

# rechnungswesen & controlling



## Karriere ... wie weiter nach Erwerb Fachausweis und Diplom?



Seit Jahren führe ich jedes Jahr mit rund 50 erfolgreichen Prüfungsabsolventinnen und -absolventen des Fachausweises und des Diploms ein Karrieregespräch. Dabei geht es um eine berufliche Standortbestimmung, Gehaltsbeurteilung und Marktvergleich, Einschätzung der Möglichkeiten für die berufliche Entwicklung, um Empfehlungen für die nächsten Aus- und Weiterbildungen und nicht zuletzt um Sichtung und Beurteilung des CV. Diesem kommt bei der Jobsuche eine wichtige Rolle zu, bewerben sich doch oft Dutzende von Bewerberinnen und Bewerbern auf interessante Ausschreibungen. Und für die Triage ist der erste Eindruck – eben der Lebenslauf – entscheidend, um auf die richtige «Beige» zu kommen. Es kann also nichts schaden, sich an ein paar einfachen Regeln für das Erstellen eines übersichtlichen Lebenslaufes zu halten.

»» Fortsetzung Seite 4

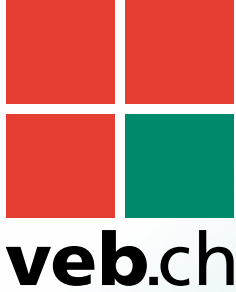
---

**Rechnungslegung**  
Verabschiedung Swiss GAAP FER 30  
«Konzernrechnung»

**Steuern**  
OECD-Mindeststeuer – bleiben unsere  
STAF-Massnahmen erhalten?

**Sozialversicherungen**  
AHV-Reform – was ändert in der zweiten Säule?

**Digitalisierung**  
Eine Reise zum Start-up-Hotspot Israel



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

Dalya Abo El Nor  
Barbara Anderegg  
Valhida Banovi  
Claude Barbier  
Seraina Bär  
Felix Baumann  
Miriam Baumgartner  
Claudia Beier  
Patrick Bellomo  
Sandra Bertoni  
Janine Bigger  
Elisabeth Bitschnau  
Sonja Blaser  
Daniel Bloch  
Francesca Ceroni  
Sascha Cesljar  
StephanieENZler  
Huriye Eralp  
Patrik Frischknecht  
Lilian Fuchs  
Sandra Fuhrer  
Sandra Gaeta  
Milena Grossmann  
Knut Gyr  
Emanuelle Hertig  
Silvia Höltschi  
Michael Hörting  
Thomas Hug  
Jeffin Joseph  
Claudia Kaltenrieder  
Thomas Kaltenrieder  
Ursula Kohlweg-Meier  
Priska Kreis  
Christina Kummer  
Claudia Lanz-Carl  
Seraina Lippuner  
Marco Lustenberger  
Fabienne Lüthi  
Christian Madoery  
Fabian Mafé  
Andrea Fabrizio Maffeis  
Ivana Martic  
Jennifer Martinel  
Susi May  
Stefan Meier  
Tamara Meier  
Fabienne Plaz  
Björn Rohner  
Christine Salzmann  
Alan Sánchez  
Beat Sax  
Dario Schaller  
Dolores Schlager  
Yves Schleiniger  
Dieter Schmid  
Astrid Schultmeyer  
Andreas Stadler  
Petra Stadler  
Christiane Steinbach  
Christina Steiner  
Markus Tanner  
Adonai Tewelde  
Fabio Tinguely  
Nicoletta Tommasini  
Bruno Trachsel  
Silvia Traut  
Rocco Varrese  
Benno von Arx  
Thomas Weber  
Fabien Wermeille  
Lavanya Wimalanathan  
Walter Zaugg  
Selina Zimmermann  
Remo Züger  
Raphaella Zünd

**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 Seminar-  
anbieter. veb.ch fördert Be-  
kanntheit, Anerkennung und  
Entwicklung von Fachausweis  
und Diplom sowie der dualen  
Ausbildung in Wirtschaft, Öffent-  
lichkeit und Politik; er ist vom  
Bund beauftragter Mitträger  
der eidgenössisch anerkannten  
Fachausweis- und Diplomprü-  
fung.

veb.ch bringt seine Mitglieder  
an den Puls der Wirtschaft und  
näher zum Erfolg.

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

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

**Sie sind veb.ch beigetreten.**

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

---

# Inhaltsverzeichnis

---

## Editorial

Karriere ... wie weiter nach Erwerb Fachausweis und Diplom? 1

---

## Controlling

Reifegrade im Performance Management: Standortbestimmung und Zielableitung 6

---

## Rechnungslegung

Verabschiedung Swiss GAAP FER 30 «Konzernrechnung» 9

IFRS Update: Neuigkeiten in der Nachhaltigkeitsberichterstattung 13

Rechnungslegung nach OR 15

Die Finanzlage der öffentlichen Gemeinwesen der Schweiz verglichen 17

---

## Revision

Erneuerung der Zulassung ab 2023: Prüfungsschwerpunkte der RAB 21

---

## Steuern

OECD-Mindeststeuer – bleiben unsere STAF-Massnahmen erhalten? 25

---

## Sozialversicherungen

AHV-Reform – was ändert in der zweiten Säule? 27

---

## Recht

Aktuelle und interessante Gerichtsurteile 29

---

## SWISCO

Les « maîtres des chiffres » en passe de devenir aussi des « maîtres des données » 31

---

## ACF

Esperti in contabilità sono anche esperti in dati 33

---

---

## Bildung

Fragen und Antworten zum neuen CAS-Angebot von veb.ch 35

Gute Führung ist lernbar – passende Angebote bei veb.ch! 36

Zahlenmeister mit Führungskompetenzen 39

Sattelfest im KMU-Verwaltungsrat 41

Aus der Controller Akademie: Rückblick. Einblick. Ausblick. 42

E-Learnings für Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen 44

Kompetenzen statt Wissen prüfen 45

Prüfungsdesign als steter Prozess 47

---

## Leadership

Übergeordnetes Risikomanagement – Mehrwert in kritischen Zeiten 48

---

## Digitalisierung

Eine Reise zum Start-up-Hotspot Israel 50

---

## GetAbstract

Zukunftsvisionen mit künstlicher Intelligenz 54

---

## Inside veb.ch

«Wir würfeln einen Chef oder eine Chefin» 55

veb.ch pflegt Netzwerk im Tessin 57

Rechnung für Mitgliedschaft neu per E-Mail 58

Netzwerkanlässe zum Arbeitsrecht mit Homeoffice 59

Blick hinter die Kulissen: Wer spielt im Team der Geschäftsstelle mit? 60

Regionalgruppen 63

---



[https://www.veb.ch/hubfs/01\\_Content/03\\_Dokumente/Ihr%20erfolgreiches%20Bewerbungsdossier.pdf](https://www.veb.ch/hubfs/01_Content/03_Dokumente/Ihr%20erfolgreiches%20Bewerbungsdossier.pdf)

Für mich ist es auch eine ausgezeichnete Möglichkeit, in persönlichen Kontakt mit jüngeren Berufskolleginnen und -kollegen zu kommen, einiges über die Prüfungen selbst oder die verschiedenen Ausbildungsinstitute zu erfahren, aktuelle Marktdaten und Trends zu erhalten.

### Stellenwechsel und Karriere

Rund die Hälfte meiner Gesprächspartner beider Prüfungen sind auf der Suche nach einem neuen Job. Die Gründe sind vielschichtig wie Unterforderung aufgrund des neu erworbenen Fachwissens, der nächste Karriereschritt, Führungsverantwortung sammeln oder eine finanzielle Verbesserung.

Will sich jemand verändern, so empfehle ich nach einer ersten Standortbestimmung bei Unternehmen einer gewissen Grösse, sich zuerst einmal nach internen Möglichkeiten umzusehen, insbesondere wenn es einem im Unternehmen eigentlich sehr gefällt. Das Sahnehäubchen dabei wäre ein mehrmonatiger beruflicher Auslandsaufenthalt. Oftmals kommt aber nur ein neuer Arbeitgeber in Frage. Wichtig ist dabei, fachlich und karrieremässig einen Schritt vorwärtszugehen und nicht seitwärts. Und Mobilität ist gefragt: Heute muss man pro Arbeitsweg eine Stunde in Kauf nehmen.

Leider ist es eine Tatsache, dass es ab 50 Jahren schwieriger wird, einen neuen Job zu finden; die Suche kann etwas länger dauern. Völlig abzuraten ist, einfach einmal zu kündigen und dann auf einen sofortigen neuen Job zu hoffen, auch wenn der Arbeitsmarkt zurzeit gut ist.

### Saläre

Grundsätzlich sind unsere Berufsleute gut entlohnt, wobei immer auch das «Gesamtpaket» entscheidend ist (u. a. Pensionskassenfinanzierung, Ferien, Unternehmensklima, Parkplatz oder Beitrag an ÖV). Das Salär ist abhängig von verschiedenen Faktoren wie Funktion und Verantwortung, Alter beziehungsweise Erfahrung, Unternehmensgrösse, Branche und insbesondere auch der regionale Standort. In der Regel beginnen die Saläre beim Fachausweis ab CHF 85'000, beim Diplom ab CHF 120'000. Junge Absolventinnen und Absolventen der eidg. Prüfungen sind eher am unteren Rande, über 30-Jährige mit viel Erfahrung (Ausnahme Quereinsteiger) liegen vielfach einiges darüber.

Und: Etliche Frauen scheinen, nach eigenen Aussagen, nicht gern über ihr Salär zu verhandeln und Forderungen zu stellen.

### Jobsuche

Ich nehme in letzter Zeit zwei Trends wahr:

- Immer mehr läuft über das berufliche Netzwerk LinkedIn. Es lohnt sich, ein aktuelles, aussagekräftiges Profil zu unterhalten. Man wird oft angeschrieben, wobei eine gute «Triage» notwendig ist.
- Viele interessante Jobs werden heute gar nicht mehr öffentlich ausgeschrieben, sondern gehen «unter der Hand» weg. Deshalb ist es umso wichtiger, über ein gutes persönliches Netzwerk zu verfügen, um das «Gras wachsen zu hören».

Die meisten Stellensuchenden haben ein Benachrichtigungsabo auf Portalen wie jobs.ch eingerichtet. Das Feedback meiner Gesprächspartner zu Personalvermittlern fällt durchmischt aus.

Für Leute auf der Stellensuche kann auch eine Blindbeziehungsweise Spontanbewerbung Sinn machen. Insbesondere dann, wenn sie klare Vorstellungen haben, was sie als nächstes tun möchten, zum Beispiel einen Einstieg in die Treuhandbranche suchen.

Interessant sind auch Aussagen wie, dass sich Männer bei ausgeschriebenen Jobs bewerben, wenn sie 20 Prozent der Anforderungen, Frauen sich aber erst getrauen, wenn sie mindestens 80 Prozent erfüllen.

### Weiterbildung

Immer ein wichtiges Thema bei den Karrieregesprächen ist die Frage nächster Weiterbildungen:

- Steht ein Jobwechsel an, rate ich, keine grössere fachliche Weiterbildung zu machen, sondern abzuwarten, was im neuen Job an Kompetenzen fehlt oder wo eine Vertiefung Sinn macht.
- Wer und wann soll nach dem Fachausweis das Diplom angehen? Den Weg zum Diplom empfehle ich in der Regel bei Absolventinnen und Absolventen, welche den Fachausweis mit mindestens einer Schlussnote von 4,5 bestanden haben. Ob zuerst eine (wohlverdiente) Pause eingelegt werden soll, muss jeder selbst wissen. Länger als ein Jahr abzuwarten würde ich allerdings in der Regel nicht empfehlen, um den «Flow» der Fachausweis-Ausbildung nicht zu verlieren. Ich weise immer darauf hin, dass die Diplombildung nur Sinn macht,

wenn man anschliessend gute Aussichten auf einen Job auf diesem hohen Niveau hat.

- Immer sinnvoll und wertvoll für die Karriere – auch bei bevorstehendem Jobwechsel – sind Weiterbildungen in
  - Fremdsprachen
  - Datenmanagement
  - Leadership

Gerade die letzteren zwei Themen – neu ab 2023 Prüfungsstoff sowohl beim Fachausweis wie beim Diplom – haben wir bereits sehr erfolgreich als Zertifikatslehrgänge in unser Weiterbildungsangebot aufgenommen und ein weiterer Ausbau ist geplant:

- «Leadership: Grundlagen der Führung 4.0» (6 Tage)
- «Leadership: Expert» (4 Tage)
- «Führen in der Krise – Cyberattacke» (3 Tage)
- «Digital CFO» (8 Tage)

- «Digitalisierung durch Business Intelligence – BI» (2 Tage)

- «Datenschutzberater\*in» (4 Tage)

Details zu diesen und weiteren Bildungsangeboten (u. a. auch zu unseren neuen CAS) finden Sie auf unserer Website unter Weiterbildungen.

Unser Verband sowie Vertreter des Berufsstandes setzen nicht nur Standards in Rechnungswesen und Controlling, sondern auch in der Weiterbildung. Überzeugen Sie sich selbst!

Herbert Mattle, Präsident veb.ch



**Merry Christmas &  
Happy New Year!**

Wir wünschen Ihnen von Herzen wunderschöne Weihnachtstage und einen guten Rutsch in ein erfolgreiches neues Jahr!

Bleiben Sie gesund! Ihr **veb.ch**-Team





# Reifegrade im Performance Management: Standortbestimmung und Zielableitung

Um richtig einzuschätzen, wo man steht, wo man hin möchte und wie man da hin kommt, helfen gewisse Markierungen und Wegweiser. Genau darum geht es bei Reifegradmodellen. Sie ermöglichen auf anschauliche Art und Weise eine Standortbestimmung und das Ableiten einer zielführenden Roadmap.



Michael Boncristiano

Quo vadis kommt aus dem Lateinischen und bedeutet wörtlich «Wohin gehst du?». Eine alltägliche Phrase, die inzwischen zum Synonym für eine Lebensentscheidung geworden ist. Gerade jetzt, in Zeiten eines immer schnelllebigeren Geschäftsumfelds mit aktuellen Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Pandemien und sich ständig ändernden Verbraucherpräferenzen, müssen Unternehmen oft neu bewerten, wohin sie sich bewegen. Doch bevor Sie sich auf den Weg machen, ist es ratsam, Ihre Position zu überprüfen, d. h. den Ausgangspunkt zu bestimmen. Wenn man z. B. allein an einem abgelegenen Ort mit minimalen Vorräten überleben muss, prüft man zunächst seinen aktuellen Zustand. Ist mein Körper gesund? Welche Vorräte

habe ich und was kann mir die Natur bieten? Gibt es einen Unterschlupf? Wie komme ich raus und wo will ich hin? Sobald Sie Ihren aktuellen Zustand, Ihre Position und Ihr Ziel ermittelt haben, können Sie Ihre nächsten Schritte planen und sich vorwärtsbewegen. In diesem Sinne sind Reifegradmodelle ein anschauliches Mittel, um den aktuellen Zustand Ihres Unternehmens entlang verschiedener Dimensionen oder Geschäftsbereiche zu bestimmen. Mit einem definierten Ziel kann das Reifegradmodell auch dazu verwendet werden, den Weg vom Ist-Zustand zu diesem Ziel abzubilden. Et voilà: Eine Roadmap entsteht. Bei richtiger Anwendung kann sie auch für mehrere Aspekte parallel entwickelt werden.

habe ich und was kann mir die Natur bieten? Gibt es einen Unterschlupf? Wie komme ich raus und wo will ich hin? Sobald Sie Ihren aktuellen Zustand, Ihre Position und Ihr Ziel ermittelt haben, können Sie Ihre nächsten Schritte planen und sich vorwärtsbewegen. In diesem Sinne sind Reifegradmodelle ein anschauliches Mittel, um den aktuellen Zustand Ihres Unternehmens entlang verschiedener Dimensionen oder Geschäftsbereiche zu bestimmen. Mit einem definierten Ziel kann das Reifegradmodell auch dazu verwendet werden, den Weg vom Ist-Zustand zu diesem Ziel abzubilden. Et voilà: Eine Roadmap entsteht. Bei richtiger Anwendung kann sie auch für mehrere Aspekte parallel entwickelt werden.

## Das fünfstufige Reifegradmodell

Unter diesem Gesichtspunkt wollen wir ein Reifegradmodell für das Performance Management vorstellen und einen anschaulichen Ansatz entwickeln. Ein praktischer

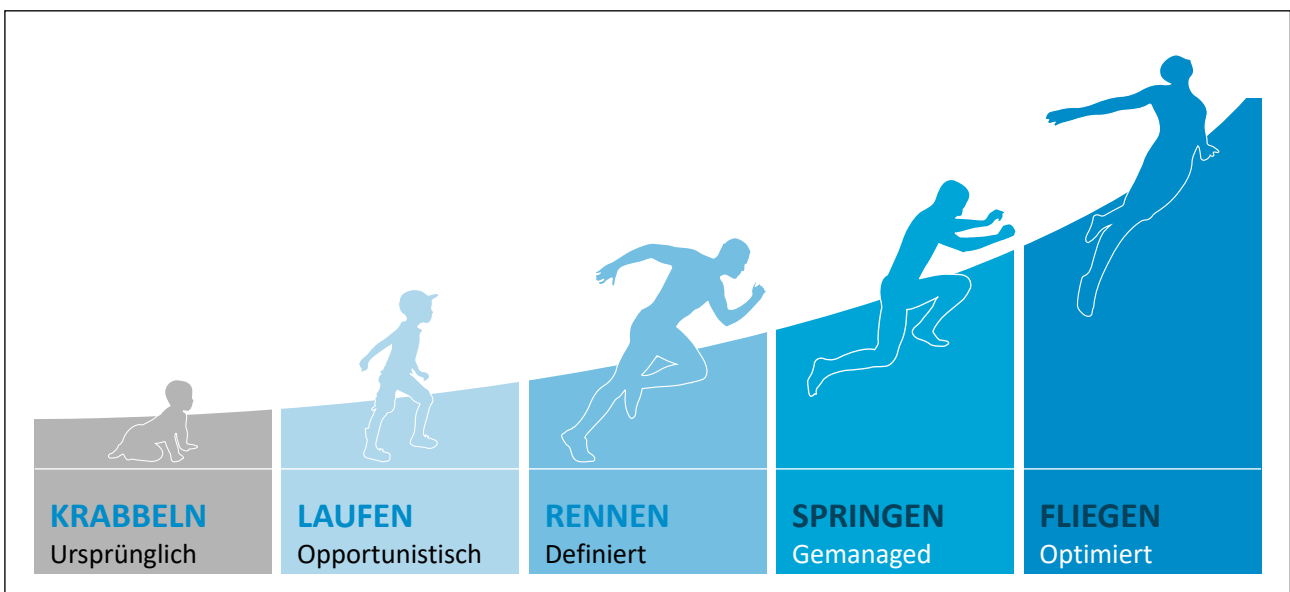
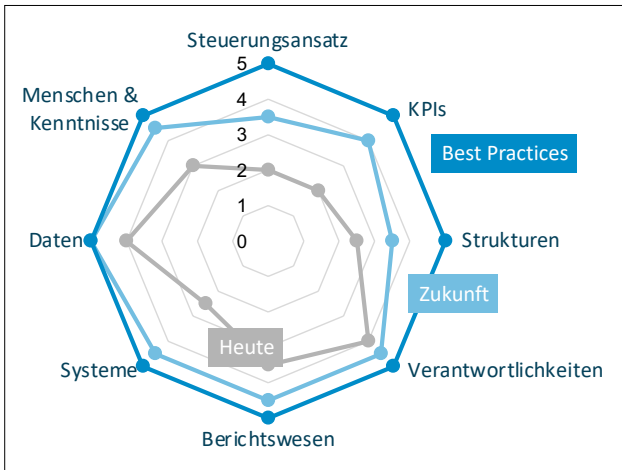


Abbildung 1: Die fünf verschiedenen Reifegrade (© Horváth).



