten Schlüsselprozesse werden die vorhandenen Risiken und Kontrollmassnahmen dokumentiert. Dies geht faktisch in drei Schritten vor sich:

1. Darstellung des Prozesses in groben Schritten (z.B. Flussdiagramm). Es sind IKS-Tools verfügbar, welche Standard-IKS-Prozesse zur Verfügung stellen. Dadurch wird der Aufwand der Prozessmodellierung deutlich reduziert und wesentliche Prozessschritte werden einfacher erkannt. Sind bereits Prozessdokumentationen

vorhanden, etwa weil ein Qualitätsmanagement-System eingesetzt wird, sollte das IKS in die bestehende Prozessdokumentation integriert werden, damit Redundanzen vermieden werden können.

2. In einem weiteren Schritt werden den einzelnen Prozessschritten IKS-Risiken zugeordnet. Auch hier gibt es IKS-Tools, welche mögliche Risiken aufzeigen. Es ist jedoch wichtig, dass unternehmensspezifische Risiken vollständig erfasst und bewertet werden.
3. Den Risiken werden durchzuführende Kontrollen zugeordnet. Dabei werden die Kontrollen mit Beschreibung, Hilfsmittel, Periodizität und Wirksamkeit dokumentiert. Sind für wesentliche Risiken keine adäquaten Kontrollen vorhanden, wird von einer Kontrollschwäche gesprochen.

## Kontrollschwächen und Massnahmen

Nachdem die Schlüsselprozesse dokumentiert wurden, werden die erkannten Kontrollschwächen in einem zentralen Aktionsplan zusammengefasst. Zu den Kontrollschwächen werden mögliche Massnahmen zu deren Behebung aufgeführt. Die Umsetzung dieser Massnahmen wird einem Verantwortlichen zugeordnet, terminiert und überwacht.

Der Aktionsplan dient somit einerseits als Diskussionsgrundlage und andererseits als Überwachungsinstrument. Der IKS-Verantwortliche hat mit dem Aktionsplan ein einfaches und verständliches Dokument, um auf Schwachstellen aufmerksam zu machen. Der Aktionsplan mit den aufgeführten Kontrollschwächen dient somit auch als Entlastung der mit der IKS-Umsetzung betrauten Person. Der Verwaltungsrat wird mit dem Aktionsplan periodisch über neue und behobene Schwächen informiert und kann die Massnahmen festlegen, welche umgesetzt werden sollen.

## Monitoring und Reporting

Ein IKS ist kein Führungsinstrument, welches ein für alle Mal in einer bestimmten und unabänderlichen Form erarbeitet wird. Veränderungen im Umfeld eines IKS machen dieses anpassungsbedürftig. Deshalb sollte das IKS periodisch überprüft und aktualisiert werden, damit die Wirksamkeit sichergestellt werden kann.

Ziel ist es, die Schlüsselprozesse, die Risiken und die Kontrollen des IKS zu analysieren, entsprechende Mängel zu identifizieren und Empfehlungen zu dokumentieren. Die Gesetzeskonformität, Aktualität und Wirksamkeit des IKS können damit gewährleistet werden.

Das Thema IKS sollte im Verwaltungsrat regelmässig thematisiert werden. Die Verantwortung zur laufenden

Überwachung wird an den IKS-Manager delegiert. Dieser berichtet periodisch über den Stand des IKS. Relevante Erkenntnisse müssen dabei im Sinne eines Eskalationsverfahrens den Verantwortlichen zeitnah weitergeleitet werden.

Das IKS wird durch den IKS-Manager mindestens einmal im Jahr aktualisiert. Hierbei wird das System als Ganzes beurteilt und die relevanten IKS-Schlüsselprozesse inklusive der identifizierten Risiken und der implementierten Kontrollen werden kritisch hinterfragt. Zudem wird über den Fortschritt hinsichtlich umgesetzter Massnahmen Rechenschaft abgelegt.

### Nutzen eines IKS

Zusammenfassend sind nachfolgend einige Vorteile eines zweckdienlichen IKS aufgeführt:

- Wahrnehmung der Führungsverantwortung
- Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen
- Einhaltung von Compliance-Vorschriften (Richtlinien, Verantwortlichkeiten, Abläufe)
- Förderung eines verwaltungsweiten Risikobewusstseins

- Aufdecken von Schwachstellen und Optimierungspotenzial in den Prozessen
- Sicherstellung einer zuverlässigen und vollständigen Buchführung sowie Rechnungslegung
- Vermögensschutz durch Vermeidung/Minderung von deliktischen Handlungen
- Effiziente und effektive Umsetzung bei Verwendung von IKS-Standardtools

*Simon Zuber, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, MSc in Business Administration und BSc in Wirtschaftsinformatik, Spartenleiter Wirtschaftsberatung und Qualitätsmanager, Treuhand- und Revisionsgesellschaft Mattig-Suter und Partner  
simon.zuber@mattig.ch*

*Marc Arnet, lic. oec. HSG, diplomierter Wirtschaftsprüfer und IAS/IFRS Accountant (Internationale Rechnungslegung), Treuhand- und Revisionsgesellschaft Mattig-Suter und Partner,  
marc.arnet@mattig.ch*

## Der Schweizer Standard für Finanzbuchhaltung.

Abacus Finanzbuchhaltung – die Software für Finanz-, Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung, Kostenrechnung sowie E-Banking

Finanzbuchhaltung  
live erleben  
Kostenlose  
Webinar-Reihe  
jetzt anmelden  
[abacus.ch/webinare](http://abacus.ch/webinare)



Weitere Informationen finden Sie unter:  
[abacus.ch/finanzbuchhaltung](http://abacus.ch/finanzbuchhaltung)

 **ABACUS**

---

# Die neue Fachempfehlung Swiss GAAP FER 28 «Zuwendungen der öffentlichen Hand»

---

Die neue Fachempfehlung Swiss GAAP FER 28 «Zuwendungen der öffentlichen Hand» tritt im Jahr 2024 in Kraft und stellt den Anwendern ein Instrument bereit, das die Bedürfnisse der Adressaten ausgewogen berücksichtigt. Dieser Artikel gibt einen Überblick und Hinweise für die Praxis.

---



Michael Annen

Mit der neuen Fachempfehlung «Zuwendungen der öffentlichen Hand» (Zuwendungen d. ö. H.) konnte ein wichtiges Projekt der Swiss GAAP FER abgeschlossen werden. Die hohe Relevanz des Themas zeigte sich in engagierten Diskussionen während der Arbeiten zum Standard, insbesondere aber auch durch die grosse Teilnahme an der Vernehmlassung mit 59 Stellungnahmen. Nach eingehender Analyse der Rückmeldungen wurde der Vernehmlassungsentwurf punktuell überarbeitet.



Heiko Pertry

## Keine Einleitung in Swiss GAAP FER 28

Swiss GAAP FER 28 bildet einen Teil des gesamten Swiss

GAAP FER Regelwerks und ist somit grundsätzlich von allen Organisationen anzuwenden, die sich nicht auf die Kern-FER beschränken dürfen. Insbesondere die Swiss GAAP FER 21 Anwender haben sich eine Einleitung gewünscht, um eine Klarstellung des Verhältnisses der neuen Fachempfehlung zu Swiss GAAP FER 21 zu ermöglichen. Anstelle einer Einleitung wurde in Swiss GAAP FER 28 eine Ergänzung eingefügt: Um den Besonderheiten der Tätigkeit von Nonprofit-Organisationen, die Swiss GAAP FER 21 anwenden, Rechnung zu tragen, erfolgen die Erfassung und der Ausweis sowohl von vermögenswert- als auch von erfolgsbezogenen Zuwendungen d. ö. H. nach den Vorgaben von Swiss GAAP FER 21. In Ermangelung konkreter Regelungen zur Erfassung und zum Ausweis von Zuwendungen d. ö. H. nach Swiss GAAP FER 21 bestehen in der Praxis zahlreiche Herausforderungen und zum Teil unterschiedliche Herangehensweisen, welche in

einem separaten Artikel (Seite 14 f.) behandelt werden. Eine Verbuchung gemäss den Bestimmungen von Swiss GAAP FER 28 ist notabene auch für Nonprofit-Organisationen möglich.

## Definition

Zuwendungen d. ö. H. sind definiert als Ausgleich durch eine Institution d. ö. H. für Leistungen oder Aufwendungen, welche im Rahmen der betrieblichen Tätigkeit der Organisation erbracht werden oder anfallen. Die Organisation erhält dadurch einen besonderen wirtschaftlichen Vorteil. Ausdrücklich werden verschiedene alternative Bezeichnungen aufgeführt und dabei Begriffe aus Swiss GAAP FER 21 oder dem Subventionsgesetz berücksichtigt. Im Vergleich zum Vernehmlassungsentwurf wurde in der Definition der Begriff «Abgeltung» durch «Ausgleich» ersetzt, um einerseits keinen besetzten Begriff zu verwenden, und andererseits klar zum Ausdruck zu bringen, dass Leistungen oder Aufwendungen von Relevanz sein können, was z. B. Covid-19-Härtefallgelder betrifft.

Generell zeichnet sich der besondere wirtschaftliche Vorteil durch ein gewisses Missverhältnis im Vergleich der Leistungen aus. Wenn durch die Organisation keine Gegenleistung erfolgen muss (à fonds perdu) oder die Leistung bei (tieferen) Marktpreisen vermutlich nicht durch die Organisation angeboten würde, kann es sich um eine Zuwendung d. ö. H. handeln.

## Ansatz, Bewertung und Ausweis

Zuwendungen d. ö. H. sind nach Ziffer 3 dann anzusetzen, wenn eine angemessene Sicherheit darüber besteht, dass die Organisation die damit verbundenen Bedingungen erfüllt und ihr Wert verlässlich schätzbar ist. Die Einschätzung, dass die mit der Zuwendung d. ö. H. verbundenen Bedingungen erfüllt werden, ist aus Sicht der abschluss-erstellenden Organisation vorzunehmen. Dabei bildet der

Mittelzufluss alleine noch keinen schlüssigen substanziellen Hinweis dafür, dass die Bedingungen abschliessend erfüllt sind. So können z. B. bei langfristigen Projekten Zuwendungen d. ö. H. vorausbezahlt werden und der vollständige Einbehalt vom Abschlussbericht abhängen. Falls die Organisation zum Schluss kommt, dass die Bedingungen nicht erfüllt werden, wären somit keine Zuwendungen d. ö. H. anzusetzen.

### Brutto-/Nettoprinzip

Das Wahlrecht zwischen dem Brutto- und Nettoprinzip wurde sowohl für vermögenswertbezogene als auch für erfolgsbezogene Zuwendungen d. ö. H. beibehalten. Dies folgt dem Rahmenkonzept, welches neben dem generellen Bruttoprinzip in sachlich begründeten Fällen auch die Nettodarstellung erlaubt, wenn dadurch keine irreführende Darstellung entsteht. Ein begründeter Fall liegt vor, wenn es eine Fachempfehlung erfordert oder erlaubt, sowie wenn dadurch der wirtschaftliche Gehalt eines Geschäftsvorfalles oder eines Ereignisses wiedergespiegelt wird.

### Vermögenswertbezogene Zuwendungen d. ö. H.

Vermögenswertbezogene Zuwendungen d. ö. H. sind an die Hauptbedingung geknüpft, dass eine Organisation langfristige Vermögenswerte kauft, herstellt oder auf andere Weise erwirbt, um die Zuwendungsvoraussetzungen zu erfüllen. Während der Wert von monetären vermögenswertbezogenen Zuwendungen d. ö. H. offensichtlich ist, sind auch nichtmonetäre vermögenswertbezogene Zuwendungen bei Zugang zu aktuellen Werten zu bewerten, die z. B. bei Grund und Boden durch Wertgutachten objektiv ermittelt werden können.

Organisationen, die das Bruttoprinzip anwenden, grenzen die vermögenswertbezogenen Zuwendungen d. ö. H. über einen passiven Rechnungsabgrenzungsposten ab. Bei der Bilanzgliederung nach Swiss GAAP FER 3 handelt es sich lediglich um eine Mindestgliederung, passive Rechnungsabgrenzungsposten können demzufolge auch von langfristiger Natur sein. Zudem sind in Swiss GAAP FER 28 explizit auch alternative Bezeichnungen erlaubt, wenn diese sachgerecht sind. Bei einer Verrechnung von vermögenswertbezogenen Zuwendungen d. ö. H. mit dem Vermögenswert (Nettoprinzip) muss dies für den Adressaten des Abschlusses erkennbar sein. Die Offenlegung erfolgt zweckmässig über den Anlagespiegel, wobei der Ausweis auch an einer anderen Stelle des Anhangs erfolgen kann.

### Erfolgsbezogene Zuwendungen d. ö. H.

Erfolgsbezogene Zuwendungen d. ö. H. werden entweder separat oder unter der Position «Andere betriebliche Erträge» ausgewiesen. Alternativ erfolgt in sachlich begründeten Fällen eine Verrechnung mit den entsprechenden Auf-

wendungen. Die Erläuterungsziffer 20 verlangt bei einem Netto-Ausweis explizit die Offenlegung der Bruttobeträge im Anhang, womit z. B. direkt verrechnete Kostenzuschüsse ersichtlich werden.

Unter die erfolgsbezogenen Zuwendungen d. ö. H. fallen auch vergünstigte Darlehen (z. B. Covid-19-Darlehen), wobei die Zuwendung d. ö. H. den tieferen Zinssatz betrifft.

### Rückzahlungsverpflichtungen

Wird eine Zuwendung d. ö. H. entgegen der ursprünglichen Annahme rückzahlungspflichtig, ist dieser Sachverhalt nach Swiss GAAP FER 28/6 als Schätzungsänderung zu behandeln.

### Darstellung in der Geldflussrechnung

Vermögenswertbezogene Zuwendungen d. ö. H. sowie damit zusammenhängende Rückzahlungen sind brutto im Geldfluss aus Investitionstätigkeit auszuweisen.

Erfolgsbezogene Zuwendungen d. ö. H. sind Bestandteil des Geldflusses aus Betriebstätigkeit und gesondert in der Geldflussrechnung oder im Anhang auszuweisen.

### Offenlegungen

Die Offenlegungen nach Ziffer 8 umfassen neben den Rechnungslegungsgrundsätzen vor allem Informationen, welche die erfassten Zuwendungen d. ö. H. für den Adressaten verdeutlichen und einen Informationsmehrwert bieten. Falls Organisationen die Netto-Methode angewendet haben, sind die verrechneten Beträge spätestens an dieser Stelle ersichtlich.

### Verfügbare Unterlagen

Die neue Fachempfehlung ist auf der Swiss GAAP FER Webseite in deutscher, französischer, italienischer und englischer Sprache verfügbar und wird in der neuen Broschüre per 1. Januar 2023 enthalten sein. Zudem wird die Neuauflage des Swiss GAAP FER Lehrbuchs die Zuwendungen d. ö. H. in einem separaten Kapitel behandeln.

---

*Michael Annen, lic. oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer, Mitglied des Fachausschusses, Managing Partner, brag Buchhaltungs und Revisions AG, m.annen@brag.ch*

*Heiko Petry, Dr. oec. HSG, Senior KPMG, DPP (Swiss GAAP FER/IFRS), Fachassistent Swiss GAAP FER, heikomathias.petry@unisg.ch*

---

# Anwendung von Swiss GAAP FER 28 bei Swiss GAAP FER 21-Abschlüssen

---

Die neue Fachempfehlung «Zuwendungen der öffentlichen Hand» gilt für alle Anwender der gesamten Swiss GAAP FER, so auch für die betroffenen FER 21-Anwender. Dieser Beitrag zeigt besondere Herausforderungen und mögliche Lösungsvorschläge für Nonprofit-Organisationen.

---



Reto Eberle

Gemeinnützige Nonprofit-Organisationen (NPO) erhalten aufgrund ihrer Tätigkeiten häufig Unterstützungen durch die öffentliche Hand. Mit Swiss GAAP FER 28 wird die Behandlung von Zuwendungen der öffentlichen Hand (d. ö. H.) erstmals für alle Anwender der gesamten Swiss GAAP FER geregelt. Swiss GAAP FER 21 steht in Ergänzung oder teilweisen Abänderung zu den übrigen Fachempfehlungen, womit grosse NPO neben dem Rahmenkonzept, Swiss GAAP FER 21 und den Kern-FER auch die weiteren Swiss GAAP FER, zu denen neu eben auch Swiss GAAP FER 28 zählt, anwenden müssen.



Heiko Petry

Im Rahmen der Vernehmlassung gingen Rückmeldungen ein, die Abgrenzungsschwierigkeiten aufzeigten. Dabei hat sich ergeben, dass die Handhabung der FER 21-Bestimmungen zu den zweckgebundenen Fonds in der Praxis sehr unterschiedlich erfolgt. Deshalb hat die Fachkommission entschieden, dass bei FER 21-Anwendern die Erfassung und der Ausweis von Zuwendungen d. ö. H. nach den Vorgaben von Swiss GAAP FER 21 erfolgen.

Die angesprochenen Abgrenzungsschwierigkeiten resultieren weitestgehend aus einer Anwendung von Swiss GAAP FER 21 auf Sachverhalte, für welche diese Fachempfehlung nicht gedacht war, da sie für spendensammelnde Organisationen erarbeitet wurde. Um Transparenz über die Spendentätigkeit und deren Verwendung zu schaffen, wird die Veränderung zweckgebundener Mittel über Fonds dargestellt. Aufgrund der Logik der Fonds-

verbuchung entsteht ein gewisses Spannungsfeld zum Grundsatz der zeitlichen Abgrenzung, wonach die Auswirkungen von Geschäftsvorfällen und anderen Ereignissen erfasst werden, wenn sie auftreten und nicht, wenn flüssige Mittel eingehen oder gezahlt werden. Im Ergebnis wird die Periodengerechtigkeit auf Stufe Jahresergebnis auch unter Swiss GAAP FER 21 erreicht, da eine allfällige Abgrenzung über eine Schleife in der Betriebsrechnung erfolgt. Allerdings kommt es dadurch auf Stufe der Betriebsrechnung über die Zeit zu Verzerrungen.

## Erfolgsbezogene Zuwendungen d. ö. H.

Die Behandlung erfolgsbezogener Zuwendungen d. ö. H. erscheint für FER 21-Anwender wenig komplex, insbesondere wenn den Aufwendungen aus zweckentsprechenden Verwendungen in der gleichen Periode ein Mittelabfluss gegenübersteht (z. B. für Personalkosten). Die Beträge würden in der Periode des Erhalts als «Beiträge der öffentlichen Hand» in der Betriebsrechnung ausgewiesen und, falls nicht vollständig aufgebraucht, an das Fondskapital zur Entnahme in den Folgeperioden zugewiesen. Eine Verrechnung mit den zu kompensierenden Aufwendungen ist nicht zugelassen.

## Vermögenswertbezogene Zuwendungen d. ö. H.

Bei nichtmonetären vermögenswertbezogenen Zuwendungen d. ö. H. ist die Regelung, diese bei Zugang zu aktuellen Werten zu bewerten. Erhaltene Zahlungen werden grundsätzlich passiv abgegrenzt und dann ab dem Aktivierungszeitpunkt des Vermögenswerts über die Nutzungsdauer aufgelöst. Der Abschreibungsaufwand wird mit Sicht auf das Betriebsergebnis durch die Auflösung in Höhe der anteiligen Zuwendung d. ö. H. ausgeglichen.

Im Falle der Fondsverbuchung wären die Beiträge d. ö. H. gemäss Praxis bei Erhalt zuerst vollumfänglich als Ertrag in der Betriebsrechnung und – bei einer späteren Ausga-

be – als Zuweisung an das Fondskapital zu erfassen. Bei der Anschaffung des Vermögenswerts müssten die Mittel als Veränderung der zweckgebundenen Fonds dargestellt und (erneut) in der Betriebsrechnung erfasst werden.

In der Praxis ist auch eine weitere Variante festzustellen, bei welcher der Erhalt einer vermögenswertbezogenen Zuwendung d. ö. H. ebenfalls als Ertrag und Zuweisung an das Fondskapital erfasst wird. Im Gegensatz zur ersten Variante wird dann aber nicht die Anschaffung des Vermögenswerts als Veränderung des entsprechenden zweckgebundenen Fonds dargestellt, sondern die Auflösung über die Nutzungsdauer des angeschafften Vermögenswerts. Damit würden die planmässigen Abschreibungen des Vermögenswerts in der Betriebsrechnung in der Höhe der Zuwendungen d. ö. H. «neutralisiert».

Bei beiden Varianten würden vermögenswertbezogene Zuwendungen d. ö. H. in zwei oder mehreren Perioden die Betriebsrechnung tangieren. Angesichts des Investitionscharakters solcher Beiträge scheint eine Erfassung unter Einbezug der Betriebsrechnung daher erklärungsbedürftig und auch nicht sachgerecht.

Im Falle von monetären vermögenswertbezogenen Zuwendungen d. ö. H. bliebe FER 21-Anwendern somit nur eine periodenergebnisneutrale Erfassung im Fondskapital mit einer anschliessenden Umbuchung in einen passiven Rechnungsabgrenzungsposten. Gegen eine solche Erfassung spricht allerdings die FER 21 zugrundeliegende buchhalterische Logik und das grundsätzliche Verbot der direkten Erfassung von Sachverhalten in der Bilanz. In der buchhalterischen Logik von Swiss GAAP FER 21 entspricht die Position «Veränderung Fondskapital» in der Betriebsrechnung dem Total der Veränderungen der zweckgebundenen Fonds der Rechnung über die Veränderung des Kapitals. Zudem lässt Swiss GAAP FER 21 / 19 nur Transfers zwischen zweckgebundenen Fonds zu.

Weiter widerspricht der Verbleib von vermögenswertbezogenen Zuwendungen d. ö. H. im Fondskapital auf der Passivseite der zugrundeliegenden Logik der Fondsverbuchung, zumal die entsprechenden Mittel auf der Aktivseite nicht mehr verfügbar, sondern investiert sind. Alternativ wäre auch die Umbuchung zwischen zweckgebundenen Fonds und dem Organisationskapital nach einhelliger Auffassung nicht zulässig.

Bei der Behandlung von vermögenswertbezogenen Zuwendungen d. ö. H. stösst die Verbuchung als zweckgebundene Fonds folglich an Grenzen. Mit der in Swiss GAAP FER 28 eingefügten Bestimmung, dass die Erfassung und der Ausweis von Zuwendungen d. ö. H. nach Swiss GAAP FER 21 erfolgen, wurde einem Anliegen vieler NPO ebenso wie auch der öffentlichen Hand Rechnung getragen. Damit kann zwar die bisherige Praxis, die einen Einbezug der Betriebsrechnung vorsieht, beibehalten wer-

den. Diese ist aber zum Teil auf ein Verständnis der Fondsrechnung zurückzuführen, das nicht auf den Konzepten von Swiss GAAP FER 21 beruht.

## Offenlegungen

Für FER 21-Anwender können aufgrund von Swiss GAAP FER 28 umfassendere Offenlegungen erforderlich sein. In Swiss GAAP FER 28 werden die Offenlegungsanforderungen insbesondere in Bezug auf die Rechnungslegungsgrundsätze, die Quantifizierung der erfassten Zuwendungen d. ö. H. sowie der qualitativen Kontextualisierung ausführlicher dargelegt. Wesentliche Elemente davon sind für FER 21-Anwender bereits bekannt. In Bezug auf Swiss GAAP FER 28/22 ist zu betonen, dass nicht zwangsweise zu jeder nicht-monetären Zuwendung d. ö. H. der Wert offenzulegen ist. Eine solche Quantifizierung ist nur dann erforderlich, wenn die nicht-monetären erfolgsbezogenen Zuwendungen d. ö. H. bewertbar sind.

## Fazit

Die Anwendung der neuen Fachempfehlung Swiss GAAP FER 28 «Zuwendungen der öffentlich Hand» kann im Zusammenhang mit zweckgebundenen Fonds gewisse Herausforderungen für FER 21-Anwender ergeben. Durch die in der Praxis verbreitete pagatorische Fondsverbuchung über die Betriebsrechnung können die Regelungen des Swiss GAAP FER 28 nicht vollständig übernommen werden. Um diese Problematik zu entschärfen, wurde folglich explizit in der neuen Fachempfehlung festgehalten, dass die Erfassung und der Ausweis von Zuwendungen d. ö. H. für FER 21-Anwender nach den Regelungen des Swiss GAAP FER 21 zu erfolgen haben.

Die Fondsverbuchung, welche teilweise von den Zuwendungsgebern vorgeschrieben wird, liefert bei einer genaueren Analyse nicht vollständig befriedigende Ergebnisse, insbesondere bei vermögenswertbezogenen Zuwendungen d. ö. H. An dieser Stelle ist zu bedenken, dass die Zuwendungsgeber ihr berechtigtes Anliegen nach Transparenz auch auf vertraglicher Grundlage durchsetzen könnten, indem z. B. ein Spiegel über die Zuwendungen d. ö. H. verlangt würde.

---

*Reto Eberle, Prof. Dr., dipl. Wirtschaftsprüfer,  
Mitglied des FER-Stiftungsrates, Inhaber des Lehrstuhls für Auditing und Internal Control an der Universität Zürich, Partner, KPMG AG,  
reto.eberle@business.uzh.ch*

*Heiko Petry, Dr. oec. HSG, Senior KPMG,  
DPP (Swiss GAAP FER/IFRS) Internal Control an der  
Fachassistent Swiss GAAP FER,  
heikomathias.petry@unisg.ch*

---

# IASB Update: Auswirkungen geopolitischer Spannungen auf die Rechnungslegung

---

Der Krieg in der Ukraine und die damit zusammenhängenden Sanktionen haben Auswirkungen auf Lieferketten sowie die Preise für viele Güter und Dienstleistungen. Dadurch kommen Rechnungslegungsthemen wie «belastende Verträge» nach IAS 37 oder «Rechnungslegung in Hochinflationen» nach IAS 29 als wichtige Themen auf die Agenda.

---



Frederik  
Schmachtenberg

IAS 37 Rückstellungen, Eventualverbindlichkeiten und Eventualforderungen definiert in Paragraf 68 einen belastenden Vertrag als einen Vertrag, bei dem die unvermeidbaren Kosten zur Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen höher sind als der erwartete wirtschaftliche Nutzen aus dem Vertrag.



Ruth Gwerder

Mit der Einführung von IFRS 15 *Umsätze aus Verträgen* mit Kunden und IFRS 16 *Leasingverhältnisse* ergaben sich Änderungen, welche Verträge allfällig als belastende Verträge unter IAS 37 zu betrachten sind. Vor 2018 wandten Unternehmen IAS 11 an, um Drohverlustrückstellungen auf langfristigen Fertigungsaufträgen zu ermitteln.

Da IFRS 15 im Gegensatz zu IAS 11 keine entsprechenden Bestimmungen enthält, fällt die Beurteilung von belastenden Kundenverträgen seither ebenfalls unter IAS 37. Andererseits werden viele Mietverhältnisse als Leasingverbindlichkeit (mit entsprechendem Nutzungsrecht) unter IFRS 16 bilanziert, so dass für solche Verpflichtungen keine Drohverlustrückstellungen gemäss IAS 37 mehr nötig sind.

So kamen im Zusammenhang mit den neuen IFRS Standards (IFRS 15 und IFRS 16) Fragen auf, wie die Kosten von belastenden Verträgen genau zu ermitteln sind. Um Klarheit zu schaffen und eine einheitliche Anwendung zu gewährleisten, veröffentlichte das International Accounting Standards Board (IASB) im Mai 2020 «*Onerous Contracts – Cost of Fulfilling a Contract (Amendments to IAS 37)*» («Belastende Verträge – Kosten für die Erfüllung eines

Vertrags [Änderungen an IAS 37]). Diese Bestimmungen sind verpflichtend für Berichtsperioden, die am oder nach dem 1. Januar 2022 beginnen, und sind nun in 2022 anwendbar.

Zum einen müssen IFRS Anwender ihre Rechnungslegungsgrundsätze für belastende Verträge und (bestehende) Rückstellungen per 1. Januar 2022 überprüfen und nötigenfalls anpassen. Zum anderen ist als Folge der Corona-Pandemie und des Krieges in der Ukraine (und den damit zusammenhängenden Sanktionen sowie den steigenden Preisen für viele Güter und Dienstleistungen) die Wahrscheinlichkeit hoch, dass in diesem Jahr vermehrt neue belastende Verträge auftreten könnten. Wenn z. B. ein Produktionsunternehmen Verträge über den Verkauf von Waren zu einem festen Preis abgeschlossen hat und die Ware jetzt selbst nicht produzieren kann und von Dritten beschaffen muss, oder die Beschaffung/Herstellung höhere Kosten verursacht als ursprünglich geplant, dann ist zu prüfen, ob ein belastender Vertrag vorliegt.

Dabei sind die unvermeidbaren Kosten definiert als Mindestbetrag der bei Ausstieg aus dem Vertrag anfallenden Nettokosten; diese stellen den niedrigeren Betrag von Erfüllungskosten und etwaigen aus der Nichterfüllung resultierenden Entschädigungszahlungen oder Strafgeldern dar. Unklar war vor den Änderungen an IAS 37 jedoch, welche Kosten genau bei der Ermittlung der Kosten für die Erfüllung eines Vertrags zu berücksichtigen sind.

Mit den Änderungen an IAS 37 wurde geregelt, dass sich die «Kosten der Vertragserfüllung» aus den «Kosten, die sich direkt auf den Vertrag beziehen» zusammensetzen, wobei es sich hierbei entweder um zusätzliche Kosten für die Erfüllung des Vertrags handeln kann (beispielsweise direkte Kosten für Arbeit und Material) oder um eine Umlage anderer Kosten, die sich direkt auf die Erfüllung von Verträgen beziehen (beispielsweise die Zurechnung von Abschreibungen auf einen Posten des Sachanlage-

vermögens, der bei der Erfüllung des Vertrags verwendet wird). Unternehmen, die bisher nur inkrementelle Kosten berücksichtigten (Grenzkostenansatz), werden nun höhere Kosten in der Berechnung berücksichtigen müssen. Andererseits dürfen allgemeine und Verwaltungskosten, die sich nicht direkt auf einen Vertrag beziehen, nicht mehr berücksichtigt werden. Das heisst, Rechnungslegungsgrundsätze, die eventuell noch unter IAS 11 entwickelt wurden, können nicht unbesehen weitergeführt werden. IAS 37 enthält somit nun die «Leitplanken», welche Kosten zu berücksichtigen sind, aber dennoch keine abschliessende Liste von Kosten, wodurch ein gewisses Mass an Ermessen durch die Bilanzierenden weiterhin nötig sein wird.

Durch die Änderungen an IAS 37 sollten Drohverlustrückstellungen nun tendenziell schneller zu Tage treten, aus dem einfachen Grund, dass durch die Änderungen eher mehr Kosten in die Berechnung einbezogen und dem erwarteten Nutzen gegenübergestellt werden.

Die Änderungen von IAS 37 sind prospektiv auf Verträge anzuwenden, für die ein Unternehmen zum Umstellungszeitpunkt noch nicht alle Leistungen erbracht hat. Wenn die Berichtsperiode am 1. Januar 2022 beginnt, ist der Effekt einer allfälligen Anpassung der Rückstellungen per 1. Januar 2022 erfolgsneutral im Eigenkapital zu verbuchen. Eine Anpassung der Vorperiode ist nicht zulässig.

### **Türkei in 2022 neu «hyperinflationär» i. S. v. IAS 29**

Rechnungslegungsstandards werden grundsätzlich unter der Prämisse angewandt, dass der Wert des Geldes über die Zeit konstant ist. Wenn die Inflation jedoch so stark steigt, dass sie nicht mehr vernachlässigbar ist, tritt eine Reihe von Problemen auf, die sich auf die Darstellung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens- und Ertragslage von Unternehmen auswirken, wenn diese ihre Abschlüsse auf der Grundlage historischer Kosten erstellen. Zahlen, die auf historischen Anschaffungskosten basieren, sind weniger aussagekräftig als in einem Umfeld mit niedriger Inflation, welches die folgenden Beispiele veranschaulichen:

- Haltegewinne auf nichtmonetäre Vermögenswerte, die als operativer Gewinn ausgewiesen werden, stellen keine realwirtschaftlichen Gewinne dar.
- Finanzinformationen der aktuellen Berichtsperiode sind nicht mit denen aus Vorperioden vergleichbar.
- Das «reale» Kapital kann sich verringern, da die ausgewiesenen Gewinne die höheren Wiederbeschaffungskosten der in der Periode verbrauchten Ressourcen nicht berücksichtigen.

Um diese Bedenken auszuräumen, sollten Unternehmen IAS 29 *Rechnungslegung in Hochinflationländern* in den

Ländern und ab dem Beginn der Periode anwenden, in denen festgestellt wird, dass Hyperinflation im entsprechenden Land vorherrscht.

Wie den Wirtschaftsnachrichten zu entnehmen ist, ist die kumulierte Inflationsrate in der Türkei im ersten Quartal 2022 auf mehr als 100 Prozent im Dreijahresschnitt gestiegen und die Türkei gilt nun auch als Hochinflationland. Unternehmen sollten deshalb auch die Auswirkungen von IAS 29 *Rechnungslegung in Hochinflationländern* auf ihre türkischen Tochtergesellschaften überprüfen und in diesem Jahr entsprechend umsetzen.

### **Fazit**

Die Bedeutung von Drohverlustrückstellungen dürfte als Folge von Lieferkettenproblemen und Marktentwicklungen wegen des Kriegs in der Ukraine und den damit einhergehenden Sanktionen sowie der Corona-Pandemie gestiegen sein. Mit den Änderungen an IAS 37 hat das IASB festgelegt, dass sich die «Kosten der Vertragserfüllung» aus den «Kosten, die sich direkt auf den Vertrag beziehen», zusammensetzen. Unternehmen sollten sorgfältig prüfen, ob sie die Vertragserfüllungskosten im Einklang mit den geänderten Anforderungen von IAS 37, die für Perioden beginnend am oder ab 1. Januar 2022 in Kraft getreten sind, ermitteln. Zudem gilt es in der aktuellen Situation ein Auge auf Tochtergesellschaften in Ländern mit hoher Inflation zu halten. Da die Anwendung von IAS 29 bei der Umstellung und der nachfolgenden Berichterstattung herausfordernd sein kann, sollten gerade Unternehmen, die zum ersten Mal hyperinflationäre Tochtergesellschaften haben, die Auswirkungen auf das Konzernreporting rechtzeitig mit diesen Tochtergesellschaften und deren Revisionsgesellschaft klären.

---

*Dr. Frederik Schmachtenberg, Partner bei EY Schweiz, Financial Accounting Advisory Services, Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, [frederik.schmachtenberg@ch.ey.com](mailto:frederik.schmachtenberg@ch.ey.com)*

*Ruth Gwerder, Director bei EY Schweiz, IFRS Desk, [ruth.gwerder@ch.ey.com](mailto:ruth.gwerder@ch.ey.com)*

---

# Rechnungslegung nach OR

---

Die Jahresrechnung beruht auf der Annahme, dass das Unternehmen auf absehbare Zeit, mindestens aber in den nächsten zwölf Monaten ab dem Bilanzstichtag fortgeführt werden kann. Es stellt sich die Frage, wie zu verfahren ist, wenn die Fortführungsannahme zu verneinen ist.

---

Ist die Einstellung der Tätigkeit oder von Teilen davon in den nächsten zwölf Monaten ab Bilanzstichtag beabsichtigt oder voraussichtlich nicht abwendbar, so ist die Fortführungsannahme zu verneinen.

## Bei geplantem Wegfall der Fortführungsannahme

Die geplante (freiwillige) Einstellung der Unternehmenstätigkeit oder Teilen davon erfolgt i. d. R. aufgrund eines Beschlusses des obersten Leitungs- oder Verwaltungsorgans und abschliessend des obersten Organs des Unternehmens (bei einer AG durch einen Beschluss der Generalversammlung nach Art. 704 Abs. 1 Ziff. 8 OR). Ist die Einstellung eines Betriebsteils z. B. wegen nachhaltiger Verlustsituation nur zu erwarten, sind zunächst Fortführungswerte beizubehalten. Liegt ein Stilllegungsbeschluss vor, so sind der Rechnungslegung für die betreffenden Unternehmensteile Veräusserungswerte zugrunde zu legen (Art. 958a Abs. 2 Satz 1). Dabei sind – gemäss explizitem Wortlaut in der Botschaft – die Veräusserungswerte «durch die gesetzlichen Vorschriften zur Höchstbewertung beschränkt (s. Art. 960 ff.)», so dass die historischen Anschaffungs- oder Herstellungswerte die Wertobergrenzen der Bilanzierung bilden. Da es sich um eine geplante Unternehmenseinstellung handelt, kommt in der Beschränkung der Wertobergrenze das der OR-Rechnungslegung zugrundeliegende Vorsichtsprinzip nach Art. 958c Abs. 1 Ziff. 5 OR zum Ausdruck. Mehrerlöse oberhalb der historischen Anschaffungs- oder Herstellungswerte, die z. B. aufgrund stiller Reserven durch einen hohen Veräusserungserlös einzelner Vermögenswerte (Grundstücke, Beteiligungen, Immaterialgüter etc.) oder bei einer Veräusserung des Unternehmens als Ganzes erwartet werden, dürfen so erst bei ihrer tatsächlichen Realisierung und systemkonform mit der OR-Rechnungslegung erfasst werden. Aus der Beschränkung der Wertobergrenze folgt zudem, dass bislang gar nicht bilanzierte Vermögenswerte, wie z. B. selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte, auch bei der Umstellung auf Veräusserungswerte unberücksichtigt bleiben müssen.

Erst der Beginn der Liquidation selbst, formell erkennbar in der Erstellung eines Abschlusses per Beginn der Liquidation, bedeutet die sachlich begründete Zäsur, mit der die Wertobergrenzen der Art. 960 ff. OR (Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten für Aktiven; Nennwertgebot für Verbindlichkeiten) ihren Zweck einbüßen. Dasselbe gilt bezüglich der Erstellung des Zwischenabschlusses, wenn die begründete Besorgnis einer Überschuldung vorliegt.

Werden Betriebsteile im Rahmen der Liquidation stillgelegt, so sind die dazugehörigen Vermögenswerte mit ihren Veräusserungswerten, also dem Preis, den unabhängige Dritte bereit wären zu zahlen, zu bilanzieren. Ist eine Veräusserung nicht möglich, sind die Anlagen unter Berücksichtigung von Demontage- oder Entsorgungskosten auf ihren Schrottwert zu berichtigen. Vermögenswerte, die zu den stillzulegenden Betriebsteilen gehören, sind dem Umlaufvermögen zuzuordnen und entsprechend zu bewerten, da sie ihre Eigenschaft verloren haben, dem Geschäftsbetrieb langfristig als Anlagevermögen zu dienen (Art. 960d Abs. 1 OR). Können die einzustellenden Betriebsteile als Ganzes veräussert werden und liegt der vorsichtig geschätzte erzielbare Preis unter der Summe der Buchwerte der einzelnen Vermögenswerte (abzüglich zu übernehmender Verbindlichkeiten und Rückstellungen), sind Wertberichtigungen vorzunehmen.

## Bei ungeplantem Wegfall der Fortführungsannahme

Ist die Einstellung der Tätigkeit des Unternehmens oder von Teilen davon voraussichtlich nicht abwendbar, z. B. aufgrund rechtlicher Gegebenheiten (insb. Überschuldung nach Art. 725a OR) oder eines kriegsbedingten Handelsembargos und des damit verbundenen Wegbruchs eines wesentlichen Marktes oder Produktionsstandortes (besteht also keine reelle Aussicht auf Sanierung oder sonstige Beseitigung der Hindernisse der Fortführung in unmittelbarer Zukunft), so sind der Rechnungslegung gem.

Art. 958a Abs. 2 OR ebenfalls Veräusserungswerte zugrunde zu legen. Im Unterschied zum geplanten Wegfall der Fortführungsannahme handelt es sich jetzt aber unmittelbar um Liquidationswerte, d.h., es muss zu einer Neubewertung kommen, allenfalls auch über die historischen Anschaffungs- oder Herstellungswerte hinaus. Alle Aktiven sind dann prinzipiell zum vorsichtig ermittelten Verkehrswert oder zum vorsichtig erwarteten Liquidationserlös, jeweils abzüglich noch anfallender Kosten, zu bewerten. Dies kann unter bestimmten Voraussetzungen auch zur Aktivierung bislang nicht bilanzierter Werte (insb. Goodwill u. a. immaterielle Werte) führen. Verbindlichkeiten sind mit dem Betrag anzusetzen, der für eine Tilgung effektiv notwendig ist.

- Rückbau und Abbruchverpflichtungen;
- Verpflichtungen aus der Beseitigung von Altlasten.

Verpflichtungen, die erst nach Einleitung eines Konkursverfahrens bzw. mit der Liquidation entstehen, sind hingegen nicht zu berücksichtigen. Rückstellungen dürfen auch nicht mit den zu erwartenden Erlösen aus der Einstellung der Unternehmenstätigkeit saldiert werden. Dies folgt unmittelbar aus dem Verrechnungsverbot in Art. 958c Abs. 1 Ziff. 7 OR, das durch eine Bilanzierung zu Veräusserungswerten nicht ausgehebelt werden kann.

*Prof. Dr. Dieter Pfaff/Christian Feller/Dr. Florian Zihler*

### **Einstellung von Teilen der Unternehmenstätigkeit**

Die Anwendbarkeit der Fortführungsannahme ist sinngemäss auch bei der Einstellung bestimmter Unternehmensteile zu prüfen (Art. 958a Abs. 2 OR). Der Gesetzeswortlaut lässt offen, was unter dem Begriff «Teile der Unternehmenstätigkeit» zu verstehen ist. Die Botschaft präzisiert immerhin, dass der Verkauf von Teilen des Unternehmens nicht als Einstellung der Tätigkeit im Sinne dieser Bestimmung gilt.

Unstrittig ist, dass es sich um wesentliche Teile der Unternehmenstätigkeit handeln muss, die eingestellt werden. Unternehmensteile, die einem steten Wandel unterliegen, wie die Einführung oder Einstellung von Produkten, Produktgruppen, Sortimenten oder auch regionalen Tätigkeiten allein qualifiziert nicht als Teile im Sinne von Art. 958a OR. Vielmehr dürfte die Einstellung ganzer Betriebe und Geschäftszweige oder wesentlicher Bereiche und Segmente gemeint sein. Hilfreich ist auch, sich an der Abgrenzung der «discontinued operations» nach IFRS zu orientieren. Danach ist es erforderlich, dass dem aufzugebenden Geschäftsbereich bestimmte Vermögens-, Schuld-, Ertrags- und Aufwandspositionen gegenständlich und bezüglich Rechnungslegung direkt zugeordnet werden können.

### **Bildung von Rückstellungen**

Für die mit der Einstellung der Tätigkeit (oder von Teilen davon) verbundenen Aufwendungen sind Rückstellungen zu bilden (Art. 958a Abs. 2 Satz 2 OR). Typische Verpflichtungen, die direkt aus einer Einstellung resultieren können und für die Rückstellungen gebildet werden müssen, sind die Folgenden:

- Vertragsstrafen für den Fall, dass Verträge nicht mehr erfüllt werden;
- Abfindungen für Mitarbeitende;
- Sozialpläne;
- Entsorgungskosten;

# Fiabilité des comptes des cantons suisses

Les cantons suisses disposent d'une bonne dose d'autonomie en matière de préparation et de présentation de leurs comptes. Il en résulte une forte hétérogénéité dans la fiabilité avec laquelle les comptes reflètent la situation financière cantonale. Malgré les réformes, l'hétérogénéité subsiste. Cette contribution en mesure l'importance.



Naomi Luta



Nils Soguel

La Constitution fédérale n'a jamais donné de compétences à la Confédération pour harmoniser les modalités de présentation des comptes publics entre les différents échelons institutionnels. Chaque canton a donc toujours été souverain pour établir ses propres règles en matière de préparation et de présentation de ses comptes et, en amont, de son budget. Cette situation a favorisé le développement de politiques comptables hétérogènes. Une telle hétérogénéité, si elle se vérifie, n'est pas de nature à garantir que les états financiers de tous les cantons reflètent avec fiabilité leur véritable situation financière. Cela nuit à la transparence et à la comparabilité, deux

vertus cardinales auxquelles citoyennes et citoyens sont généralement attachés.

Des initiatives ont toutefois été prises pour tenter de remédier à cette situation. À deux reprises, la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des finances—CDF a publié des recommandations sous la forme d'un modèle comptable harmonisé pour les cantons et les communes (MCH). Une première version—MCH1—est parue en 1977. Elle préconise la comptabilité d'exercice (accrual accounting) et l'abandon de la comptabilité de caisse (cash accounting). Elle s'accompagne d'un plan comptable harmonisé incluant un compte de résultats (compte de fonctionnement), d'un compte des investissements et d'un bilan, ainsi qu'une classification par nature et qu'une classification par fonctions. La deuxième version—MCH2, publiée en 2008, vient en réponse au développement des International Public Sector Accounting

Standards (IPSAS). Avec elle, la CDF se livre à un grand écart : offrir un modèle permettant d'appliquer le principe de l'image fidèle inhérent aux IPSAS (fair presentation ou true and fair view) et, quoi qu'il en soit, autorisant le recours à des finesses politiques dans la préparation des comptes.

La CDF n'est qu'un organe de coordination. Elle n'a aucune compétence pour imposer ses décisions aux cantons. Ses décisions n'ont donc qu'un statut de recommandation. Il en va ainsi du MCH. Au moment de la publication du MCH1, puis du MCH2, chaque canton a pu décider quand et comment transposer les recommandations de la Conférence dans ses lois et autres règlements. Dans les faits, tous les cantons ont adopté la première, puis la deuxième génération du MCH. Néanmoins, à chaque fois, l'adoption est intervenue à un rythme et avec une rigueur variable d'un canton à l'autre. La transposition dans les législations cantonales n'a pas toujours été fidèle aux recommandations. Il était d'autant plus facile pour les cantons de prendre des libertés par rapport aux recommandations de la CDF que, dans le cas du MCH2, ce dernier prévoyait explicitement des solutions alternatives dans différents domaines. La Conférence a dû introduire ces alternatives afin de satisfaire des cantons ayant des objectifs divergents en matière de préparation des comptes. Certains cantons souhaitaient présenter des comptes offrant une image fidèle et sincère (ou fiable) des faits économiques et de leur situation financière. D'autres souhaitaient pouvoir recourir à des finesses en préparant leurs comptes afin de se ménager des marges de manœuvre dans la conduite de leur politique budgétaire. Évidemment, les alternatives aménagées dans le MCH2 l'ont été afin de permettre de maintenir les pratiques comptables préexistantes.

## Modalités d'évaluation de la fiabilité dans la présentation des comptes

Pour mesurer l'hétérogénéité des politiques comptables des cantons, nous recourons à 15 critères (Tableau 1). La

plupart de ces critères découlent des alternatives offertes par les recommandations du MCH2. Chaque critère permet de déterminer si un canton a retenu, en particulier dans ses bases légales et réglementaires, l'option garantissant la plus grande fiabilité (par exemple avoir fixé une limite d'activation relativement basse). Ou s'il a retenu une option différente, c'est-à-dire une option au terme de laquelle la réalité économique est présentée de manière moins fiable (limite d'activation relativement élevée). Les options menant à une présentation fiable de la réalité sont mentionnées entre parenthèse dans le tableau.

La politique comptable de chaque canton est notée à l'aune de chacun des critères en attribuant la valeur maximale de 1 lorsque l'option la plus fiable est retenue ou 0 si l'option ne garantit manifestement pas une présentation fidèle.

1	Comptabilité d'exercice (plutôt que comptabilité de caisse)
2	Amortissement linéaire sur la durée d'utilisation (plutôt que dégressif sur une autre durée que la durée d'utilisation)
3	Interdiction de procéder à des amortissements fictifs <sup>3</sup> (pas d'interdiction)
4	Limite basse de la régularisation des charges et des revenus entre exercices (limite haute)
5	Interdiction de lisser le résultat annuel à l'aide d'une réserve (pas d'interdiction)
6	Évaluation du patrimoine financier à sa valeur vénale (évaluation sur une autre base)
7	Comptabilisation des revenus fiscaux dans le respect du principe de la délimitation des exercices (autre principe, par exemple principe de caisse)
8	Interdiction de préfinancer les investissements (possibilité de préfinancement)
9	Limite d'activation d'une dépense d'investissement au bilan relativement basse (limite haute)
10	Début de l'amortissement au moment de la mise en fonction des équipements (début de l'amortissement à un autre moment)
11	Évaluation du patrimoine administratif à sa valeur vénale (évaluation sur une autre base, par exemple plutôt sur la base du coût d'acquisition amorti)
12	Présentation des indicateurs financiers recommandés (pas d'indicateurs financiers)
13	Présentation des investissements séparément de leur éventuel subventionnement, selon leur produit brut (plutôt que du produit net)
14	Bâtiments présentés au bilan séparément du terrain sur lequel ils sont implantés (présentation non séparée)
15	Tableau des flux de trésorerie présenté en regroupant les activités d'investissement et de placement (plutôt qu'en regroupant les activités de placement et de financement)

Tableau 1 : Critères d'évaluation du degré de fiabilité des comptes

Évidemment, les critères n'ont pas tous la même importance pour faire en sorte que globalement les comptes offrent une image fiable de la réalité économique et financière d'une collectivité. C'est pourquoi les critères sont pondérés en recourant aux jugements d'experts<sup>1</sup>.

Pour chaque canton, un score de fiabilité—se situant entre 0 et 100—est obtenu en sommant les notes pondérées pour tous les critères<sup>2</sup>. Un score proche de 100 reflète un niveau élevé de conformité au principe de l'image fidèle et donc un haut degré de fiabilité des comptes. À l'inverse, un résultat proche de 0 témoigne d'une politique comptable qui s'écarte potentiellement largement d'un tel principe, réduisant ainsi significativement la fiabilité des comptes. Un score est établi à la fois pour la politique comptable mise en place dans le contexte du MCH1 et pour celle s'inscrivant dans le MCH2.

Ces modalités d'évaluation débouchent sur des résultats arithmétiquement précis (voir ci-dessous). Toutefois, cette précision ne doit pas être prise comme telle. Les résultats doivent davantage être considérés comme des ordres de grandeur. On ne peut pas affirmer sans autre qu'un canton présentant un score de 85 présente des comptes plus fiables que celui dont le score s'élève à 80. Par contre, un écart de 10 points de pourcent témoigne assurément d'une différence dans le degré de fiabilité.

### Score de fiabilité des comptes cantonaux sous MCH1 et MCH2

La figure 1 montre le résultat de l'évaluation de la fiabilité dans la présentation des comptes. Son axe horizontal porte le score établi pour la fiabilité dans le contexte du MCH1. Son axe vertical montre le score après le passage au MCH2.

Sous MCH1, les scores de fiabilité se situent entre 27 (SH) et 88 (GE). Les politiques comptables retenues au moment du passage au MCH2 permettent d'améliorer la fiabilité des comptes. Les scores se situent désormais entre 46 (OW) et 98 (ZH). Seuls trois cantons obtiennent encore des scores inférieurs à 50 (par ordre alphabétique, OW, VS, ZG), contre quinze avant la réforme. À l'inverse, le score MCH2 est supérieur à 80 dans six cantons (BL, BS, GE, LU, SO, ZH)—contre deux avant la réforme (BS, GE)—voire au-dessus de 90 (BS, LU, ZH). Parmi les cantons qui obtiennent les scores les plus élevés, on trouve d'ailleurs ceux dont la législation prévoit l'application de la plupart des dispositions préconisées par les normes IPSAS (BS, LU, GE, ZH).

Avec le passage au MCH2, l'évolution des politiques comptables concernant le niveau de fiabilité est globalement favorable. Toutefois, des différences notables s'observent au regard du rythme d'adoption. En effet, il a fallu attendre 22 ans (1977-1999) avant que tous les cantons aient intro-

duit le MCH1, contre 10 ans (2008-2018) pour le MCH2. La plupart des cantons précurseurs—ceux qui ont introduit le MCH1 relativement tôt, i.e. dans les 5 ans (avant 1982), sont aussi ceux qui ont été précurseurs dans la mise en place du MCH2 (AI, AR, BL, JU, NE, NW, SO, ZG, ZH). Le même constat vaut pour les cantons qui ont temporisé en introduisant tardivement le MCH1 (AG, BE, BS, FR, GE, GL, GR, LU, OW, SG, SH, SZ, TG, TI, UR, VD, VS). De plus, les cantons précurseurs atteignent, en moyenne, des niveaux de fiabilité plus élevés que les cantons ayant tardé, tant sous MCH1 (score de fiabilité supérieur de 2 points de pourcentage) que sous MCH2 (4 points de pourcentage).