**Abbildung 2:** Beispielhaftes Reifepolygon mit aktuellem, zukünftigem und Best Practice Level (© Horváth).

Ansatz und eine Visualisierung sind nicht nur in der Wahrnehmung ansprechend, sondern auch wichtig, um ein klares und logisches Modell zu erstellen.

Wir verwenden fünf verschiedene Reifegrade im Performance Management, die von der Initialisierung bis zur Optimierung reichen. Wir verwenden gerne die Metapher einer Evolution vom Krabbeln bis zum Fliegen (Abbildung 1). Auf der ersten Stufe «Krabbeln» sind keine Rollen und Zuständigkeiten definiert, es gibt keine klaren KPIs und die Systeme sind veraltet und es fehlen die notwendigen Daten. Stufe 5 «Fliegen» beschreibt die beste Praxis. Es gibt klar definierte Zentren mit einer vollständigen

abgestimmten Organisation und ständig aktualisierten Zuständigkeiten. Die Menschen sind der Zeit voraus, agieren flexibel und nutzen harmonisierte, hochintegrierte Systeme und Echtzeitdaten für die Entscheidungsfindung und für laufende Prozesse. Einzelheiten zu den einzelnen Phasen sind in der Abbildung 3 zu finden. Es ist wichtig zu verstehen, dass die Reifegrade ein Prozess sind. Im Sinne unserer Metapher kann man nicht fliegen, ohne vorher gekrabbelt zu sein. Daher werden Sie irgendwann jede Phase durchlaufen haben. Jede Organisation wird die niedrigsten Reifegrade erlebt haben. Der oder die Leserin kann für sich selbst einordnen, wo sich das Performance Management im Moment pro Dimension befindet. In der Praxis ist es ratsam, mehrere Meinungen über den Ist-Zustand einzuholen. Je nach Dimension kann es sein, dass Sie keinen einheitlichen Zustand in Ihrer gesamten Organisation haben.

Zwar möchte jeder fliegen und ein optimiertes Niveau erreichen, doch ist es oft nicht notwendig oder möglich, dieses Stadium für die gesamte Organisation zu erreichen. Bei der Bestimmung des zukünftigen Zustands ist es wichtig, den Grenznutzen zu berücksichtigen: Sind die Kosten oder der Aufwand sogar höher als der Nutzen? Ist die Einführung eines ERP für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) unter Berücksichtigung des Grenznutzens sinnvoll und wenn ja, welches ERP eignet sich am besten? Oder macht es Sinn, automatisierte Kennzahlen einzuführen, wenn die Implementierung 100 Personentage in Anspruch nimmt im Vergleich zu einem Tag manueller Arbeit oder manueller Ermittlung? Wahrscheinlich

Dimension	KRABELN	LAUFEN	RENNEN	SPRINGEN	FLIEGEN
1 Steuerungsansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Holdingstrukturen werden nicht berücksichtigt</li> <li>■ Erzwungene Harmonisierung von Abteilungen/ Divisionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unterschied von Abteilungen/ Divisionen wird anerkannt</li> <li>■ Mikromanagement durch Zentrale oder Gruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ein adäquates Holding-Modell ist implementiert.</li> <li>■ Abteilungen/ Divisionen werden meist unterschiedlich gesteuert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Angemessenes Holding-Modell wird umgesetzt</li> <li>■ Abteilungen/ Divisionen werden unabhängig voneinander gesteuert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ HQ-Steuerungsanforderungen auf der Grundlage eines angemessenen Betriebsmodells</li> <li>■ Abteilungen/Divisionen sind optimiert</li> </ul>
2 KPIs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Entscheidungsfindung basiert auf dem Bauchgefühl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wenige KPIs werden ohne genaue Definitionen verwendet, was zu Diskussionen führt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Definitionen sind vorhanden, aber die Berichterstattung erfordert manuellen Aufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ein umfassendes KPI-Framework ist vorhanden, aber die KPIs sind nicht miteinander verknüpft</li> <li>■ Einfache Werttreiberbäume werden genutzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die finanzielle und operative Entscheidungsfindung basieren auf einem Werttreiberbaum mit spezifischen finanziellen und qualitativen Treibern</li> </ul>
3 Unternehmens-einheiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Center Konzept nicht angewendet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedarf an unterschiedlichen Einheiten erkannt</li> <li>■ Mangelnde Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Einheiten sind klar definiert, werden aber nicht konsequent genutzt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Einheiten sind klar definiert und werden von der Finanzabteilung genutzt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Einheiten sind klar definiert</li> <li>■ Organisation vollständig auf definierte Einheiten ausgerichtet</li> </ul>
4 Zuständig-keiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unbestimmt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Etwas definiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definiert &amp; Geschäftspartnerschaft durch das Controlling gestartet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eindeutig definiert, keine Überschneidungen, Controlling als respektierter Geschäftspartner</li> </ul>
5 Berichtswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entkoppelte Ad-hoc-Berichterstattung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rudimentäre Berichtsgrößen sind definiert</li> <li>■ Gelegentliche Anpassung der finanziellen und operativen Steuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Berichtsgrößen liegen meist vor, aber unterschiedliche Definitionen</li> <li>■ Finanzielle und operative Steuerung sind weitgehend aufeinander abgestimmt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Berichtsgrößen sind definiert</li> <li>■ Fähigkeit, Geschäftsfragen zu beantworten mit manuellem Aufwand</li> <li>■ Verbindung zwischen finanzieller und operativer Steuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Steuerungsdimensionen mit der richtigen Tiefe pro Dimension</li> <li>■ Angemessener Grad der Granularität</li> <li>■ Vollständig integrierte finanzielle und operative Steuerung</li> </ul>
6 Systeme	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Veraltete Systemlandschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verstreute Systemlandschaft mit wenigen zuverlässig funktionierenden Systemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beginn der Einführung von lokalen Standardsystemen</li> <li>■ Fehlen eines global abgestimmten Konzepts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gut funktionierende Altsysteme</li> <li>■ Definition von globalen Standards findet statt</li> <li>■ Erarbeitung einer Roadmap zu integrierten Systemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konzernweit integriertes ERP unter Anwendung globaler Standards</li> <li>■ Global harmonisierte funktionspezifische Tools, die nahtlos in das ERP integriert sind</li> </ul>
7 Daten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Daten völlig unstrukturiert</li> <li>■ Daten werden nicht für die Entscheidungsfindung verwendet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verschiedene Datenquellen</li> <li>■ Anständige Datenqualität mit manueller Arbeit/Excel-Daten werden selten für Entscheidungen verwendet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eine Quelle der Wahrheit, die durch die Kombination verschiedener Quellen und Systeme ermittelt wird</li> <li>■ Nur wenige Entscheidungen sind mit Daten verknüpft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integriertes ERP mit Dateneinspeisung aus anderen Systemen in ein Data Warehouse</li> <li>■ Daten werden berücksichtigt bei Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hochgradig integriertes System mit nahtloser Integration verschiedener anderer Systeme</li> <li>■ Datengesteuerter Ansatz mit integrierter Entscheidungsfindung</li> </ul>
8 Menschen & Kenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Controlling erfolgt durch den CFO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Junior-Controller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Senior Controller</li> <li>■ Betriebliche Grundkenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Best-in Class Controlling (Team)</li> <li>■ Geschäftskennnisse nachgewiesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leading-the-curve</li> <li>■ Agil und digital</li> </ul>

**Abbildung 3:** Vereinfachter Überblick über ein Performance Management Modell über fünf Stufen und acht Dimensionen (© Horváth).

nicht, denn die Rendite ist nicht gegeben und der Aufwand übersteigt höchstwahrscheinlich bei weitem den Nutzen. Nach der Entscheidung über den Zielzustand für jede Dimension zeigt eine Visualisierung den aktuellen Zustand, den Zielzustand und die Lücke (siehe Beispiel in Abbildung 2).

Der Übergang von einer Stufe zur nächsten erfolgt schrittweise und wird durch einen gut durchdachten Fahrplan definiert, um letztendlich die Lücken zwischen dem aktuellen Zustand und dem zukünftigen Zustand zu schliessen. Jede Stufe erfordert zusätzliche Stufen der Integration, Standardisierung und des organisatorischen Engagements, um die nächste Stufe zu erreichen.

Um auf unsere Metapher zurückzukommen: Während Ihre Arme oder Ihr Geist vielleicht bereit sind zu springen, sind Ihre Beine vielleicht noch nicht so weit. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einen erfolgreichen Sprung durchführen können? Die Wahrscheinlichkeit ist gering. Daher muss eine vertikale Ausrichtung über die Dimensionen hinweg gewährleistet sein. So ist beispielsweise der Nutzen eines hervorragenden Systems begrenzt, wenn die Stamm- und Bewegungsdaten von schlechter Qualität sind. Hervorragende Mitarbeitende können nicht erfolgreich sein, wenn sie nicht über ebenso hervorragende Arbeitsmittel verfügen. Ein Vorsprung in einem Bereich bringt keinen Mehrwert, wenn andere Bereiche hinterherhinken. Vorübergehend könnte dies akzeptabel sein, aber nicht als Dauerzustand. Das Ziel sollte sein, die Dimensionen

parallel zu entwickeln. Nur so ist gewährleistet, dass sich eine Organisation bestmöglich entwickeln und auf das angestrebte Zukunftsniveau oder gar Best Practices zu steuern kann.

### Nichts ist statisch

Wenn man einmal ein bestimmtes Niveau erreicht hat, ist es nicht garantiert, dass man dort bleibt. Die Bedingungen können sich verschlechtern, das heisst, der Reifegrad kann aufgrund von Änderungen der Strategie, des Geschäftsmodells, einer Umstrukturierung oder einer Übernahme zurückgehen. Solche Ereignisse können den zuvor erreichten Reifegrad senken, weil andere Steuerungsdimensionen benötigt werden, sich Zuständigkeiten ändern oder Daten nicht mehr integriert sind. Es gibt viele Unternehmen, die einen höheren Reifegrad erreicht hatten und dann zurückfielen. Bleiben Sie also achtsam, bestimmen Sie regelmässig Ihren Standort, behalten Sie den gewünschten Zustand im Auge und entwickeln Sie sich weiter, falls Sie in der einen oder anderen Dimension zurück gefallen sind. Nur so stellen Sie sicher, dass Sie sich dauerhaft in den optimalen Reifegraden halten werden.

---

*Michael Boncristiano, Senior Project Manager im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth in Zürich, MBoncristiano@horvath-partners.com*

**HSLU** Hochschule Luzern

**Wirtschaft**  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Jetzt informieren!  
[hslu.ch/  
ifz-financial-management](https://hslu.ch/ifz-financial-management)

## Weiterbildung am IFZ

Master/Diploma/Certificate of Advanced Studies  
MAS/DAS Controlling  
CAS Controlling  
CAS Financial Management  
Programmstart: 27. Januar 2023

**IFZ Fachkurse**  
**Digital CFO**  
Dauer: 14 Tage, Start: 23. März 2023  
**Corporate Risk Management**  
Dauer: 6 Tage, Start: 4. Mai 2023

FH Zentralschweiz



---

# Verabschiedung Swiss GAAP FER 30 «Konzernrechnung»

**Die überarbeitete Fachempfehlung Swiss GAAP FER 30 verfolgt das Ziel, den Anwendern notwendige prinzipienorientierte Richtlinien zu geben, ohne alle Details zu regeln. Die Konzernrechnung nach Swiss GAAP FER soll ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild (True & Fair View) vermitteln.**

Mit der Verabschiedung von Swiss GAAP FER 30 konnte ein wichtiges und grosses Projekt der Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Stiftung FER) abgeschlossen werden. Seit Juni 2018 befasste sich die Stiftung FER mit der Überarbeitung der Fachempfehlung. Dafür wurde eine Arbeitsgruppe bestehend aus Vertretern verschiedener Interessensgruppen eingesetzt. Die hohe Relevanz dieser Fachempfehlung zeigte sich in engagierten Diskussionen in den FER-Gremien während der Überarbeitungsphase sowie in der regen Teilnahme der interessierten Öffentlichkeit an der Vernehmlassung.

## Überblick über die Vernehmlassung

Die Vernehmlassung wurde von Anfang September bis Ende Dezember 2021 durchgeführt. Insgesamt gingen 42 Stellungnahmen ein, davon 39 deutsch- und 3 französischsprachige. Swiss GAAP FER 30 erfreut sich eines grossen Anwenderkreises, wodurch Unternehmen unterschiedlicher Grössen und Branchen, kotierte und nicht-kotierte Unternehmen sowie Beratungsgesellschaften an der Vernehmlassung teilnahmen. Die Stiftung FER dankt allen Teilnehmenden.

Erfreulich war, dass die vorgeschlagenen Änderungen insgesamt auf eine grosse Zustimmung gestossen sind. Die Kommentare in den Stellungnahmen wurden in den FER-Gremien eingehend analysiert und diskutiert. Basierend darauf wurde der Vernehmlassungsentwurf punktuell überarbeitet. Aufgrund der Prinzipienorientierung der Swiss GAAP FER wurde bewusst entschieden, nicht jeden Sachverhalt zu regeln. Die grösste Anpassung gegenüber der Vernehmlassung ergab sich bei der Bilanzierung und Bewertung von immateriellen Vermögenswerten zum Zeitpunkt des Kontrollerwerbs. In den folgenden Abschnitten werden die wichtigsten Neuerungen der überarbeiteten Fachempfehlung vorgestellt.

## Ausgewählte Themen

### 1. Kaufpreisallokation und Goodwill

Ein zentraler Aspekt der revidierten Fachempfehlung stellt die Behandlung des Goodwill dar. In diesem Zusammenhang haben sich gleich mehrere grundsätzliche Fragen gestellt, welche teilweise auch Gegenstand des Vernehmlassungsverfahrens waren und im Folgenden ausführlich erläutert werden.

#### 1.1 Goodwillwahlrechte

Eine grundsätzliche Weichenstellungen betrifft die Beibehaltung des Wahlrechts, Goodwill entweder zu aktivieren und planmässig abzuschreiben oder Goodwill bei der Erstkonsolidierung mit dem Eigenkapital zu verrechnen (und eine Schattenrechnung als Teil des Anhangs offenzulegen). Die nach IFRS resp. US GAAP anzuwendende und nicht unumstrittene Methode des «impairment only» wurde diskutiert, aber nicht weiterverfolgt.

Für dieses Wahlrecht spricht, dass es in der Praxis gut etabliert und breit akzeptiert ist. Unabhängig von der gewählten Methode wird die Vergleichbarkeit der Abschlüsse durch die Offenlegung im Anhang (Schattenrechnung) ermöglicht.

#### 1.2 Nicht bilanzierte immaterielle Werte im Rahmen des Kontrollerwerbs

Das Wahlrecht, Goodwill im Akquisitionszeitpunkt mit dem Eigenkapital zu verrechnen, wurde im Rahmen der Überarbeitung von Swiss GAAP FER 30 dergestalt weiterentwickelt, als dass zukünftig zunächst bestimmte, vorher nicht bilanzierte immaterielle Werte erfasst werden müssen (neue Ziffer 14):

«Bei einer Akquisition sind die übernommenen Aktiven und Verbindlichkeiten per Zeitpunkt des Kontrollerwerbs zu bilanzieren und zu aktuellen Werten zu bewerten. Auch bisher nicht erfasste, für den Kontrollerwerb entscheidungsrelevante, immaterielle Vermögenswerte sind zu identifizieren und zu bilanzieren.»

Zukünftig sind also nicht nur die bereits in der Vergangenheit bilanzierten, im Zuge des Kontrollerwerbs übernommenen Aktiven und Verbindlichkeiten anzusetzen und

zu aktuellen Werten zu bewerten, sondern auch bisher nicht bilanzierte immaterielle Werte, welche im Zusammenhang mit dem Kontrollerwerb aus Konzernsicht entscheidungsrelevant waren. Der Formulierung «entscheidungsrelevant» liegt dabei eine Management-Perspektive zugrunde: Zentral ist die Frage, warum das betreffende Unternehmen gekauft wurde. Liegt der Grund hierfür in bisher nicht bilanzierten immateriellen Werten, sind diese im Zuge des Kontrollerwerbs in der Konzernbilanz zu erfassen.

Der Residualwert nach abgeschlossener Neubewertung der übernommenen Nettoaktiven wird als Goodwill bzw. Badwill bilanziert. Eine Vereinfachung wurde für diejenigen Unternehmen eingeführt, welche den Goodwill aktivieren und über die Nutzungsdauer abschreiben (FER 30/18): In diesem Fall darf auf eine Identifizierung und Aktivierung von bisher nicht bilanzierten immateriellen Werten verzichtet werden.

Die Stiftung FER hat sich insbesondere deshalb für diese Vereinfachung entschieden, weil vor allem grössere Unternehmen von der Goodwill-Verrechnung Gebrauch machen, während kleine und mittlere Unternehmen in der Regel eine planmässige Abschreibung des Goodwill bevorzugen. Damit besteht für die meisten kleinen und mittleren Unternehmen, welche die Hauptzielgruppe der Swiss GAAP FER darstellen, auch zukünftig keine Pflicht zum Ansatz bislang nicht bilanzierter immaterieller Vermögenswerte.

Für den Kontrollerwerb entscheidungsrelevante, aber bisher nicht bilanzierte immaterielle Werte können zum Beispiel Marken, Patente, Lizenzen, IT-Plattformen, Technologien oder den Kundenstamm umfassen. Massstab für die Bilanzierung der entscheidungsrelevanten, bisher nicht bilanzierten immateriellen Werte ist der unternehmensinterne Entscheidungsprozess. Es ist somit zu erwarten, dass alle immateriellen Werte, welche argumentativ für die Begründung der Erwerbstransaktion gegenüber den Aktionären oder beispielsweise gegenüber einer finanzierenden Bank ins Feld geführt werden, auch Gegenstand einer Aktivierung sind. Um zu eruieren, welche Schlüsselkriterien für eine Akquisition massgebend waren, können beispielsweise folgende Informationsquellen genutzt werden:

- Erläuterungen für eine Akquisition in einer Investorenpräsentation,
- Erklärungen aus dem Investitionsantrag an den Verwaltungsrat,
- Anträge an die finanzierenden Kreditgeber.

Verschiedene Faktoren können einzeln, aber auch in Kombination entscheidungsrelevant werden. Diese sind je nach Industriezweig verschieden, weshalb eine abschliessende

Aufzählung nicht möglich ist. Folgendes Beispiel soll den neuen Ansatz veranschaulichen:

Ein Konzern, der im Online-Payment-Geschäft tätig ist, kauft einen Mitbewerber, der eine technisch hochstehende Plattform betreibt. Diese Plattform war aus Sicht des Konzerns der hauptsächliche Grund für den Kauf, zumal beabsichtigt ist, das bestehende Geschäft auf die neue Plattform zu übertragen. Der Konzern hat die Plattform bzw. die zugrundeliegende Software zu aktuellen Werten zu bewerten. Die noch verbleibende Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem identifizierten und neubewerteten Nettovermögen (inkl. der aktivierten Plattform) wird als Goodwill bilanziert.

In der Tat wird es nicht immer einfach sein, diesen Management-Ansatz konsequent zu verfolgen. Nicht selten ist in Pressemitteilungen sehr allgemein die Rede von «Ausweitung des Kerngeschäftes» oder «Sicherung neuer Technologien und Märkte». Das Management bzw. das Unternehmen, das den Kauf tätigt, verfügt natürlich über vertiefte Informationen. Diese sind im Hinblick auf die Entscheidungsrelevanz von immateriellen Vermögenswerten zu berücksichtigen.