Globalement le niveau de fiabilité s'est donc significativement accru grâce à la réforme déclenchée par le MCH2. Alors que le score intercantonal moyen s'élevait à 52 sous le régime du MCH1, il s'élève maintenant à 69. L'intervalle de variation entre le score minimum et le score maximum s'est certes réduit, passant de 61 à 52. Toutefois, la dispersion des scores, mesurée à l'aide de l'écart-type, n'a pas évolué ; elle a même légèrement augmenté, passant de 14 à 16. Il subsiste donc une bonne dose d'hétérogénéité des politiques comptables entre les cantons.

### Des cantons souverains pour améliorer la fiabilité de leurs comptes

En comparaison, la politique et les pratiques comptables des cantons suisses, et plus généralement, des collectivités publiques suisses présentent un haut niveau de qualité. Les cantons et leurs communes se sont tournés tôt vers la comptabilité d'exercice. L'avènement du modèle comptable harmonisé de première génération, le MCH1, à la fin des années 1980 en a apporté la démonstration. Certes son déploiement sur l'ensemble du territoire helvétique a pris du temps. Mais il a offert des bases solides à la réforme véhiculée par le modèle de deuxième génération, le MCH2. À chaque fois, le degré de fiabilité des comptes présentés augmente. La dernière réforme a permis de fortement améliorer le score moyen de fiabilité. Du point de vue de la transparence, les états financiers des collectivités publiques suisses se comparent donc toujours favorablement par rapport à ce qui se fait ailleurs.

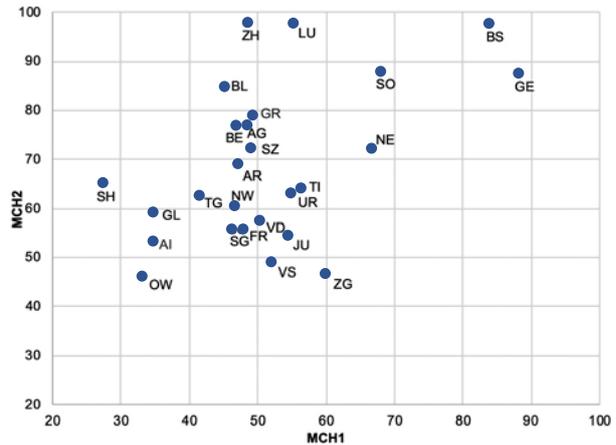


Figure 1 : Score de fiabilité des comptes des cantons suisses sous MCH1 et MCH2

Notes : Pour améliorer la lisibilité de la figure, les deux axes sont tronqués et commencent à partir d'un score de 20.

Ce constat doit toutefois être relativisé par le fait qu'une hétérogénéité notable subsiste entre les politiques comptables des cantons et leur degré de fiabilité. Le passage au MCH2 a permis de rapprocher les extrêmes. Mais la dispersion est toujours aussi grande. L'impulsion donnée par la réforme du MCH1, puis par celle du MCH2 reste ponctuelle. Elle oblige à réviser les bases légales et réglementaires. Mais passé le moment de cette révision, le mouvement s'essouffle.

Le MCH2 a amené avec lui la création du Conseil suisse de présentation des comptes publics. Ce dernier propose régulièrement des améliorations en réponse aux enjeux de comptabilisation des faits économiques. Mais les cantons disposent. Des opportunités se présentent à eux ici et là pour revoir leur politique comptable. Il leur appartient de les saisir ou de les provoquer pour faire progresser la fiabilité de leurs comptes.

<sup>1</sup> Les experts interrogés sont les délégués au Conseil suisse de présentation des comptes publics (SRS-CSPCP).

<sup>2</sup> Pour le détail de la méthode de scoring, voir Soguel, N., & Luta, N. (2021). On the road towards IPSAS with a maturity model: a Swiss case study, *International Journal of Public Sector Management*, 34(4), 425-440. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2020-0235>.

<sup>3</sup> Le modèle comptable MCH2 offre la possibilité de comptabiliser des charges fictives. Ces opérations de cosmétique comptable servent des objectifs d'ordre politique dans la présentation des comptes. Le MCH2 les qualifie d'amortissements supplémentaires.

Naomi Luta, MA Public Management and Policy, collaboratrice de recherche au sein de l'unité de finances publiques de l'Institut de hautes études en administration publique-IDHEAP de l'Université de Lausanne, [naomi.luta@unil.ch](mailto:naomi.luta@unil.ch)

Nils Soguel, Prof. Dr. ès sciences économiques, professeur ordinaire de finances publiques à l'Institut de hautes études en administration publique-IDHEAP de l'Université de Lausanne, directeur du Conseil suisse de présentation des comptes publics (SRS-CSPCP), [nils.soguel@unil.ch](mailto:nils.soguel@unil.ch)

---

# «Echte» und «unechte» Abschreibungen in den öffentlichen Rechnungen

---

Das Handbuch des öffentlichen Rechnungswesens der Schweiz verwendet häufig den Begriff «Abschreibungen». Durch «echte» und «unechte» Abschreibungen soll man sich nicht verwirren lassen. Abnutzung und Veralterung dürfen nicht mit politischen Finessen bei der Rechnungslegung verwechselt werden.

---



Nils Soguel



Evelyn Munier

In ihrem harmonisierten Rechnungsmodell der zweiten Generation für die Kantone und Gemeinden (HRM2) verwendet die Konferenz der kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren (FDK) häufig den Begriff «Abschreibungen». Hinter diesem Begriff verbergen sich jedoch unterschiedliche und vielfältige Zwecke, wie die Abbildung 1 zeigt. Zwar entspricht die Abschreibung einem rein buchhalterischen Vorgang, der keinen Einfluss auf die Liquidität hat. Das Handbuch HRM2 der FDK nimmt sich jedoch dem Unterschied zwischen «echten» und «unechten» Abschreibungen nur ausweichend an.

Die «echten» Abschreibungen – ob planmässig oder ausserplanmässig – sollen die Abnutzung und wirtschaftliche Veralterung oder eine vorzeitige Verminderung des Nutzenpotenzials der Anlagen des Verwaltungsvermögens aufzeigen. Es handelt sich dabei um Vermögenswerte, die es einem Gemeinwesen ermöglichen, die vom öffentlichen Recht vorgesehenen Leistungen zu erbringen. Sie unterscheiden sich von den Vermögenswerten des Finanzvermögens, die von einem Gemeinwesen zu Anlagezwecken gehalten werden.

Die «unechten» Abschreibungen – sogenannte zusätzliche Abschreibungen oder Abschreibungen des Bilanzfehlbetrags – sind im HRM2 explizit vorgesehen. Das HRM2 bezeichnet sie als Instrumente der Finanzpolitik. Tatsächlich stehen sie in keinem Zusammenhang mit der tatsächlichen Abnutzung und Veralterung von Vermö-

genswerten oder mit irgendeiner vorzeitigen Verminderung ihres Nutzenpotenzials. Mit ihnen lässt das HRM2 also wissentlich politische Finessen in der Rechnungslegung zu.

Die Gründe für «echte» bzw. «unechte» Abschreibungen sind daher grundlegend verschieden. Um ein einheitliches Verständnis dieser Begriffe zu fördern und das Risiko zu verringern, dass «unechte» Abschreibungen als «echte» Abschreibungen verbucht werden, hat das Schweizerische Rechnungslegungsgremium für den öffentlichen Sektor eine Auslegung zu den von der FDK abgegebenen Fachempfehlungen ausgearbeitet. In diesem Beitrag werden die wichtigsten Elemente dieser Auslegung vorgestellt. Die Einzelheiten sind auf der Website des Gremiums verfügbar ([www.srs-cspcp.ch](http://www.srs-cspcp.ch)).

## Planmässige Abschreibungen der Sach- und immateriellen Anlagen des Verwaltungsvermögens

Laut dem HRM2 schreiben die Gemeinwesen ihre Sach- und immateriellen Anlagen des Verwaltungsvermögens entsprechend ihrer Nutzungsdauer ab, um der Abnutzung und technischen Veralterung Rechnung zu tragen. Zu Beginn muss jeder dieser Vermögenswerte zu seinem Anschaffungswert bilanziert werden. Im Laufe der Jahre wird dieser Wert durch die Abschreibungen nach unten korrigiert. Die Höhe der Abschreibung ist also planbar und planmässig. Im HRM2-Handbuch gibt es ausserdem eine Tabelle, in der für verschiedene Arten von Anlagen eine Nutzungsdauer empfohlen wird. Die planmässige Abschreibung wird als betrieblicher Aufwand verbucht (Kontengruppe 33, Artengliederung). Die Gegenbuchung in der Bilanz erfolgt in einem Wertberichtigungskonto, das mit dem betreffenden Vermögenswert verbunden ist (Kontengruppe 140 für Sachanlagen und 142 für immaterielle Anlagen). Jedes Wertberichtigungskonto erscheint also auf der Aktivseite der Bilanz, allerdings mit einem negativen Vorzeichen.

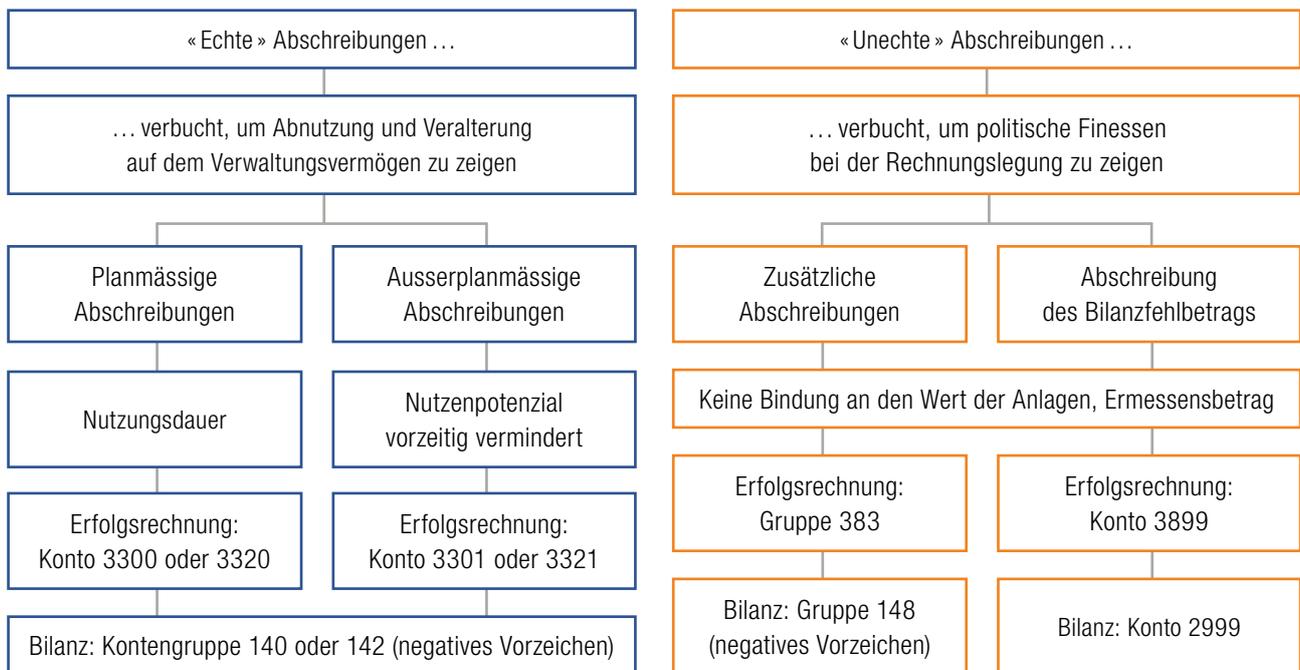


Abbildung 1 : Zwischen «echten» und «unechten» Abschreibungen soll man sich nicht täuschen lassen.

### Ausserplanmässige Abschreibungen der Sach- und immateriellen Anlagen des Verwaltungsvermögens

Manchmal endet die Nutzung einer Sach- oder immateriellen Anlage des Verwaltungsvermögens vorzeitig oder ihr Nutzenpotenzial ist deutlich vermindert. In diesem Fall muss eine ausserplanmässige Abschreibung (impairment) verbucht werden. Die häufigsten Fälle für ausserplanmässige Abschreibungen sind:

- Verzicht auf die Nutzung der betroffenen Anlage (z. B. eine Buchhaltungssoftware);
- Technische, rechtliche oder politische Entwicklung, welche den Gebrauch einer betroffenen Anlage – ganz oder teilweise – verhindert (z. B. neue Umweltvorschrift, welche den Gebrauch einer Anlage verbietet);
- Raumplanerische Massnahme, welche den Gebrauch einer betroffenen Anlage – ganz oder teilweise – verhindert (z. B. Umzonung, Änderung der Lärmschutzbestimmungen);
- Vollständige oder teilweise Zerstörung der Anlage (z. B. Zerstörung eines Verwaltungsgebäudes durch Feuer oder Unwetter, verunfalltes Fahrzeug, defektes Gerät oder Maschine);
- Entscheid (politisch, rechtlich usw.), ein Projekt während der Bauphase zu stoppen;
- Stilllegung der betroffenen Anlage (z. B. Stilllegung eines Depots, keine Erneuerung einer Betriebsbewilligung);
- Die betroffene Anlage erfüllt die Erwartungen – ganz oder teilweise – nicht (z. B. als Folge eines wesentlichen Betriebsmangels).

Mit einer ausserplanmässigen Abschreibung wird verhindert, dass der Erfolgsrechnung in den folgenden Jahren

eine planmässige Abschreibung für einen Vermögenswert belastet wird, der in Wirklichkeit gar nicht mehr oder nur teilweise nutzbar ist. Die ausserplanmässige Abschreibung wird verbucht, sobald das Nutzenpotenzial eingeschränkt oder nicht mehr vorhanden ist. Sie wird ebenfalls als betrieblicher Aufwand verbucht (Kontengruppe 33). Die Gegenbuchung in der Bilanz erfolgt wie bei der planmässigen Abschreibung über das Wertberichtigungskonto, das mit dem betreffenden Vermögenswert verbunden ist (Gruppe 140 oder 142).

Es kann vorkommen, dass ein Vermögenswert, der ausserplanmässig abgeschrieben wurde, wieder ein gewisses Nutzenpotenzial erlangt. Dies kommt im Allgemeinen aus den gegenteiligen obgenannten Gründen vor. Es kann aber auch vorkommen, dass ein ganz oder teilweise abgeschriebener Vermögenswert eine alternative Verwendung zu der zuvor geplanten findet. Das HRM2 sieht für solche Fälle eine Wertaufholung (reversed impairment) vor. Diese Wertaufholung wird als Finanzertrag verbucht. Die Gegenbuchung erfolgt in der Bilanz im Konto des betreffenden Vermögenswerts. Dieser Ertrag sollte betragsmässig der zuvor verbuchten ausserplanmässigen Abschreibung (impairment) entsprechen. Nach der Wertaufholung wird der Vermögenswert entsprechend der geplanten Restnutzungsdauer abgeschrieben. Dank dieser Vorgehensweise wird sichergestellt, dass die Kosten für die Erbringung von Dienstleistungen mithilfe der betreffenden Anlage die Abnutzung und die technische Veralterung berücksichtigen. Dies ist besonders wichtig für Dienstleistungen, die durch Gebühren und Kausalabgaben finanziert werden.

Wird nur die Nutzungsdauer eines Vermögenswertes gegenüber der geplanten ursprünglichen Nutzungsdauer

verringert, wird keine ausserplanmässige Abschreibung vorgenommen. Der Abschreibungssatz muss jedoch nach oben an die restliche Nutzungsdauer angepasst werden, um die Verkürzung des Zeithorizonts einzubeziehen. Stellt sich dagegen heraus, dass die Anlage über einen längeren Zeitraum genutzt werden kann, muss der Abschreibungssatz, entsprechend der vorgesehenen Nutzungsdauer, nach unten korrigiert werden.

### **Zusätzliche Abschreibungen und Abschreibungen des Bilanzfehlbetrags**

Um politische Finessen in die Erfolgsrechnung einzubauen, erlaubt das HRM2 die Verbuchung von fiktiven Aufwendungen. Diese fiktiven Aufwendungen sind insbesondere zusätzliche Abschreibungen, aber auch Abschreibungen des Bilanzfehlbetrags. Das Handbuch legt jedoch fest, dass diese Abschreibungen in der Erfolgsrechnung als «ausserordentlicher» Aufwand erscheinen müssen, um als solcher identifiziert werden zu können (Kontengruppe 38). Solche Abschreibungen sind «ausserordentlich», da sie mit den Abschreibungen, die sich aus der Nutzungsdauer und somit aus Abnutzung und technischer Veralterung sowie dem Nutzenpotenzial einer Anlage ergeben, nichts gemein haben. Die so verbuchten Beträge basieren nicht auf dem Wert der Anlagen und sind daher vollkommen ermessensabhängig. Dennoch verschlechtern sie das Ergebnis der Erfolgsrechnung, indem sie den Ertragsüberschuss verringern oder den Aufwandsüberschuss erhöhen. Die Gegenbuchung in der Bilanz muss in der speziell für zusätzliche Abschreibungen vorgesehenen Kontengruppe (Kontengruppe 148) auf der Aktivseite der Bilanz, jedoch mit negativem Vorzeichen, oder im Bilanzfehlbetrag (Konto 2999) erfolgen. Das HRM2 schliesst explizit aus, dass zusätzliche Abschreibungen in einer anderen Kontengruppe der Bilanz verbucht werden, insbesondere in der Kontengruppe für Sach- oder immaterielle Anlagen (Kontengruppe 140 oder 142). Darüber hinaus müssen zusätzliche Abschreibungen im Anhang detailliert aufgeführt werden. Obwohl das HRM2 diese Art von Operationen erlaubt, verzichten mehr als die Hälfte der Kantone – und ihre Gemeinden – darauf, davon Gebrauch zu machen.

### **Fazit: Es ist besser, das operative Ergebnis zu betrachten**

Die öffentliche Rechnungslegung ist ein wesentliches Mittel der Kommunikation und des Dialogs zwischen der Exekutive und der Legislative und darüber hinaus mit den Medien und der Bevölkerung. Das Fachwissen, über das die Exekutive im Bereich der Rechnungslegung verfügt, ist jedoch nicht mit demjenigen der Legislative oder der Bürger zu vergleichen. Unter diesem Gesichtspunkt ist der Begriff der Abschreibung für diejenigen, die die Periodenabgrenzung nicht gut verstehen, besonders unklar.

Die Koexistenz von «echten» und «unechten» Abschreibungen im HRM2 erschwert dieses Verständnis zusätzlich. Die «unechten» Abschreibungen – die zusätzlichen Abschreibungen und die Abschreibungen eines möglichen Bilanzfehlbetrags – können durchaus dazu dienen, das Ergebnis nach finanzpolitischen Gesichtspunkten zu gestalten. Allerdings untergraben diese «unechten» Abschreibungen die Grundsätze der Klarheit und Zuverlässigkeit. Auch die Konferenz der kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren ist der Ansicht, dass diese Grundsätze für die öffentliche Rechnungslegung gelten sollten.

Solange «unechte» Abschreibungen nach dem HRM2 zulässig sind – und von den öffentlichen Gemeinwesen neben anderen politischen Finessen praktiziert werden –, wird das Gesamtergebnis der Erfolgsrechnung durch diese «aussergewöhnlichen» Transaktionen verzerrt bleiben. Diejenigen, die ein wahrheitsgetreueres Bild der Ertragslage der Gemeinwesen erhalten möchten, sollten sich das operative Ergebnis anschauen. Dieses schliesst die «ausserordentlichen» Transaktionen aus. Es enthält aber die «echten» planmässigen und ausserplanmässigen Abschreibungen, die als Aufwand verbucht werden, um der Abnutzung und Veralterung der öffentlichen Infrastruktur oder der vorzeitigen Verminderung ihres Nutzenpotenzials Rechnung zu tragen. Das operative Ergebnis informiert uns also am zuverlässigsten darüber, inwieweit die Aufwendungen der Leistungen, die ein öffentliches Gemeinwesen für seine Bevölkerung erbringt, gedeckt sind.

---

*Nils Soguel, Prof. Dr. rer. pol., ordentlicher Professor für öffentliche Finanzen am Institut 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)*

# Führen in der Krise – Cyber Attacke

**Campus Sursee**

**Donnerstag**

**1.9. 9.15 Uhr bis**

**Samstag**

**3.9. 11.30 Uhr**

**2022**

Eine Krise kann jedes Unternehmen treffen –  
unverhofft und zu jeder Zeit!

Mehr als ein Drittel aller Schweizer KMU sind von Cyberattacken betroffen. Treffen kann es jeden: kleine Firmen genauso wie grosse, hoch digitalisierte Branchen. Wie kann sich ein Unternehmen wirksam schützen? Was ist zu tun? In der Krise zeigt sich, wer führen kann. Denn das grösste Risiko in einer Krise ist oftmals der Mensch...

- Wie reagieren Führungskräfte, wenn hinterhältige Cyberangriffe das Unternehmen blockieren und lahmlegen?
- Wer trifft Entscheidungen in kurzer Zeit?
- Wer kommuniziert nach innen und aussen?
- Wer führt die Verhandlungen mit den Erpressern?
- Wie kann Geld sicher fliessen?
- Wer bringt die Polizei ins Spiel?

Diese Fragen sollten Sie sich nicht erst in der Krise stellen. Dann ist es nämlich zu spät. Die Vorbereitungen für den Ernstfall treffen Sie in «guten Zeiten». Dazu gehört das Risikomanagement genauso wie ein Notfallkonzept mit Strategien, Plänen und Handlungsanweisungen, welches die Geschäftsfortführung auch bei schwerwiegenden Ereignissen gewährleistet.

Im Lehrgang zeigen wir Ihnen anhand von konkreten Beispielen, was vor und während der Krise zu tun ist. Ein Schwerpunkt bildet die Kommunikation zu den Stakeholdern: von der Mitteilung an die Mitarbeitenden bis hin zum Interview mit dem Lokalreporter. Unsere Referent\*innen aus der Praxis sind krisenerprobt und helfen Ihnen, dass Sie für den Ernstfall gewappnet sind – eine Krise kann auch eine Chance sein!

---

# Aktienrechtsrevision: Auswirkungen auf Rechnungslegung und Revision

---

Der Bundesrat hat das im Jahr 2020 verabschiedete neue Aktienrecht per 1. Januar 2023 in Kraft gesetzt. Der Artikel zeigt einige wesentliche Änderungen im Bereich der Rechnungslegung und der Revision auf und soll dabei unterstützen, möglichen Handlungsbedarf zu erkennen.

---



Daniel Salkim

Das revidierte Aktienrecht enthält diverse Neuregelungen und soll primär den heutigen wirtschaftlichen Gegebenheiten und Bedürfnissen angepasst werden. Nachfolgend beleuchten wir kurz einige wesentliche Neuregelungen:

## Aktienkapital: neu auch in Funktionalwährung möglich

Eine relevante Angleichung zwischen Aktien- und Rechnungslegungsrecht ist der Umgang mit Abschlüssen in Fremdwährung. Die Rechnungslegung konnte bereits in einer für die Geschäftstätigkeit bedeutsamen Fremdwährung erfolgen (sog. funktionale Währung). Die bisherige Einschränkung, dass das Aktienkapital in Schweizer Franken zu führen ist, besteht künftig nicht mehr. Das Aktienkapital kann folglich neu auf eine zulässige Fremdwährung lauten, wenn die folgenden vier Voraussetzungen gemäss Art. 621 Abs. 2 nOR erfüllt sind:

- die ausländische Währung muss für die Geschäftstätigkeit der Gesellschaft wesentlich sein (Funktionalität der Währung);
- das Aktienkapital in fremder Währung muss zum Zeitpunkt der Gründung bzw. bei bereits bestehenden Gesellschaften zum Zeitpunkt der Feststellung des Verwaltungsrates, dass die Voraussetzungen von Art. 621 Abs. 2 nOR erfüllt sind, einem Gegenwert von mindestens 100'000 Schweizer Franken entsprechen;
- die Buchführung und die Rechnungslegung müssen in derselben Währung erfolgen;
- die gewählte Währung muss vom Bundesrat als geeignet qualifiziert worden sein.

Der Bundesrat hat derzeit die fünf am meisten gehandelten Währungen der Welt, namentlich Schweizer Franken,

US-Dollar, Euro, Britisches Pfund und Japanische Yen, als zulässige Fremdwährungen gewählt.

Die Generalversammlung (GV) kann den Wechsel der funktionalen Währung auf den Beginn eines Geschäftsjahres beschliessen. Wichtig hierbei ist, dass die Anpassung der Statuten erforderlich ist und die Beschlussfassung öffentlich beurkundet werden muss.

## Mindestnennwert: neu «grösser Null»

Bei Aktien entfällt zukünftig der Mindestnennwert in der Höhe von einem Rappen für Aktien und Stammteile. Der Nennwert darf kleiner sein als das heutige Minimum von CHF 0.01, solange er grösser als Null ist. Mit der Neuregelung des Nennwertsystems wird sichergestellt, dass die Gesellschaften bei der Gestaltung ihrer Eigenkapitalstruktur grösstmöglichen Spielraum haben.

## Kapitalband: flexible Gestaltung der Eigenkapitalstruktur

Aktiengesellschaften können neu ein sogenanntes Kapitalband mit einer Bandbreite zwischen plus 50 Prozent und minus 50 Prozent des eingetragenen Aktienkapitals einführen. Innerhalb des Kapitalbands wird der Verwaltungsrat von der GV ermächtigt, das Aktienkapital während einer Dauer von maximal fünf Jahren beliebig zu erhöhen oder herabzusetzen. Das bisherige Vorgehen mittels der genehmigten Kapitalerhöhung fällt damit weg. Mit der Einführung eines Kapitalbands erhalten Schweizer Aktiengesellschaften die Möglichkeit, die Eigenkapitalstruktur flexibler zu gestalten.

## Neue Regeln im Bereich Reserven

Die Gliederung der Reserven erfolgt neu analog des Rechnungslegungsrechts in gesetzliche Kapitalreserve, gesetzliche Gewinnreserve und freiwillige Gewinnreserven. Letz-

tere dürfen aber nur gebildet werden, wenn das dauernde Gedeihen des Unternehmens unter Berücksichtigung der Interessen aller Aktionäre dies rechtfertigt (Art. 673 Abs. 2 nOR).