Die Regelung in FER 30/14 positioniert sich inhaltlich abweichend von den IFRS-Bestimmungen. Swiss GAAP FER will keine umfassende Aktivierung sämtlicher immaterieller Werte oder eine vollständige Kaufpreisallokation einführen, sondern fokussiert bewusst auf die entscheidungsrelevanten immateriellen Positionen.

### 1.3 Nutzungsdauer des Goodwill

Im überarbeiteten Standard wird geklärt, dass ein Goodwill über die bestimmbare Nutzungsdauer planmässig, meist linear abgeschrieben werden soll, längstens aber über 20 Jahre. Ist die Nutzungsdauer nicht bestimmbar, ist diese standardmässig auf fünf Jahre anzusetzen. In der Praxis zeigt es sich, dass kurze Abschreibungsperioden eher bevorzugt werden.

### 1.4 Regelung des negativen Goodwill («Badwill»)

Ebenfalls neu geregelt ist die Behandlung eines negativen Goodwill («Badwill»), wobei auch hier das Grundsatzwahlrecht der Verrechnung resp. der Passivierung gilt. Die Behandlung des negativen Goodwill hat sich jedoch konsequent an der Methodenwahl des Goodwill insgesamt auszurichten: Unternehmen, die (positiven) Goodwill aktivieren und abschreiben, müssen auch den negativen Goodwill passivieren und planmässig über die Erfolgsrechnung auflösen. Unternehmen, die (positiven) Goodwill verrechnen, haben dementsprechend den negativen Goodwill ebenfalls direkt mit dem Eigenkapital zu verrechnen. Das Goodwill-Recycling im Zeitpunkt der Kontrollauf-

gabe findet auch Anwendung auf den negativen Goodwill. Dies gilt notabene auch für den Fall einer Stilllegung oder Liquidation.

### 1.5 Von künftigen Ereignissen abhängige Kaufpreisbestandteile (earn-out)

Von künftigen Ereignissen abhängige Kaufpreisbestandteile werden erstmals in der Fachempfehlung geregelt (FER 30/23). Diese haben in der Praxis den Zweck, den Käufer bei Unsicherheiten über die zukünftige Geschäftsentwicklung abzusichern. Aufgrund der Vernehmlassung wurde zusätzlich die Bestimmung FER 30/75 eingeführt. Diese präzisiert, dass Entschädigungen für zukünftige Arbeitsleistungen des Verkäufers (Lohnzahlungen) nicht als Kaufpreisbestandteile berücksichtigt werden dürfen.

Die zukünftige Verpflichtung aus einer Kaufpreisanpassung wird zunächst zum Erwerbszeitpunkt zum aktuellen Wert angesetzt. Zu jedem Bilanzstichtag erfolgt eine Folgebewertung. Die Veränderung der Einschätzung der noch zu leistenden Zahlungen führt zur Anpassung des Goodwill bzw. negativen Goodwill, wobei keine erfolgswirksame Verbuchung erfolgt. Falls aufgrund der Neubewertung der Verpflichtung der Goodwill angepasst wird, so wird die Abschreibung des resultierenden Goodwill prospektiv (falls das Wahlrecht der Bilanzierung gewählt wurde) über die Restnutzungsdauer gemäss FER 30/76 vorgenommen. Es ist keine rückwirkende Anpassung der bereits erfassten Abschreibungen des Goodwill bzw. Auflösung des negativen Goodwill vorgesehen.

## 2. Schrittweiser Anteilserwerb und -verkauf

Neu geregelt wird in FER 30/21-22, wie bei einem schrittweisen Anteilserwerb und -verkauf vorzugehen ist.

Falls eine assoziierte Organisation gemäss FER 30/55 besteht und weitere Anteile innerhalb der Kategorie assoziierte Organisationen erworben werden, ist der positive bzw. negative Goodwill für jeden Akquisitionsschritt separat zu ermitteln. Es erfolgt keine Neubewertung für die sich bereits im Eigentum des Erwerbers befindlichen Anteile der Organisation.

Demgegenüber sieht FER 30/21 vor, dass zum Zeitpunkt des Kontrollserwerbs eine Neubewertung der Aktiven und Verbindlichkeiten zu erfolgen hat. Dabei ergeben sich Bewertungsdifferenzen zwischen aktuellen Werten und Buchwerten auf bisherigen Anteilen, welche im Eigenkapital erfasst werden. Dadurch wird sichergestellt, dass erworbene Aktiven und Verbindlichkeiten im Zeitpunkt des Kontrollserwerbs zum vollen aktuellen Verkehrswert in die Konzernrechnung einfließen. Der Bewertungszeitpunkt ist jeweils das Datum der Kontrollübernahme.

Zusätzlich wurde die Vorgehensweise für den Erwerb von Minderheitsanteilen neu geregelt. Bei jedem Erwerb von Minderheitsanteilen wird dies als separater Akquisitionsschritt in Übereinstimmung mit FER 30/21 bzw. FER 30/72 mit Goodwillermittlung buchhalterisch abgebildet.

Bei schrittweisen Anteilsverkäufen wird der anteilige Gewinn/Verlust berechnet und gemäss FER 30/22 bzw. FER 30/74 im Periodenergebnis erfasst. Wird die Beteiligung durch eine Transaktion zur assoziierten Organisation oder Finanzanlage (Verlust der Kontrolle oder des massgeblichen Einflusses), erfolgt die Bewertung des verbleibenden Anteils zu den anteiligen Nettoaktiven unter Berücksichtigung des anteiligen Goodwill bzw. negativen Goodwill. Die Entscheidung, die verbleibenden Anteile zu den anteiligen Nettoaktiven (und nicht zu aktuellen Werten) zu bewerten, wurde getroffen, um den Aufwand für die Swiss GAAP FER-Anwender in einem günstigen Verhältnis von Nutzen und Kosten im Sinne von FER 1/1 zu halten und eine Umsetzung der neuen Regelungen zu vereinfachen.

## 3. Behandlung von kumulierten Fremdwährungsdifferenzen

Unverändert verlangt FER 30/24, dass zu konsolidierende Abschlüsse in fremder Währung von Tochtergesellschaften, Gemeinschaftsunternehmen und assoziierten Organisationen in die Konzernwährung umgerechnet werden. Die daraus resultierenden Fremdwährungsdifferenzen werden im Eigenkapital erfasst. Gleiches gilt für Fremdwährungsdifferenzen auf langfristigen konzerninternen Darlehen mit Eigenkapitalcharakter.

Neu wird geregelt, dass wenn bei einer Tochtergesellschaft der Kontrollverlust oder der Verlust des massgeblichen Einflusses an einer assoziierten Organisation vorliegt, die dazugehörigen kumulierten Fremdwährungsdifferenzen erfolgswirksam aus dem Eigenkapital ausgebucht werden (FER 30/25).

Der gleiche Ansatz ist auch für die kumulierten Fremdwährungsdifferenzen auf langfristigen konzerninternen Darlehen mit Eigenkapitalcharakter vorgesehen (FER 30/82-83). Bewusst wurde jedoch entschieden, dass der Anwender bei der Rückzahlung von eigenkapitalähnlichen Darlehen ein Wahlrecht hat. So kann der Anwender entscheiden, ob bei einer Rückführung des konzerninternen Darlehens die dazugehörigen Fremdwährungsdifferenzen anteilmässig zum Zeitpunkt der Rückzahlung oder spätestens zum Zeitpunkt des Kontrollverlustes an der Tochtergesellschaft im Periodenergebnis berücksichtigt werden.

Zusätzlich ist neu geregelt, dass bei schrittweisem Verkauf einer Tochtergesellschaft ohne Kontrollverlust die

anteilmässigen kumulierten Fremdwährungsdifferenzen den Minderheiten erfolgsneutral zugeordnet werden (FER 30/25). Bei sonstigen schrittweisen Veräusserungen, wie zum Beispiel Reduktion des Anteils an einer assoziierten Gesellschaft, werden die kumulierten Fremdwährungsdifferenzen anteilig im Periodenergebnis berücksichtigt.

#### 4. Anwendungszeitpunkt und Übergangsbestimmungen

Anlässlich der Swiss GAAP FER-Fachkommissionssitzung im Mai 2022 wurde die überarbeitete Fachempfehlung Swiss GAAP FER 30 verabschiedet. Sie ist erstmals für Berichtsperioden, die am oder nach dem 1. Januar 2024 beginnen, anzuwenden. Eine frühzeitige Anwendung ist erlaubt.

In Übereinstimmung mit Ziffer 30 des Rahmenkonzepts sind bei Änderungen von Grundsätzen der Rechnungslegung auch die Vorjahreszahlen anzupassen. Dabei werden diese angepasst, wie wenn die neuen Grundsätze schon immer angewendet worden wären (retrospektive Methode). Um den Anwendern den Übergang zwischen dem alten und neuen FER 30 zu erleichtern, wurden Übergangsbestimmungen zu den folgenden Themengebieten eingeführt:

Im Sinne einer Erleichterung müssen sowohl die Ziffern FER 30/14 bis FER 30/23 (Goodwill) als auch die dazugehörigen Bestimmungen von Ziffer FER 30/31 (latente Steuern) erstmals für Akquisitionen bzw. Veräusserungen in am oder nach dem 1. Januar 2024 beginnenden Berichtsperioden angewendet werden. Eine retrospektive Anpassung für Akquisitionen resp. Veräusserungen vor dem 1. Januar 2024 entfällt somit.

Die zweite Ausnahme betrifft die erfolgswirksame Ausbuchung von kumulierten Fremdwährungsdifferenzen. Falls eine Bestimmung der aufgelaufenen kumulierten Fremdwährungsumrechnungsdifferenzen per Anfang der am oder nach dem 1. Januar 2024 beginnenden Berichtsperiode pro Tochterorganisation, assoziierter Organisation und konzerninternem Darlehen mit Eigenkapitalcharakter praktisch nicht durchführbar ist, kann der Anwender eine einmalige Befreiung in Anspruch nehmen. Wird von dieser Befreiung Gebrauch gemacht, muss dies im Anhang offengelegt werden.

#### Verfügbarkeit der neuen Fachempfehlung

Die neue Fachempfehlung FER 30 «Konzernrechnung» ist auf der Website von Swiss GAAP FER in deutscher,

französischer, italienischer und englischer Sprache verfügbar und wird in der neuen FER-Broschüre ab 1. Januar 2023 enthalten sein. Alle Vernehmlassungseingaben mit Zustimmung zur Veröffentlichung sind auf der Website von Swiss GAAP FER einsehbar. Ebenfalls findet sich dort eine Gegenüberstellung des alten und neuen FER 30 und eine Zusammenfassung der wichtigsten Vernehmlassungseingaben.<sup>1</sup>

---

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

---

*Anita Gierbl, Dr. oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüferin, US CPA, wissenschaftliche Mitarbeiterin Universität St. Gallen, Fachassistenz Swiss GAAP FER, Audit PwC, Zürich*

---

*Thomas Keel, dipl. Wirtschaftsprüfer, Mitglied Fachkommission Swiss GAAP FER, Senior Partner Keel+Partner AG, St. Gallen, Revio AG, St. Gallen*

---

*Felix Blaser, dipl. Wirtschaftsprüfer + CPA, Teamleiter Spezialfinanzierungen Zürcher Kantonalbank, Zürich, Dozent an der ZHAW, Institut für Financial Management, Mitglied Fachkommission Swiss GAAP FER*

<sup>1</sup> Siehe <https://www.fer.ch/projekte/swiss-gaap-fer-30-konzernrechnung/>.

---

# IFRS Update: Neuigkeiten in der Nachhaltigkeitsberichterstattung

---

Ende März 2022 hat das International Sustainability Standards Board der IFRS-Stiftung seine ersten beiden Exposure Drafts als künftige globale Mindeststandards für die Angabe von nachhaltigkeitsbezogenen Finanzinformationen veröffentlicht. Derzeit wird das Feedback aus der öffentlichen Konsultation diskutiert.

---



Frederik  
Schmachtenberg

Im September 2020 veröffentlichte die IFRS-Stiftung ein Konsultationspapier zum Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung (siehe hierzu auch das IFRS Update in der «rechnungswesen & controlling» Ausgabe 1/2021). Es fand sich grosse Unterstützung dafür, dass die IFRS-Stiftung auch in diesem Bereich künftig eine führende Rolle spielen solle. Als Folge wurde im November 2021 an der UN-Klimakonferenz COP26 das International Sustainability Standards Board (ISSB) mit dem Ziel gegründet, für die Finanzmärkte eine umfassende globale Grundlage für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu entwickeln, die dem öffentlichen Interesse dient. Dabei soll das ISSB für

die Nachhaltigkeitsberichterstattung eine Rolle übernehmen, die der Rolle des International Accounting Standards Board (IASB) für die Finanzberichterstattung ähnelt.

Nachdem schon seit einigen Jahren der Ruf nach einer Konsolidierung und Harmonisierung der zahlreichen Frameworks und Initiativen im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung lauter wurde, scheint es jetzt mit dem ISSB und diesen Neuerungen tatsächlich vorwärtszugehen. So wurde im Januar 2022 das Climate Disclosure Standards Board (CDSB) in das ISSB integriert und im August 2022 hat dann auch die Value Reporting Foundation, welche ihrerseits im Juni 2021 durch den Zusammenschluss des International Integrated Reporting Councils (IIRC) und dem Sustainability Accounting Standards Board (SASB) entstanden war, dieselbe Fusion

vollzogen. Auf organisatorischer Ebene hat hiermit bereits eine beachtliche Konsolidierung stattgefunden, während die zugrundeliegenden Frameworks (CDSB Framework, Integrated Reporting Framework, SASB Standards) allerdings weiterhin existieren.

Am 31. März 2022 hat das ISSB dann auch bereits die beiden ersten Exposure Drafts (EDs) IFRS S1 und IFRS S2 der IFRS Sustainability Disclosure Standards veröffentlicht, welche auf bestehenden Nachhaltigkeitsframeworks aufbauen, die einen Investorenfokus verfolgen.

## Die zwei Exposure Drafts im Überblick

### **ED IFRS S1 Allgemeine Anforderungen an Angaben über nachhaltigkeitsbezogene Finanzinformationen**

Der vorgeschlagene Standard IFRS S1 schreibt eine den tatsächlichen Verhältnissen entsprechende Darstellung der wesentlichen nachhaltigkeitsbezogenen Risiken und Chancen vor, die für die Nutzenden von Finanzinformationen relevant sind. Darüber hinaus sind für diese Darstellung die Unternehmensführung, die Strategie, das Risikomanagement sowie Kennzahlen und Ziele des Unternehmens zu berücksichtigen. Weitere Vorschriften und Leitlinien betreffen die Bereitstellung vergleichbarer Informationen (inkl. Vorjahreszahlen, ausser im ersten Jahr der Anwendung) und verbundener Informationen (Konnektivität zwischen verschiedenen Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen, sowie Finanzinformationen). IFRS S1 ist, so könnte man das betrachten, das Äquivalent der IFRS Financial Reporting Standards IAS 1 *Darstellung des Abschlusses* und IAS 8 *Rechnungslegungsmethoden, Änderungen von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen und Fehler* im Nachhaltigkeitsbereich. Die Nachhaltigkeitsinformationen wären als Teil der allgemeinen Finanzberichterstattung offenzulegen, inklusive der gleichen Berichtsperiode. Unternehmen sollen die relevanten IFRS (z. B. IFRS S2) heranziehen, um zu bestimmen, welche



Informationen für die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen offenzulegen sind. Sollte noch kein entsprechender IFRS vorliegen, muss das Management die relevanten Angaben nach eigenem Ermessen identifizieren. Bei dieser Ermessensentscheidung sollten die SASB Standards, das CDSB Framework sowie weitere Standards berücksichtigt werden, sofern sie auf Investoren ausgerichtet sind. Falls nicht von einem IFRS Sustainability Disclosure Standard anders vorgegeben, sollen zu den nachhaltigkeitsbezogenen Risiken und Chancen Angaben gemacht werden, und zwar entsprechend der folgenden, den Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) entlehnten, Struktur:

- Governance
- Strategie
- Risikomanagement
- Kennzahlen und Ziele.

### **ED IFRS S2 Klimabezogene Angaben**

Dieser Standard legt die Anforderungen für die Identifizierung, Bewertung und Offenlegung klimabezogener Finanzinformationen fest und übernimmt ebenfalls die oben im Zusammenhang mit IFRS S1 genannte viertellige Struktur. Damit deckt IFRS S2 auch die TCFD Recommendations ab. Zudem müssten einige Erläuterungen ergänzt werden, wie sich die klimabezogenen Risiken und Chancen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage auswirken. Um die entsprechende Klimaresilienz des Unternehmens einzuschätzen, sind Szenarioanalysen anzuwenden. Betreffend Treibhausgas (THG)-Emissionen wären alle direkten und indirekten Emissionen über die gesamte Wertschöpfungskette (Scope 1, Scope 2 und Scope 3 Emissionen<sup>1</sup>) anzugeben. Das Unternehmen muss zudem auch branchenspezifische Kennzahlen angeben, die mit kleinen Abweichungen den SASB Standards entsprechen.

### **Einschätzung und Ausblick**

Die Kommentierungsfrist für die EDs endete am 29. Juli 2022. Insgesamt sind über 1'400 Stellungnahmen unterschiedlicher Stakeholder aus der ganzen Welt eingegangen, wovon 35 Prozent aus Europa und rund 40 Prozent von Unternehmen stammen. Derzeit diskutiert das ISSB in regelmässigen Meetings die erhaltenen Feedbacks. So ist z. B. in den Sitzungen vom 18. bis 21. Oktober 2022 und 1. November 2022 bestätigt worden, dass Angaben zu Scope 3 Emissionen sowie Szenarioanalysen zu Klimarisiken verpflichtend sein sollen, was in den Feedbacks grosse Diskussionspunkte waren. Es werden aber auch gewisse Entlastungsmöglichkeiten für Unternehmen diskutiert, inklusive wie man die IFRS Sustainability Disclosure Standards für eine grössere Anzahl von Unternehmen, so-

wie auch KMUs, zugänglich machen kann. Ebenfalls ist bestätigt, dass die Definition von Materialität in IFRS S1 jener in den IFRS Financial Reporting Standards entsprechen soll. Einige Begrifflichkeiten sollen hingegen noch angepasst und geklärt werden, und weitere Orientierungshilfen zur Anwendung des Wesentlichkeitskonzepts dürfen ebenfalls noch folgen.

Die finalen IFRS S1 und S2 Standards sollen so schnell wie möglich im Jahr 2023 veröffentlicht werden. Zudem wird das ISSB dann auch eine öffentliche Konsultation durchführen, welche künftigen Prioritäten und Nachhaltigkeitsthemen für weitere Reportingstandards adressiert werden sollen. Wichtig ist auch festzuhalten, dass die Anwendung der IFRS für die Angabe von Nachhaltigkeitsinformationen nicht an die Anwendung der IFRS-Rechnungslegungsstandards geknüpft ist. Es bleibt somit der gesetzgebenden Instanz in den einzelnen Ländern überlassen, ob sie Unternehmen die Angabe von Informationen gemäss den neuen IFRS-Nachhaltigkeitsstandards verpflichtend vorschreiben wollen.