Das neue Aktienrecht bestimmt zudem, dass Verluste in folgender Reihenfolge verrechnet werden müssen (Art. 673 nOR):

1. Gewinnvortrag
2. freiwillige Gewinnreserven
3. gesetzliche Gewinnreserve
4. gesetzliche Kapitalreserve

Anstelle einer Verrechnung mit der gesetzlichen Gewinnreserve oder Kapitalreserve dürfen verbleibende Verluste auch auf die neue Rechnung vorgetragen werden. Wobei gemäss Gesetzestext (Art. 674 Abs. 2 nOR) die freiwilligen Gewinnreserven zuvor aufgelöst werden müssen.

### Interim dividenden

Die Zwischendividende (sog. Interim dividende) ist nach heute geltendem Recht nicht zulässig. Das revidierte Aktienrecht (Art 675a nOR) erlaubt der GV nun, eine Zwischendividende zu beschliessen und damit (Zwischen-) Gewinne des laufenden Geschäftsjahrs auszuschütten. Dies dürfte vor allem dort zum Zuge kommen, wo unterjährig ausserordentliche Gewinne realisiert werden, beispielsweise bei einem Immobilien- oder Beteiligungsverkauf. Die Ausschüttung einer solchen Interim dividende ist jedoch an folgende Bedingungen geknüpft:

- Es liegt ein geprüfter Zwischenabschluss vor.

Auf die Prüfung kann nur verzichtet werden, wenn sämtliche Aktionäre der Ausrichtung der Zwischendividende zustimmen und die Forderungen der Gläubiger dadurch nicht gefährdet sind oder wenn das Unternehmen aufgrund eines Opting-Outs auf die eingeschränkte Revision verzichtet hat.

- Die Voraussetzungen für eine Dividendenausschüttung sind erfüllt.

Aufgrund des Gläubigerschutzes bedarf es aber auch beim Verzicht der Prüfung des Zwischenabschlusses immer noch einer Prüfung des Gewinnverwendungsantrages. Dabei wird normalerweise die Existenz der Gewinne, die Statutenkonformität der Ausschüttung, die Reservezuweisung sowie die Existenz ausreichender Liquidität geprüft. Schlussendlich wird sich der Prüfer ein Bild darüber machen müssen, ob der Geschäftsverlauf bis zum Jahresende so verlaufen wird, dass auch am Ende des Geschäftsjahres immer noch ein Gewinn resultiert.

Nach wie vor können ausserordentliche Dividenden aus verfügbaren Reserven der Vorjahre ausgeschüttet werden.

### Die Regeln über (beabsichtigte) Sachübernahmen werden abgeschafft

Bei einer Sachübernahme verpflichtet sich die Gesellschaft, nach der Gründung oder Kapitalerhöhung Vermögenswerte entgeltlich zu übernehmen. Die in diesem Zusammenhang zu berücksichtigenden Vorschriften waren allerdings bisher auslegungsbedürftig und mit einer hohen Unsicherheit verbunden. Diesem Sachverhalt hat das neue Aktienrecht durch die Abschaffung der Regeln zur Sachübernahme Rechnung getragen.

### GV: grössere Flexibilität bei der Durchführung

Die Revision modernisiert die GV, erlaubt die Nutzung digitaler Technologien und gewährt mehr Flexibilität bei der Organisation. Neu kann die GV auch virtuell oder im Ausland durchgeführt werden. Die Möglichkeit der virtuellen GV wurde zwar bereits während der Corona-Pandemie durch die Covid-19-Verordnung 2 eingeführt und durch die Covid-19-Verordnung 3 bis zum Inkrafttreten des neuen Aktienrechts verlängert. Für die Durchführung von virtuellen Generalversammlungen unter dem neuen Aktienrecht bedarf es zusätzlich einer entsprechenden statutarischen Grundlage.

### Sanierung und Insolvenz

Das Sanierungsrecht wird modernisiert und stellt neben den bisherigen bilanziellen Elementen die Liquidität der Gesellschaft in den Mittelpunkt. Der Verwaltungsrat hat die Liquidität zu überwachen. Bei begründeter Besorgnis drohender Illiquidität hat der Verwaltungsrat Massnahmen zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit zu ergreifen. Sofern erforderlich, sind zusätzliche Sanierungsschritte einzuleiten.

Bei begründeter Besorgnis der Überschuldung wird klar geregelt, dass die Benachrichtigung des Richters unterbleiben kann, sofern begründete Aussicht besteht, dass die Überschuldung spätestens 90 Tage nach Vorliegen der geprüften Zwischenabschlüsse behoben werden kann und die Forderungen der Gläubiger nicht zusätzlich gefährdet werden (Art. 725b Abs. 4 nOR).

Verfügt die Gesellschaft über keine Revisionsstelle, so muss die letzte Jahresrechnung vor ihrer Genehmigung durch die GV überdies einer eingeschränkten Revision durch einen zugelassenen Revisor unterzogen werden.

Anmerkung: Der Artikel «Aktienrechtsrevision: Änderungen betreffend Kapitalverlust und Überschuldung» in der Ausgabe «rechnungswesen & controlling 1/2022» befasst sich ausführlicher mit diesen Themen.

## Abberufung der Revisionsstelle

Neu kann die GV die Revisionsstelle nur noch aus wichtigen Gründen abberufen (Art. 730a Abs. 4 nOR). Die Gründe der Abberufung müssen im Anhang zur Jahresrechnung offengelegt werden. Bisher konnte die GV die Revisionsstelle jederzeit mit sofortiger Wirkung abberufen.

## Fazit

Die Neuregelungen im Aktienrecht decken eine ganze Bandbreite relevanter Änderungen mit weitreichenden Auswirkungen ab. Nach Inkrafttreten des revidierten Aktienrechts haben die Gesellschaften zwei Jahre Zeit, um ihre Statuten (und internen Reglemente) gegebenenfalls anzupassen. Nach Ablauf dieser Frist treten die mit dem neuen Recht nicht zu vereinbarenden Statutenbestim-

mungen automatisch ausser Kraft. Die oben beschriebenen Änderungen führen somit nicht dazu, dass bestehende Statuten zwingend angepasst werden müssen, jedoch kann so die Einhaltung der neuen Vorschriften sichergestellt und allenfalls von der grösseren Flexibilität und den neuen Möglichkeiten profitiert werden.

---

*Daniela Salkim, dipl. Wirtschaftsprüferin, Geschäftsführerin 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)*

**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)

---

# Die MWST ist in Bewegung

---

Verschiedene Praxisanpassungen bei der MWST sind im Gange – bei einigen sind die Vernehmlassungen bereits abgeschlossen. Somit ist bald mit weiteren Änderungen bei der MWST-Praxis zu rechnen: Die Festlegung einer neuen Umsatzgrenze bei Vereinen und gemeinnützigen Institutionen gilt bereits seit April.

---



Armin Suppiger

Der Bundesrat hat die Umsatzgrenze bei nichtgewinnstrebigem, ehrenamtlich geführten Sport- und Kulturvereinen und gemeinnützigen Institutionen von bisher CHF 150'000 auf CHF 250'000 für den Eintritt in die Steuerpflicht ab 1. Januar 2023 erhöht. Vereine und gemeinnützige Institutionen, die bisher im Register der Steuerpflichtigen eingetragen waren und die Umsatzgrenze von CHF 250'000 aus steuerbaren und von der Steuer befreiten Leistungen nicht überschreiten, sollten jetzt handeln: Wird die neue festgesetzte Umsatzgrenze nicht überschritten, können sie den Austritt per 1. Januar 2023 aus der Steuerpflicht beantragen.

Betroffene Rechtsträger sollten deshalb im laufenden Jahr prüfen, welche Konsequenzen sich bei einem möglichen Austritt aus der Steuerpflicht ergeben.

Allenfalls liegen bei einem Austritt Tatbestände vor, welche zu einer Eigenverbrauchsteuer auf mobilen oder immobilien Anlagen führen. Unter einer längerfristigen Betrachtungsweise müssen die Vor- und Nachteile abgewogen werden. Zu beachten sind dabei u. a. auch die notwendigen Massnahmen hinsichtlich der Anpassung bei der Buchführung, bei bestehenden Verträgen und der Rechnungsstellung etc.

Die Gesuchstellung muss innert 60 Tagen nach Ablauf der Steuerperiode, d. h. bei einem Austritt auf den 1. Januar 2023 vor dem 28. Februar 2023 vorgenommen werden. Wird keine schriftliche Gesuchstellung an die ESTV eingereicht, bleiben bereits eingetragene Rechtsträger im MWST-Register eingetragen. Nutzen Sie die Zeit für die Abwägung eines allfälligen Austritts und nehmen Sie die Gesuchstellung rechtzeitig vor!

Weitere Anpassungen der MWST-Praxis stehen zur Diskussion, und die Publikationen durch die ESTV werden im laufenden Jahr erwartet (beispielsweise Leistungsverrechnungen gegenüber eng verbundenen Personen; Verrechnungsmöglichkeit von Negativzinsen mit Zinserträgen; Neudefinition Kantinenbetriebe; Besteuerung Mobilfunkantennen etc.). Beim MWST-Gesetz ist geplant, dass bei KMU die quartals- oder semesterweise Abrechnungspflicht entfällt und lediglich eine jährliche Deklaration vorgenommen werden muss.

---

Armin Suppiger, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, MWST-Experte FH, VATAR AG, Luzern, Vorstandsmitglied veb.ch  
armin.suppiger@veb.ch

# Die neue weltweite Mindestbesteuerung

Die Globalisierung, die Digitalisierung der Wirtschaft sowie die legalen Steuer-  
ermeidungsstrategien von Unternehmen beschäftigen die internationale  
Steuerwelt seit Jahren. Nun wollen die OECD und die G20-Staaten den  
damit verbundenen Wettbewerbsverzerrungen mit einer Mindestbesteuerung  
ein Ende bereiten. Diese soll auch in der Schweiz eingeführt werden.



Beat Strasser

Die OECD hat am 20. Dezember 2021 detaillierte Regeln publiziert, die sicherstellen sollen, dass multinationale Unternehmen mit einem Umsatz von mindestens 750 Mio. Euro ab dem 1. Januar 2023 einem Mindeststeuersatz von 15 Prozent unterliegen. Diese Mustervorschriften für Pillar II beinhalten detaillierte Vorgaben für die

Umsetzung des Zwei-Säulen-Modells, auf welches sich im Oktober 2021 mehr als 135 Länder im Rahmen des OECD/G20-Projekts geeinigt haben. Nur wenige Tage später veröffentlichte auch die Europäische Kommission einen auf die OECD-Publikation abgestimmten Richtlinienentwurf zur Mindestbesteuerung.

Bei Pillar I geht es darum, mittels Nexus- und Gewinnverteilungsregeln denjenigen Staaten einen Gewinnanteil zuzuweisen, denen die Kunden der angebotenen Produk-

te steuerlich zugehörig sind (sog. Marktstaaten). Von den neuen Bestimmungen sind globale Unternehmen betroffen, welche einen Umsatz von über 20 Mia. Euro und eine Gewinnmarge (Gewinn vor Steuern relativ zum Umsatz) von mehr als 10 Prozent erzielen. Pillar II verfolgt nicht das Ziel der Umverteilung des Steuersubstrats. Hier geht es vielmehr darum, den Steuerwettbewerb einzudämmen. Dies soll mit der Einführung einer Mindeststeuer erreicht werden.

Schätzungen gehen davon aus, dass Pillar I für ca. 100 der grössten und profitabelsten Konzerne von Relevanz sein wird. Bei Pillar II dürfte die Zahl der betroffenen Unternehmen aufgrund der tieferen Umsatzeintrittsschwelle von 750 Mio. Euro wesentlich höher sein. Während die OECD in früheren Publikationen noch das Ziel eines Steuervortragssystems verfolgte, will man nun eine sogenannte Qualified Domestic Minimum Top-up Tax (QDMTT) einführen, bei welcher ein Staat die Differenz zwischen dem eigenen tiefen Steuersatz und dem Mindeststeuersatz selbst vereinnahmen kann. Es ist davon auszugehen, dass die meisten Staaten davon Gebrauch machen werden.

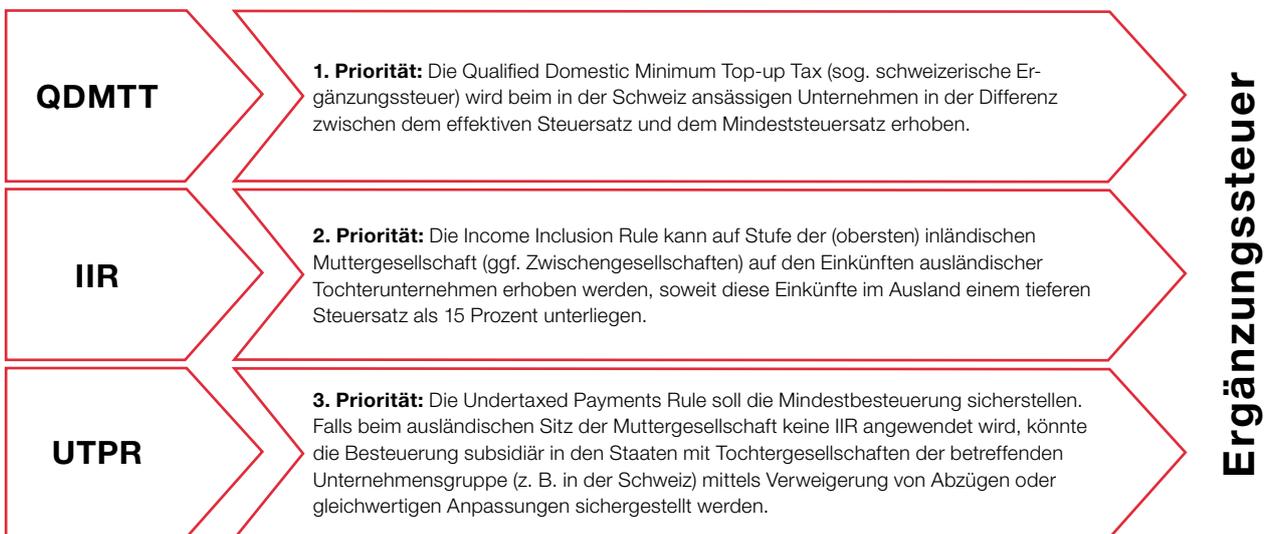


Abbildung 1 Ergänzungssteuer

Während die EU-Staaten diese Vorgaben nach der derzeit im EU-Rat zur Diskussion stehenden EU-Richtlinie zwingend in ihr lokales Steuerrecht übernehmen müssen, sind Nicht-EU-Staaten wie die Schweiz nicht zur Übernahme der Mindestbesteuerungsregeln verpflichtet. Ungeachtet dessen beabsichtigt der Bundesrat, diese auch bei uns umzusetzen. Es sollen die Wettbewerbsfähigkeit sichergestellt und Voraussetzungen geschaffen werden, dass Arbeitsplätze und Steuereinnahmen in der Schweiz nicht verloren gehen. In einem ersten Schritt soll eine neue Verfassungsnorm dem Bund die Kompetenz geben, das OECD/G20-Projekt umzusetzen. Eine Übergangsbestimmung soll zudem den Bundesrat ermächtigen, die Mindestbesteuerung befristet auf dem Verordnungsweg zu regeln. Es ist geplant, die Botschaft zur Verfassungsänderung im Juni 2022 zu verabschieden und im Juni 2023 vor das Volk zu bringen, so dass die Inkraftsetzung der Mindestbesteuerung auf den 1. Januar 2024 erfolgen kann. Es besteht eine breite Übereinstimmung, dass die Einnahmen aus dieser neuen Steuer den Kantonen zukommen sollen. Auch die Erhebung soll durch die Kantone erfolgen, jedoch unter der Aufsicht des Bundes (ESTV).

### GloBE-Regeln

In der Schweiz ist, wie in vielen anderen Staaten auch, eine vollumfängliche Übernahme der sogenannten Global Anti-Base Erosion Rules (GloBE-Regeln) des OECD/G20-Projekts beabsichtigt. Dies soll bei uns mit einer Ergänzungssteuer erreicht werden, welche die QDMTT, die Income Inclusion Rule (IIR) und die Under-taxed Payment Rule (UTPR) beinhaltet (Abbildung 1).

Falls somit in der Schweiz eine QDMTT erhoben wird, dürfen ausländische Staaten dieses Substrat nicht mit einer IIR oder einer UTPR besteuern. Ein ausländischer Staat darf eine UTPR nur dann erheben, wenn keine QDMTT oder IIR in diesem Umfang zur Anwendung kommt.

### Anwendungsbereich

Unternehmensgruppen sollten frühzeitig prüfen, ob sie in den Anwendungsbereich einer Ergänzungssteuer fallen:

In einem ersten Schritt ist zu prüfen, ob eine Unternehmensgruppe den weltweiten Jahresumsatz von 750 Mio. Euro erreicht. Bei der Umsatzermittlung wird grundsätzlich auf den Konsolidierungskreis der obersten Muttergesellschaft abgestellt. Falls ein ausländischer Staat eine tiefere Umsatzschwelle für seine IIR vorsieht, würde dies wohl auch in der schweizerischen Verordnung so umgesetzt werden. Bei den Unternehmensgruppen sind die Umsätze aller Geschäftseinheiten (juristische Personen, Personunternehmen und Betriebsstätten, aber auch Trusts) miteinzubeziehen. Die Umsatzschwelle muss grundsätzlich in mindestens zwei der vier vorausgegangenen Geschäftsjahren erreicht worden sein. Bei unter- und überjährigen Geschäftsjahren erfolgt eine proportionale Berücksichtigung.

Wird die Umsatzgrösse von einer Unternehmensgruppe erreicht, ist zu prüfen, ob die Geschäftseinheiten die Mindestbesteuerung pro Staat unterschreiten. Dies erfolgt nach den Musterregeln der OECD/G20 wie folgt:

$$ETR = \frac{\text{Summe der massgebenden Steuern in einem Staat}}{\text{Summe der massgebenden Gewinne in einem Staat}}$$

Ausgangslage für den massgebenden Gewinn einer Geschäftseinheit bildet grundsätzlich der nach einem anerkannten Rechnungslegungsstandard (insb. IFRS, Swiss GAAP FER oder US GAAP) ermittelte Reingewinn vor Herausrechnung der gruppeninternen Transaktionen. Dieser ist im Anschluss mit verschiedenen Elementen wie z. B. Steueraufwand, Erträge aus qualifizierenden Beteiligungen (vgl. Art. 3.2 f. OECD-Musterregeln) zu korrigieren. Unter die massgeblichen Steuern fallen gemäss den Musterregeln der OECD vorwiegend Gewinn- und Kapitalsteuern. Aber auch andere gewinnbasierte Steuern, wie z. B. die Grundstückgewinnsteuer oder Quellensteuern, sind zu berücksichtigen. Indirekte Steuern wie die MWST sind nicht zu korrigieren. Die Musterregeln der OECD führen detailliert auf, welche Steuern welchen Geschäftseinheiten zugeordnet werden. Danach werden die ermittelten Gewinne und Steuern aller Geschäftseinheiten im gleichen Staat zusammengezählt und der ETR (Effective Tax Rate) ermittelt.

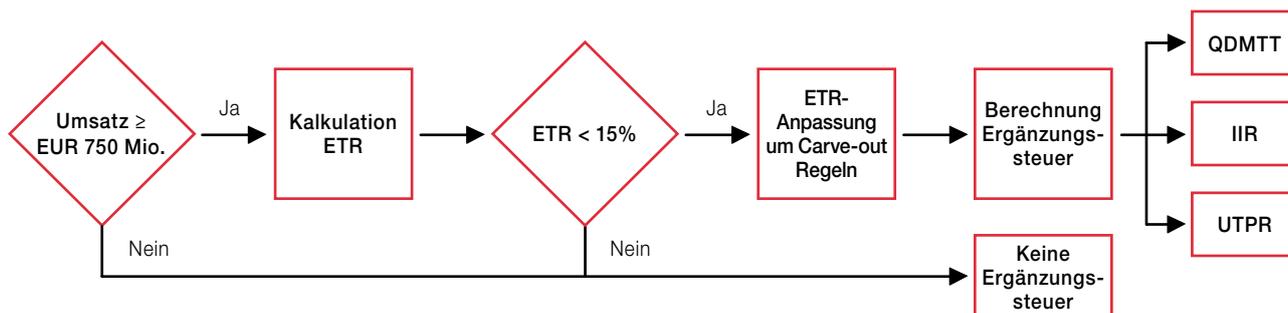


Abbildung 2 Prüfprozess für Unternehmen, ob Ergänzungssteuer zur Anwendung kommt.

Umsatz	1 000	Buchwert Sachanlagen	700
Personalaufwand	200	Carve-out Sachanlagen 8% (*)	56
Übriger Aufwand	600	Carve-out Personalaufwand 10% (*)	20
Massgebender Reingewinn	200	Massgebender Reingewinn	200
Steuern	24	Gewinnüberschuss (200-56-20)	124
ETR	<b>12%</b>		
Ergänzungssteuer (vor Carve-out)	6.0	Ergänzungssteuer (nach Carve-out) (124*3% (15%-12%))	3.7

(\*) in den Folgejahren werden die Prozentsätze absteigend auf 5 % abgestuft

Abbildung 3: Carve-out-Regeln

### Carve-out-Regeln

Ergibt sich wie im Beispiel oben (Abbildung 3) ein ETR von weniger als 15 Prozent, kann ein sogenannter Carve-out-Abzug vorgenommen werden. Zweck der Carve-out-Regeln ist die Begünstigung von Unternehmen mit substanzstarken Tätigkeiten. Entsprechend können von den massgebenden Gewinnen zusätzlich 5 Prozent der Lohnkosten und 5 Prozent der Personalkosten geltend gemacht werden. Der um den Carve-out-Abzug korrigierte Gewinnüberschuss wird dann mit der schweizerischen Ergänzungssteuer, der IIR oder der UTPR (Letztgenannte vorbehaltlich einer vorrangigen ausländischen Besteuerung) multipliziert und ergibt die zu bezahlende Ergänzungssteuer.

### Herausforderungen

Das OECD/G20-Projekt stellt die Schweiz vor grosse Herausforderungen. Es bestehen grosse Unsicherheiten über die finanziellen Auswirkungen der Mindeststeuer. Grundsätzlich führen die Erhebung einer schweizerischen Ergänzungssteuer sowie das Einnahmepotenzial aus einer Unterschreitung der Mindestbesteuerung im Ausland zu zusätzlichen Steuereinnahmen. Letztgenanntes jedoch nur, soweit die ausländischen Staaten dieses Steuersubstrat nicht selbst besteuern, wovon grundsätzlich nicht auszugehen ist. Sollten Unternehmen aufgrund der höheren schweizerischen Besteuerung aber ihren Standort in der Schweiz schliessen oder reduzieren, wären diese Mehreinnahmen nicht mehr gesichert.

Die Differenz der Steuerbelastung wird sich gegenüber den hoch besteuerten Staaten vermindern, was einen negativen Effekt auf die Attraktivität des Standorts Schweiz haben dürfte. Dies dürfte sich wohl insbesondere in den Tiefsteuernkantonen wie z.B. Appenzell bemerkbar machen.

Geht man davon aus, dass die neuen Regeln in der Schweiz parallel mit der UTPR der OECD auf den 1. Januar 2024 eingeführt werden, sehen sich die schweizerischen

Unternehmensgruppen mit ausländischen Tochtergesellschaften ab diesem Zeitpunkt mit der Mindestbesteuerung konfrontiert. Für tief besteuerte schweizerische Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen wird dies aber bereits ab 1. Januar 2023 Realität werden, da ausländische Staaten die IIR bereits ab 1. Januar 2023 einführen können. Stossend ist im zweiten Fall, dass wegen der bei uns um ein Jahr verzögerten Einführung diese Steuereinnahmen ins Ausland fließen, ohne dass die Schweiz an Wettbewerbsfähigkeit gewinnt.

Aus Sicht der betroffenen Unternehmen dürften Themen wie Compliance & Reporting die grössten Kopfschmerzen verursachen. Erschwerend kommt hinzu, dass zum heutigen Zeitpunkt zahlreiche Punkte noch interpretationsbedürftig sind. So werden die technischen Umsetzungsarbeiten der OECD/G20 erst Ende 2022 abgeschlossen sein. Die Komplexität der neuen Regeln dürfte eine weitgehende Automatisierung und Digitalisierung der Vorgänge schwierig machen. Auch stellt sich die Frage, ob die personellen Ressourcen im Unternehmen ausreichend sind. Es sollte wohl baldmöglichst geprüft werden, ob man überhaupt in den Anwendungsbereich der neuen Ergänzungssteuer fällt. Im Fall einer effektiven Unterbesteuerung könnten aber auch Überlegungen gemacht werden, wie die zusätzliche Steuerbelastung reduziert werden könnte (z. B. durch Substanzanreicherung zwecks Erhöhung des Carve-out).



044 307 33 33  
 veda@akad.ch

Das Netzwerk für Absolventinnen und Absolventen von AKAD

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

---

# AHV-Reform 2021 – das Wichtigste zusammengefasst

---

Das Parlament hat im Dezember 2021 die Behandlung der AHV-Reform (nachfolgend «AHV21») abgeschlossen. Das dagegen ergriffene Referendum kam zustande, voraussichtlich im Herbst 2022 werden wir darüber abstimmen. Wird die Reform AHV21 angenommen, ist mit in Kraft treten etappenweise frühestens per 1. Januar 2023 zu rechnen.

---



Cyrill Habegger

Der Bundesrat hat zwei Hauptziele der Reform festgelegt. Einerseits soll das Niveau der AHV-Renten gehalten und andererseits die AHV als volkswirtschaftlich wichtiger Eckpfeiler bis 2030 finanziell wieder ins Gleichgewicht gebracht werden. Um diese Ziele zu erreichen, sind unter anderem folgende «Renovationen» geplant:

1. Einheitliches Rentenalter 65 (neu Referenzalter) für Frauen und Männer in der 1. und 2. Säule (AHV und BVG);
2. weitergehende Flexibilisierung des Rentenbezugs;
3. AHV-Beitragsanrechnung bei Arbeitstätigkeit über das Referenzalter hinaus und damit verbunden eine Erhöhung der persönlichen AHV-Rente;
4. unbefristete Erhöhung der Mehrwertsteuer um 0,4 Prozent

## Kurzer Rückblick

Die eigentliche Entstehung der AHV geht auf das Jahr 1925 zurück. Damals wurde der Bund via Bundesverfassung beauftragt, ein AHV-Gesetz einzuführen. Gegen das vom Rat ausgearbeitete Ausführungsgesetz hat das Volk das Referendum ergriffen und das Gesetz im Jahre 1931 schliesslich abgelehnt. Das Thema wurde vom Bundesrat weiterbearbeitet und endete darin, dass das Volk dem neuen AHV-Gesetz 1947 zugestimmt hat. Am 1. Januar 1948 trat das AHV-Gesetz in Kraft. Bis ins Jahr 1980 wurden insgesamt neun AHV-Revisionen umgesetzt. Die zehnte und letzte AHV-Revision geht auf das Jahr 1997 zurück, wo im Übrigen die Teletubbies erstmals am TV ausgestrahlt wurden, Tiger Woods sein erstes Major-Golfturnier gewann und Prinzessin Diana verstarb. Seit einem Vierteljahrhundert herrscht allerdings eine Revisionsblockade.

Die abgelehnte 11. Revision der AHV von 2004 beinhaltete schon damals die Erhöhung des Rentenalters der Frauen auf 65 Jahre (ab Jahr 2009), neue Möglichkeiten für den Rentenvorbezug und weitere Massnahmen zur dringend zu stabilisierenden AHV. Nachfolgend wollen wir die Massnahmen rund um die AHV21 kurz beurteilen und wichtige Hinweise geben:

## Einheitliches Rentenalter 65

Das Rentenalter der Frauen soll in Etappen um jeweils drei Monate pro Jahr von heute 64 auf 65 erhöht werden. Arbeitgebende sollten je nachdem Arbeitsverträge entsprechend anpassen. Oft fehlt eine zeitliche Beschränkung gänzlich in Arbeitsverträgen in Bezug auf das Renten- oder eben neu das Referenzalter. Da das Referenzalter auch für die 2. Säule (BVG) im Rahmen AHV21 übernommen wird, sind seitens Arbeitnehmende allfällige Fristen in Bezug auf Anmeldung von Renten und oder Kapitalbezug im Auge zu behalten. Angehende Rentenbezügerinnen – konkret die sog. Übergangsgeneration (9 Jahrgänge) – sollten die Möglichkeit des ausgeweiteten Rentenvorbezugs ab Alter 62 (max. 3 Jahre) beachten. Ein Rentenvorbezug ist generell – auch heute – ein oft zu wenig beachtetes Optimierungsinstrument. Ein AHV-Rentenvorbezug und gleichzeitiges Weiterarbeiten ist seitens AHV problemlos möglich. Zwar wird ein Rentenvorbezug mit einer Rentenreduktion verbunden, die Steuerprogression kann aber mit einem Vorbezug langfristig auch reduziert werden. Die Frage sowohl beim Vorbezug wie auch beim Aufschub ist dabei stets, wie lange man denn gerne noch leben möchte.

## Mehr Flexibilität beim Rentenbezug

Die Pensionierung in der 1. Säule (AHV) wird zukünftig zwischen Alter 63 und 70 flexibler möglich sein. Bei Frauen der Übergangsgeneration, wie oben erwähnt, gilt diese Möglichkeit bereits ab Alter 62. Ein Vorbezug ist heute nur für ganze Jahre (12 Monate) möglich. Zukünftig besteht die Möglichkeit,

den Vorbezug monatlich umzusetzen. Zudem ist auch in der 1. Säule ein Teilrentenvorbezug möglich, zwischen 20 bis 80 Prozent der eigentlichen Rente. Arbeitgebende müssen damit wohl früher als heute üblich das Gespräch mit Arbeitnehmenden suchen, um die Personalplanung bzw. Nachfolgeregelung einer Anstellung sicherzustellen. Arbeitnehmende wiederum müssen ihrerseits allfällige Kündigungsfristen in die Rentenplanung einfließen lassen. Das Lust- und Laune-Prinzip gilt bekanntlich im Arbeitsvertrag nicht. Weiter gilt es stets, Anmeldefristen für Rentenvorbezug und -aufschub seitens Arbeitnehmende resp. angehende Rentenbezüger zu beachten.

### **AHV-Beitragsanrechnung bei Arbeitstätigkeit über das Referenzalter hinaus**

Der heute bereits bekannte AHV-Freibetrag für weiterarbeitende Rentner\*innen von monatlich CHF 1'400 resp. CHF 16'800 pro Jahr bleibt bestehen. Neu ist die Möglichkeit seitens Arbeitnehmende bzw. Rentner\*innen, dass auf den Freibetrag verzichtet werden kann. Damit erhöht sich zwar die Beitragspflicht, im Unterschied zu heute werden die geleisteten AHV-Beiträge jedoch nach Erreichen des Renten- bzw. Referenzalters im Rahmen der Rentenberechnung berücksichtigt. Dies allerdings mit der Einschränkung, dass nur geleistete Beiträge bis höchstens fünf Jahre nach dem Referenzalter für die Renten Neuberechnung berücksichtigt werden. Damit können zukünftig, bei Bedarf, Beitragslücken also durch Weiterarbeiten geschlossen und damit die AHV-Rente erhöht werden. Eine Verringerung der Rente ist bei Weiterarbeiten übrigens ausgeschlossen.

Eine Anrechnung von geleisteten AHV-Beiträgen im Rentenalter ist selbst dann möglich, wenn die Person zum Anrechnungszeitpunkt bereits Anspruch auf eine maximale Altersrente hat. Dieser Hinweis ist deshalb wichtig, da die Anrechnung unter Umständen später noch wirksam werden kann, wenn die Rente infolge einer späteren Mutation (z. B. Splitting im zweiten Versicherungsfall, bei Scheidung) sinkt. Die ausbezahlte Rente kann allerdings nie höher sein als die Maximalrente. Arbeitgebende sollten diesbezüglich rund um die Lohnbuchhaltung mit weiterarbeitenden Rentner\*innen unbedingt schriftlich vereinbaren, ob auf den AHV-Freibetrag verzichtet wird oder nicht. Arbeitnehmende bzw. Rentner\*innen sollten selbst ebenso aktiv auf Arbeitgebende zugehen, wenn sie auf den AHV-Rentnerfreibetrag verzichten möchten. Im Rahmen der persönlichen Rentenplanung wäre zu empfehlen, sich frühzeitig um eine AHV-Rentenvorausberechnung zu kümmern, damit eine Entscheidungsgrundlage vorhanden ist, was die Weiterarbeit mit oder ohne Verzicht auf den AHV-Freibetrag betrifft.

<sup>1</sup> Botschaft zur Stabilisierung der AHV (AHV 21) vom 28.8.2019, in: BBl 2019, 6305-6436.

<sup>2</sup> Verordnung über die Freizügigkeit in der beruflichen Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (831.425).

### **Unbefristete Erhöhung der Mehrwertsteuer um 0,4 Prozent**

Die Zusatzfinanzierung der AHV durch die Mehrwertsteuer wird in einem separaten Bundesbeschluss geregelt, über welchen das Volk obligatorisch und eben auch separat abstimmen muss. Geplant ist eine Erhöhung des Normalsatzes von heute 7,7 auf neu 8,1 Prozent. Der reduzierte Satz soll von 2,5 auf 2,6 Prozent und der Sondersatz für Beherbergung von 3,7 auf 3,8 Prozent erhöht werden. Über die beiden Vorhaben wird separat abgestimmt, jedoch sind sie verknüpft. Nur bei Annahme beider Abstimmungen (respektive Ablehnung des Referendums gegen die AHV21 und Annahme der Mehrwertsteuererhöhung) kann die Reform umgesetzt werden.

### **Ein wenig beachteter Punkt in der AHV21**

Ein je nachdem massiverer Eingriff in die Pensionsplanung ist die in der Botschaft<sup>1</sup> angedachte Anpassung im Zusammenhang mit der Fälligkeit von Freizügigkeitsguthaben. In Art. 16 FZV<sup>2</sup> ist eine Änderung geplant, «dass der Bezug der Altersleistung nur dann über das Referenzalter hinaus aufgeschoben werden kann, wenn die Erwerbstätigkeit weitergeführt wird.» Dies bedeutet konkret, dass BVG-Freizügigkeitsguthaben ins freie Vermögen überführt werden müssen, sobald man aufhört erwerbstätig zu sein. Bislang konnte man auch ohne Erwerbstätigkeit Freizügigkeitsguthaben bis Alter 69/70 stehen lassen. Ein steuerlich gestaffelter oder optimierter Bezug dieser Guthaben wäre somit in Zukunft nicht mehr möglich, respektive nur noch, wenn man über das Referenzalter hinaus weiterarbeitet.

### **Fazit**

Ein (leicht ergänztes) Zitat von Gotthold E. Lessing (1729 – 1781) bringt es auf den Punkt: «Das Neue daran ist nicht (für alle) gut, und das Gute daran ist nicht (für alle) neu.» Die komplizierte Situation wird so oder anders sicher nicht weniger kompliziert werden, vor allem wenn man bedenkt, dass die nächste dringend nötige BVG-Revision ebenso ansteht. Diese BVG-Revision steht denn auch in direkter Abhängigkeit zum Ausgang der Abstimmung rund um die AHV21. Wir können also nicht das eine tun und das andere lassen, weshalb der Ansatz im Jahre 2017 – beide Säulen im Rahmen der «Altersreform 2020» gemeinsam einem Update zu unterziehen – wohl nicht grundlegend falsch war, zumal die heute diskutierten Massnahmen mehr oder weniger dieselben von damals sind und wohl auch bleiben werden.

---

*Cyrrill Habegger, dipl. Steuerexperte und  
Leiter Steuern bei PensExpert AG, Luzern  
cyrrill.habegger@pens-expert.ch*

## Software SQA: Geprüft und erfolgreich zertifiziert nach PS 870

Eine gute Alternative zu den oftmals in Excel geführten Prüfungsdokumentationen ist der Einsatz einer massgeschneiderten aber anwenderfreundlichen Software. Mit dieser Softwarelösung lassen sich die Revisionsaufträge und Spezialprüfungen nach den gesetzlichen Anforderungen effizient dokumentieren.



# «Swiss Quality Audit» Ihre Revisions-Software

## Die Prüfungssoftware «Swiss Quality Audit»

- Revisionsaufträge und Spezialprüfungen können nach den gesetzlichen Anforderungen optimal und effizient dokumentiert werden
- Massgeschneiderte Softwarelösung zu einem einmaligen Preis-/Leistungsverhältnis
- Sie wurde von Fachleuten mitentwickelt und sorgfältig getestet
- Anwenderfreundlich und beinhaltet ein jährliches Update
- Eine **Demoversion** steht auf der Website der Swiss Quality & Peer Review AG ([www.sqpr.ch](http://www.sqpr.ch)) zum Download und Testen zur Verfügung
- Die Lieferung erfolgt innerhalb von wenigen Arbeitstagen
- Es finden regelmässig Schulungskurse statt

## Weitere Informationen und Beratung:

**Swiss Quality & Peer Review AG**  
Monbijoustrasse 20 | 3011 Bern  
Telefon 031 312 33 09 | [info@sqpr.ch](mailto:info@sqpr.ch)  
[www.swiss-quality-peer-review.ch](http://www.swiss-quality-peer-review.ch)

Die Swiss Quality & Peer Review AG ist eine Partnerschaft der Fachverbände veb.ch und TREUHAND|SUISSE. Sie bietet KMU-Revisionsunternehmen Dienstleistungen zur Qualitätssicherung bei der eingeschränkten Revision und den Spezialprüfungen.

**Empfohlen von TREUHAND | SUISSE und veb.ch**



**Mit CHF 1900 können Sie die  
gesetzlichen Anforderungen  
erfüllen – sicher und effizient!**

# Aktuelle und interessante Gerichtsurteile

## Covid-19

### Ausschluss der Pandemie in den AGB ist rechters

Das Bundesgericht hat eine Klausel in Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB), welche Pandemien von den versicherten Risiken ausschloss, als gültig erachtet, obwohl sich die Klausel auf einen nicht mehr in Gebrauch gewesenen Pandemiephasenplan der Weltgesundheitsorganisation (WHO) stützte. (BGE TF 4A\_330/2021 du 5 janvier 2022)

### Eltern streiten wegen Impfung ihres Kindes: BAG ist massgebend

Eine Mutter im Kanton Aargau muss ihren Sohn im Vorschulalter gegen ihren Willen impfen lassen. Das Bundesgericht hat ein Urteil des Obergerichts bestätigt. Der Vater und die Frau haben ein gemeinsames Sorgerecht – und bei Streit gilt die BAG-Empfehlung. (Urteil 5A\_118/2022)

### Anpassung der Covid-Zertifikate an die EU

Der Bundesrat hat an seiner Sitzung vom 27. April 2022 entschieden, dass Covid-Zertifikate für Genesene künftig auch aufgrund eines positiven Antigen-Schnelltests ausgestellt werden können. Durch neue Regelungen der EU werden solche Zertifikate international anerkannt.

## Wirtschaftsrecht

### Ohne Generalversammlung kein Verwaltungsrat

Das Bundesgericht entscheidet in seinem Urteil vom 3. Dezember 2021 (4A\_496/2021) einen Lehrstreit zur stillschweigenden Verlängerung von Verwaltungsratsmandaten. Im Entscheid 4A\_496/2021 widmete sich das Bundesgericht der in der Lehre umstrittenen und letztinstanzlich bisher offen gelassenen Frage, ob Verwaltungsräte auch nach Ablauf ihrer statutarischen Amtszeit ohne Wiederwahl (vorläufig) weiter im Amt bleiben. Das Bundesgericht verneinte dies und stellte fest, dass mangels rechtskonformer Wiederwahl eines Verwaltungsratsmitglieds dieses nach sechs Monaten nach dem letzten Geschäftsjahr seiner Amtszeit als Verwaltungsrat ausscheidet. Den dadurch eventuell entstehenden Organisationsmangel der Aktiengesellschaft nimmt das Bundesgericht als logische Konsequenz in Kauf.

### Verletzung der Einlagerückgewähr bei Besicherung durch eine nahestehenden Gesellschaft

Die Konzernfinanzierung wird in der Praxis oftmals durch konzernexterne Fremdkapitalfinanzierungen vorgenom-

men. Da im Konzern jede Gesellschaft ein eigenständiges Rechtssubjekt ist und damit von den anderen Konzerngesellschaften rechtlich unabhängig, geschieht die Finanzierung über die einzelnen Konzerngesellschaften. Bei konzernexternen Fremdkapitalfinanzierungen werden i. d. R. Besicherungen des Finanzierungsgeschäfts verlangt, welche oftmals von anderen Konzerngesellschaften gewährt werden. Konzerninterne Besicherungen bergen etliche rechtliche Risiken, unter anderem die Verletzung des Verbots der Einlagerückgewähr gem. Art. 680 Abs. 2 OR. (Aufsatz von Michelle Claudia Wolf im Weblaw, Jusletter vom 25. April 2022)

### Verteilung des Liquidationsüberschusses nach Art. 731b

Im zur Publikation vorgesehenen Urteil 5A\_665/2021 vom 28. Januar 2021 befasste sich das Bundesgericht mit der Frage, welche Rolle dem Konkursamt bei der Verteilung eines Liquidationsüberschusses nach Auflösung und Liquidation einer Gesellschaft nach Art. 731b OR zukommt. Das Bundesgericht kam zum Schluss, dass es den Gesellschaftsorganen obliegt, einen Aktivenüberschuss zu verteilen, nicht dem Konkursamt.

## Arbeitsrecht

### Vorzeitiges Ende des Anspruchs auf Mutterschaftsentschädigung

BGer – Der Anspruch einer Nationalrätin auf Mutterschaftsentschädigung endete nach der Geburt vorzeitig mit ihrer Teilnahme am Parlamentsbetrieb. Das vom Bund entschädigte Nationalratsmandat gilt als Erwerbstätigkeit, deren Wiederaufnahme den Anspruch auf Mutterschaftsentschädigung von Gesetzes wegen vor Ablauf von 14 Wochen enden lässt. Das Bundesgericht weist die Beschwerde der Frau ab. (Urteil 9C\_469/2021)

## Steuerrecht

### Eigenverbrauch bei der MWST – Buchwert und Zeitwert weichen ab

Die Steuerpflichtige verkaufte 2016 ihre Betriebsliegenschaft, ohne für die MWST zu optieren; entsprechend wurde eine Nutzungsänderung (Eigenverbrauch) angenommen. Streitig war der Zeitwert der 2016 vorgenommenen werterhöhenden Aufwendungen resp. der entsprechend geltend gemachten Vorsteuer zum Zeitpunkt der Nutzungsänderung. Die Steuerpflichtige vertrat einen handelsrechtlichen Ansatz und stellte sich auf den Standpunkt, dass der Zeitwert bei null lag, da das Gebäude von der Käuferin direkt abgerissen werden sollte.

Unter Verweis auf die explizit von der buchhalterischen Handhabung abweichenden Regelung der Zeitwertermittlung in Art. 32 Abs. 3 MWSTG wurde die Beschwerde der Steuerpflichtigen abgewiesen. (Urteil vom 14. April 2022, A-746/2021)

#### Zahlung an einem ausländischen Direktor als geldwerte Leistung qualifiziert

Die geschäftsmässige Begründetheit der Überweisungen der beschwerdeführenden AG (angeblich) an den Direktor der spanischen Tochtergesellschaft wurde nicht nachgewiesen, obwohl bei Transaktionen ins Ausland eine erhöhte Dokumentation erforderlich ist. Namentlich liegt kein schriftlicher Arbeitsvertrag zwischen ihm und der Beschwerdeführerin vor. Sodann erfolgten die Überweisungen auf ein Konto bei einer Pariser Bank, wo (anders als der Direktor) der Aktionär der Beschwerdeführerin lebt. Die Beschwerdeführerin konnte auch keine Bestätigung beibringen, wonach das Konto dem langjährigen Direktor gehört. (Urteil vom 18. März 2022, 2C\_884/2021)

#### Darlehensverhältnis zum Bruder in Italien steuerlich nicht anerkannt

Der Steuerpflichtige konnte das Bestehen eines Darlehensverhältnisses zu seinem in Italien ansässigen Bruder nicht rechtsgenügend nachweisen. In Bezug auf Schulden gegenüber im Ausland ansässigen Personen besteht eine erhöhte Dokumentationspflicht, welcher der Steuerpflichtige nicht nachkommen konnte; die Angaben und vorgelegten Dokumente sind nicht schlüssig und teils widersprüchlich. Entsprechend hat die Steuerbehörde zu Recht den Schulden- resp. Schuldzinsenabzug verweigert. Sodann hat sie richtigerweise als Konsequenz des Missverhältnisses zwischen Zuflüssen und Ausgaben eine Aufrechnung vorgenommen. Abweisung der Beschwerde des Steuerpflichtigen. (Urteil vom 29. März 2022, 2C\_579/2019)

#### Indirekte Teilliquidation mal anders

Die Alleinerbin eines Alleinaktionärs verkaufte die Gesellschaft. Kurz darauf trat sie die Kaufpreisforderung an die verkaufte AG ab, um damit zwei Schulden zu begleichen. Im selben Jahr absobierte die Käufergesellschaft ihre neue Tochter, wodurch mit der Kaufpreisforderung das letzte nennenswerte Aktivum unterging. Vorliegend sind alle Voraussetzungen der indirekten Teilliquidation erfüllt und können auf die vollständige Liquidation (Absorptionsfusion) angewandt werden. Für die Berechnung gelten die handelsrechtlich ausschüttungsfähigen Mittel, nicht die steuerrechtlichen. Die Erbin wirkte aktiv an der Liquidation mit, indem sie nach Verkauf der AG deren Kunst abkaufte und die Kaufpreisforderung an sie abtrat. Abweisung der Beschwerde der Beschwerdeführerin. (Urteil vom 2. März 2022, 2C\_135/2021)

#### Anwaltskosten bei einem Rechtsstreit mit dem Arbeitgeber steuerlich nicht absetzbar

Der Steuerpflichtige war 2017 mit sofortiger Wirkung aus einem Anstellungsverhältnis entlassen worden; seither erhielt er Arbeitslosengeld. Streitig war, ob die Rechtskosten für die verschiedenen im Nachgang zu seiner Entlassung geführten Verfahren als Gewinnungskosten davon abzugsfähig waren. Die Vorinstanz hat dies gemäss BGR zu Recht verneint. Abweisung der Beschwerde des Steuerpflichtigen. (Urteil vom 24. Februar 2022, 2C\_82/2022)

# 159 Diplome und 646 Fachausweise

Das eidgenössische Diplom wie auch der Fachausweis sind begehrte Weiterbildungsziele, wie die hohen Teilnehmerzahlen einmal mehr deutlich zeigen: 1151 Kandidatinnen und Kandidaten sind zur Berufsprüfung angetreten, 254 zur Höheren Fachprüfung. Mit unterschiedlichem Erfolg, wie ein Blick auf die Statistik zeigt.



Martina Nikolic

Nach zwei schwierigen Jahren konnten im Frühling sowohl die Berufsprüfung wie auch die Höhere Fachprüfung wieder unter «normalen» Umständen durchgeführt werden. 1151 Kandidatinnen und Kandidaten sind zur Berufsprüfung angetreten, 254 zur Höheren Fachprüfung. Mit unterschiedlichem Erfolg: Beim Fachausweis haben nur gerade

56,1 Prozent über alle Landesteile hinweg reüssiert und können sich nun stolz einen neuen Berufstitel ins Curriculum schreiben. Beim Diplom liegt die Erfolgsquote leicht höher bei 62,6 Prozent.

Die Teilnehmerzahlen bewegen sich stabil auf hohem Niveau und belegen, dass das eidgenössische Diplom wie auch der Fachausweis äusserst begehrte Weiterbildungsziele sind. Die eidgenössischen Berufsabschlüsse sind im Nationalen Qualifikationsrahmen auf sehr hohem Niveau eingestuft: der Fachausweis auf Stufe 6 und das Diplom auf höchstmöglicher Stufe 8.

## Auf die neuen Berufstitel anstossen

Nicht nur Organisationstalent, Termintreue und genügend Durchhaltewillen sind bei der Planung und Durchführung unserer eidgenössischen Prüfungen gefragt. Auch eine Portion Humor darf nicht fehlen. Einen grossen Dank für ihr grosses Engagement möchten wir allen Beteiligten aussprechen, die zum Gelingen der diesjährigen Prüfungen beigetragen haben. Nach zweimaliger Absage war die Freude umso grösser, dass am 13. Mai 2022 im Casino Bern die Übergabe der Diplome und Fachausweise gebührend gefeiert werden konnten. Wir gratulieren den 805 neuen Zahlenmeisterinnen und Zahlenmeistern herzlich zu ihrem Abschluss und wünschen Ihnen weiter viel Erfolg!

## Höhere Fachprüfung 2022

	Deutschschweiz	Romandie	Tessin	Total
Geprüft	147	88	19	254
<b>Bestanden</b>	<b>107</b>	<b>48</b>	<b>4</b>	<b>159</b>
Nicht bestanden	40	40	15	95
<b>Bestanden %</b>	<b>72.8%</b>	<b>54.5%</b>	<b>21.1%</b>	<b>62.6%</b>
Nicht bestanden	27.2%	45.5%	78.9%	37.4%

## Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen 2022

	Deutschschweiz	Romandie	Tessin	Total
Geprüft	754	292	105	1'151
<b>Bestanden</b>	<b>464</b>	<b>132</b>	<b>50</b>	<b>646</b>
Nicht bestanden	290	160	55	505
<b>Bestanden %</b>	<b>61.5%</b>	<b>45.2%</b>	<b>47.6%</b>	<b>56.1%</b>
Nicht bestanden	38.5%	54.8%	52.4%	43.9%

Die Liste der erfolgreichen Absolvent\*innen sowie die bewegten und bewegenden Bilder der Schlussfeier finden Sie auf [zahlenmeister.ch/erfolge/2022](https://zahlenmeister.ch/erfolge/2022)

Die Ergebnisse pro Prüfungsfach mit den jeweiligen Durchschnittsnoten finden Sie auf [www.examen.ch/RWC](https://www.examen.ch/RWC)

Martina Nikolic, Prüfungsorganisation, Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungslegung und Controlling,  
[rwc@examen.ch](mailto:rwc@examen.ch)

---

# 805 zahlenmeisterliche Abschlüsse für die Schweizer Wirtschaft

---

Die Schlussfeier der Höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling wurde nach zweijähriger Pandemie-Abstinenz heuer im Casino Bern zelebriert. Die erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen in Begleitung füllten den festlichen Saal mit rund 1200 Plätzen – die besten 73 Abschlüsse wurden auf der Bühne ausgezeichnet.

---

Wenn viele junge Menschen mit festlicher Garderobe in einen Festsaal strömen, ist das ein untrügerisches Zeichen für einen besonderen Tag im Leben: An diesem 13. Mai 2022 wurden 159 Frauen und Männer für ihren erfolgreichen Abschluss beim Diplom der Höheren Fachprüfung und 646 beim Fachausweis der Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen gefeiert. Aufgeregtes Gemurmel machte sich vor dem offiziellen Teil breit, das die Band Acoustic Trip mit ihrem Sound zu beschwichtigen wusste, bis Herbert Mattle, Präsident von veb.ch (Trägerverein der Prüfungen) ans Mikrofon trat. Es sei ein grossartiges Gefühl, nach so langer Zeit wieder eine Schlussfeier zu veranstalten, hob Mattle an. «Sie haben Grossartiges geleistet, gehören nun zur fachlichen Elite – und stehen damit am Beginn einer beruflichen Karriere», gratulierte der Präsident. Er sei von der Zukunft der hervorragenden eidgenössischen Berufstitel überzeugt. Die berufsbegleitenden Weiterbildungen mit umfangreicher Praxis und Prüfungen auf höchstem Niveau seien ein wichtiger Beitrag für das Gedeihen der Schweizer Wirtschaft. Die objektiven, externen Prüfungen über mehrere Tage seien durch ihre Einheitlichkeit ein verlässlicher Massstab für Arbeitgebende. Den Absolventinnen und Absolventen legte Herbert Mattle nahe, die nächste Hürde Diplomprüfung in Angriff zu nehmen – dank Subjektfinanzierung mit 50 Prozent Rabatt.