Wie stark sich die Standards des ISSB global durchsetzen werden, lässt sich noch nicht genau abschätzen, denn ein wichtiger offener Punkt ist auch die Interoperabilität mit anderen Vorgaben, insbesondere den European Sustainability Reporting Standards (ESRS), die derzeit verpflichtend für die EU ausgearbeitet werden, und den weltweit am meisten für die Nachhaltigkeitsberichterstattung verwendeten Global Reporting Initiative (GRI) Standards. Zwar gibt es eindeutige Bestrebungen zur Zusammenarbeit, aber solange das ISSB nicht das Konzept der doppelten Materialität (d. h. Bedeutung für das Unternehmen und Bedeutung für die Umwelt und Gesellschaft) übernimmt, werden die Standards des ISSB kaum ausreichen, um alle verschiedenen Stakeholder-Ansprüche abzudecken. Zumindest sind die eher auf Investoren fokussierten Nachhaltigkeitsreporting-Frameworks aber auf gutem Weg der Konsolidierung, und für kapitalmarktorientierte Unternehmen wirken die neuen Standards des ISSB vielleicht auch etwas fokussierter und «schlanker», was grundsätzlich auch Nachhaltigkeitsreporting-Neulingen entgegenkommen dürfte.

---

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

*Beat A. Schweizer, Manager bei EY Schweiz, Climate Change and Sustainability Services, beat.schweizer@ch.ey.com*

<sup>1</sup> Scope 1 = direkte THG-Emissionen. Scope 2 = indirekte THG-Emissionen aus eingekaufter Energie. Scope 3 = andere indirekte THG-Emissionen in der Wertschöpfungskette.

---

# Rechnungslegung nach OR

**Art. 958c OR enthält in Abs. 1 Ziff. 1-7 die nicht abschliessende Aufzählung der Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung (GoR). Im Folgenden wird der Grundsatz der Vollständigkeit (Ziff. 2) näher erläutert. Die Zulässigkeit stiller Reserven ist grundsätzlich kein Verstoss gegen das Gebot der Vollständigkeit.**

Der Grundsatz der Vollständigkeit verlangt die vollständige Erfassung und Offenlegung aller Informationen, die für die zuverlässige Beurteilung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens erforderlich sind (Art. 958 Abs. 1 OR). Neben den relevanten Zahlen sind alle zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage notwendigen verbalen Beschreibungen und Erklärungen erfasst. Zur Vollständigkeit zählen insbesondere die Erfassung aller aufzeichnungspflichtigen Vorgänge in der Buchführung (Art. 957a Abs. 2 Ziff. 1 OR), die Erfassung aller Aktiven und Passiven in der Bilanz (Art. 959 OR) sowie aller Aufwände und Erträge in der Erfolgsrechnung (Art. 959b OR). Das Weglassen z. B. bestimmter Ertrags- oder Aufwandspositionen wäre unzulässig und eine strafrechtlich relevante Falschbeurkundung. Zudem sind alle erkennbaren und für die Rechnungslegung relevanten Risiken im Jahresabschluss zu berücksichtigen.

So muss z. B. das Risiko künftigen Aufwands durch kostenlose Nacharbeiten oder durch Ersatzlieferungen mit der Bildung einer angemessenen hohen (Garantie-) Rückstellung erfasst werden. Von der Vollständigkeit werden aber auch alle Angaben im Anhang (Art. 959c OR) sowie bei grösseren Unternehmen alle Angaben in der Geldflussrechnung und im Lagebericht (Art. 961 ff. OR) erfasst. Werden etwa nahestehende Personen und Transaktionen mit diesen nicht offengelegt, ist dies ein Verstoss gegen die Vollständigkeit. Auch der Zwischenabschluss gemäss zukünftigem Art. 960f OR hat seinem Zweck entsprechend vollständig zu sein.

Der Vollständigkeitsgrundsatz gilt grundsätzlich für alle Transaktionen und Ereignisse, die aus der Sicht der Adressatinnen und Adressaten des Geschäftsberichts geeignet sind, deren Entscheidungen zu beeinflussen. Er wird aber teilweise durch konkrete Vorschriften des OR (Erfassungsgebote, -wahlrechte oder -verbote) durchbrochen oder ergänzt. Relativiert wird das Vollständigkeitskriterium zudem durch den Grundsatz der Wesentlichkeit (Art. 958c Abs. 1 Ziff. 4 OR).

Die Vollständigkeit betrifft grundsätzlich nur die Erfassung von Transaktionen und Ereignissen, nicht aber die Bewertung. Die vom Gesetz vorgesehene Zulässigkeit stiller Reserven (insbesondere Art. 960a Abs. 4 und 960e Abs. 4 OR) schränkt daher die Zuverlässigkeit der Rechnungslegung nach Art. 958c Abs. 1 Ziff. 3 OR, nicht aber die Vollständigkeit ein. Dies darf jedoch nicht dazu führen, dass Vermögenswerte gänzlich weggelassen werden. Gegebenenfalls ist dem Vollständigkeitsgebot durch einen Erinnerungsfranken oder Merkposten Genüge getan.

In der Prüfungspraxis kommt der Grundsatz der Vollständigkeit in der «Vollständigkeitserklärung» zum Ausdruck. Darin versichern die gemäss Art. 958 Abs. 3 OR verantwortlichen Personen gegenüber den Abschlussprüfer die Vollständigkeit der Auskünfte und Nachweise, insbesondere darüber, dass alle buchungspflichtigen Geschäftsvorfälle und Ereignisse, sämtliche bilanzierungspflichtigen Vermögenswerte und Verpflichtungen sowie alle für die Rechnungslegung relevanten Risiken berücksichtigt sind. Explizit wird auch auf alle vertraglichen Vereinbarungen (inklusive Kreditvereinbarungen), wesentlichen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, allfälligen Rechtsstreitigkeiten und anderen Auseinandersetzungen sowie die Verfügungsberechtigung aller aktivierten Vermögenswerte hingewiesen. Es ist also klar erkennbar, dass die Vollständigkeit ein Grundsatz ist, mit dem sich das oberste Leitungs- und Verwaltungsorgan des Unternehmens ausreichend früh, intensiv und dokumentiert auseinandersetzen muss, um seiner Sorgfaltspflicht nachzukommen.

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

# Vorbereitung für die eidg. Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen

- » kompakte Repetition
- » effizientes Training
- » maximale Erfolgsaussichten

Letzte  
Seminarplätze!

## **Fundiert und erfolgsversprechend –**

die drei 2-tägigen Vorbereitungs-Seminare für die eidgenössische Berufsprüfung Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen. Weil Sie zwischen professionellen Kurzreferaten und Aufgaben alle wichtigen Inhalte der Wegleitung repetieren und sich mit den besten Dozierenden ihres Fachs sowie Teilnehmenden anderer Schulen austauschen.



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

Eine Institution  
von veb.ch  
und kfmv Zürich



**ControllerAkademie**

---

# Die Finanzlage der öffentlichen Gemeinwesen der Schweiz vergleichen

---

Die Informationen, die der Jahresabschluss einer öffentlichen oder privaten Organisation liefert, sind weitgehend unbearbeitet. Um eine aussagekräftige Diagnose der Finanzlage zu erstellen, und insbesondere zu Vergleichszwecken, müssen Finanzkennzahlen herangezogen werden.

---



Nils Soguel

Kennzahlen sind gängige Instrumente zur Bewertung, zur Unterstützung der Risikokontrolle und zur Entscheidungsfindung. Durch die Zusammenfassung mehrerer Kennzahlen lässt sich ein Kennzahlensystem erstellen. Dieses System ist umso nützlicher, je sorgfältiger die Kennzahlen ausgewählt und je logischer sie angeordnet sind. Für eine differenzierte Diagnose müssen ausreichend viele Kennzahlen vorliegen. Gleichzeitig muss ihre Zahl aber auch begrenzt sein, damit die Fülle von Informationen nicht zu gross wird und die Aussagekraft nicht verwässert.



Evelyn Munier

Unabhängig davon, ob eine Organisation dem privaten oder dem öffentlichen Sektor angehört, sollte sie sich Gedanken darüber machen, welche Kennzahlen ihre spezifischen Ziele oder Schwierigkeiten am besten widerspiegeln. Das hier vorgestellte Kennzahlensystem basiert auf dem Modell, das das Institut für öffentliche Verwaltung IDHEAP für seinen jährlichen Vergleich der Finanzen der öffentlichen Gemeinwesen der Schweiz verwendet.<sup>1</sup> Es nutzt eine Reihe von 15 Kennzahlen, die verschiedene Anliegen der Haushaltsführung abdecken. Dazu gehören auch die acht vom HRM2-Handbuch vorgeschriebenen Kennzahlen. Innerhalb des Kennzahlensystems sind die Kennzahlen in drei thematische Gruppen und eine Gruppe mit Hilfskennzahlen eingeteilt.

Die erste Gruppe beschäftigt sich mit dem Haushaltsgleichgewicht des Gemeinwesens. Die dazugehörigen Kennzahlen geben Auskunft über vier Schlüsselfragen: Kann das Gemeinwesen seinen Aufwand mit seinem Ertrag decken? Kann es seine Investitionen ausreichend selbst finanzieren? Beschränkt es die Aufnahme von Fremdkapital? Und schränkt die Zinsbelastung aufgrund der angehäuften Schulden seinen finanziellen Spielraum nicht allzu sehr ein?

Die zweite Gruppe beurteilt die Qualität der Haushaltsführung. Hier werden vier Aspekte analysiert: Hat das Gemeinwesen die Entwicklung seiner laufenden Ausgaben im Griff? Ist seine Investitionsanstrengung angemessen? Wie genau prognostiziert es seine Steuererträge? Verschuldet es sich zu günstigen Konditionen?

Eine dritte Gruppe gibt Auskunft über das Ausmass der Verschuldung und die angesammelten Verpflichtungen. Die angehäuften Schulden stellen die grössten Verpflichtungen gegenüber Dritten dar. Das Ausmass all dieser Verpflichtungen wird einerseits den Steuererträgen und andererseits dem laufenden Ertrag gegenübergestellt. So lässt sich bestimmen, während wie vieler Jahre die Steuererträge respektive der laufende Ertrag zur Schuldentilgung aufgewendet werden müssten.

Eine vierte, heterogenere Gruppe umfasst fünf Hilfskennzahlen. Sie werden vom HRM2-Handbuch zwar empfohlen, darin aber meist nur als Kennzahlen zweiter Priorität betrachtet (##).

Jede dieser Gruppen hat ihre Daseinsberechtigung. Es ist wichtig zu wissen, ob das Haushaltsgleichgewicht bewahrt werden kann. Ebenso zentral ist aber die Analyse der Qualität der Haushaltsführung. Diese beiden

<sup>1</sup> Soguel, N. (2020). Comprendre et gérer les finances de ma collectivité. Lausanne : EPFL Press (chapitre 9). Soguel, N./Munier, E. (2022). Vergleich 2021 der Kantons- und Gemeindefinanzen. Cahier 321, Lausanne : IDHEAP.

Gruppen	Kennzahlen in der Übersicht	Kennzahlen HRM2	
		1. Priorität	2. Priorität
<b>Haushalts- gleichgewicht</b>	Deckung des Aufwands	K1	
	Selbstfinanzierung der Nettoinvestitionen	K2	# <sup>1</sup>
	Zusätzliche Nettoverpflichtungen	K3	
	Nettozinsbelastung	K4	
<b>Qualität der Haushaltsführung</b>	Beherrschung der laufenden Ausgaben/Einwohner	K5	
	Investitionsanstrengung	K6	
	Genauigkeit der Steuerprognose	K7	
	Durchschnittliche Schuldzinsen	K8	
<b>Ausmass der Verschuldung</b>	Nettoverschuldungsquotient	K9	#
	Bruttoverschuldungsanteil	K10	##
<b>Hilfskennzahlen</b>	Selbstfinanzierungsanteil	K11	##
	Zinsbelastungsanteil	K12	# <sup>2</sup>
	Kapitaldienstanteil	K13	##
	Investitionsanteil	K14	## <sup>3</sup>
	Nettoschulden pro Einwohner	K15	##

<sup>1</sup> Kennzahl HRM2 heisst «Selbstfinanzierungsgrad».  
<sup>2</sup> Kennzahl analog zur Kennzahl der Nettozinsbelastung.  
<sup>3</sup> Kennzahl analog zur Kennzahl der Investitionsanstrengung.

**Tabelle 1:** Kennzahlensystem und Verbindung zu den Kennzahlen, die vom Handbuch HRM2 empfohlen werden.

Thematiken sind nämlich miteinander verbunden. Über längere Zeit betrachtet hängt das Haushaltsgleichgewicht von der Qualität der Haushaltsführung ab. Bei zwei Gemeinwesen, deren Haushalte nicht ausgeglichen sind, ist dasjenige mit der besseren Haushaltsführung in einer günstigeren Lage. Ein Gemeinwesen, dessen Haushalt im Gleichgewicht ist, wird dieses auch in Zukunft besser halten können, wenn es leistungsfähig geführt wird. Letztlich wird bei einem Gemeinwesen, das Jahr für Jahr ein Haushaltsungleichgewicht ausweist, die Verschuldung zunehmen. Zugleich strapazieren grosse Verpflichtungen wegen der daraus resultierenden Zinsbelastung die zukünftigen Haushaltsgleichgewichte.

### Aggregation und Überblick über die Kennzahlen

Das System bietet für jede Kennzahl die Möglichkeit, den berechneten Wert auf einer Skala von 6 (ausgezeichnete Situation) bis 1 (sehr problematische Situation, die erhebliche Korrekturmassnahmen erfordert) zu bewerten. Dies ist einer der grossen Vorteile dieses Systems. Indem die Resultate anhand einer einheitlichen Skala benotet werden, kann die Verfassung rasch auch von jemandem ohne spezielle Kenntnisse in öffentlichen Finanzen beurteilt werden. Zudem lassen sich die erreichten Werte je Kennzahl zu einer Gesamtnote zusammenfassen.

Um die Ergebnisse zu aggregieren, muss erst entschieden werden, welches Gewicht jeder Kennzahl und jeder Kennzahlengruppe zugewiesen wird. Einfach ein arithmetisches

Mittel zu berechnen, wäre unbefriedigend. Gewisse Kennzahlen sind wichtiger als andere. Das gilt insbesondere, wenn das Gesetz eine Finanzregel vorschreibt. Soll mit dieser Regel ein Aufwandsüberschuss begrenzt werden, müsste die Kennzahl der Deckung des Aufwands (K1) stärker gewichtet werden. Schreibt die Regel hingegen eine minimale Finanzierung der Investitionen durch eigene Mittel vor, dann wäre der Kennzahl der Selbstfinanzierung der Nettoinvestitionen (K2<sup>#</sup>) ein stärkeres Gewicht beizumessen. Und begrenzt die Regel das Schuldenvolumen, würde eine Kennzahl der Verschuldung mehr Gewicht erhalten (z. B. K9<sup>#</sup> oder K10<sup>##</sup>). Aus diesem Grund sollten die Benutzer dieses Systems eigene Überlegungen anstellen und eine eigene Gewichtung festlegen.

Im Sinne eines Denkstosses legen wir hier unsere eigene Sicht der Dinge dar. Wir haben uns überlegt, welche Kennzahlen wir unbedingt beibehalten würden, wenn wir uns bei den drei thematischen Gruppen – Haushaltsgleichgewicht, Qualität der Haushaltsführung, Ausmass der Verschuldung – je für eine oder zwei Kennzahlen entscheiden müssten. Diesen Kennzahlen haben wir ein doppeltes Gewicht (2) und den anderen Kennzahlen ein einfaches Gewicht (1) zugewiesen.

In der Gruppe, die sich mit dem Haushaltsgleichgewicht beschäftigt, haben wir drei Kennzahlen als prioritär eingestuft: die Deckung des Aufwands (K1), die Selbstfinanzierung der Nettoinvestitionen (K2<sup>#</sup>) und die zusätzlichen Nettoverpflichtungen (K3). Sie werden also doppelt



Gruppen	Kennzahlen in der Übersicht	Gewichtung		
		Kenn- zahlen	Gruppen- zahlen	
<b>Haushalts- gleichgewicht</b>	Deckung des Aufwands	K1	2	1
	Selbstfinanzierung der Nettoinvestitionen	K2 <sup>#</sup>	2	
	Zusätzliche Nettoverpflichtungen	K3	2	
	Nettozinsbelastung	K4	1	
<b>Qualität der Haushaltsführung</b>	Beherrschung der laufenden Ausgaben/Einwohner	K5	2	2
	Investitionsanstrengung	K6	2	
	Genauigkeit der Steuerprognose	K7	1	
	Durchschnittliche Schuldzinsen	K8	1	
<b>Ausmass der Verschuldung</b>	Nettoverschuldungsquotient	K9 <sup>#</sup>	2	1
	Bruttoverschuldungsanteil	K10 <sup>##</sup>	1	

# Kennzahl HRM2 der 1. Priorität  
## Kennzahl HRM2 der 2. Priorität

**Tabelle 2:** Gewichtung der Kennzahlen.

gewichtet. In der Gruppe zur Qualität der Haushaltsführung wählten wir die Kennzahlen der Beherrschung der laufenden Ausgaben pro Einwohner (K5) und die Investitionsanstrengung (K6). In der Gruppe, die das Ausmass der Verschuldung erfasst, sind für uns die Informationen über den Nettoverschuldungsquotienten am wichtigsten (K9<sup>#</sup>).

Die Hilfskennzahlen fließen nicht in die Aggregation ein, weil sie die Informationen der anderen Kennzahlen nur ergänzen. Sie sind häufig redundant und mit den anderen Kennzahlen verwandt.

Was die Kennzahlengruppen anbelangt, geben wir dem Haushaltsgleichgewicht und der Qualität der Haushaltsführung den Vorrang. Diese beiden Gruppen werden somit doppelt gewichtet. Wir sind der Ansicht, dass das Ausmass der Verschuldung schwächer gewichtet werden sollte. Diese Information gibt nämlich nur das Erbe der Vergangenheit wieder. Sie ist somit weniger wichtig für die Steuerung der zukünftigen Entwicklung und die Verwaltung des Gemeinwesens. Die Gewichtung dieser Gruppe ist demnach 1. Diese Gewichtungen erlauben die Berechnung einer Gesamtnote, die die finanzielle Verfassung eines Gemeinwesens widerspiegelt.

### Eine Datenbank und ein Arbeitsblatt

Seit 1999 veröffentlicht das IDHEAP jährlich seinen Vergleich der Kantons- und Gemeindefinanzen. Eine Datenbank mit den Kennzahlenwerten für sämtliche Jahre ab 1999 für Bund und Kantone sowie ab 2001 für Städte steht auf der Homepage des IDHEAP der Universität Lausanne zum Herunterladen zur Verfügung: [www.unil.ch/idheap/Vergleich](http://www.unil.ch/idheap/Vergleich).

Ausserdem kann ein Arbeitsblatt heruntergeladen werden, mit dem die verschiedenen Kennzahlen einfach berechnet werden können. Dabei wird für jede Kennzahl eine Note von 6 (ausgezeichnete Situation) bis 1 (sehr beunruhigende Situation) vergeben. Diese Berechnungen lassen sich mit den Informationen aus der Jahresrechnung des Gemeinwesens einfach durchführen.

### Fazit

Das Kennzahlensystem kann auf verschiedene Weise eingesetzt werden. Zunächst dient es dazu, die finanzielle Verfassung des Gemeinwesens auf der Grundlage seiner Jahresrechnung zu beurteilen. Es berechnet die Kennzahlen zum Bilanzstichtag und ermöglicht somit eine punktuelle Diagnose. Mit dem Kennzahlensystem kann aber auch die Entwicklung der Situation im Zeitverlauf analysiert werden, indem die Veränderung des Kennzahlenwertes zwischen verschiedenen Perioden beobachtet wird.

Das System bietet dem Gemeinwesen ausserdem die Möglichkeit, sich mit anderen Gemeinwesen zu vergleichen. Dazu müssen die Kennzahlen des Gemeinwesens, mit dem man sich vergleichen will, berechnet werden. Zu diesem Zweck kann auch die Datenbank des IDHEAP-Vergleichs genutzt werden. Darin sind die Kennzahlen für sämtliche Kantone, für zahlreiche Städte und den Bund enthalten.