## Überraschungsauftritt von Müslüm als «Zahlenmeister»

«Sie haben die Herausforderung angenommen und alle Kräfte mobilisiert, um fachlich Top zu sein» wendete sich nun Sascha M. Burkhalter, Finanzdelegierter des Kaufmännischen Verbands, an das Publikum. Das Erfolgsgeheimnis gliedere sich in drei Säulen: Erstens: der Wille, an die Spitze zu kommen. Dazu zähle auch mal eine Übernachtung in einem kalten, zugigen Zelt, bebilderte Burkhalter diesen Punkt. Zweitens: der Umgang mit Rückschlägen. Einmal mehr aufstehen als umfallen sei das

Credo, und zitierte damit den grossen Politiker Churchill. Drittens: ein tolerantes, soziales Umfeld. Damit seien Familien und Freunde gemeint, die einen selbst dann aushalten, wenn man den Prüfungs-Tunnelblick habe. «Feiern sie sich und ihren beruflichen Erfolg», forderte Sascha M. Burkhalter auf.

Präsident der Prüfungskommission Thomas Ernst, der von jetzt an moderierte, schickte sich an, aus der Bibel zu zitieren, als er jäh unterbrochen wurde. Mit dicker Hornbrille, einer Aktentasche und mit Augenbrauen wie ein dicker Summenstrich enterte Müslüm als Zahlenmeister die Bühne und dröhnte: «Herbert, zeig die Diplome!» und «Zahlen über alles!». Dann rappte das Multitalent im Reggae-Rhythmus, was für befreiendes Gelächter sorgte nach den eher nüchternen Reden. «Hokuspokus liegt im Fokus. Wer A sagt, muss auch Bezahlen. Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser» kalauerte Müslüm im Jamaika-Sound. Dann erzählte er von seinem Vater, der in den 1970ern in die Schweiz kam, weil man ihm erzählt habe, dass es dort Geld regne, man müsse es nur auflesen. Für das Reisegeld habe er sein Eseli verkauft, um über den spitzen Toblerone-Zaun zu steigen. «Ein Wort besteht nicht nur aus Buchstaben. Und so ist das auch mit dem Geld. Es ist der Mensch, der dahintersteht!», wurde Müslüm eine Spur ernster.

## Durchfallquote beachtlich

Thomas Ernst übernahm wieder das Mikrofon und brillierte dreisprachig. Er habe sich im Netz über die heimischen Vögel schlau machen wollen, so Ernst, und einige Parallelen zu Berufsbildern in Rechnungswesen und Controlling gezogen. So könne man die Schmarotzerraubmöwe einem Manager zuordnen, während ein Rechnungsleger eher an einen Habicht erinnere. Für die Italienische Schweiz und den ACF (Associazione dei Contabili Federali) sprach die Präsidentin Vincenza Bianchi.

Dr. Urs Prochinig als Mitglied der Prüfungskommission übernahm das Ruder, als die besten Abschluss-Kandidatinnen und Kandidaten auf die Bühne gebeten wurden. Bei der Berufsprüfung schloss allein Nicole Näf mit der Note 5,9 ab. Bei der Höheren Prüfung konnten Quentin Petrel und René-Fabio Richner mit der Note 5,6 die besten Prüfungen vorweisen. 1151 Kandidatinnen und Kandidaten sind zur Berufsprüfung angetreten, 253 zur Höheren Fachprüfung. Beim Fachausweis haben 56,1 Prozent über alle Landesteile hinweg bestanden und können sich nun einen neuen Berufstitel in den Lebenslauf schreiben. Hier lag der Durchschnitt bei 3,9. Beim Diplom war die Erfolgs-

quote 62,8 Prozent mit einem Durchschnitt von 4,0. Die Teilnehmerzahlen bewegen sich stabil auf hohem Niveau und belegen, dass das eidgenössische Diplom wie auch der Fachausweis äusserst begehrte Weiterbildungsziele sind.

Ein Zusammenschnitt der Schlussfeier mit den witzigen Interviews von Müslüm ist auf [www.zahlenmeister.ch/erfolge/2022](http://www.zahlenmeister.ch/erfolge/2022) zu sehen.

*Text: Christina Burghagen*

*Fotos: Armin Grässl*



---

# 646 brevets et 159 diplômes

## Sincères félicitations !

---

Après deux ans d'absence due à la pandémie, la cérémonie de clôture des examens supérieurs de comptabilité et de controlling a à nouveau pu être célébrée au Casino à Berne. Près de 1'200 lauréates et lauréats et leurs accompagnants y ont fait salle comble. Les 73 meilleurs diplômées et diplômés ont été appelés sur scène.

---



Quentin Petrel



Céline Cosandier-Ramseier

Lorsque de jeunes gens, tous mis sur leur 31, se pressent dans une salle de fête, c'est le signe d'une journée toute particulière : en ce 13 mai 2022, 159 personnes ont pu fêter leur diplôme d'examen professionnel supérieur et 646 leur brevet d'examen professionnel en comptabilité et en controlling. Le président de veb.ch, Herbert Mattle, a ouvert cette cérémonie par les meilleurs compliments : « Vous avez accompli un travail formidable, vous faites désormais partie de l'élite professionnelle .... vous êtes ainsi au début d'une carrière professionnelle ». Il précise en outre que « grâce à leur uniformité, les examens fédéraux constituent une référence fiable pour les employeurs ».

### Les piliers du succès

Sascha M. Burkhalter, délégué financier de la Société des employés de commerce, s'adresse à son tour aux nouveaux lauréates et lauréats : « Vous avez relevé le défi et mobilisé toutes vos forces pour être au top sur le plan professionnel. Le secret de la réussite s'articule autour de trois piliers : la volonté, savoir gérer les revers et enfin bénéficier d'un environnement social bienveillant ».

Le président de la commission d'examen, Thomas Ernst, qui assurait désormais la modération, fut brusquement interrompu : Costumé d'épaisses lunettes en corne sur des épais sourcils et muni d'un attaché-case, Müslüm est monté

sur scène en vociférant des : « Herbert, montre les diplômes ! » et des « Zahlen über alles ! (les chiffres avant tout ! ) ». Il a ensuite rappé sur un rythme reggae provoquant une hilarité générale. Puis il a parlé de son père, venu de Turquie en Suisse dans les années 1970 parce qu'on lui avait dit que l'argent y coule à flots. « Un mot n'est pas fait que de lettres, il en est également de même avec l'argent : c'est l'homme qui est derrière ! »

### Taux d'échec important

Martin Häfliger et Urs Prochinig, membres de la commission des examens, ont pris le relais pour inviter les meilleures candidates et les meilleurs candidats à monter sur scène. Nicole Näf a obtenu la meilleure moyenne suisse en terminant son examen du brevet avec un magnifique 5,9. Quant à l'examen professionnel supérieur, Quentin Petrel et René-Fabio Richner ont tous deux obtenu la meilleure note, soit 5,6. 1151 candidats se sont présentés à l'examen professionnel, 253 à l'examen professionnel supérieur. Toutes régions confondues, le taux de réussite au brevet se situe à 56,1 % et à 62.8 % pour le diplôme.

Prenant par la suite la parole au nom de la Suisse italienne et de l'ACF (Associazione dei Contabili Federali), la présidente Vincenza Bianchi a chaleureusement félicité toutes les lauréates et tous les lauréats.

---

# 646 attestati e 159 diplomi

## Congratulazioni!

---

La cerimonia di consegna dei diplomi dell'esame professionale superiore in finanza e controlling e dell'esame professionale in finanza e contabilità si è celebrata quest'anno al Casinò di Berna dopo due anni di assenza a causa della pandemia. Un totale di 1'200 diplomati hanno ricevuto i tanto attesi attestati e diplomi. I migliori 73 candidati sono stati premiati sul palco.

---



Moro Ludovico, Vincenza Bianchi (la presidente ACF), Thomas Ernst



Vincenza Bianchi e Sonia Formenti

Quando molti giovani si riuniscono in un salone per cerimonie, con i loro abiti migliori, è un segno inequivocabile che si tratta di un giorno speciale nella loro vita: il 13 maggio 2022, 159 candidate e candidati hanno ricevuto il diploma per l'esame professionale superiore di esperto/a in finanza e controlling e 646 hanno ricevuto l'attestato per l'esame professionale di specialista in finanza e contabilità. Herbert Mattle, presidente di veb.ch, ha aperto la cerimonia complimentandosi con loro: «Avete raggiunto un grande traguardo, ora fate parte dell'élite professionale ... e siete all'inizio di una carriera professionale». Ha inoltre sottolineato che «grazie alla loro uniformità, gli esami esterni sono un punto di riferimento affidabile per i datori di lavoro».

### I pilastri del successo

«Avete raccolto la sfida e mobilitato tutte le vostre forze per essere ai vertici della vostra professione», ha affermato Sascha M. Burkhalter, delegato finanziario della Società degli impiegati di commercio, rivolgendosi ai premiati. «Il segreto del successo si basa su tre pilastri: la determinazione, il saper affrontare le battute d'arresto e un ambiente sociale favorevole».

Il presidente della commissione d'esame Thomas Ernst, che stava moderando la cerimonia, è stato bruscamente interrotto: indossando spessi occhiali con montatura di corno, una valigetta e sopracciglia troppo folte, Müslüm è entrato in sce-

na gridando: «Herbert, mostra i diplomi!» e «I numeri prima di tutto!». Poi ha rappato a ritmo di reggae, provocando l'ilarità generale. Quindi ha raccontato di suo padre, che è arrivato in Svizzera negli anni '70 dalla Turchia perché gli avevano detto che in Svizzera piovevano soldi e bastava raccogliarli. «Una parola è composta solo da lettere. E lo stesso vale per il denaro. L'importante è la persona che c'è dietro!».

### Elevata quota di successo

Martin Häfliger e Urs Prochinig, membri della commissione d'esame, hanno preso la parola e invitato i migliori candidati a salire sul palco. A livello svizzero Nicole Näf ha ottenuto la più alta nota media all'esame professionale, con un magnifico 5,9. Quentin Petrel e René-Fabio Richner hanno entrambi ottenuto la nota media massima di 5,6 nell'esame professionale superiore. 1151 candidati hanno sostenuto l'esame professionale, 253 l'esame professionale superiore. In tutte le regioni, il tasso di successo per l'esame di specialista in finanza e contabilità è stato del 56,1 %, per l'esame di esperto in finanza e controlling è stato del 62,8 %.

Parlando a nome dell'Associazione dei Contabili Federali (ACF) della Svizzera Italiana, la presidente Vincenza Bianchi si è congratulata con tutti i premiati e i promossi.



---

# Glanzresultate an den eidgenössischen Prüfungen

---

Die Studierenden der Controller Akademie mussten sich in den letzten zwei Jahren oft anpassen, neu organisieren – und hatten vielleicht auch mit Zweifeln zu kämpfen. Trotzdem haben sie ihr Ziel nicht aus den Augen verloren und mit Zuversicht konzentriert darauf hingearbeitet. Die Ergebnisse der eidgenössischen Prüfungen zeigen: Der Einsatz hat sich gelohnt.

---



Monika Lehmann

Weil die Vorbereitungszeit mit vielen Einschränkungen und Herausforderungen verbunden war, haben wir alle mit viel Spannung auf die Resultate der Höheren Fachprüfung (HFP) gewartet. Wir, als Schule, aber vor allem auch jede einzelne Dozentin und jeder einzelne Dozent haben unser und ihr Bestes gegeben, um den Studierenden

ein optimales Lernerlebnis zu ermöglichen. Aber konnten wir das Ziel erreichen und wie gewohnt all das Wissen auf diesem hohen Niveau vermitteln? Und konnten wir die Studierenden auch in den teils langen Phasen des vollständigen Distanzunterrichts genügend erreichen, damit sie den Stoff aufnehmen konnten, um das langfristige Ziel zu schaffen?

## 97 Prozent Erfolgsquote an der höheren Fachprüfung

Die Resultate, die unsere Studierenden an der HPF 2022 erzielten, freuen uns daher ganz speziell. Von den Absolvent\*innen, die unser internes Diplom erworben haben, haben fast alle auch die eidgenössische Prüfung geschafft: 97 Prozent der internen Diplomand\*innen waren an der HFP erfolgreich. Aber auch von den Kandidat\*innen, die an unseren internen Prüfungen nicht immer erfolgreich waren, hat ein grosser Teil die eidgenössische Prüfung bestanden, sodass daraus eine Gesamterfolgsquote von 84 Prozent resultiert. Diese Quote liegt deutlich über dem Gesamtschnitt der Deutschschweiz, welche für alle Erstkandidat\*innen von allen Schulen bei 77 Prozent lag.

Das Ergebnis zeigt uns einmal mehr die hohe Qualität unserer internen Prüfungen und bestätigt uns darin, den Zertifikatsprüfungen, die jeweils am Ende eines jeden Se-

mesters stattfinden, eine hohe Priorität einzuräumen. Vor allem aber zeigt es uns, dass es unsere Teilnehmenden geschafft haben, sich auf die ständig wechselnden Bedingungen einzustellen, den Fokus zu behalten und ihr Ziel trotzdem weiterhin beharrlich zu verfolgen. Wir gratulieren all unseren Studierenden ganz herzlich zu diesem Erfolg und wünschen ihnen nur das Beste für ihre berufliche Zukunft!

## Nach dem Repetitionskurs erfolgreich an der Berufsprüfung

Ebenso stolz sind wir auf unsere Absolvent\*innen des Repetitionsurses für die Berufsprüfung, den wir jeweils von September bis März durchführen. Für viele der Teilnehmenden hatte es bei der letzten Durchführung der Prüfung nicht ganz gereicht, um den Fachausweis zu erwerben. Umso mehr Anerkennung verdienen sie alle dafür, dass sie trotz den Herausforderungen während der Pandemie nochmals einen Anlauf genommen haben und sich fokussiert auf die eidgenössische Prüfung vorbereitet haben. Auch die Studierenden, die an unserem Repetitionskurs teilnahmen und die Prüfung zum ersten Mal in Angriff genommen haben, bewiesen viel Ausdauer. Herzliche Gratulation allen stolzen «neuen» Fachleuten in Finanz- und Rechnungswesen!

## Erfolgsgeheimnis einer Repetentin

Im Zusammenhang mit dem Repetitionskurs hat uns speziell interessiert, welche Strategie erfolgreich ist, um beim zweiten Anlauf besser auf die eidgenössische Prüfung vorbereitet zu sein. Im Gespräch mit einer unserer Absolventinnen haben wir eine bemerkenswerte Aussage erhalten: «Ich habe einen Lernplan erstellt und danach jeden einzelnen Tag etwas für die Prüfung vorbereitet – und wenn es auch nur eine Stunde war.» Wir finden diese Einstellung top und möchten in diesem Sinne auch alle, die noch nicht erfolgreich waren, motivieren, sich nicht

# Praxisstudium CFO Chief Financial Officer

- » fundiertes Fachwissen
- » effiziente Praxishandhabung
- » optimaler Work-Flow

22.8.2022:  
Info-Abend  
besuchen!  
18.10.2022:  
starten!

## **Joborientiert und tiefgreifend –**

das einsemestrige Praxisstudium in sieben einzeln buchbaren Modulen. Es vermittelt von A wie Analyse bis Z wie Zoll direkt umsetzbare Fach- sowie Instrumentenkenntnisse für den Berufsalltag im Finanz- und Rechnungswesen und bietet auch in den Bereichen Digitalisierung sowie Führung wertvolles, praxistaugliches Know-how.



**Direkt beim HB Zürich!**  
[www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch)

Eine Institution  
von veb.ch  
und kfmv Zürich



**ControllerAkademie**

vom Ziel abbringen zu lassen und die Prüfung nochmals in Angriff zu nehmen. Es macht sich bezahlt!

- Praxisstudium CFO
- Studiengang zur Vorbereitung der HFP dipl. Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling

### Demnächst an der Controller Akademie

- Refresher für eidg. dipl. Expertinnen und Experten in Rechnungslegung und Controlling
- Repetitionskurs eidg. Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen
- Praxisstudium Controlling

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](mailto:monika.lehmann@controller-akademie.ch)

## Mehr als ein Tipp:

### Excel für Finanzfachleute und Controller

Excel ist immer und überall! Ob in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen, Treuhand, Controlling oder Verwaltung – und nicht zuletzt deshalb ein «Must» in jedem Job-Anforderungsprofil. Die Excel-Ausbildungsreihe macht Sie sattelfest – profitieren Sie davon und setzen Sie den monatlichen Excel-Tipp gleich um!

#### Excel-Tipp: Funktion «Maxwenns»

Sie möchten z.B. aus einer Umsatzliste den maximalen Umsatz, eingeschränkt nach verschiedenen Kriterien, errechnen? Bisher konnten Sie dies nur über «Array-Funktionen». Mit der neuen Funktion «Maxwenns» bietet Excel Ihnen ein Werkzeug, mit dem dies ganz einfach geht.

Eine Übung mit Lösung und weitere Excel-Tipps finden Sie auf [www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch)

Schauen Sie rein! Die nächsten Daten für unsere Excel Seminare sind:

- Excel im Finanz- und Rechnungswesen:  
**24. und 31. August 2022**
- Excel im Controlling Basic:  
**21. und 28. September 2022**
- Excel im Controlling Advanced:  
**18. und 25. November 2022**
- Excel Power DataExpert:  
**2. und 9. Dezember 2022**
- Excel im Reporting:  
**2. und 9. November 2022**

Die Seminare werden im Präsenzunterricht oder online geführt.

**Mehr Informationen finden Sie unter [www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch)**

## Gesucht, geprüft, gemacht.

### Anmeldefenster:

**Ab 1. Juni bis  
29. Juli 2022**

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**

## Prüfungstermine 2023

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

- Absolvierung Online-Module Führung (neue Prüfungsordnung):  
1. Juni bis 31. Dezember 2022
- Schriftliche Prüfung: 12. bis 14. April 2023

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

- Führungs-Workshops (neue Prüfungsordnung):  
August 2022 bis Januar 2023
- Schriftliche Prüfung: 14. bis 17. März 2023
- Mündliche Prüfung: 5. bis 6. April 2023

# Employer Branding: die Macht der guten Storys

Welche Massnahmen kann ein Unternehmen ergreifen, um die eigene Marke zu stärken und sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen? Mit guten Geschichten können Werte sichtbar gemacht und neue Talente rekrutiert werden – dabei liegt das Augenmerk auf der Betonung der positiven Arbeitgeberereigenschaften des Unternehmens.



Lioudmila Thalmann

Eigenverantwortlich, unternehmerisch und agil – diese Eigenschaften sollten Mitarbeitende heutzutage mitbringen. Damit unterscheidet sich ihr Anforderungsprofil deutlich von dem des pflichterfüllenden Arbeitnehmenden, der bis vor 20 Jahren das Berufsleben dominierte. Doch schaut man sich den Berufsalltag an, dann scheint sich

für viele das Arbeitsleben noch immer zwischen den Polen «I don't like Mondays» und «Thank God it's Friday» zu bewegen. Dies zeigen auch die Untersuchungen, mit denen das Meinungsforschungsinstitut Gallup die emotionale Bindung der Arbeitnehmenden in Deutschland analysierte. So hatten laut der Studie 2019 lediglich 17 Prozent der Beschäftigten eine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber und 69 Prozent der Angestellten verrichteten nur einen «Dienst nach Vorschrift». Was dabei besonders erschreckend war: 16 Prozent hatten innerlich bereits gekündigt.

## Die Arbeitgebermarke und das «Warum» von Unternehmen

In Kontrast zu diesen Zahlen stehen die vielen Karrieremessen und der «Kampf um Talente», der in aller Munde ist. Dabei wird gerne ein prägnantes Schlagwort ins Feld geführt: Employer Branding, der Aufbau einer Arbeitgebermarke. Was ist aber konkret mit Employer Branding gemeint? Ein bisschen Oberflächenmarketing mit Kickerischen in der Cafeteria, Obstkörben und Fotos der Angestellten im Foyer? Oder geht es beim Begriff um eine nachhaltige Markenführung, die nicht nur auf der Inszenierung, sondern auf der Identität eines Unternehmens basiert? Die Antwort scheint klar zu sein: Die kulturelle Identität von Unternehmen wird immer wichtiger. Dass der höhere Zweck – auf Englisch «purpose» genannt – und damit das «Warum» eines Unternehmens eine entscheidende Rolle

spielen, wissen wir nicht erst seit dem Bestseller «Frage immer erst: warum» von Simon Sinek (siehe auch Seite 57, Buchtipps von GetAbstract).

## Die Unternehmensphilosophie als wichtiger Erfolgsfaktor

Diesen Umstand belegen auch die Fakten: So zeigen Studien, dass sich mehr als drei Viertel aller Bewerberinnen und Bewerber dezidiert mit der Unternehmenskultur auseinandersetzen. Und mehr als jeder zweite der Befragten ist der Überzeugung, dass die Kultur einen höheren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat als das eigene Gehalt. Eine klare Unternehmensphilosophie ist somit ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Rekrutierung, denn neun von zehn Bewerbenden erwarten zudem, dass sich ein Arbeitgeber mit seiner Vision und Mission deutlich positioniert. Die Gründe hat Abraham Maslow bereits im Jahr 1943 mit seiner berühmten Bedürfnispyramide genannt und veranschaulicht: In gesättigten Märkten streben wir nach Selbstverwirklichung. Ein Bestreben übrigens, das in den letzten Jahren einen wahren Boom erfahren hat – man denke nur an die Generation Z oder moderne Sinnsuchende, die bezüglich der gelebten Werte sehr hohe Ansprüche an die Organisationen stellen.

## Statt attraktiver Produkte zählen heute attraktive Storys

Doch egal, ob wir nun von Maslow, Simon Sinek oder der Generation Greta ausgehen, die Konsequenz ist immer dieselbe: Unternehmen müssen heute nicht nur



Abbildung 1: Die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow

tolle Produkte herstellen, sondern auch tolle Storys. So lautet die zentrale Botschaft bei der Mitarbeiteransprache dieser Tage: «Bei uns leistest du einen wichtigen Beitrag zu etwas Grosseem und bist Teil eines gemeinsamen Purpose!» Die Story sollte also vom Anliegen, der Mission und der Aufgabe eines Unternehmens handeln und Sinnhaftigkeit vermitteln. Oder anders formuliert: Während früher die Mikroebene der kleinen Vorteile ausreichte, um neue Talente zu gewinnen – der eigene Parkplatz vor der Firmentür oder der Essensbon für die Kantine – müssen Organisationen heute auf der Metaebene argumentieren, um nachhaltig zu überzeugen. «Bei uns bist du wirkungsvoll und relevant» – wer dieses Gefühl vermitteln kann, gewinnt heute die qualifiziertesten Mitarbeitenden. Pointiert kann man also feststellen: Umsatz und Gewinn werden immer mehr zu nachgelagerten Erfüllungsgehilfen für das grosse Ganze.

Interessant dabei ist: Wer sich das Gute gross auf seine Fahnen schreibt, kann unter dem Strich mehr Umsatz und Gewinn erzielen. So stellt das Deutsche Beratungsunternehmen Roland Berger fest: «85 Prozent aller Unternehmen, die von Werten getrieben werden, wachsen. Bei den nicht wertgetriebenen Unternehmen sind es lediglich 42 Prozent». Diese Tatsache unterstreicht auch die Börse, an der viele erfolgreiche Unternehmen wertetrieben sind – von Starbucks über Google bis hin zu Lego und SpaceX.

### **Mitarbeitende als Markenbotschafter und Helden des Unternehmens**

Es ist anspruchsvoll, dass Werte im Unternehmen nicht nur definiert, sondern auch gelebt werden. Die Mitarbeitenden spielen dabei eine zentrale Rolle: Sie sind die Helden und die besten Erzähler zugleich, um ein authentisches Bild des Unternehmens nach aussen zu tragen. Seine Mitarbeitenden zu stärken und ihre Kompetenzen in den Bereichen Selbstführung und Kommunikation aktiv zu fördern, ist eine zentrale Aufgabe – eine Tätigkeit, auf die sich auch InnoHub fokussiert hat. Denn was für Unternehmen gilt, gilt auch für jeden Einzelnen: Der Purpose und die eigenen Werte sind für die Zukunftsfähigkeit entscheidend.

Welchen Effekt der Purpose auf die Produktivität und den Erfolg von Menschen haben kann, hat LinkedIn in einer internen Studie erforscht. Auf der Plattform zeigen die sinnorientierten Mitarbeitenden ein deutlich höheres Engagement und beschreiben ihren Job als erfüllender. Dabei übertreffen sie ihre Kolleginnen und Kollegen in fast jeder Hinsicht – von der Bindungsdauer an das Unternehmen bis zu ihrer Führungsfähigkeit.

### **Seine Vision leben und erlebbar machen – so funktionieren Arbeitgebermarken heute**

Die Grundlage für den erfolgreichen Aufbau einer Arbeitgebermarke ist, dass die Vision und die Werte im Unter-

nehmen definiert sind und im Alltag gelebt werden. Nur wenn diese Bedingung erfüllt ist, lohnt sich die Suche nach spannenden und authentischen Mitarbeitergeschichten. In der Praxis gibt es viele Firmen, die eine klare Vision haben. Und noch mehr Mitarbeitende, die mit ihren persönlichen Beiträgen auf Social Media ihrem Unternehmen ein Gesicht geben und damit den höheren Zweck ihrer Firma nach aussen tragen.

In den vielen Gesprächen mit unseren Bewerberinnen und Bewerbern zeigt sich deutlich, dass gute Geschichten einen erheblichen Einfluss bei der Rekrutierung der besten Talente haben. Auch für bestehende Teams sind authentische Storys wirksam, weil sie die Mitarbeiterbindung stärken und die Identifikation sowie das Engagement für das Unternehmen fördern.

---

*Lioudmila Thalmann, lic.phil UZH, MBA ETH ZH, Diplom Uni Basel, Geschäftsführerin Inno-Park Schweiz AG, Mitglied der Fachkommission Führung Verein für höhere Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling, [www.innopark.ch](http://www.innopark.ch) [lthalmann@innopark.ch](mailto:lthalmann@innopark.ch)*

---

# Auch «Zahlenmeister» brauchen Führungsqualität

---

Fachleute und Expert\*innen in Rechnungslegung und Controlling müssen nebst ihrer Zahlenkompetenz auch Soft Skills mitbringen: Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke, Kritik- und Konfliktfähigkeit etc. Mit der bevorstehenden Prüfungsreform werden diese Führungskompetenzen für die Praxis gezielt gefördert und gestärkt.

---



Joël Mattle

Spätestens mit der Industrialisierung 4.0 sollten sich auch Menschen mit einem Flair für Zahlen vermehrt Gedanken über ihre Soft Skills machen. Warum? Robotik und Automation werden immer mehr Überhand nehmen. Was die künstliche Intelligenz erledigen kann, macht diese in der Regel schneller und zuverlässiger.