Das Kennzahlensystem ist zudem nützlich bei der Erstellung des Budgets. Zum einen ermöglicht die Diagnose auf der Basis der Jahresrechnung, sich Ziele für gewisse Kennzahlen zu setzen (beispielsweise Beherrschung der laufenden Ausgaben, Deckung des Aufwands,

Investitionsanstrengung, Selbstfinanzierung der Investitionen, zusätzliche Verpflichtungen). Zum andern können die Behörden – Exekutive, Finanzkommission, Legislative – einfach verstehen, welche Auswirkungen Budgetentscheide auf die allgemeine finanzielle Verfassung des Gemeinwesens haben. Die meisten Kennzahlen lassen sich nämlich auch mit den Informationen aus dem Voranschlag berechnen.

Ausserdem kann das Kennzahlensystem die Erstellung des mehrjährigen Finanzplans erleichtern. Durch einen Vergleich der Kennzahlenwerte zu Beginn und am Ende der Planungsperiode ist es möglich, ausgehend von provisorischen Daten, die finanziellen Folgen von Grossprojekten aufzuzeigen und abzuklären, ob diese Projekte mit der finanziellen Verfassung des Gemeinwesens vereinbar sind.

Schliesslich sind die Kennzahlen auch hilfreich, um über die Behörden des Gemeinwesens hinaus weitere Kreise

zu informieren, etwa die Medien, die Bevölkerung oder Geldgeber. Sie vermitteln einen Überblick über die finanzielle Verfassung und ermöglichen es, die Informationen verständlich darzulegen.

---

*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)*

## **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)

# Erneuerung der Zulassung ab 2023: Prüfungsschwerpunkte der RAB

Die ersten Zulassungen von Revisionsunternehmen laufen zu Beginn des nächsten Jahres aus. Die RAB hat Anfang November am Seminar von veb.ch über die (provisorischen) Prüfungsschwerpunkte der nächsten Erneuerungswelle informiert. Der Beitrag fasst das Wichtigste zusammen.



Daniela Salkim

Die Zulassung eines Revisionsunternehmens ist im Gegensatz zur Zulassung einer natürlichen Person zeitlich begrenzt. Das Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) sieht vor, dass Revisionsunternehmen für die Dauer von fünf Jahren zugelassen werden (Art. 3 Abs. 2 RAG). Die Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) hat in diesem Fall die Aufgabe,

die Zulassung zu überprüfen. Die betroffenen Revisionsunternehmen werden in der Regel rund ein halbes Jahr vor Ablauf der Zulassung durch die RAB aufgefordert, die notwendigen Informationen und Dokumente einzureichen (Hinweis: Bis Redaktionsschluss war der neue Fragebogen für die Zulassungserneuerung noch nicht aufgeschaltet). Dadurch erhalten die Unternehmen ausreichend Zeit, um die geforderten Unterlagen zusammenzustellen und einzureichen.

Die nächste Zulassungswelle läuft ab 2023 bis 2027. Dr. Reto Sanwald, Direktor der RAB, hat am 3. November 2022 an der veb.ch-Weiterbildungsveranstaltung «Die eingeschränkte Revision» referiert und die Teilnehmenden über die beiden voraussichtlichen Schwerpunkte, Weiterbildung und Nachschau, orientiert.

## Weiterbildung

Im Gegensatz zum Berufsstand hat der Gesetzgeber keine genauen Vorschriften zur Weiterbildung von zugelassenen Revisor\*innen und Revisionsexpert\*innen definiert. Jedes zugelassene Revisionsunternehmen hat jedoch mittels geeigneter Massnahmen sicherzustellen, dass sich ihre Revisionsmitarbeitenden angemessen weiterbilden. Die Einhaltung gilt es regelmässig zu überprüfen sowie zu dokumentieren. Die interne Weiterbildungskontrolle ist ein wichtiger Bestandteil jedes Qualitätssicherungssystems und sollte mindestens jährlich stattfinden und schriftlich dokumentiert werden.

Die Anforderungen an die Weiterbildung werden auf der einen Seite durch die Richtlinien zur Weiterbildung der EXPERTsuisse und durch das Weiterbildungsreglement der TREUHAND|SUISSE festgelegt. Eine Verbandsmitgliedschaft von Revisionsunternehmen oder natürlichen Personen bei einem Berufsverband entbindet das Revisionsunternehmen jedoch nicht von der Pflicht, eine interne Kontrolle und Dokumentation der Weiterbildung durchzuführen. Verfügt ein Revisionsunternehmen über keine Mitgliedschaft bei einem der Fachverbände, geht die RAB dennoch davon aus, dass die Anforderungen einer der beiden Verbände bezüglich Art und Umfang der Weiterbildung umgesetzt werden.

Anzahl leitende Revisor*innen im Unternehmen	3-Jahres-Zyklus (2022–2024)			3-Jahres-Zyklus (2025–2027)		
	1. Jahr (2022)	2. Jahr (2023)	3. Jahr (2024)	1. Jahr (2025)	2. Jahr (2026)	3. Jahr (2027)
1 (A)	A	A	A	A	A	A
2 (A; B)	A	B	A	B	A	B
3 (A; B; C)	A	B	C	A	B	C
4 (A; B; C; D)	A; B	C; D	A; B	C;	A; B	C; D

Abbildung 1: Mögliche Einteilung der leitenden Revisionsmitarbeitenden im Nachschauprozess.

Die RAB wird bei der Erneuerung die Dokumentation der durchgeführten internen Weiterbildungskontrollen der letzten zwei abgeschlossenen Kalenderjahre für sämtliche zugelassenen Personen im Unternehmen überprüfen. Ausgenommen davon sind Verwaltungs- und Geschäftsführungsmitglieder mit einer Zulassung, aber ohne Revisionsstätigkeiten. Anders als bei der letzten Zulassungsperiode gilt die Pflicht zur Einreichung der Weiterbildungsdokumentation auch dann, wenn sämtliche zugelassene Prüferinnen und Prüfer des Unternehmens über eine ordentliche Einzelmitgliedschaft bei den Fachverbänden TREUHAND|SUISSE oder EXPERTsuisse verfügen. Als Nachweis für die durchgeführte Weiterbildungskontrolle kann zum Beispiel eine Tabelle (alternativ ein Auszug aus dem Online-Tool) mit den notwendigen Angaben (Datum, Thema, Ort, Art, Anzahl Stunden) dienen. Diese sollte von den Verantwortlichen für das Qualitätssicherungssystem (QS-System) im Sinne des Vieraugenprinzips geprüft und zwecks Dokumentation der Kontrolle unterzeichnet werden. Die RAB behält sich vor, stichprobenweise die dazugehörigen Kursnachweise zu verlangen.

## Nachschau

Jedes zugelassene Revisionsunternehmen hat das eigene QS-System laufend zu überwachen und dabei dessen Zweckmässigkeit, Angemessenheit und Wirksamkeit zu überprüfen und sicherzustellen. Ein wirksames QS-System soll sicherstellen, dass berufliche Standards sowie massgebende gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen eingehalten werden. Der Prozess der Überwachung der eigenen, firmenspezifischen Qualitätssicherung wird Nachschau genannt. Eine interne Nachschau ist regelmässig (mindestens jährlich) durch eine Person mit entsprechender Zulassung sowie notwendiger Erfahrung (Seniorität) und Kompetenz durchzuführen. Dabei darf diese Person weder an den Revisionsarbeiten noch an der auftragsbegleitenden Qualitätssicherung teilgenommen haben.

Die interne Nachschau setzt sich zusammen aus der Überprüfung des QS-Systems auf Unternehmensebene (Firm Review) sowie auf Auftragsebene (File Review). Die Überprüfung auf Auftragsebene umfasst mindestens einen Revisionsauftrag (ordentliche Revision, eingeschränkte Revision oder sonstige Prüfungsdienstleistungen) eines leitenden Revisors. Im Falle, dass mehrere leitende Revisor\*innen für das Revisionsunternehmen tätig sind, muss die für die Qualität verantwortliche Person sicherstellen, dass jede\*r leitende Revisor\*in spätestens alle drei Jahre im Nachschauprozess berücksichtigt wird (siehe Abbildung 1: Einteilung der leitenden Revisor\*innen im Nachschauprozess). Es liegt grundsätzlich im Ermessen der jeweiligen Revisionsgesellschaft, den Umfang und die Schwerpunkte der Nachschau festzulegen. Die

Verantwortung für die Implementierung und Umsetzung des QS-Systems liegt bei der Unternehmensleitung. Die Durchführung darf indessen an qualifizierte und erfahrene Mitarbeitende oder externe Personen im Berufskollegium delegiert werden.

Die bei der Nachschau gemachten Feststellungen werden dann in einem entsprechenden Nachschaubericht festgehalten; die festgestellten und bereinigten Fehler und Mängel werden dokumentiert. Der Bericht enthält ebenfalls Empfehlungen zur Verbesserung des QS-Systems, insbesondere wenn allfällige Schwächen ermittelt wurden oder bei Änderungen und Neuerungen der Berufsstandards und der entsprechenden Praxis. Die Revisionsaufsichtsbehörde wird beim kommenden Zulassungserneuerungsprozess die letzten fünf Nachschauberichte einverlangen. Eine lückenlose Dokumentation der durchgeführten Nachscharbeiten muss folglich sichergestellt werden.

## Fazit

Aus den obigen Ausführungen lässt sich erkennen, dass die zu erfüllenden Zulassungsvorgaben für die kommende Erneuerungsperiode gegenüber der letzten Zulassungswelle verschärft worden sind. Die Revisionsaufsichtsbehörde begründet dieses Vorgehen mit den letzten gesammelten Erfahrungen. Um keine rechtlichen Folgen bei der nächsten Überprüfung der Unterlagen (z. B. Erteilung eines Verweises) bei der kommenden Zulassungserneuerung zu riskieren, sollte jedes Revisionsunternehmen besorgt sein, die internen Qualitätssicherungsmassnahmen laufend zu überprüfen und sauber sowie nachvollziehbar zu dokumentieren. Nur dann kann die Zulassungserneuerung problemlos erfolgen.

Die Swiss Quality & Peer Review AG, Tochtergesellschaft von veb.ch und TREUHAND|SUISSE, hat mit ihrem «Revisions-Sorglos-Paket» das Ziel, KMU-Revisionsgesellschaften bei der Implementierung und Aufrechterhaltung ihres QS-Systems zu unterstützen. Die Durchführung der internen Nachschau im Auftrag sowie die Prüfungssoftware SQA sind Bestandteile des Sorglos-Pakets.

Eine Demoversion des Revisions-Tools SQA steht auf der Website der Swiss Quality & Peer Review AG ([www.sqpr.ch](http://www.sqpr.ch)) zum Downloaden und Testen zur Verfügung. Die Lieferung erfolgt innerhalb von wenigen Arbeitstagen.

---

*Daniela Salkim, dipl. Wirtschaftsprüferin, Geschäftsführerin der Swiss Quality & Peer Review 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)*

## 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!**







**Jetzt  
anmelden!**

# PraxisKompakt



# 2023

**Unsere Kurse «PraxisKompakt» dauern einen halben oder einen ganzen Tag – durchgeführt meistens in hybrider Form. Die Referentinnen und Referenten berichten aus der Praxis und informieren über brandaktuelle Themen, die für Sie im Berufsalltag wichtig sind.**

## **Lohnabrechnung und Update Sozialversicherungen**

In diesem Kurs zeigen wir Ihnen die jüngsten Änderungen im Bereich der Sozialversicherungen und deren Einfluss auf die Lohnabrechnung. Ebenso behandeln wir «Dauerbrenner», über welche Treuhänder\*innen und Lohnverantwortliche immer mal wieder stolpern können.

→ **Mittwoch, 11. Januar 2023 | 8:30–12:00 Uhr | online**

## **IFRS 17 Versicherungsverträge**

In diesem Kurs erfahren Sie die Entwicklungsgeschichte des IFRS 17 Standards und dessen Anwendungsbereich. Zudem erläutern wir die Bedeutung für die Versicherungsindustrie und weisen auf die Herausforderungen bei der Umsetzung hin.

→ **Dienstag, 28. März 2023 | 08:30–12:00 | hybrid**

## **Die Unternehmensnachfolge im KMU**

Bei der Nachfolgeregelung muss strukturiert vorgegangen werden. Wir zeigen, wie Fachleute im Rechnungs- oder Treuhandwesen schrittweise vorgehen müssen und was dabei abzuklären ist.

→ **Donnerstag, 20. April 2023 | 08:30–16:30 Uhr | hybrid**

## **Sanierungen, Kapitalverlust nach neuem Aktienrecht**

Das neue Aktienrecht bringt Neuerungen mit sich, was die Regelungen und Massnahmen bei finanziellen Problemen bei Aktiengesellschaften betrifft. Werden die notwendigen Massnahmen unternommen, so dürfen die steuerlichen Implikationen nicht ausser Acht gelassen werden.

→ **Freitag, 9. Juni 2023 | 13:00 –16:30 Uhr | online**

## **Vorsorge erspart Sorge – wie Paare sich begünstigen**

Wer sich liebt, will für den andern sorgen. Wie begünstigen sich Eheleute oder Konkubinatspaare? Welche Probleme bestehen für «Regenbogen- oder Patchworkfamilien»? Das Referat zeigt die wesentlichen Vorsorgeinstrumente auf, welche zu einer umfassenden Vorsorgeplanung gehören. Wir repetieren gleichzeitig das Güter- und Erbrecht und zeigen, was das neue Erbrecht ab 2023 regelt.

→ **Dienstag, 13. Juni 2023 | 08:30–12:00 Uhr | hybrid**

## **Begleitung im Todesfall, Erbteilung, Willensvollstreckung**

Wir zeigen Ihnen, was Sie nach dem Todesfall und der behördlichen Eröffnung des Nachlasses bereinigen müssen und wie Sie die Erbteilung vorbereiten. Erst mit der Unterzeichnung und dem Vollzug des Erbteilungsvertrages wird das Vermögen des Erblassers von der Erbengemeinschaft auf die einzelnen Erben übertragen und damit die Erbengemeinschaft aufgelöst.

→ **Dienstag, 13. Juni 2023 | 13:00 –16:30 Uhr | hybrid**

## **Weiterbildungsanerkennung durch EXPERTsuisse und TREUHAND|SUISSE**

---

# OECD-Mindeststeuer – bleiben unsere STAF-Massnahmen erhalten?

---

Die Schweiz muss ihr Steuersystem erneut aufgrund internationalen Drucks anpassen. Dies führt auch zu Änderungen bei der steuerlichen Standortförderung der Schweiz. Der anstehende Systemwechsel ist für die Kantone und den Bund aber auch eine Chance, sich für den Wettbewerb der Zukunft zu positionieren.

---



Andreas Müller

Mit der bevorstehenden Einführung einer globalen Mindestbesteuerung (Säule 2 des OECD/G20-Projekt zur Besteuerung der digitalen Wirtschaft) kommt es zu einem Paradigmenwechsel in der Schweizer Steuerlandschaft. Diese sogenannten GloBE-Regeln (Global Anti-Base Erosion Rules) sehen für Unternehmensgruppen mit einem Jahresumsatz von mindestens € 750 Millionen eine Mindestbesteuerung von 15 Prozent auf der Basis einer international vereinheitlichten Bemessungsgrundlage vor.



Joel Bernhard

Bezüglich der Umsetzung in der Schweiz ist ein zweistufiges Veranlagungsverfahren vorgesehen: Die erste Gewinnsteuerveranlagung erfolgt für alle Unternehmen wie bis anhin auf Grundlage des handelsrechtlichen Einzelabschlusses nach den geltenden Gewinnsteuerregeln. Die zweite Veranlagung ist nur für die von der Mindestbesteuerung betroffenen Unternehmen vorgesehen und prüft, ob die aggregierten Steuerbelastungen der Schweizer Konzerngesellschaften die geforderte Mindestbesteuerung von 15 Prozent erreicht (sogenannte Jurisdictional Bleding). Die Ermittlung der relevanten Parameter der zweiten Veranlagung erfolgt auf der Basis eines anerkannten Konsolidierungsstandards, angepasst um zusätzliche Korrektornormen gemäss den GloBE-Regeln. Wird die Mindestbesteuerung nicht erreicht, muss das Unternehmen in Höhe der Differenz eine sogenannte nationale Ergänzungssteuer abliefern. Die nationale Ergänzungssteuer stellt somit eine zusätzliche Gewinnbesteuerung für Gesellschaften in Kantonen mit einem effektiven Steuersatz unter 15 Prozent dar.

Es stellt sich nun die Frage, wie sich die Einführung der Mindeststeuer auf die steuerliche Standortförderung in der Schweiz, d. h. auf die mit der Steuerreform und AHV-Finanzierung («STAF») eingeführten Steuerregime (insbesondere Zusatzabzug für Forschung und Entwicklung und Patentbox) auswirkt.

## Einfluss auf STAF-Massnahmen

Die internationalen Entwicklungen haben den Gestaltungsspielraum der STAF-Massnahmen stark eingeschränkt, und um vergleichbar attraktiv zu bleiben, mussten alle Kantone zusätzlich ihren ordentlichen Steuersatz reduzieren.

Die STAF-Massnahmen führen zu einer Reduktion der effektiven Steuerlast eines Unternehmens. Zeigt ein Unternehmen in einem Geschäftsjahr jedoch einen Verlust, werden keine steuerlichen Vorteile gewährt. Die steuerliche Förderung beschränkt sich damit auf erfolgreiche Unternehmen. Diese Art der steuerlichen Förderung wird von der OECD/20 als schädlich angesehen und daher durch die GloBE-Regeln neutralisiert. Zwar können die von der Mindeststeuer betroffenen Unternehmensgruppen auch in Zukunft von einer tiefen Steuerlast in der ersten Veranlagung profitieren, doch wird der dadurch erzielte Vorteil durch eine korrelierend höhere nationale Ergänzungssteuer in der zweiten Veranlagung korrigiert, sofern die aggregierte Steuerbelastung in der Schweiz unter 15 Prozent fällt. Eine Ausnahme stellt der «Step-Up» bei Statusgesellschaften dar. Dieser aufgrund der steuerneutralen Aufwertung gewährte Steuervorteil sollte auch unter den GloBE-Regeln weiterhin Wirkung zeigen.

Für betroffene Unternehmensgruppen wird die Anwendung der STAF-Massnahmen aber auch in Zukunft prüfenswert sein. So bleiben sie immer noch für eine Entlastung hinunter auf 15 Prozent wirksam und bieten Vorteile

bei der Anwendung der sogenannten Substance-based Income Exclusion (d. h. substanzstarken Gruppen gewähren die GLoBE-Regeln einen steuerlichen Vorteil).

Schliesslich betrifft die Mindeststeuer nur eine begrenzte Anzahl von Unternehmen. KMU und rein national tätige Unternehmensgruppen befinden sich nicht im Geltungsbereich der Mindeststeuer. Folglich ändert sich für diese Unternehmen auch mit deren Einführung nichts am Status Quo. Diesbezüglich muss allerdings angemerkt werden, dass eine Reduktion der Eintrittsschwelle unter € 750 Millionen Jahresumsatz in Zukunft sehr wahrscheinlich ist. Auch der Mindeststeuersatz von 15 Prozent wird von gewissen Staaten bereits heute als zu tief angesehen.

### Künftige Rahmenbedingungen

Der internationale Standortwettbewerb wird durch diese Reform nicht abnehmen, denn steuerliche Förderung ist auch unter dem Mindeststeuerregime weiterhin möglich, sofern sie als qualifizierte erstattungsfähige Steuergutschrift (Qualifying Refundable Tax Credit) ausgestaltet ist.

Erstattungsfähig bedeutet, dass ein geldwerter Vorteil gewährt wird, auch wenn ein Unternehmen keinen steuerbaren Gewinn ausweist. Staatliche Zuschüsse erfüllen grundsätzlich diese Vorgabe, da sie gewinnunabhängig als Direktzahlung ausgerichtet werden. Die OECD empfiehlt jedoch ein System, in welchem der Staat zunächst die Steuergutschrift mit der geschuldeten Gewinnsteuer verrechnet und erst bei vollständiger Kompensation den Residualbetrag in Form eines Zuschusses auszahlt. Qualifiziert erstattungsfähig bedeutet gemäss den GloBE-Rules, dass die nicht genutzten Residualbeträge nach spätestens vier Jahren an die steuerpflichtige Gesellschaft in bar ausbezahlt werden. Jede Massnahme, die nicht als qualifiziert erstattungsfähig gilt, wird unter den GloBE-Rules im Effekt neutralisiert.

Neue Fördermassnahmen müssen aber nicht nur unter den GloBE-Rules bestehen, um nachhaltig die Standortattraktivität der Schweiz zu sichern. Auch weitere internationale Normen wie das EU-Beihilferecht oder die WTO Verträge schränken den Gestaltungsspielraum zusätzlich ein.

Das primäre Ziel einer Fördermassnahme ist allerdings nicht die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben; dies stellt vielmehr eine Bedingung dar. Da jede staatliche Förderung eine potenzielle Wettbewerbsverzerrung mit sich bringt, sollten solche Massnahmen nur dort eingesetzt werden, wo es aufgrund eines Marktversagens nötig oder es aus anderen Gründen volkswirtschaftlich sinnvoll ist. Dies ist insbesondere im Bereich der Förderung der For-

schung und Entwicklung der Fall, wie zahlreiche Studien belegen.

### Standortförderung der Zukunft

In Zukunft wird es in der Schweiz wohl zwei Systeme der steuerlichen Förderung geben: Die bereits heute bestehenden STAF-Massnahmen werden weiter bestehen bleiben. Zudem gilt es neue OECD-konforme Fördermassnahmen zu entwickeln, um die Standortattraktivität der Schweiz für grössere Unternehmen zu erhalten. Die im Rahmen der nationalen Ergänzungssteuer zusätzlich erhobenen Gewinnsteuern sollten zugunsten der Standortattraktivität eingesetzt werden.

Die zentrale Frage ist, welche Tätigkeiten man fördern will und wie die zusätzlichen Mittel möglichst zielgerichtet und wertschöpfend investiert werden können. Diesbezüglich sind noch viele Fragen offen. Klar ist allerdings, dass es Sache der Kantone ist, angemessene Massnahmen zu ergreifen, um ihre Standortattraktivität zu erhalten. Sie können souverän entscheiden, ob sie Standortmassnahmen ergreifen und von welcher Natur diese sein werden. Dieser Ansatz ist richtig, denn nur die Kantone wissen, was in ihrer konkreten Situation das geeignete Massnahmenpaket ist. Darum wäre es richtig, wenn die Kantone die in ihrem Hoheitsgebiet bezahlte nationale Ergänzungssteuer behalten können.

---

*Andreas Müller, dipl. Steuerexperte, Rechtsanwalt und Notar, Tax & Legal Partner, MME | Legal | Tax | Compliance,  
andrew.mueller@mme.ch*

*Joel Bernhard, MLaw, Tax Consultant, MME | Legal | Tax | Compliance,  
joel.bernhard@mme.ch*

---

# AHV-Reform – was ändert in der zweiten Säule?

---

Die Reform AHV 21 wurde mit einer knappen Mehrheit angenommen. Neben den Anpassungen in der ersten Säule bringt die Reform auch in der zweiten Säule Veränderungen mit sich. Gerade diese Anpassungen sind im Bereich von (Pensions-)Planungen sehr wichtig, weshalb sich ein Blick darauf lohnt.

---



Cyrill Habegger

Am 25. September 2022 haben Volk und Stände die Reform AHV 21 mit einer knappen Mehrheit angenommen. Daran gekoppelt war eine Erhöhung der Mehrwertsteuer, welche am gleichen Tag an der Urne ebenfalls angenommen wurde. Etwas weniger Aufmerksamkeit erregte die Tatsache, dass die AHV-Reform auch im Bereich

der zweiten Säule gewisse Veränderungen mit sich bringt. Obwohl die Reform voraussichtlich erst per 1. Januar 2024 in Kraft tritt, sind besonders diese Anpassungen für die (Pensions-)Planungen wichtig.

Es wurde im Vorfeld zur Abstimmung und danach viel geschrieben. Unter anderem über die Erhöhung des Referenzalters für die Frauen oder die flexible Pensionierung in der ersten Säule inklusive angepasste Kürzungssätze respektive Zuschläge bei frühzeitigem oder späterem Rücktritt. Aber auch über den Rentenzuschlag für die Übergangsgeneration und die erweiterten Möglichkeiten bei Weiterarbeit über das Referenzalter hinaus. Diese Aspekte sind wichtig für eine saubere Pensionsplanung. Jedoch sind im Bereich der zweiten Säule weitere Planungsmöglichkeiten und Stolpersteine zu beachten.

## Teilpensionierung

Zwar boten die allermeisten Pensionskassen eine Teilpensionierung schon an, mit der Reform ist die Möglichkeit zur Teilpensionierung in der zweiten Säule nun aber gesetzlich verankert. Die diesbezüglichen Bestimmungen sind in Art. 13a BVG zu finden.

Wie bei der AHV können die versicherten Personen zunächst einen Teil der Altersleistung beziehen. Danach sind in einem zweiten und eventuell dritten Pensionierungs-

schritt die volle Rente, respektive einer oder mehrere Kapitalbezüge, möglich. Die Vorsorgeeinrichtungen können auch darüber hinausgehen und mehr Teilpensionierungsschritte erlauben. Diese Regeln gelten sowohl für den obligatorischen Teil des versicherten Gehalts als auch für ausserobligatorische Lohnkomponenten.

Vom zeitlichen Rahmen her ist die Regel so, dass das Referenzalter auch in der zweiten Säule, unabhängig vom Geschlecht, bei Alter 65 liegt. Gesetzlich ist ein erster Teilpensionierungsschritt mit einem Leistungsbezug aus der zweiten Säule ab Alter 63 möglich. Die Vorsorgeeinrichtungen können ein tieferes Alter vorsehen, was viele bereits heute tun. Der frühestmögliche Pensionierungs-

### Art. 13a Teilbezug der Altersleistung

- <sup>1</sup> Die versicherte Person kann die Altersleistung als Rente abgestuft in bis zu drei Schritten beziehen. Die Vorsorgeeinrichtung kann mehr als drei Schritte zulassen.
- <sup>2</sup> Der Bezug der Altersleistung in Kapitalform ist in höchstens drei Schritten zulässig. Dies gilt auch, wenn der bei einem Arbeitgeber erzielte Lohn bei mehreren Vorsorgeeinrichtungen versichert ist. Ein Schritt umfasst sämtliche Bezüge von Altersleistungen in Kapitalform innerhalb eines Kalenderjahres.
- <sup>3</sup> Der erste Teilbezug muss mindestens 20 Prozent der Altersleistung betragen. Die Vorsorgeeinrichtung kann einen tieferen Mindestanteil zulassen.
- <sup>4</sup> Die Vorsorgeeinrichtung kann im Reglement vorsehen, dass die ganze Altersleistung bezogen werden muss, wenn der verbleibende Jahreslohn unter den Betrag fällt, der nach ihrem Reglement für die Versicherung notwendig ist.



zeitpunkt in der 2. Säule bleibt bei 58 Jahren und auch der Aufschub der Altersleistung ist weiterhin maximal bis Alter 70 möglich. Der Aufschub bedingt, dass man weiter erwerbstätig ist.

In allen Konstellationen, und unabhängig vom konkreten Vorsorgereglement, ist zu beachten, dass der Bezug der Altersleistung in Kapitalform in höchstens drei Schritten erfolgen darf.

Ob der Gesetzgeber vorhatte, mit den «maximal 3 Kapitalbezügen» auch Kapitalbezüge aus Freizügigkeitsgefässen oder gar ausländischen Vorsorgesystemen miteinzubeziehen, ist fraglich. Im Vorfeld zur Abstimmung hörte man verschiedentlich, dass die steuerlich motivierte Norm nur dann ihre volle Wirkung entfaltet, wenn alle Kapitalbezüge aus der zweiten Säule erfasst würden (also auch Freizügigkeitsgelder). Dies scheint aufgrund der Formulierung der gesetzlichen Bestimmungen aber so nicht vorgesehen; spannend und nachvollziehbar sind die diesbezüglichen Ausführungen von Dr. Peter Lang in der Steuerrevue 9/2022.<sup>1</sup> Im Artikel führt der Autor aus, dass zwar über mehrere Vorsorgewerke bei einem Arbeitgeber konsolidiert wird, nicht jedoch über aktive Vorsorgewerke bei verschiedenen Arbeitgebern hinaus und auch Freizügigkeitsgefässe von der Restriktion nicht erfasst werden.

Es wäre also weiterhin möglich, die Pensionierung in drei Schritten mit jeweils einem Kapitalbezug zu planen, gefolgt von weiteren Kapitalbezügen aus Freizügigkeitsgefässen.<sup>2</sup> Dasselbe muss gelten, wenn noch aus ausländischen Vorsorgewerken Kapitalien bezogen werden. Natürlich spielen auch Überlegungen der Steuerumgehung hinein. So zum Beispiel wenn die Freizügigkeitsgefässe unge-rechtfertigterweise entstanden oder beibehalten wurden (Vorsorgegelder wurden nicht in notwendigem Umfang in PK-Lösungen eingebracht, sondern verblieben in der Freizügigkeit). Hier dürfte zumindest eine Zusammenrechnung der späteren Bezüge aus Freizügigkeitsgefässen mit dem letzten Kapitalbezug aus der Pensionskasse erfolgen. Dass Säule 3a-Guthaben nicht von der Beschränkung erfasst sind, scheint klar. Hier sind aber so oder anders kantonale Besonderheiten zu beachten; gewisse Kantone korrigieren heute schon bei «zu vielen» Kapitalbezügen. Ob die steuerlich motivierte Neuregelung zu einer Vereinheitlichung der diesbezüglichen Praxis führen wird, ist abzuwarten; dies wäre aber sehr zu begrüßen.

### **Aufschub des Bezugs von Freizügigkeitsguthaben**

Ein weiterer Punkt im Bereich der beruflichen Vorsorge ist die Frage nach dem Aufschub der Freizügigkeitsguthaben. Dass es möglich ist, Freizügigkeitsguthaben bis Alter 70

ohne Erwerbstätigkeit «stehenzulassen», ist vielen ein Dorn im Auge. Entsprechend war in der ersten Botschaft zur AHV-Reform eine Anpassung der Freizügigkeitsverordnung vorgesehen, sodass auch dort der Aufschub der Altersguthaben über das Referenzalter hinaus an die Fortführung der Erwerbstätigkeit geknüpft wird, wie das in der aktiven Pensionskasse und in der Säule 3a bereits heute der Fall ist.

In der finalen Botschaft wurde diese Anpassung von Artikel 16 der Freizügigkeitsverordnung nicht mehr explizit erwähnt. Eine automatische Umsetzung dieses schon etwas älteren Anliegens (z. B. der SSK) ist damit nicht vorgesehen. Jedoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass der Bundesrat über diese Verordnungsanpassung eine Vernehmlassung durchführen und die Inkraftsetzung festlegen wird.

### **Fazit**

Zusätzlich oder in Kombination mit bereits bestehenden Möglichkeiten (z. B. Weiterversicherung des bisherigen Lohnes nach Art. 33a BVG) bestehen bei Teilpensionierungen und Pensensreduktionen aufgrund der durch die AHV-Reform implementierten Änderungen im BVG weitere Planungsmöglichkeiten. Gleichzeitig wurden aus steuerlicher Optik gewisse Einschränkungen geschaffen. All dies gilt es gesamthaft zu beurteilen, um einen gewünschten Altersrücktritt, der dann auch finanziell verkraftbar ist, zu planen.

---

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

<sup>1</sup> Peter Lang, «Schrittweise Pensionierung», in: Steuerrevue 9/2022, S. 630 ff., insbesondere Kapitel 3.2.2.

<sup>2</sup> Abhängig von der möglichen Umsetzung der Verordnungsänderung, s. Ausführungen unter «Aufschub des Bezugs von Freizügigkeitsguthaben».



# Aktuelle und interessante Gerichtsurteile

## Allgemeines Recht

### Einziehung von Geschäftsautos durch die Strafverfolgungsbehörden

Arbeitgeber, die ihren Arbeitnehmern Geschäftsfahrzeuge zur Verfügung stellen, riskieren, dass diese Fahrzeuge bei groben Verkehrsregelverletzungen durch die Arbeitnehmer durch die Strafverfolgungsbehörden eingezogen werden. Ein solcher Fall lag auch dem Entscheid des Bundesgerichts vom 9. November 2022 zugrunde. (BGer 1B\_492/2022)

### Führerausweis für immer entzogen

Die Berner Behörden haben einem Mann zurecht den Führerausweis für immer entzogen, der auf einer Einspurstrecke der Autobahn mehrere Fahrzeuge rechts überholte. Dies hat das Bundesgericht entschieden. In der Vergangenheit hatte der Mann den Ausweis bereits drei Mal zeitlich begrenzt abgeben müssen. (Urteil des Bundesgerichts 1C\_170/2021)

### Surfbrett mit Motor im Trend

Das Bundesgericht hat die Beschwerde eines Genfers abgewiesen, der wegen der Benützung eines so genannten eFoil auf dem Genfersee gebüsst wurde. Dieses mit einem Elektromotor ausgestattete Surfbrett darf als Wasserfahrzeug mit Motor betrachtet werden. (Urteil des Bundesgerichts 6B\_315/2022)

### Geschwindigkeitsüberschreitung wegen Unwohlsein nicht gerechtfertigt

Die Zürcher Staatsanwaltschaft erreicht die Aufhebung des Freispruchs eines Autofahrers, der sich auf das Unwohlsein seiner Frau berufen hatte, um eine erhebliche Geschwindigkeitsüberschreitung zu rechtfertigen. Das Bundesgericht lässt den vom Zürcher Obergericht bejahten Notstand nicht gelten. (Urteil 6B\_322/2022)

### Ausweisentzug im Ausland

Nur tatsächliche Ersttäter im Strassenverkehr können von der Regelung profitieren, dass die im Ausland verfügte Dauer eines Führerausweisentzugs von den Schweizer Behörden nicht überschritten werden darf. Das Bundesgericht bestätigt den gegen eine Autolenkerin in der Schweiz verhängten dreimonatigen Führerausweisentzug für ihre Tempoüberschreitung in Österreich. (Urteil des Bundesgerichts 1C\_653/2021)

### Urlaub für Adoption

Erwerbstätige, die ein Kind von unter vier Jahren zur

Adoption aufnehmen, haben neu Anspruch auf einen durch die Erwerbsersatzordnung (EO) entschädigten zweiwöchigen Adoptionsurlaub. Am 24. August 2022 hat der Bundesrat die Ausführungsbestimmungen zum Adoptionsurlaub verabschiedet und das Inkrafttreten auf den 1. Januar 2023 festgelegt.

## Wirtschaftsrecht

### Taggelder müssen nicht zurückbezahlt werden – Frist verpasst

Ein erwerbsloser Neuenburger muss keine Taggelder zurückerstatten, obwohl er sich vor seiner Anmeldung bei der Arbeitslosenversicherung nicht um eine neue Stelle bemühte. Dies hat das Bundesgericht entschieden. Die Arbeitslosenkasse versäumte, dem Mann die entsprechende Sanktion innerhalb der sechsmonatigen Frist rechtsgültig zuzustellen. (Urteil 8C\_233/2022)

### Erbschaft öffentliche Versteigerung

Beim Ermessensentscheid, ob eine Erbschaftssache intern oder öffentlich versteigert werden soll, kommt ausschliesslich die öffentliche Versteigerung infrage, wenn nur einer von mehreren Erben über die erforderlichen Mittel verfügt, um die Sache zu erwerben. (Urteil des Bundesgerichts 5A\_984/2021 vom 17. Mai 2022)

### Earn-Out-Klausel ist zeitlich zu beschränken

In seinem Urteil 4A\_58/2022 vom 10. Juni 2022 entschied das Bundesgericht, dass bei Verträgen mit zeitlich unbeschränkten Earn-Out-Klauseln eine Vertragslücke vorliege, die richterlich geschlossen werden müsse.

### Zwischenverdienst nicht gemeldet

Das Berner Obergericht muss die Strafe für eine Frau verschärfen, die 16 Monate lang nicht alle Zwischenverdienste der Arbeitslosenkasse meldete und dadurch zu hohe Leistungen ausbezahlt erhielt. Dies hat das Bundesgericht entschieden. (Urteil des Bundesgerichts 6B\_773/2021)

### Haftung als Organ bei absichtlicher Täuschung

In seinem Urteil 4a\_649/202 vom 26. Mai 2021 entschied das Bundesgericht, dass ein Organ der täuschenden juristischen Person ebenfalls haftet.