Natürlich spielt Fachwissen auch in Zukunft noch eine wichtige Rolle – die Soft Skills werden aber stärker in den Fokus geraten.

Genau hier kommt der Bereich Führung – Leadership – ins Spiel. 2019 hat die Trägerschaft des Vereins für die höheren Fachprüfungen in Rechnungswesen und Controlling entschieden, dass Führung in Zukunft bei der Ausbildung auf Stufe Fachausweis und Diplom eine wichtige Rolle spielen soll – mit zwei unterschiedlichen und stufengerechten Konzepten.

Bei der Berufsprüfung hat man sich für eine Online-Ausbildung entschieden, bei der Höheren Fachprüfung für einen Workshop. Die Qualitätssicherung wird jeweils durch die Fachhochschule HWZ sichergestellt.

## Führungsbasis erlangen

Beim Fachausweis wird bei der Führungsausbildung Basiswissen vermittelt. Dabei stehen die Bereiche Kommunikation, Konflikte, Feedback, Schulung und Teambildung im Zentrum. Um diese Themen herum wurde eine Online-Ausbildung aufgebaut. Das Absolvieren dieser fünf Lernpfade nimmt rund 40 Stunden in Anspruch, also ca. acht Stunden pro Modul. Dabei wird nicht nur theoretisches Wissen vermittelt, sondern auch praxisnahe Übungen kommen zum Zug: Die Absolvent\*innen werden im-

mer wieder aufgefordert, Situationen zu reflektieren und im persönlichen Lernjournal festzuhalten. Diese Erfahrungen werden weder kontrolliert noch benotet, sondern sollen den Teilnehmenden einen persönlichen Mehrwert – auch in der Nachbereitung – liefern.

## Kein einfaches Durchklicken

Auf der Lernreise gibt es in den einzelnen Modulen immer wieder kurze Quiz, die bestanden werden müssen und damit der direkten Lernkontrolle dienen. Am Ende eines Lernpfades erfolgt dann noch eine Meilensteinprüfung. Dabei werden 20 Fragen aus einem Fragepool zufällig zusammengestellt. Erst wenn mehr als 60 Prozent der Antworten richtig beantwortet werden, wird der nächste Lernpfad freigeschaltet.

Mit diesem Vorgehen ist sichergestellt, dass die Teilnehmenden Lehrreiches mitnehmen und sich nicht einfach durch das Online-Tool durchklicken.

Auf der Lernreise sind persönliche Lernnotizen notwendig, um den abschliessenden Meilensteintest erfolgreich zu bestehen.

Die Teilnehmenden haben drei Chancen, eine Meilensteinprüfung zu absolvieren. Das beste Resultat wird am Schluss gewertet. Anhand der erreichten Punkte können sie unterschiedliche Badges (Gold/Silber/Bronze) erzielen. Wird über alle Meilensteine ein Durchschnitt von 90 Prozent erreicht, gibt es auf dem Zertifikat zusätzlich das Prädikat «Exzellent».

## Moderne Erwachsenenbildung

Mit dem Online-Tool können die Teilnehmenden die Zeit selber einteilen und den Zeitpunkt für das Absolvieren frei wählen. Es muss einzig vor den eigentlichen Prüfungen abgeschlossen sein und gilt somit als Zulassungskriterium.

Die Lernreise wurde mit Hilfsmitteln wie Checklisten angereichert, welche die Absolvent\*innen herunterladen können – ein Mehrwert für die Praxis. Die Fachkommission ist überzeugt, dass mit den gewählten Beispielen ein Bezug zum Praxisalltag hergestellt wird und der Nutzen einer solchen Basisausbildung im Bereich der Führung von den Absolvent\*innen erkannt wird.

### Erfahrungsaustausch bei den Experten

Auf Stufe Diplom wurde ein anderer Ansatz gewählt. Die Absolvent\*innen sollen neben dem Wissenserwerb auch gegenseitig von Erfahrungen profitieren können. Daher wurde die Form eines Workshops gewählt.

Die Fachkommission Führung hat einen dreitägigen Workshop konzipiert, von dem auch Teilnehmende ohne direkte Führungsposition profitieren können.

### «Ready for take off?»

Steigt ein Pilot ins Flugzeug, kennt er sich und seine Fähigkeiten bestens. Er weiss, wie er seinen Job machen muss, und muss nun eine gute Verbindung zu seinem Co-Piloten herstellen. Erst wenn diese Verbundenheit vorhanden ist, sitzt ein Team im Cockpit. Mit guter Kommunikation wird diese Verbundenheit aufrechterhalten, und auch das Team in der Kabine wird eingebunden und erreicht.

Analog diesem Beispiel wurde der Workshop aufgebaut. Am ersten Tag geht es um Selbstmanagement. Anhand dem Zürcher Ressourcen Modell erkennen die Teilnehmenden ihre bestehenden Ressourcen und lernen, wie sie ihre Resilienz aufbauen können. Erst wenn man seine eigenen Ressourcen kennt, ist man in der Lage, erfolgreich mit anderen Menschen langfristig zusammenzuarbeiten.

#### Das Modul wurde von zahlreichen Testpersonen geprüft – eine Stimme dazu:

«Das Leadership Modul ist im Arbeitsalltag äusserst wertvoll und gehört in jeden Werkzeugkasten von Fachleuten mit Führungsaufgaben. Als Führungsperson wie auch als Mitarbeiterin in einem Team konnte ich von den praxisorientierten Links, Videos, Memocards und Aufgaben enorm viel profitieren. Bei Bedarf helfen mir diese Unterlagen weiter, weil ich jederzeit nachschlagen kann und nützliche Tipps erhalte.»

Silvia Salzmann,  
Fachfrau im Finanz- und Rechnungswesen  
mit eidg. Fachausweis

Am zweiten Tag steht die Verbundenheit zu seinen Mitarbeitenden – oder Mitmenschen – im Fokus. Dies wird anhand dem Beyond Leadership Modell erreicht. Verbundenheit bedeutet nicht, dass man mit allem einverstanden sein muss. Aber wichtig ist, dass man sein Gegenüber versteht und dessen Hintergründe kennt.

Der dritte Tag widmet sich dem Thema Kommunikation. Die Grundlagen für eine erfolgreiche Kommunikation werden repetiert: Welche Fragen stelle ich meinen Mitarbeitenden? Wie höre ich aktiv zu? Wie kann ich ein positives Feedback anhand der drei «W» (Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch) formulieren?

Weiter wird auch auf das Thema Präsentieren eingegangen. Neben Lampenfieber steht ein Pitch auf dem Programm. Wie kann ich innert kurzer Zeit mein Gegenüber von meinem Anliegen überzeugen? Dieses Wissen ist auch für die mündlichen Prüfungen nützlich.

### Workshop getestet

Der Workshop wurde mit den Dozent\*innen bereits durchgespielt und getestet. Es war erstaunlich, wie schnell die Verbundenheit hergestellt war, obwohl man sich erst seit kurzem persönlich kannte. Ein wichtiges Indiz für die Fachkommission, dass das Setup stimmt und funktioniert. Der Workshop bietet einen Mehrwert und kann sowohl von Führungspersonen wie auch Mitarbeitenden ohne direkte Führungsverantwortung in der Praxis angewendet werden.

Obwohl die Prüfungen erst im Jahr 2023 stattfinden, geht es für den Bereich Führung bereits nach den diesjährigen Sommerferien los. Die ersten angehenden Fachleute absolvieren das Online-Tool und erlernen die Grundlagen der Führung sowie die ersten angehenden Expert\*innen werden bereits an den Workshops teilnehmen.

### Die Fachkommission Führung freut sich über neue «Zahlenmeister-Leader»!

Joël Mattle, Leiter Fachkommission Führung Verein  
für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen  
und Controlling  
joel.mattle@auffaellig.ch

# Mit dem Digital CFO den Fortschritt gestalten

veb.ch lancierte im Jahr 2019 den Lehrgang Digital Chief Financial Officer (CFO) in Kooperation mit der Hochschule für Wirtschaft Zürich. Der Lehrgang traf den Nerv der Zeit perfekt, und so freuen wir uns heute über knapp 200 ausgebildete Digital CFO.



Peter Herger

Vieles hat sich mit der Digitalisierung verändert, so dass wir bei veb.ch unser Angebot erweitert haben. Der Lehrgang Digital CFO ist optimiert worden, um aktuelle und angehende CFO darauf vorzubereiten, ihren Job in der Geschäftsleitung zeitgemäss zu interpretieren. Ein CFO ist nicht nur Sparringspartner für die Geschäftsleitung, sondern –

im besten Fall – auch treibende Kraft für notwendige Veränderungen. In diesem Lehrgang vermitteln wir entsprechende Theorien und den praktischen Austausch, um den Fortschritt in den Unternehmen aktiv mitzugestalten.

Flankierend zum Digital CFO haben wir das Angebot von vertiefenden Lehrgängen umfassend ergänzt. So bieten wir Lehrgänge zu Business Intelligence (BI), Künstliche Intelligenz (KI), Datenschutz und Umgang mit digitalen Dokumenten. In diesen Lehrgängen wird das Wissen für die Anwendung in der Praxis vermittelt, so dass Projekt-Verantwortliche und Beteiligte sich spezifisch vorbereiten können.

Ein Digital CFO hat das Ruder in der Hand und sollte die eigene Rolle im digitalen Zeitalter aktiv gestalten. Die Technologie ist nur Mittel zum Zweck. Es geht in erster Linie um die richtige Einstellung und um das notwendige Wissen, um sich mit den entsprechenden Fachleuten auf Augenhöhe unterhalten zu können. In diesem Lehrgang wird nicht nur Theorie vermittelt, sondern ein starkes Augenmerk auf den Austausch mit Fachleuten gelegt, um von den Erfahrungen anderer zu profitieren.

## Neue Perspektiven im Dialog

Vieles ist heute neu oder wird anders interpretiert, trotzdem gibt es diverse Bereiche, in denen jemand schon Erfahrungen gemacht hat. Was sind die neuen Busi-

ness-Modelle und was muss ich dabei berücksichtigen? Warum reden heute alle von Plattform und was ist der Vorteil, wenn ich meine Produkte und Dienstleistungen als Service verkaufe? Im Dialog ergeben sich plötzlich neue Perspektiven und Möglichkeiten und neue Erkenntnisse über den Wert vorhandener Daten.

Themen, die aktuell anstehen, lassen sich vorab oder später mit individuellen Lehrgängen vertiefen. Das papierlose Büro liegt noch in weiter Ferne, doch der Umgang mit digitalen Dokumenten muss bereits jetzt verstanden und korrekt umgesetzt werden. Das bringt Herausforderungen und gleichzeitig ein grosses Potential für die Optimierung von Prozessen.

AKTUELLES

TAGESSEMINAR

## veb.digital: Digitalisierung im KMU

Hotel Marriott, Zürich

Dienstag, 20. September 2022

8:45 bis 16:30 Uhr

Das Jahres-Update für alle  
Digitalisierungs-Interessierte



Dieses Seminar wird hybrid durchgeführt. Teilnahme vor Ort oder Live-Übertragung für Online-Teilnehmende. Sie haben die Wahl!

## Im Zeitalter von BI und KI

Im Hinblick auf das neue schweizerische Datenschutzgesetz lancierte veb.ch den Lehrgang DatenschutzberaterIn. Die Rolle dieses Berufsprofils wird auch so im Gesetz festgeschrieben und aus historischen Gründen sinnvollerweise dem Rechnungswesen angegliedert. Denn oft fallen hier die meisten und sensibelsten Daten an. Innerhalb von vier Tagen wird in diesem Lehrgang Grundlagen- und Praxiswissen vermittelt und konkret erarbeitet, wie man diese Informationen korrekt im Alltag anwendet.

BI und KI sind mehr als nur Hype-Abkürzungen. Heute gibt es Tools, welche sich einfach in den Alltag integrieren lassen und mit denen mehr aus den vorhandenen Daten herausgeholt werden kann. Daten sind das neue Gold, und

den optimalen Umgang damit wollen wir in den beiden Lehrgängen – Business Intelligence und Künstliche Intelligenz – vermitteln. In diesen Lehrgängen lernen die Teilnehmenden von der Theorie bis zur praktischen Anwendung, wie Informationen einfach in den Alltag integriert werden und einen Mehrwert für das Unternehmen bedeuten.

---

*Peter Herger, Fachmann Rechnungswesen und Controlling mit eidg. FA, Vorstandsmitglied bei veb.ch, Präsident der Regionalgruppe Zürich und Mitinhaber und Geschäftsführer der PROFFIX Software AG, peter.herger@veb.ch*

## Die Weiterbildungen im Bereich Digitalisierung von veb.ch auf einen Blick

The infographic is set against a background of a person wearing glasses looking at a computer screen. It features three vertical bars on the right side, each representing a category of courses: 'ÜBERBAU' (orange), 'VERTIEFUNG' (blue), and 'ANWENDUNG' (white). The courses are presented in rounded rectangular boxes with titles, durations, and descriptions.

Category	Course Title	Duration	Description
ÜBERBAU	Digital CFO Zertifikatslehrgang	8 Tage	Der Lehrgang mit Tiefe für CFO und andere Führungspersonen
VERTIEFUNG	Digitalisierung mit Business Intelligence (BI)	2 Tage	Im Lehrgang lernen Sie ein konkretes Instrument zur Umsetzung der Digitalisierung im Finanzbereich kennen.
	KI verändert das Rechnungswesen – Grundlagen und Potenzial	3 Tage	Welche Herausforderungen können mit künstlicher Intelligenz (KI) gelöst werden? Wir zeigen es Ihnen praxisnah.
ANWENDUNG	Praktischer Umgang mit digitalen Dokumenten	2 Tage	Sie erhalten praktische Vorgehensweisen für den Umgang mit digitalen Dokumenten und erkennen die Vor- und Nachteile verschiedener Techniken.
	Datenschutzberater*in	4 Tage	In diesem Lehrgang vermitteln wir Ihnen die rechtlichen Grundlagen und die praxisorientierte Umsetzung des Datenschutzes.
	Cyberattacke? Führung in der Krise	vom 1. bis 3. September 2022 (3 Tage) im Campus Sursee	Ein Cyberangriff kann jedes KMU treffen – unverhofft und zu jeder Zeit! Wir zeigen Ihnen anhand von konkreten Beispielen, was vor und während der Krise zu tun ist.

# • veb.ch • Bestseller •



## Praxiswissen von veb.ch:

### Das Lehr- und Praxisbuch zur Schweizer Mehrwertsteuer

2. erweiterte und aktualisierte Auflage. Das Nachschlagewerk für unzählige Fragen zur Mehrwertsteuer ist ein unverzichtbarer Begleiter in der Aus- und Weiterbildung.

#### Was ist NEU:

MWST in den Bereichen

- Kultur und Sport
- Gesundheitswesen
- Liegenschaften
- Ausland

Neue, umfangreiche Trainingseinheiten und Fallbeispiele bereiten auf eidgenössische Prüfungen, höhere Fachprüfungen und Bachelor- sowie Masterabschlüsse vor.

Bestellungen unter [www.verlagskv.ch](http://www.verlagskv.ch) oder [info@verlagskv.ch](mailto:info@verlagskv.ch)



### Schweizer Kontenrahmen KMU: Das Original

Ein Muss für jedes KMU: Das umfassend überarbeitete Standardwerk des Schweizer Rechnungswesens – mit Berücksichtigung des neuen Rechnungslegungsrechts und der Entwicklung der letzten 17 Jahre!

Das für die Schweizer KMU sehr wichtige Werk kann in den Sprachen deutsch, französisch und italienisch bestellt werden.

Weitere Infos auf [www.veb.ch/Shop/Kontenrahmen KMU](http://www.veb.ch/Shop/Kontenrahmen_KMU)



### Fragen zur Rechnungslegung nach OR?

#### Der veb.ch Praxiskommentar liefert die Antworten – 2. Auflage

Das Werk wurde für die zweite Auflage vollständig überarbeitet und aktualisiert. Neu hinzugekommen sind Beiträge über die Massgeblichkeit des OR für NPO, über die Buchführungsvorschriften des MWST-Rechts sowie über die Bilanzfälschung.

Bestellungen unter [www.verlagskv.ch](http://www.verlagskv.ch) oder [info@verlagskv.ch](mailto:info@verlagskv.ch)

Weitere Informationen  
sowie Bestellmöglichkeit zu  
allen Publikationen unter  
[www.veb.ch/buecher](http://www.veb.ch/buecher)



---

# Über die künstliche Intelligenz (KI) im Rechnungswesen

---

Im Lehrgang «KI verändert das Rechnungswesen – Grundlagen und Potenzial» werden die Möglichkeiten und Herausforderungen der *künstlichen* Intelligenz vermittelt. Warum unnötiger Respekt vor dem Begriff hinderlich und trotzdem manchmal weniger mehr ist – das erfahren Teilnehmende hautnah anhand ausgewählter Anwendungsbeispiele.

---



Abbas Tutcuoglu

Schlechte Nachrichten aus der Debitorenbuchhaltung: Verspätete Zahlungen haben zuletzt wieder zugenommen; die Liquidität leidet. Eigentlich hätten wir es wissen sollen, denn unter diesen Umständen ist das schon des Öfteren passiert. Wären wir doch bloss in der Lage, Verspätungen früher vorauszusagen.

## KI – eine Mustersuche

Drei Wörter geben den Ton an: *unter diesen Umständen*. Für viele Unternehmen steht eine beträchtliche Sammlung an historischen Daten zur Verfügung: wann eine Rechnung an wen in welcher Höhe ausgestellt und beglichen wurde. Wenn Mitarbeitende also *unter diesen Umständen* eine Verspätung vorhersagen, dann wenden sie Muster aus vergangenen Daten auf die Gegenwart an. Sie können so Schätzungen zu noch nicht verfügbaren Informationen – hier der möglichen Verspätung – abgeben. Analog verhält sich die *künstliche Intelligenz*, kurz KI. Auch sie leitet Muster aus vergangenen Daten ab – eigenständig, ohne menschliches Zutun. Genau das birgt Potential.

Trotzdem stellt sich die Frage, wieso wir eine Methode propagieren, wenn Mitarbeitende diese doch im Bauchgefühl haben. Könnte die Einschätzung der KI zu Beginn vielleicht sogar schlechter sein? Planen wir dann, um bei unserem Beispiel zu bleiben, mit einer falschen Liquidität?

## KI – schnell ist nicht gleich besser

Tatsächlich kann blindes Vertrauen in die KI zu Unbehagen führen. Nehmen wir an, ein bisher mensch-geführter Prozess wird durch die Entscheidung der KI ersetzt: Debitoren, deren bisherige Rechnungen die KI als verspätet

beglichen kennzeichnen, sollen nicht mehr auf Rechnung zahlen dürfen. Das ist durchaus sinnvoll, wenn die Vorhersage stimmt, doch langfristig schlecht, wenn nicht. Wir können uns vorstellen: Schon wenige falsche Entscheidungen der KI können schnell zur Abkehr von der KI und zur Rückkehr ins alte System führen.

Passender bietet sich der anfängliche Einsatz der KI als Empfehlung an. Sie kann über Nacht von fast beliebig vielen neuen Daten lernen und Empfehlungen für den nächsten Tag vorbereiten. Stellen wir uns vor, wir erhalten morgens die Empfehlung, die Rechnungen eines bisher zuverlässig zahlenden Debitors als verspätet einzuplanen. *Sicherlich ein Fehler der KI*, denken wir uns. Möglicherweise, dann nutzen wir die Erkenntnisse, um die KI zu verbessern. Vielleicht aber auch nicht und wir fragen uns: *woher die Einschätzung?* Die Antwort liefert *Explainable AI*. Sie verfolgt das Ziel, KI-basierte Entscheidungen nachvollziehbar zu machen – hier etwa, indem sie die Einschätzung Verspätung etwa über die jüngsten Bilanzzahlen des Debitors erklärt. *Explainable AI* entkräftet den Mythos der Black-Box-KI und trägt massgeblich zur Attraktivität der KI bei.

## KI – Empfehlung, Erklärung, Vertrauen, Fortschritt

Summa summarum führen stetige Empfehlungen der KI gekoppelt mit Erklärungen zum einen zu Vertrauen durch die Nutzenden, und zum anderen – durch Feedback bei falschen Empfehlungen – zur Verbesserung der KI. Gesamtheitlich verhilft diese Entwicklung schnell zu einem Informationsvorteil, etwa durch die bessere Planbarkeit von Investitionen aufgrund der einschätzbaren Liquidität, und ermöglicht langfristig die Automatisierungen von Prozessen.

---

Dr. Abbas Tutcuoglu,  
Co-Founder & Managing-Director, Shaire GmbH,  
[abbas.tutcuoglu@shire-group.com](mailto:abbas.tutcuoglu@shire-group.com)

---

# Bug Bounty: Ethische Hacker zeigen effektiv auf Schwachstellen

---

Datendiebstahl, Lösegeldforderungen, Reputationsschaden und Wettbewerbsnachteile: Erfolgreiche Cyberattacken können Unternehmen empfindlich treffen. Wie realistisch lässt sich die Cybersicherheit einschätzen? Ein Sicherheitstest mit ethischen Hackern kann Schwachstellen aufzeigen – das brachte auch bei veb.ch Licht ins Dunkle.

---



Matthias Jauslin

Die Herausforderungen in der Cybersicherheit sind allgegenwärtig. Die digitale Welt wandelt sich hin zu agilen Entwicklungsmethoden, kurzen Release-Zyklen und Outsourcing in die Cloud. Unternehmen, die auf traditionelle Security-Massnahmen setzen, haben Mühe, den aktuellen technischen Stand zu sichern. Wer mit ethischen Hackern zusammen-

arbeitet, weiss um seine Sicherheitslücken im IT-System, die zu erfolgreichen Cyberattacken führen können. Ethische Hacker sind in der Expertise auf gleicher Augenhöhe mit den kriminellen Angreifern. Sie agieren aber ethisch und haben die Motivation, die Sicherheit der Unternehmen zu steigern. Für ihr Tun erhalten sie Belohnungen und bewegen sich dabei im Rahmen der Legalität und der auferlegten Bedingungen des Unternehmens. Die Unternehmen und die ethischen Hacker treffen sich auf sogenannten Bug-Bounty-Plattformen und die Tests werden innerhalb eines Bug-Bounty-Programms (sinngemäss «Kopfgeld-Programm für Programmfehler») durchgeführt. Was zumindest in den USA bei den bekannten Technologieunternehmen wie Google, Facebook, Amazon, Spotify, Airbnb etc. seit Jahren zum Standard gehört, hält immer mehr auch in der Schweiz Einzug.

## Ethische Hacker greifen veb.ch an

Im September 2021 hat veb.ch seine neue Systeminfrastruktur live geschaltet und diese in Zusammenarbeit mit Matthias Jauslin von Enrol und dem Anbieter der Bug-Bounty-Plattform «Gobugfree» testen lassen: «Da viele Schnittstellen im Spiel sind, wollten wir die Architektur auf Schwachstellen testen lassen», sagt Marija Atanasova, Co-Geschäftsleiterin und verantwortlich für Digitalisierung und Finanzen bei veb.ch zu den Beweggründen. Nach dem Security-Test zieht sie ein positives Fazit: «So ein Hackerangriff ist absolut lohnenswert. Es bringt die Fakten auf

den Tisch und bringt uns als Unternehmen weiter und gibt mir ein sichereres Gefühl.» Die Vorgehensweise wurde mit dem veb.ch transparent besprochen. Mit den Tests durch ethische Hacker werden die produktiven Systeme auf Schwachstellen getestet, dabei werden keine Daten manipuliert oder gestohlen – meist merkt man gar nichts davon.

## Wer garantiert, dass die Hacker auch wirklich ethisch agieren?

Die Verantwortlichen der Bug-Bounty-Plattform «Gobugfree» schreiben dazu: «Die Hacker durchlaufen einen mehrstufigen Identifikationsprozess: Wenn Sie sich auf der Plattform registrieren, müssen sie ihre Identität offenlegen, um daran teilzunehmen. Ebenfalls wird der sogenannte Legal-Safe-Harbor gemeinsam mit dem Kunden erarbeitet, welcher die Regeln für die Zusammenarbeit festlegt und dem Hacker die Erlaubnis erteilt, um in die Systeme des Eigentümers einzudringen. Der ethische Hacker muss sich an diese Regeln der Zielorganisation sowie das Recht des Landes, in dem sich diese befindet, halten.»

## Nur noch Bug Bounty?

Bei all den anderen unzähligen Cyber-Security-Massnahmen kann Bug Bounty ergänzend und differenziert betrachtet werden. Der grösste Unterschied ist, dass eine Community von unzähligen Spezialisten mit ihrem spezifischen Fachwissen und kreativem Denken herangezogen werden kann. Die Systeme werden über einen langfristigen Zeitraum kontinuierlich getestet und nicht nur in regelmässigen Zeitabständen punktuell geprüft. Zudem bezahlt das Unternehmen nicht für eine theoretische Prävention, sondern die Belohnung erfolgt erst, wenn eine echte Schwachstelle gefunden wird.

---

*Matthias Jauslin, Gründer Enrol GmbH, MAS Digital Business, Referent Bug Bounty an mehreren Hochschulen und Experte für die Bug Bounty Methode, [matthias@enrol.ch](mailto:matthias@enrol.ch)*

# Erfolgreicher mit Purpose

Mit einem simplen Flipchart verdrehte Simon Sinek 2009 Managern weltweit den Kopf. Drei konzentrische Kreise brachte er in seinem TED-Vortrag «How Great Leaders Inspire Action» aufs Papier: Der äussere steht für das «Was» eines Unternehmens, der mittlere für dessen «Wie», der innere für das «Warum» oder den Purpose.

Die meisten Unternehmen, so Sinek, kommunizieren falsch herum: Statt zuallererst den innersten Beweggrund ihres Tuns zu vermitteln, ihr Warum, beginnen sie mit dem Was – also damit, was das Unternehmen seinen Kunden bietet. Oft kommen sie dann nicht weiter als bis zum Wie, sprich den Werten und Überzeugungen, die ihr Tun bestimmen. Dabei macht das Warum den Unterschied. Apples Warum etwa ist: «Bei allem, was wir tun, geht es uns darum, das Beste herauszuholen. Wir glauben daran, dass man anders denken muss.» Dies spiegelt sich in jedem einzelnen Apple-Produkt wider. Deshalb ist Apple gemäss Sinek so erfolgreich.