## Steuerrecht

### Warendrittel wird nicht akzeptiert

Direkte Bundessteuer und Staats- und Gemeindesteuern 2019 (Thurgau): Die Steuerpflichtige aktivierte ihre im Dezember 2019 an Kunden erbrachten, aber erst im

Januar 2020 fakturierten Leistungen auf dem Konto «Angefangene Arbeiten» zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten unter Abzug des Warendrittels. Gemäss BGer steht die Tatsache, dass es sich vorliegend um Lieferungen von Standardmaterial und Transportleistungen handelte, die sofort hätten abgerechnet werden können und damit am Bilanzstichtag als erbracht und die Gegenleistung als geschuldet zu betrachten sind, der vorgenommenen Verbuchung entgegen. Die Leistungen hätten als transitorische Aktiven zum vollständigen Netto-Verkaufspreis verbucht werden sollen. Die von der Veranlagungsbehörde vorgenommene Aufrechnung unter gleichzeitiger Anpassung der Steuerrückstellung war rechtmässig. Abweisung der Beschwerde der Steuerpflichtigen. (Urteil des Bundesgerichts vom 13. September 2022, 2C\_632/2022)

### Steuerlich nicht abziehbare Anwaltskosten

Anwaltskosten, die bei einem Elternteil zum Erlangen von Unterhaltszahlungen für sich oder für die Kinder anfallen, können bei der direkten Bundessteuer nicht als Gewinnungskosten abgezogen werden. Das Bundesgericht heisst eine Beschwerde der Eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV) gut. (Urteil 2C\_382/2021)

### Nicht unternehmerisch tätig

Die Leistungen von Teakbauminvestments, welche die Beschwerdeführerin erbringt, gelten als im Sinne von Art. 21 Abs. 2 Ziff. 19 MWSTG von der Steuer ausgenommene Dienstleistungen und der entsprechende mit diesen Leistungen im Zusammenhang stehende Vorsteuerabzug ist somit ausgeschlossen. Die Generierung von ausschliesslich steuerausgenommenen Leistungen, für die nicht optiert werden kann, stellt keine unternehmerische Tätigkeit im Sinne von Art. 10 MWSTG dar, weshalb die Beschwerdeführerin nicht subjektiv steuerpflichtig ist und die Voraussetzungen für die Eintragung im Register der Mehrwertsteuerpflichtigen nicht erfüllt sind. (Urteil des Bundesgerichts vom 7. September 2022, 2C\_401/2021)

### Betriebsverlust und Grundstückgewinn sind verrechenbar

Die Pflichtige AG (eine Liegenschaftenhändlerin) mit ausserkantonalem Sitz hat im Kanton Zürich einerseits einen Betriebsverlust erlitten (Gewinnsteuerbereich) und andererseits einen Grundstückgewinn in einer zürcherischen Gemeinde. Auch unter Ausklammerung der Wertzuwachs-gewinne ist dabei das Betriebsergebnis immer noch positiv (kein Gesamtbetriebsverlust). Die Pflichtige möchte den Verlust anteilmässig mit dem Grundstückgewinn verrechnen, was ihr die zuständige zürcherische Grundsteuerbehörde mit Verweis auf die «Zürcher Ausscheidungspraxis», die eine andere Reihenfolge der Verlustverrechnung vorsieht, verweigert. Die Grundsteuerbehörde vertritt die Meinung, Betriebsverluste sind zuerst (kantonsübergreifend) mit Betriebsgewinnen zu verrechnen; erst wenn danach noch ein Verlust vorhanden ist (= Gesamtbetriebsverlust),

wird eine Verrechnung in Betracht gezogen. Dies mit der Begründung, die Frage, ob diese Verluste mit dem per 2009 in der zürcherischen Gemeinde erzielten Grundstücksgewinn zu verrechnen sind, betreffe damit einen rein innerkantonalen Sachverhalt. Innerkantonale Verlustverrechnung im monistischen System nicht vorgesehen. Diese Auffassung ist nach neuester Rechtsprechung des Verwaltungsgerichts und auch des Bundesgerichts nicht mehr haltbar. Da Ausscheidungsverluste nach Möglichkeit zu vermeiden sind, hat zunächst die innerkantonale Verlustverrechnung zu erfolgen. (Steuereurteilgericht Kt. ZH, Entscheid GR.2021.6)

### Topaktuell

Das Universitätsspital Basel (USB) betreibt eine eigene KiTa. Spitalmitarbeitende, die dieses Betreuungsangebot in Anspruch nehmen, haben die Möglichkeit einer finanziellen Unterstützung durch das USB für die Betreuungskosten. Ausgerichtet wird der Betrag vom USB nicht an die Eltern, sondern direkt an die KiTa. Die Ausgleichskasse Arbeitgeber Basel kam 2019 zum Schluss, dass auf die Subventionen des USB bisher fälschlicherweise keine AHV-Beiträge erhoben. Das Urteil des Bundesgerichts vom 17.10.22 (9C\_466/2021):

### KiTa-Subventionen des Arbeitgebers unterliegen der AHV

Vom Arbeitgeber zu Gunsten von Mitarbeitenden geleistete Subventionen an die Kinderbetreuung in einer betriebseigenen oder angeschlossenen Kindertagesstätte (KiTa) sind AHV-beitragspflichtig. KiTa-Subventionen können nicht als Familienzulagen gelten, die von der AHV-Beitragspflicht ausgenommen wären. Familienzulagen im Sinne der AHV-Verordnung gelten insbesondere Haushaltszulagen, die feste von der Höhe des Lohnes unabhängige Leistungen darstellen und die für alle Anspruchsberechtigte gleich hoch ausfallen müssen. Vorliegend waren die vom Arbeitgeber bezahlte KiTa-Subventionen an Mitarbeitenden ausgerichtet, deren Nettohaushaltseinkommen einen gewissen Betrag nicht übersteigt. Im konkreten Fall kommt noch hinzu, dass Eltern selbst dann nicht automatisch von den KiTa-Subventionen profitieren können, wenn ihr Einkommen unter dem Grenzbetrag liegt; vielmehr erfolgt jeweils eine Bedürfnisabklärung. Schliesslich haben KiTa-Subventionen zwar ebenso wie Familienzulagen die finanzielle Entlastung der Eltern zum Ziel. Allerdings ist zu beachten, dass die KiTa-Subventionen auch einen Anreiz bei der Personalrekrutierung und -erhaltung darstellen und damit über einen rein sozialen Zweck hinausgehen.

---

# Les « maîtres des chiffres » en passe de devenir aussi des « maîtres des données »

---

Avec l'entrée en vigueur du nouveau règlement d'examen, les spécialistes en finance et comptabilité doivent présenter un certificat en informatique au moment de l'inscription aux examens. De plus, les expertes et experts en finance et en controlling passent un examen dans la nouvelle épreuve d'examen Gestion des données.

---



Marek Gossner

Dans l'étude « Digital Switzerland » réalisée en 2018 par la Haute école d'économie de Zurich (HWZ) et veb.ch, la capacité d'analyse des données a été identifiée comme l'une des compétences les plus importantes pour les collaboratrices et collaborateurs du domaine comptable.<sup>1</sup> Inclure la gestion des données (le travail avec

des données) dans l'examen des futur(e)s spécialistes et des expertes et experts est donc devenu une évidence. Bien entendu, un examen traditionnel sur papier n'est pas envisageable pour cette nouvelle épreuve consacrée à la gestion des données. C'est pourquoi nous avons cherché un partenaire ayant de l'expérience dans les examens d'informatique organisés par voie électronique. Avec SIZ (SIZ SA, Schweizerisches Informatik-Zertifikat ou Certificat suisse en informatique), nous avons trouvé une entreprise qui propose des certifications informatiques déjà connues sur le marché et qui réalise des examens électroniques.

## Certificat IT pour les spécialistes

À partir de 2023, les futur(e)s spécialistes devront présenter le certificat PU41 (PU41 Intégration à Office, tableaux & données) de SIZ lors de leur inscription à l'examen professionnel. La préparation a lieu dans les écoles partenaires et fait souvent partie intégrante de la formation de spécialiste en finance et comptabilité. L'examen est établi par SIZ et réalisé en ligne de manière décentralisée. L'obtention du certificat PU41 atteste que les titulaires possèdent des connaissances approfondies dans le traitement des données Excel. L'examen porte notamment sur les tableaux croisés dynamiques (résumer les données),

Power Pivot (relier et analyser les données) et Power Query (transformer les données et les compléter avec des sources externes).

Les candidates et candidats acquièrent ainsi une compréhension des bases de données et des relations à partir d'études de cas concrets. Celles et ceux qui maîtrisent ces thèmes se familiariseront rapidement avec des outils d'analyse de données très répandus, tel Power BI de Microsoft. La réussite à l'examen PU41 ne va pas de soi et nécessite une préparation sérieuse. Le certificat PU41 sera bientôt disponible également en français et en italien. La traduction des examens PU41 a pris plus de temps que prévu initialement, c'est pourquoi le module AM4 de l'ECDL (European Computer Driving Licence) sera également autorisé avec une période de transition jusqu'à l'examen de 2024. Le certificat Excel Expert (Exam MO-201) de Microsoft est également reconnu.

## Examen pour les expertes et experts

Les futur(e)s expertes et experts en comptabilité et en controlling passent un examen de 90 minutes sur la plateforme d'examen de SIZ. Comme pour les autres disciplines, l'examen est centralisé. Lors de l'épreuve, les candidates et candidats apportent leur propre ordinateur portable et utilisent un réseau protégé sans accès à Internet. L'examen est structuré en deux parties. La première partie, qui permet d'obtenir environ un tiers des points, contient des questions théoriques. La deuxième partie comprend des données brutes qui sont remises sous forme de fichiers Excel et similaires. Les questions qui s'y rapportent donnent environ deux tiers du total des points. La visualisation des données brutes constitue un élément important de cette deuxième partie. Les futur(e)s expertes et experts montrent qu'ils ou elles sont capables d'analyser rapidement des données, de les interpréter et de les visualiser pour la direction ou le conseil d'administration.

<sup>1</sup> <https://www.digital-switzerland.ch/digital-switzerland-2018>

## Préparation équitable à l'examen

La Commission spécialisée « Gestion des données » tient à ce que tou(te)s les candidates et candidats connaissent les attentes liées à cette nouvelle épreuve afin de pouvoir se préparer à l'examen. C'est pourquoi les instituts de formation ont reçu dès le printemps 2021 un modèle de plan d'étude comme aide à l'élaboration du programme d'enseignement. Depuis la fin de l'année 2021, tou(te)s les candidates et candidats à l'examen peuvent utiliser une série zéro pour simuler l'examen.<sup>2</sup> La structure et le style du premier examen qui aura lieu en 2023 s'inspireront fortement de la série zéro publiée. Comme la littérature standard appropriée fait défaut dans ce domaine thématique, la Commission spécialisée « Gestion des données » a rédigé sa propre brochure, qui est disponible gratuitement.<sup>3</sup> Cette brochure est désormais également disponible en français et en italien.

## Travail de pionnier

examen.ch, veb.ch, la Société des employés de commerce, les instituts de formation, la Commission spécialisée « Gestion des données » et, enfin, les candidates et candidats font un travail de pionnier. Pour le premier examen électronique, il a fallu résoudre de nombreuses questions techniques et organisationnelles. L'expérience acquise lors de la préparation et de la réalisation des examens en 2023 nous aidera également à concevoir d'autres épreuves d'examen à l'avenir, car l'examen sur papier est probablement un modèle en voie de disparition.

## Une valeur ajoutée directe

L'épreuve de l'examen consacrée à la gestion des données élargit le profil déjà hautement qualifié des futur(e)s spécialistes et des expertes et experts. Tant le certificat IT pour les spécialistes que l'examen pratique pour les expertes et experts garantissent un solide développement des connaissances au cours de la formation. À l'avenir, les employeurs pourront exiger que les ancien(ne)s élèves possèdent des connaissances qualifiées en matière d'évaluation, d'analyse et de traitement des données. Les spécialistes peuvent utiliser les outils Excel dont ils ont appris à se servir directement dans leur quotidien professionnel. Les expertes et experts connaissent en outre les développements actuels tels que la Business Intelligence (BI), l'intelligence artificielle (IA) et la Robotic Process Automation (RPA). Ces connaissances apportent une valeur ajoutée directe aux employeurs et aux candidates et candidats dans leur recherche d'emploi. L'examen professionnel ou de diplôme, déjà renommé, s'en trouvera encore revalorisé.

<sup>2</sup> Lien vers [www.examen.ch](http://www.examen.ch)

<sup>3</sup> Disponible sur <https://www.veb.ch/broschueren>

## Un voyage qui commence

La gestion des données évoluera encore considérablement dans les années à venir. Le nombre croissant d'outils standard facilitera grandement la tâche aux PME. Par exemple, avec sa plateforme Power, Microsoft élargit de manière significative son offre dans le domaine de la gestion des données. La diffusion de plateformes de développement pour les utilisatrices et utilisateurs n'ayant pas de connaissances en programmation (solutions dites « sans code » ou « à code réduit ») créera de nouvelles possibilités d'analyse globale des données pour les expert(e)s, comme les spécialistes en finance et comptabilité, ainsi que les expertes et experts en comptabilité et en controlling. Aujourd'hui, la mise en place et le développement de solutions d'analyse de données nécessitent souvent l'intervention de spécialistes coûteux(SES). Notre vision est que les professionnel(le)s de veb.ch puissent à l'avenir se charger eux-mêmes et elles-mêmes de l'analyse des données de A à Z pour leur entreprise. La discipline « Gestion des données » doit suivre l'évolution constante du marché afin que le contenu de la formation reste d'actualité dans les années à venir et que notre vision se réalise.

## Bonne chance pour le premier examen

Lors des premiers examens de gestion des données, les membres de la commission seront eux aussi un peu nerveux. Le travail titanesque réalisé sur trois ans montrera alors ses effets pour la première fois en situation réelle. La Commission spécialisée « Gestion des données » souhaite bonne chance aux candidates et candidats lors de l'examen de certificat ou de l'examen de gestion des données.

Que les « maîtres des chiffres » deviennent aussi des « maîtres des données » !

---

*Marek Gossner, expert diplômé en comptabilité et en controlling, responsable de la Commission spécialisée « Gestion des données », Association pour les examens supérieurs en comptabilité et controlling, [marek@marekgossner.com](mailto:marek@marekgossner.com)*

---

# Esperti in contabilità sono anche esperti in dati

---

Con l'introduzione del nuovo regolamento i candidati all'esame di Specialista in finanza e contabilità dovranno presentare al momento dell'iscrizione un diploma d'informatica. Inoltre gli Esperti in finanza e controlling dovranno assolvere un esame in Data management.

---



Marek Gossner

Nello studio «Digital Switzerland» edito nel 2018 dalla Scuola Universitaria Professionale di Zurigo e dal veb.ch venne identificata quale importante competenza dei collaboratori nel settore della contabilità la facoltà di analizzare dati.<sup>1</sup> La logica conseguenza è stata di inserire il Data management (lavorare con i dati) quale materia

d'esame dei futuri detentori dell'attestato di specialista e del diploma di esperto. Evidentemente un esame classico cartaceo era a priori escluso per questo nuovo settore di competenza. Si è cercato quindi un partner con esperienza in esami in forma elettronica. Con la SIZ (SIZ AG, Certificato Svizzero in informatica) è stata trovata un'azienda che proponeva sul mercato delle certificazioni IT riconosciute e eseguiva degli esami in forma elettronica.

## Certificati IT per gli Specialisti

I candidati all'esame di specialista devono presentare all'iscrizione per gli esami 2023 un Certificato PU41 (PU41: Office Integration, tabelle e dati, della SIZ). La preparazione avviene in scuole partner e è sovente parte integrante della formazione di Specialista in finanza e contabilità. L'esame viene allestito dalla SIZ e svolto online e in maniera decentrata. Il certificato PU41 comprova l'esistenza di conoscenze approfondite nell'elaborazione di dati in Excel. Temi come Tabelle-Pivot (aggregare dati), Power-Pivot (interconnettere e analizzare dati) e Power-Query (trasformare dati e completarli con dati esterni) sono importanti tasselli dell'esame. La comprensione di banche dati e relazioni avviene sulla base di esempi concreti. Chi conosce questi temi sarà in grado di destreggiarsi egregiamente in tools che si occupano di analisi di banche dati, come Power BI

della Microsoft. Il superamento dell'esame PU41 non è evidente e presuppone una giusta preparazione. Il certificato PU41 sarà disponibile a breve anche in francese e italiano. La traduzione dell'esame PU41 ha richiesto più tempo del previsto, per cui sarà ammesso fino agli esami 2024 il Modulo AM4 della ECDL (European Computer Driving Licence). Quale ulteriore alternativa viene riconosciuto anche il certificato Excel Expert (esame MO-201) della Microsoft.

## Esami Esperti in finanza e controlling

I candidati di Esperto in finanza e controlling saranno sottoposti a uno specifico esame della durata di 90 minuti, da assolvere sulla piattaforma della SIZ. L'esame, come per tutte le altre materie, sarà effettuato in maniera centrale. I candidati portano il proprio laptop e elaborano i temi d'esame in un contesto di rete chiusa senza accesso all'Internet. L'esame è costituito da due parti. Nella prima parte, dove viene attribuito un terzo dei punti, vengono poste delle domande teoriche. Nella seconda parte, vengono forniti dati non elaborati in formato Excel o file analoghi. Le domande basate su questi dati equivalgono agli altri due terzi dei punti. Un fattore di valutazione importante nella seconda parte è la visualizzazione dei dati non elaborati. I candidati evidenziano la loro capacità di analizzare velocemente i dati e renderli visibili e interpretabili al management e consiglio di amministrazione.

## Preparazione equa agli esami

Per la commissione di materia «Management dati» è assolutamente prioritario che tutti i candidati conoscano le aspettative poste a questo nuovo segmento d'esame e possano di conseguenza prepararsi adeguatamente. A questo scopo le scuole hanno ricevuto già in primavera 2021 un Curriculum-campione quale ausilio nel piano d'insegnamento. A partire dalla fine del 2021 i candidati possono utilizzare la serie 0 per una simulazione dell'esame.<sup>2</sup> Il primo esame del 2023 si conformerà molto

<sup>1</sup> <https://www.digital-switzerland.ch/digital-switzerland-2018>



nello stile e costruzione alla serie 0 pubblicata. Essendo carente la letteratura sull'argomento, la commissione di materia ha elaborato delle dispense che sono a disposizione gratuitamente.<sup>3</sup> Queste dispense sono ora a disposizione anche in francese e italiano.

### Lavoro pionieristico

examen.ch, veb.ch, SSIC, gli istituti di formazione, la commissione di materia Data management e infine anche le candidate e i candidati espletano un lavoro pionieristico. Per il primo esame in forma elettronica hanno dovuto essere chiarite molte domande tecniche e organizzative. Le esperienze nella preparazione e attuazione degli esami 2023 serviranno quale base per altre materie d'esame, in quanto siamo convinti che gli esami in forma cartacea sono un modello probabilmente in scadenza.

### Maggior valore diretto

Il nuovo esame Data management amplia il profilo già altamente qualificato dei futuri specialisti e esperti. Sia il certificato IT degli specialisti che lo specifico esame orientato alla pratica degli esperti assicurano una conoscenza approfondita nella formazione. In futuro i datori di lavoro potranno presupporre che i diplomati saranno qualificati nell'elaborare, analizzare e strutturare dati. Gli specialisti potranno quindi applicare direttamente nel lavoro giornaliero quanto appreso con il programma Excel. Gli esperti inoltre conoscono gli sviluppi di programmi impiegati nel Business-Intelligence (BI), nell'intelligenza artificiale e Robotic-Process-Automation (RPA). Questo significa valore aggiunto diretto, sia per i datori di lavoro, sia per coloro che sono alla ricerca di un posto di lavoro. I titoli di specialista e esperto vengono ulteriormente valorizzati.

### All'inizio del viaggio

Il Data management si svilupperà ulteriormente nei prossimi anni. L'aumento di tools standardizzati faciliterà notevolmente l'accesso alle PMI. La Microsoft amplia ad esempio con la piattaforma Power l'ambiente della gestione dei dati. La disposizione di piattaforme destinate a utilizzatori senza conoscenze di programmazione (dette soluzioni No-Code o Low-Code) permetterà nuove e esaurienti possibilità di analisi di dati per gli addetti ai lavori come lo Specialista in contabilità e finanza e l'Esperto in finanza e controlling. Oggi sono necessari specialisti per la costruzione e implementazione di possibili soluzioni in ambito dell'analisi dei dati. La nostra visione è che i professionisti del veb.ch possano assumere in proprio le necessità dell'azienda in ambito del management dei dati. La mate-

ria Data management deve tener conto delle continue evoluzioni del mercato affinché il contenuto dell'insegnamento rimanga anche nei prossimi anni attuale e si possa concretizzare la nostra visione.

### Auguri per il primo esame

Al momento del primo esame anche gli esperti saranno un po' nervosi. Il lavoro effettuato in questi ultimi tre anni sarà per la prima volta messo alla prova. La commissione di materia Data management augura a ogni candidata e candidato, successo all'esame per il certificato o esame Data management.

Lasciatevi trasformare da esperti in contabilità in esperti in management di dati.

<sup>2</sup> Scaricabile da [www.examen.ch](http://www.examen.ch)

<sup>3</sup> Disponibile su <https://www.veb.ch/broschueren>

---

*Marek Gossner, Esperto in finanza e controlling,  
Responsabile della commissione di materia Data  
management, Associazione per gli esami superiori  
in contabilità e controlling  
[marek@marekgossner.com](mailto:marek@marekgossner.com)*

---

# Fragen und Antworten zum neuen CAS-Angebot von veb.ch

---

Mit einem CAS Certificate of Advances Studies vom grössten Schweizer Fachverband in Rechnungslegung und Controlling wird Wissen vertieft. Voraussetzung für die Teilnahme ist ein fachliches Niveau auf Stufe Fachausweis. Auf die häufigsten Fragen rund um die CAS-Angebote von veb.ch lesen Sie hier die Antworten.