Doch auch Privatpersonen profitieren laut Sinek vom Kreismodell: Wer sein persönliches Warum kennt, wirkt überzeugender – etwa im Bewerbungsgespräch oder als Führungskraft. Leider ist den meisten Menschen ihr Warum nicht klar. Sie kennen es noch nicht oder sie haben es noch nicht ausformuliert.

Zum Glück gibt es einen erprobten Prozess, um das eigene Warum zu finden und zu formulieren. Dazu braucht es einen ruhigen Ort, ausreichend Zeit sowie einen Partner, der den Suchenden antreibt, seine Komfortzone zu verlassen, und der aus der Vogelperspektive Muster entdeckt. Ähnlich funktioniert die Suche nach dem Warum im Unternehmen – nur eben im grösseren Massstab.

All das erklärt Sinek höchst einleuchtend – fast ein wenig zu einleuchtend, denn der Autor ist auch ein begnadeter Selbstvermarkter und geht geschickt über die Frage hinweg, ob sein Modell denn auch tatsächlich funktioniert. getAbstract meint: Einen Versuch ist es jedenfalls wert – und empfiehlt die Bücher Firmenstrategen, Führungskräften und Marketern – aber auch allgemein Menschen auf der Suche nach ihrem innersten Antrieb.



«Finde dein Warum – der praktische Wegweiser zu deiner wahren Bestimmung», Simon Sinek, Redline, 2018, 208 Seiten.



«Frag immer erst: warum – wie Topfirmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren», Simon Sinek, Redline, 2014, 219 Seiten.

**getabstract**  
compressed knowledge

## Gratiszugang getAbstract für Mitglieder

getAbstract bietet die weltweit grösste Online-Bibliothek mit Zusammenfassungen zu aktuellen Fachbüchern aus den Bereichen Wirtschaft, Management und Karriere. Tausende der besten und aktuellsten Bücher sind auf je fünf Seiten zusammengefasst. Als Mitglied von veb.ch haben Sie kostenlos Zugang und können mit Ihrem persönlichen Login direkt vom Angebot profitieren: [www.getabstract.com](http://www.getabstract.com).

---

# Ziele setzen und Träume leben – nicht nur hoch zu Ross durch Nacht und Wind!

---

Von der KV-Lehre über den Fachausweis Treuhand bis hin zum Diplom in Rechnungslegung und Controlling: Damiana Campagna bringt ihr fundiertes Wissen als Partnerin in einem Wirtschaftsprüfungs- und Treuhandunternehmen ein und engagiert sich in der Prüfungskommission. Im Gespräch gibt sie neben Einblicke in ihre Branche auch Erstaunliches aus ihrem Privatleben preis.

---



*Damiana Campagna*

## **Herbert Mattle: Drehen wir das Rad der Zeit zurück. Wo hast du deine Jugend verbracht?**

Damiana Campagna: Aufgewachsen bin ich in Zürich Oerlikon als Älteste von drei Geschwistern. Mein Vater ist Italiener, meine Mutter Schweizerin und wir wohnten in einer grossen Siedlung mit vielen anderen Familien. Im Innenhof waren immer viele Gspändli zum Spielen – ich fand das superlässig, weil immer was los war.

## **Hast du davon geträumt, Prinzessin zu werden? Oder was war damals deine Vorstellung von einem Traumjob?**

Nein, ich bin alles andere als der Prinzessinnen-Typ! (lacht) Wie viele andere habe ich immer wieder zwischen verschiedenen Berufen geschwankt. Als grosser Tierfan interessierten mich vor allem Berufe wie zum Beispiel Tier- oder Pferdepflegerin.

## **Woher kommt dieser Wunsch? Bist du mit Tieren aufgewachsen?**

Genau, mit Katzen und Meerschweinchen, und ich habe schon als Kind meine Zeit gerne im Stall bei den Pferden verbracht.

## **Und dann hast du das KV gemacht?**

Eine gewisse Zeit liebäugelte ich auch mit dem Lehrerberuf. Aber ja, schlussendlich entschied ich mich für eine kaufmännische Lehre in einem Schulsekretariat. Ich hatte Lust zu arbeiten, anstatt weiterhin die Schulbank zu drücken.

## **Du hast also eine Verwaltungslehre absolviert?**

Richtig. Von den Lehrmittelbestellungen, Promotionen unterstützen, Weiterbildungsunterlagen aufbereiten bis hin zur Unterstützung der Lehrerschaft und den Schülerinnen und Schülern – einfach alles, was in der Verwaltung dazugehörte.

## **Wie ist deine Weiterbildungsreise nach der Lehre weitergegangen?**

Danach nahm ich einen Sachbearbeiter-Job an, der mich aber nicht besonders forderte. Deshalb bewarb ich mich auf fünf verschiedene Stellen und bekam am Schluss die Zusage von einem Treuhandbüro. Ich trat die Stelle an, obwohl ich keine Vorstellung hatte, was die genau machen (lacht).

## **Du hattest also schon damals die Gene einer Zahlenmeisterin?**

Irgendwie schon (lacht). Das Witzige daran ist, dass ich im Sekretariat für das Binden der Revisionsberichte zuständig war – also nicht gerade die Herausforderung, die ich mir gewünscht hatte. Da ich aber viel Zeit im Kopierraum ver-

brachte, fing ich an mit Interesse die Erläuterungsberichte zu lesen. Das hat meinen Ehrgeiz gepackt und ich wollte die Vorgänge besser verstehen. So bin ich auf die Idee gekommen, den Fachausweis im Treuhandwesen zu absolvieren.

### **Bist du diesem Treuhandbüro treu geblieben?**

Nein, dort kündigte ich und wechselte in ein Unternehmen, in dem ich als Sachbearbeiterin Treuhand arbeiten konnte. Dieser Firma war ich lange treu und konnte berufsbegleitend die Ausbildung zum Fachausweis absolvieren.

### **Was hat dich zu Beginn am Treuhandwesen fasziniert?**

Am Anfang fand ich es einfach spannend, wieder mal den Kopf zu gebrauchen. Ausser bei der KV-Lehre hatte ich bislang nichts mit Buchhaltung zu tun. Ich fand das aufregend, selber mal Buchhaltung zu machen und habe festgestellt, dass mir diese Arbeit liegt und Spass macht. Auch die Vielfalt dieser Tätigkeit mit den verschiedenen Kunden aus unterschiedlichen Branchen und ihren individuellen Problemstellungen begrüsse ich bis heute sehr.

---

«Die Digitalisierung wird weiter fortschreiten.  
Wir als Dienstleister passen uns den  
Vorlieben unserer Kunden an.»

---

### **Was gab den Ausschlag für das eidgenössische Diplom in Rechnungslegung und Controlling?**

Mein Traum war schon immer, mich eines Tages selbstständig zu machen. Wenn man dieses Ziel anstrebt, ist es wichtig, dass man fachlich auf einem Top-Niveau ist. So ist die Idee oder besser gesagt der Wille entstanden, die Höhere Fachprüfung mit dem Abschluss auf Diplomstufe zu absolvieren.

### **Warum nicht das Diplom zur Treuhandexpertin?**

Mit dem Bereich Controlling hat sich mir ein neues Feld eröffnet. Für mich war es die richtige Entscheidung, weil ich immer in der Treuhandbranche gearbeitet habe – auch beim Fachausweis. Bei der Controller-Akademie habe ich meine Ausbildung absolviert. Es hat mich sehr erfüllt, mir neue Bereiche vertieft zu erarbeiten.

### **Heute bist du bei der Controva AG in der Geschäftsleitung tätig – zugleich bist du auch Partnerin. Wie kam es dazu?**

2008 rief mich ein Kollege an und sagte «Ich habe gehört, du suchst einen Job...». Bei einem Nachtessen erzählte

er mir, dass er in einer kleinen Treuhandfirma tätig sei, die jemanden suche, der oder die ihn bei der Leitung unterstütze – ob ich Lust hätte? Ich kannte ihn von meiner ersten Stelle im Treuhandwesen – die Welt ist bekanntlich klein. Das tönte für mich unheimlich spannend und ich habe zugesagt. Rund vier Jahre später stand die Firma zum Verkauf, und ich und mein Geschäftspartner haben das Steuer übernommen. Der Kauf der Firma war einer meiner besten Entscheide, die ich je getroffen habe!

### **Auf eurer Website beim Team ist deine Mutter samt Hund auf dem Schoss lächelnd zu sehen. Was sind ihre Aufgaben?**

Sie versprüht gute Laune und sorgt dafür, dass es allen gut geht. Sie macht Kaffee und geht mit meinem Dackel Lenny spazieren... (schmunzelt)

### **Das heisst, du bist rundum happy oder suchst du einen neuen Job?**

Nein, nein, ich bin sehr happy, liebe meine Arbeit und mein grossartiges Team! Aber wir suchen immer wieder Leute, die bei uns arbeiten. Uns fehlen die Fachleute.

### **Warum hat die Treuhandbranche Mühe, Fachleute zu finden?**

Oftmals höre ich – auch von Quereinsteigern und Leuten mit Wissen über Buchhaltung –, dass das Erfassen und Aufschreiben der geleisteten Stunden grosse Mühe bereitet.

### **Ist das in der Tat so schlimm? Die Zeiterfassung ist überall ein Thema.**

Ich bin auch der Meinung, dass man – egal wo man arbeitet – Rechenschaft über seine Tätigkeit ablegen sollte. Es liegt an der Einstellung, dass man seine Stunden sofort aufschreibt, das ist keine grosse Sache und man gewöhnt sich schnell daran.

### **Wer im Home-Office arbeitet, muss auch nachweisen, was er oder sie leistet...**

Bei uns ist die Arbeit im Home-Office weniger ein Problem, weil wir sowieso die Zeiterfassung pro Kunde machen.

### **Was wird sich bis ins Jahr 2030 in der Treuhandbranche verändern?**

Eine gute Frage. Die Digitalisierung wird weiter fortschreiten. Wir als Dienstleister passen uns den Vorlieben unserer Kunden an. Wobei gewisse Tools noch teuer sind, respektive der Investitionsaufwand für einen Kleinstbetrieb mit beispielsweise 50 Buchungen in keinem Verhältnis zum



Damiana Campagna (links) im Gespräch mit veb.ch-Präsident Herbert Mattle.

Nutzen steht. Das wird sich in den nächsten Jahren sicherlich weiter verändern mit der Folge, dass Sachbearbeiter-Tätigkeiten zunehmend verschwinden. Diese Entwicklung, hin zu mehr Fachwissen, stellen wir auch in unserer Firma fest: Wir benötigen mehr Experten und immer weniger Sachbearbeiter.

### **Was verstehst du unter Digitalisierung in eurer Branche?**

Das ist eine Frage, die wir uns selber oft stellen. Mittlerweile bieten viele Programme Digitalisierungslösungen an. Die grosse Kunst darin ist, die Tools so einzusetzen, dass sie einen Mehrwert generieren. Mit dem Handy einen Beleg fotografieren, der dann automatisch im Buchhaltungssystem korrekt verbucht und abgelegt wird, setzt Disziplin und Fachwissen voraus. Jedes Tool ist bekanntlich nur so gut wie seine Anwender\*innen.

### **Letzte Woche hat TreuhandSuisse eine Studie zur Entwicklung der Branche veröffentlicht. «Weniger Routinearbeiten, dafür mehr Beratung» ist eine Aussage darin. Lässt sich Beratung einfach verkaufen?**

Jein. Der Einstieg erfolgt oft über die Buchhaltung. Wenn ein neuer Kunde Vertrauen gefasst hat und wir als Treuhänder die Buchhaltung kennen, ergeben sich weitere Fragestellungen wie beispielsweise steuerliche Optimierungen.

Im KMU-Bereich sind diese Fragestellungen oft auch mit den privaten Begebenheiten verbunden, so dass eine umfassende Beratung gewünscht und geschätzt wird. So ist zum Beispiel der Lohnausweis oft das Resultat einer wohlüberlegten und ganzheitlichen Beratung, bei welcher viele Themen wie der Geschäftsgang, Sozialversicherungen und steuerliche Aspekte miteinbezogen werden. Mit einem einfachen Knopfdruck ist der Lohnausweis in der Regel nicht gemacht.

---

«Jedes Tool ist bekanntlich nur so gut wie seine Anwender\*innen.»

---

### **Wird auch betriebswirtschaftliche Beratung angenommen?**

Ja. Viele Firmen legen Wert darauf und sind auch bereit, für diese Dienstleistung zu zahlen.

### **Hast du als zugelassene Revisionsexpertin auch schon Lohnvergleichsanalysen durchgeführt – und mit welchen Erfahrungen?**

Wir haben bereits einige durchgeführt. Bei sämtlichen Firmen, die sich bei uns gemeldet haben, verlief alles problemlos.

**Du bist seit zwei Jahren auch Mitglied der Prüfungskommission. Wie kam es dazu und wie sind deine bisherigen Erfahrungen?**

Ich habe ein strenges Assessment durchlaufen (lacht). Spass beiseite. Ich wurde angefragt und habe mich geehrt gefühlt. Mein Start gestaltete sich wegen Corona etwas schwierig und es dauerte eine Weile, bis ich alle Leute mal live gesehen habe. Die Arbeit ist faszinierend und wir führen in der Kommission aufschlussreiche Gespräche: Eine geballte Ladung an Fachwissen trifft aufeinander. Es ist wichtig, dass wir dem dualen Bildungssystem Sorge tragen; auch ich habe von diesem einzigartigen System profitiert. Zudem bin ich im Geschäft darauf angewiesen, dass Nachwuchs kommt. Deshalb engagiere ich mich, leiste meinen Teil dazu und bin stolzes Mitglied der Prüfungskommission.

---

«Es ist wichtig, dass wir zum dualen Bildungssystem Sorge tragen; auch ich habe von diesem einzigartigen System profitiert.»

---

**Zurück zu deinen italienischen Wurzeln: Ist deine Italienità im Wesen spürbar? Oder im Verhalten, indem du nur Pasta isst...**

Tatsächlich liebe ich Pasta wie auch Pizza (lacht) – aber ich bin Vegetarierin, das verstehen allerdings nicht alle Italiener. Ich fühle mich mehr als Schweizerin, weil ich auch hier geboren wurde. Mein Vater, der ursprünglich aus der Region Kalabrien hierherkam, ist mit seiner korrekten Art und seiner Pünktlichkeit mehr Schweizer als andere.

**«In ihrer Freizeit reitet sie hoch zu Ross durch Nacht und Wind» steht in deinem Porträt auf eurer Website. Hast du ein Pferd?**

(lacht) In meiner Freizeit reite ich ein bis zweimal pro Woche auf meinem Vollblut-Araber-Wallach, der polnische Wurzeln hat und Mag heisst – man hat mir gesagt, das heisse magisch auf Polnisch. Sein Stall ist in einer Pferdepension und ich habe noch zwei andere «Mitreiter». Das Reiten ist ein schöner Ausgleich zu meinem Beruf. In jüngeren Jahren bin ich Fallschirm gesprungen. Beim Sprung aus dem Flugzeug tauchst du in eine andere Welt ein. Ähnlich geht es mir heute beim Reiten, abschalten und abtauchen in andere Welten.

**Wie bist du zum Fallschirmspringen gekommen?**

Mein damaliger Freund hat mir einen Fallschirmsprung geschenkt und ich war total begeistert nach diesem Erlebnis und habe später auch das Brevet gemacht. Meine Begeisterung für diesen Sport habe ich mit zwei Frauen im Team geteilt. Wir haben zusammen trainiert und auch bei Schweizermeisterschaften mitgemacht.

**Von den Revisionsberichten zu den literarischen Werken – das Lesen ist auch eine Leidenschaft von dir. Was liest du gern?**

Aktuell bin ich in der Krimi-Phase und verschlinge querbeet alles. Englische und nordische Titel lese ich besonders gern.

**Stell dir vor, nachts kommt eine Fee zu dir und du kannst drei Wünsche äussern – welche wären das?**

Spontan und aus aktuellem Anlass wünsche ich mir den Weltfrieden. Für mich selber habe ich eher Ziele als Wünsche. Meinen grossen Traum habe ich mir bereits in jungen Jahren mit meiner eigenen Firma erfüllt. Gleiches gilt beim Pony-Wunsch, den ich mir – nur etwas grösser als Pferd – auch erfüllt habe. Meine Wünsche und Ziele versuche ich in die Tat umzusetzen, dazu gehört auch ein Segelkurs im Engadin, den ich schon gebucht habe. Ich gehöre definitiv nicht zu den Menschen, die warten bis sie pensioniert sind, um Neues anzupacken und zu entdecken.

**Vielen Dank für das Gespräch!**

*Herbert Mattle, Bettina Kriegel*

# Leserumfrage bestätigt hohe Akzeptanz und Themenwahl

Das Fachmagazin «rechnungswesen & controlling» ist eine wichtige Informationsquelle und wird gerne gelesen – vorzugsweise in gedruckter Form. Das zeigen die Ergebnisse der Leserumfrage von Dezember 2021 bis Februar 2022 deutlich: Über 93 Prozent lesen die Fachbeiträge zu Controlling und Rechnungslegung. Auch die Themen Steuern und Digitalisierung sind bei der Leserschaft beliebt.

Ist ein gedrucktes Fachmagazin noch zeitgemäss und bei der Leserschaft erwünscht? Diese und weitere Fragen zum Inhalt hat sich veb.ch gestellt und zu einer Leserumfrage eingeladen. 59 Personen haben diese Chance gepackt und ihre Meinung zum Fachmagazin geäussert. Mit dieser eher bescheidenen Teilnehmerzahl – das Magazin wird immerhin in einer Auflage von 18'000 Exemplaren gedruckt – sind die Umfragewerte zwar nicht repräsentativ, liefern aber dennoch wichtige Erkenntnisse. Das Fachmagazin wird gelesen und geschätzt, das zeigt die Tatsache, dass die Beiträge zu Controlling und Rechnungslegung nahezu jeder liest (Abbildung 2). Spannend ist auch, in welcher Form die Artikel gelesen werden: Laut Umfrage nehmen 88,14 Prozent die Printausgabe zur Hand, nur gerade 27,12 Prozent lesen die Artikel online. Als Informationsquelle ist das Fachmagazin nach der Website veb.ch der zweitwichtigste Kanal von veb.ch und rangiert vor dem Newsletter, dem Social-Media-Kanal LinkedIn und den Veranstaltungen.

## Der Name ist Programm zugleich

Welche Themen und Rubriken interessieren die Mitglieder von veb.ch resp. die Leserschaft? Die Antworten auf diese Fragen liefern die beiden Grafiken in diesem Beitrag. Bei den Schwerpunkten (Abbildung 1) haben die Themen Controlling und Steuern die Nase vorn, gefolgt von Digitalisierung. Dass die Fachartikel zu Controlling und Rechnungslegung am meisten Nennungen erzielt haben, erstaunt wenig und ist für das Redaktionsteam eine Bestätigung. Überraschend weit vorne liegt die Rubrik mit den Gerichtsurteilen – wobei der Nutzen für die Praxis auf der Hand liegt.

## Nur Lob und keine Kritik?

Bei der offenen Frage zum Schluss, was dem Magazin fehlt oder verbessert werden könnte, gab es viele positive Rückmeldungen. Nebst Lob wurden auch konkrete Themenwünsche platziert, die bei der künftigen Ausgestaltung von der Redaktion geprüft und im Idealfall auch berücksichtigt

werden. Vereinzelt waren auch kritische Stimmen zu hören, die beispielsweise mehr Abwechslung auf der Frontseite mit neuen Gesichtern forderten. Mit dem angekündigten Präsidentenwechsel im 2023 wird auch die Titelseite beim Fachmagazin eine Änderung erfahren – das bekannte Gesicht wird wahrscheinlich nicht primär auf dem Cover, aber bestimmt anderswo vielen fehlen!

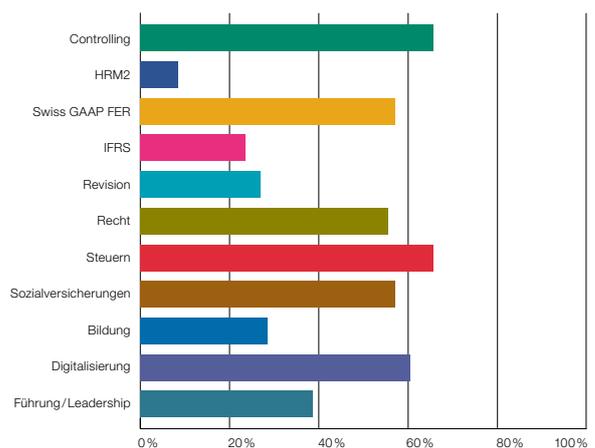


Abbildung 1: Welche Schwerpunkte/Themen interessieren am meisten (Mehrfachantworten waren möglich)?

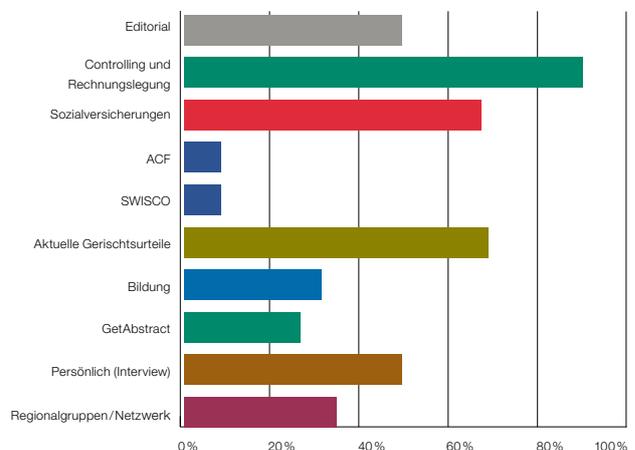


Abbildung 2: Welche Rubriken werden gelesen? Controlling und Rechnungslegung ist mit 93,22 Prozent klarer Favorit.

## 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

#### Samstag, 20. August 2022

Weintag mit Werner Stalder von Werner's Wylädel

#### Mittwoch, 21. September 2022

FER vor Ort durch EXPERTSuisse Sektion Bern  
Prof. Dr. Peter Leibfried der Stiftung FER und Fachreferat mit Patrick Neuhaus, Chef Accounting SBB, Auditorium der SBB, Hilfikerstr. 1, Bern Wankdorf

#### Montag, 14. November 2022

Netzwerkanlass zum Thema Datenschutz,  
Referentin: Maria Winkler,  
Kongresszentrum Kreuz in Bern

### NORDWESTSCHWEIZ

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

#### Freitag, 21. Oktober 2022

Betriebsbesichtigung SwissShrimp AG in Rheinfelden

#### Mittwoch, 26. Oktober 2022

Netzwerkanlass zum Thema Datenschutz,  
Referentin: Maria Winkler,  
GAIA Hotel, Centralbahnstrasse 13-15, Basel

### ZENTRALSCHWEIZ

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

#### Montag, 24. Oktober 2022

Netzwerkanlass zum Thema Datenschutz,  
Referentin: Maria Winkler,  
Hotel Continental Park, Luzern

#### Freitag, 4. November 2022

Generalversammlung der Regionalgruppe Zentralschweiz

### OSTSCHWEIZ-FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

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

#### Samstag, 27. August 2022

Wandertag in der Ostschweiz

#### Donnerstag, 6. Oktober 2022

Theaterkomödie «Gerüchte ... Gerüchte» in Chur

#### Mittwoch, 16. November 2022

Netzwerkanlass zum Thema Datenschutz,  
Referentin: Maria Winkler,  
Hotel Stern, Reichsgasse 11, Chur

#### Montag, 21. November 2022

Netzwerkanlass zum Thema Datenschutz,  
Referentin: Maria Winkler,  
Klubschule Migros, Bahnhofplatz 2, St. Gallen

#### November 2022

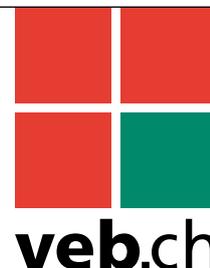
Curling in Flims (3.11.) und Uzwil (10.11.)

### ZÜRICH

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

#### Donnerstag, 3. November 2022

Netzwerkanlass zum Thema Datenschutz,  
Referentin: Maria Winkler,  
Zunfthaus zur Schmiden, Zürich



REGIONALGRUPPEN

## UNSERE PARTNER

swiss quality  
peer review

veb.ch TREUHAND | SUISSE



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:** Christian Hildebrand Fotozug

**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

# Sommer und Weiterbildung?

# Das passt.

Wussten Sie schon, dass Sie die Sommerzeit für eine spannende Weiterbildung nutzen können? Unsere Kurse sind aktuell und vielfältig.

---

## **Unternehmen einfach bewerten mit wevalue**

Kostenlos exklusiv für veb.ch Mitglieder

**Mittwoch, 13.7.2022**

18.00 – 19.30 Uhr

---

## **Due Diligence für KMU**

**Donnerstag, 21.7.2022**

08.30 – 12.00 Uhr

---

## **Nichtfinanzielle Berichterstattung: Die neuen Berichterstattungs- und Sorgfaltspflichten ab 2023**

Problemfelder und Lösungsansätze, Gestaltungsoptionen und Praxisbeispiele

**Freitag, 22.7.2022**

13.00 – 16.30 Uhr

---

## **Digitalisierung durch Business Intelligence (BI)**

Automatisierungs- und Analyselösungen hands-on umsetzen

**Montag und Dienstag, 25.7. – 26.7.2022**

08.30 – 16.30 Uhr

---

## **Controlling für KMU aufbauen**

**Mittwoch, 10.8.2022**

08.30 – 16.30 Uhr

---

## **Wirtschaftskriminalität und Betrugsversuche erkennen**

**Freitag, 12.8.2022**

08.30 – 16.30 Uhr

---

## **Zertifikatslehrgang – Konzernrechnung**

**Start: 25.8.2022**

08.30 – 17.00 Uhr

---

## **Zertifikatslehrgang – Leadership: Grundlagen der Führung 4.0**

**Start: 29.8.2022**

08.30 – 17.00 Uhr (Unterricht ausschliesslich vor Ort)

Die Kurse finden online, hybrid oder vor Ort statt. Informieren Sie sich auf unserer Website unter [www.veb.ch/Seminare und Lehrgänge](http://www.veb.ch/Seminare_und_Lehrgaenge), schreiben Sie uns eine Email an [info@veb.ch](mailto:info@veb.ch) oder rufen Sie uns an unter Tel. **043 336 50 30**.