---

Neu bietet veb.ch ab dem 1. Januar 2023 das Bildungsangebot CAS, Certificate of Advanced Studies, an. Die Lehrgänge CAS sind bewährte und berufsbegleitende Weiterbildungen. Sie vermitteln die praktischen und theoretischen Kenntnisse für die Praxis und richten sich an den aktuellen und zukünftigen Anforderungen von Wirtschaft und Verwaltung aus. Das Konzept ist durchdacht und kommt den Studierenden entgegen. Mit diesen zwei CAS wird gestartet: CAS Personaladministration und CAS Schweizer Steuerrecht.

## Was sind die Zulassungsbedingungen für den CAS?

Zugelassen zu den CAS-Zertifikatslehrgängen sind Teilnehmende mit einem fachlichen Niveau mindestens auf Stufe eidg. Fachausweis. Eine genügende Praxis wird dabei vorausgesetzt. Im Einzelfall entscheidet das CAS-Gremium über die Zulassung.

## Gibt es eine zeitliche Begrenzung, in der die Lehrgänge absolviert werden müssen?

Die für das CAS notwendigen Zertifikatslehrgänge müssen in der Regel innerhalb von vier Jahren absolviert werden.

## Wird ein bereits absolvierter Lehrgang von veb.ch angerechnet?

Erfolgreich absolvierte Zertifikatslehrgänge ab 2018 können einem CAS angerechnet werden, das CAS-Gremium entscheidet darüber. Es kann sein, dass je nach Entscheid nur noch ein Zusatztag absolviert werden muss.

## Kann ich den CAS an einen MAS einer anderen Fachhochschule anrechnen lassen?

Die Lehrgänge CAS bestehen aus mehreren Zertifikatskursen von veb.ch und umfassen eine Mindestdauer von



15 Tagen sowie 15 ECTS-Punkte. Ein CAS von veb.ch wird von den Hochschulen (Fachhochschule und universitäre Hochschulen) nur sur dossier anerkannt. Das SIB akzeptiert beispielsweise den CAS Schweizer Steuerrecht von veb.ch für ihre Ausbildung zum dipl. Steuerberater auch sur dossier.

## Was bringt mir ein CAS?

Ein CAS Zertifikat, das von veb.ch ausgestellt wird, ist eine zusätzliche Qualifikation und untermauert den hohen Wissensstandard im jeweiligen Fachbereich.

## Wie teuer ist ein CAS?

Die Preise für die einzelnen Lehrgänge variieren zwischen CHF 3400 und CHF 4050. Wenn Sie sich verbindlich für alle notwendigen Lehrgänge eines CAS anmelden, erhalten Sie auf diese einen Rabatt von 15 Prozent. Bereits erfolgreich absolvierte Lehrgänge werden angerechnet.

## Infoabend CAS

Mittwoch, 18. Januar 2023, von 18.15 bis 19.15 Uhr  
mit Prof. Dr. Dieter Pfaff und George Babounakis.



Der Event findet  
in hybrider Form statt.



---

# Gute Führung ist lernbar – passende Angebote bei veb.ch!

---

Für einen erfolgreichen Start in eine Führungsposition bietet veb.ch passende Lehrgänge zum Thema Leadership. Gute Führung hat weniger mit Talent, sondern vielmehr mit Können zu tun – und ist lernbar. Um diese Erfahrung sind die 20 Teilnehmenden des dritten Leadership Boot-Camp reicher und sind nun fit für Führungsaufgaben.

---



Joël Mattle

Grundlagenwissen ist eine wichtige Voraussetzung, dass eine Führungsperson erfolgreich ein Team oder Projekt leiten kann. Genau dieses Ziel hat der Lehrgang «Leadership: Grundlagen der Führung 4.0» von veb.ch. Dabei wird theoretisches Wissen mit der Praxis vereint und der Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmenden gefördert.

– auch wenn noch keine Führungsposition direkt ansteht. Schlussendlich profitieren auch die Mitarbeitenden im Umfeld, wenn man sich den Auswirkungen seines Verhaltens bewusst wird.

Der Lehrgang deckt die Grundlagenthemen der Führung ab: von der Selbsterkenntnis über das Selbstmanagement, die Kommunikation, das Konfliktmanagement bis hin zur Teamführung. Alle Themen, welche auch neu bei der Ausbildung der Fachleute im Finanz und Rechnungswesen (examen.ch/RWC) ab diesem Jahr Einzug halten.

In der heutigen Zeit kann es schnell gehen, dass man mit Führungsaufgaben betraut wird. Dies kann auf dem ordentlichen Karriereweg geschehen, durch den Ausfall einer Führungskraft oder bei der Übernahme einer Projektverantwortung. Daher ist es zu empfehlen, sich bereits früh mit der Thematik Leadership auseinanderzusetzen

Der Lehrgang zeichnet sich aber auch dadurch aus, dass er aktuelle Themen und Fragestellungen anspricht. Zum Beispiel wird das Thema Mobbing durch Tobias Heilmann vertieft betrachtet. Leider eine unschöne Tatsache, dass dieser Themenbereich immer wichtiger wird und sich zahl-



Lioudmila Thalmann (links) und Joël Mattle übergeben den diesjährigen Leadership-Oscar an Laura Rüttimann – herzliche Gratulation!

reiche Chef\*innen oder Mitarbeitende den Ursachen zu wenig bewusst sind, geschweige denn deren Folgen.

Matthias Mölleneu gibt den Teilnehmenden mit Beyond Leadership ein Instrument an die Hand, um die Verbindung und den Zusammenhalt innerhalb eines Teams merklich zu stärken.

Im Block Personalführung legt Markus Diggelmann den Fokus vor allem auf das Vorstellungsgespräch – primär aus Sicht des Arbeitgebers: welche Fehler dabei heutzutage noch allzu oft geschehen und wie einfach es wäre, das Unternehmen in ein positives Licht zu rücken.

Da wir uns in einer VUCA-Welt (volatility – Volatilität, uncertainty – Unsicherheit, complexity – Komplexität und ambiguity – Mehrdeutigkeit) bewegen, in welcher die Beständigkeit eine Ausnahme ist, kommt dem Change-Management im Lehrgang eine wichtige Rolle zu. Wie verhalten sich die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden auf dieser Reise? Wie hole ich sie an Bord? Lioudmila Thalmann führt als Kapitänin durch diese Reise und lässt die Teilnehmenden von ihren Erfahrungen profitieren.

### Jetzt anmelden

Auch 2023 werden die Grundlagen der Führung wieder vermittelt. Die Plätze sind rasch weg und ein frühzeitiges Buchen ist empfehlenswert. Dabei wird wieder auf den bewährten Kursaufbau und das eingespielte Dozententeam gesetzt, wobei wie immer viel Platz für Fragen und den Erfahrungsaustausch bleibt.

### Leadership ist Teil des CAS Personaladministration

veb.ch bietet neu zwei CAS Lehrgänge an. Grundlagen der Führung ist dabei Teil des CAS Personaladministration, welcher zusätzlich aus den Lehrgängen Personaladministration und Sozialversicherung besteht. Eine tolle Möglichkeit, das erlernte Führungswissen in einem CAS aufzuwerten.

### Führen in der Krise: Am Beispiel eines Cyberangriffes

Wie führe ich in der Krise? Welche Unterlagen benötige ich? Wie erreiche ich meine Mitarbeitenden, wenn mein Geschäftssystem nicht mehr funktioniert? Alles Fragen, mit denen sich die Teilnehmenden des Kurses «Führen in der Krise» beschäftigen werden. Führen, wenn alles nach Plan läuft, ist einfach – in der Krise zeigen sich die wahren Meister\*innen. Wer sich auf mögliche Krisen vorbereitet, hat gute Chancen, diese mit weniger Schaden zu überstehen.

### Leadership: Expert

Wer den Grundlagenlehrgang absolviert hat, kann sein Leadership-Wissen weiter vertiefen. Der neue Zertifikatslehrgang «Leadership: Expert» richtet sich aber auch an dipl. Expertinnen und Experten in Rechnungslegung und Controlling, die sich die gleichen Kompetenzen, die neu in der Prüfungsreform 2023 gefordert sind, aneignen wollen. Der 4-tägige Lehrgang reflektiert das eigene Handeln (z. B. Umgang mit Stress, Resilienz) und bietet vielfältige Themen wie beispielsweise aktive Kommunikation, New Work, Employer Branding, Generation Z etc. Die Details zu den Inhalten und den Referent\*innen sowie zur Durchführung sind auf der Website [veb.ch](http://veb.ch) unter Weiterbildungen zu finden.

Joël Mattle, Berufsmilitär, BA ETH Zürich Staatswissenschaften, Prüfungsexperte, SVF Leadership, HWZ MAS Digital Business, Leiter Fachkommission Führung Verein für höhere Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling, [joel.mattle@auffaellig.ch](mailto:joel.mattle@auffaellig.ch)

**ZERTIFIKATSLEHRGANG**

**Leadership: Grundlagen der Führung 4.0**  
Kaufleuten Zürich  
28. August 2023  
29. August 2023  
30. August 2023  
4. September 2023  
5. September 2023  
6. September 2023

**ZERTIFIKATSLEHRGANG**

**Führen in der Krise – Cyber Attacke**  
Campus Sursee  
17. August 2023  
18. August 2023  
19. August 2023

**ZERTIFIKATSLEHRGANG**

**Leadership: Expert**  
Kaufleuten Zürich  
23. Oktober 2023  
24. Oktober 2023  
25. Oktober 2023  
26. Oktober 2023

Die Lehrgänge finden präsent vor Ort statt.



**Jetzt**  
auch als  
**Blended-Learning-  
Lehrgang!**

# Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen mit eidg. Fachausweis

Unser neues **Blended-Learning-Modell** ist eine Kombination aus  $\frac{2}{3}$  Präsenzunterricht und  $\frac{1}{3}$  selbstgesteuerten Lerneinheiten. Damit eignen Sie sich theoretisches Wissen in **Ihrem eigenen Tempo an - wann und wo es für Sie gerade passt!**

Bei der Erarbeitung der fachlichen Basis werden Sie von unseren passgenauen Videos sowie einer modernen Lernplattform unterstützt. Mit Onlinetests überprüfen Sie, ob Sie das Wesentliche verstanden haben. Im ergänzenden Präsenzunterricht geht es dann vor allem um die Verarbeitung, Vertiefung und Diskussion des Gelernten zum Beispiel anhand von Übungen.

## Unterrichtsmodelle und nächste Starts

**Blended Learning**  
jeden zweiten Samstag,  
08.30 - 16.30 Uhr  
Start: 7. Januar 2023

Donnerstag, 08.00 - 12.45 Uhr  
Start: 2. März 2023

**Reiner Präsenzunterricht**  
Mittwoch, 08.00 - 16.00 Uhr  
Start: 1. März 2023



Details zum  
**Blended-Learning-Lehrgang**

**kv business school  
zürich**

mein bildungspartner.



---

# Zahlenmeister mit Führungskompetenzen

---

Die Ergebnisse der Berufsfeldanalyse zum Reformprojekt der Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen haben gezeigt, dass von Fachleuten Führungskompetenzen erwartet werden. In Zusammenarbeit mit der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) wurde deshalb das Konzept Online-Module im Bereich Führung umgesetzt.

---



Martina Nikolic

Die angehenden Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen müssen nach erfolgter Prüfungsanmeldung bis jeweils Ende des Jahres vor den schriftlichen Prüfungen, als Teil der Zulassungsbedingungen, ihre Führungskompetenzen im E-Learning unter Beweis stellen. Dafür stellt der Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling die

Lernplattform Moodle zur Verfügung. Die Vermittlung und Überprüfung der Kompetenzen erfolgt webbasiert, individuell und ohne jegliche Mitwirkung der Bildungsinstitute. Das bedeutet, dass der Bereich Führung kein integraler Bestandteil des Vorbereitungskurses zur Fachfrau bzw. zum Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen ist und keine Vorkenntnisse im Bereich Führung notwendig sind.

Die Module sind auf insgesamt fünf Kompetenzbereiche aufgeteilt:

- 1 Wertschätzend im Unternehmen kommunizieren
- 2 Feedback geben und Feedback entgegennehmen
- 3 Teams bilden und führen
- 4 Konflikte lösen
- 5 Schulungen durchführen

Jeder Kompetenzbereich wird als digitaler Lernpfad präsentiert. Es wird auf die Grundlagen der Bereiche eingegangen, und den Absolvierenden werden praxisnahe Beispiele, Tipps und Tricks, Checklisten zum Herunterladen und Kurzclips geboten. Ausserdem werden sie aufgefordert, Mini-Cases zu lösen. Die Kompetenzbereiche werden anschliessend mit dem Lernjournal, welches für die persönlichen Notizen dient, und dann mit den Meilenstein-Checks abgeschlossen. Die didaktischen Grundgedanken hinter dem Konzept waren, die

Gamification, das Storytelling, die Interaktion und die Basic Lernmodule zu verbinden.

Haben die Absolvierenden alle Meilenstein-Checks erfolgreich abgeschlossen, erfüllen Sie eine weitere Zulassungsbedingung und werden mit einem Zertifikat für die absolvierten Online-Module im Bereich Führung ausgezeichnet. Pro Kompetenzbereich ist mit einem Lern-/Arbeitsaufwand von ca. 6 bis 10 Stunden zu rechnen.

## Informationen zu den Prüfungen

Informationen zu den bevorstehenden Prüfungen finden Sie unter [www.examen.ch/RWC](http://www.examen.ch/RWC).

Gerne steht Ihnen das Prüfungssekretariat mit den Prüfungsorganisatorinnen Martina Nikolic (Berufsprüfung) unter der Nummer 044 283 45 90 und Céline Bucher (Höhere Fachprüfung) unter der Nummer 044 283 46 03 oder per E-Mail an [rwc@examen.ch](mailto:rwc@examen.ch) zur Verfügung.

---

*Martina Nikolic, Organisation Berufsprüfung für Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen, Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling,  
[rwc@examen.ch](mailto:rwc@examen.ch)*

## Zertifikatslehrgänge

# Frühjahr 2023

Bereit für einen Karriereschub? Unser Bildungsangebot macht Sie fit für die Praxis und stärkt zukünftige Kompetenzen. Wir bringen Sie weiter!

### CH-Mehrwertsteuer

Wir informieren Sie über alles Wichtige zur Schweizer Mehrwertsteuer.

**Start: 27.2.2023**



### Personaladministration

Behalten Sie den Überblick. Die Sozialversicherungen und deren Wichtigkeit in der Lohnadministration.

**Start: 2.3.2023**



### Expert\*in Swiss GAAP FER

Die einzelnen Fachempfehlungen der Swiss GAAP FER - mit einfachen Beispielen aus der Praxis.

**Start: 7.3.2023**



### Digital CFO

Verstehen, was Digitalisierung in der Praxis bedeutet – von den Prozessen über die Systeme oder den Methoden bis hin zu den Instrumenten. Digitale Strategien entwickeln und Geschäftsmodelle transformieren: Der Digital CFO weiss Bescheid.

**Start: 9.3.2023**



### Steuerspezialist\*in für juristische Personen

Wie werden die juristischen Personen besteuert und was sind die Folgen bei Fusionen und Sanierungen?

**Start: 13.4.2023**



### Datenschutzberater\*in

Die Einführung in Unternehmen erfordert kompetentes Fachwissen. Wir vermitteln Ihnen die rechtlichen Grundlagen und die praxisorientierte Umsetzung des Datenschutzes.

**Start: 9.5.2023**



### Verwaltung von Immobilien

Immobilienmandate speditiv betreuen zu können, ohne dabei die wichtigsten Risiken ausser Acht zu lassen.

**Start: 15.5.2023**



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



**CAS-Icon:** Diesen Lehrgang können Sie an einem der beiden CAS-Angebote anrechnen.



**Mit Icon = Hybrid Learning – Sie haben die Wahl:** Dieser Zertifikatslehrgang findet in hybrider Form statt. Jede Teilnehmerin, jeder Teilnehmer darf selbst entscheiden, ob der Unterricht vor Ort oder online besucht wird.

Für mehr Informationen und die Anmeldung besuchen Sie unsere Website: [www.veb.ch](http://www.veb.ch). Gerne beraten wir Sie persönlich zu unseren Angeboten: Telefon **043 336 50 30** oder [info@veb.ch](mailto:info@veb.ch).

Unsere Bildungsangebote erfüllen die Anforderungen für die Weiterbildungsanerkennung von TREUHAND|SUISSE und EXPERTSuisse.



# Sattelfest im KMU-Verwaltungsrat

Verwaltungsratsmandate sind spannend; persönlich und rechtlich aber auch eine Herausforderung. Der zweitägige Lehrgang «KMU-Verwaltungsrat kompakt» hat zum Ziel, die Teilnehmenden gezielt und praxisbezogen auf ihre Tätigkeit im Verwaltungsrat vorzubereiten.



Susanne Grau

Sind Sie bereits Verwaltungsrätin oder Verwaltungsrat? So haben Sie mit unserem zweitägigen Lehrgang die Chance, ihr Wissen aufzufrischen und einzelne Themen zu vertiefen. Nicht zuletzt wird die Aktienrechtsrevision Neuerungen bringen, wie beispielsweise diese, dass der VR seine Beschlüsse neu explizit unter Verwendung elektronischer Mittel fassen kann.

Was sind die Anforderungen an einen VR, wie organisiert man VR-Sitzungen, welche Informationen benötigt ein VR und wie sieht die Nachfolgeplanung im VR aus? Patrick Galli erläutert den Teilnehmenden zunächst mit einer optimalen Mischung aus Theorie und praktischen Beispielen, ergänzt mit hilfreichen Checklisten, die «gesetzlichen und statutarischen Aufgaben sowie Pflichten und Rechte eines KMU-VR».

Mit der Kenntnis um die Anforderungen und einer guten Organisation sind wir aber noch nicht am Ziel. «Risikomanagement, Reporting und Controlling im KMU-VR» ist ein weiteres wichtiges Thema, welches von Markus Speck vertieft wird. Die Teilnehmenden verstehen die «wertorientierte Führung» und erkennen die Dimensionen der VR-Verantwortung im Risikomanagement. Sie wissen über die «Schlüsselkennzahlen» Bescheid und können diese auf Rechnungslegung und Controlling anwenden.

## Möglichkeiten und Grenzen der digitalen Arbeitsprozesse

Die digitale Welt macht vor dem VR nicht halt. Spätestens seit der Pandemie sind wir alle auf digitale Arbeitsprozesse umgestiegen und sind es gewohnt, Meetings online abzuhalten. Aber wie gestaltet der VR dies für seine Sitzungen,

wie organisiert er die Meetings und den Versand der Unterlagen? Aber nicht nur die eigene Organisation ist digital zu überdenken und zu organisieren. Es stellt sich für den VR die Frage der Cybersecurity. Wie geht er mit der Bedrohungslage um? Welche Möglichkeiten und Grenzen bieten elektronische Arbeitsprozesse?

Susanne Grau und Oliver Köster schliessen den Lehrgang mit dem Thema «Finanzielle Führung und Verantwortung im KMU-VR» ab. Der VR hat die finanzielle Oberaufsicht und Verantwortung für das Unternehmen. Nicht erst seit dem Skandal rund um Wirecard wissen wir, dass die Vermögenswerte auf der Aktivseite der Bilanz auch tatsächlich vorhanden sein müssen. Wie aber gestalten wir ein optimales Rechnungswesen, welches sind die adäquaten Führungsinstrumente, wie gehen wir mit der Liquiditätsplanung um? Nicht zuletzt muss ein VR in der Lage sein, Bilanzmanipulation von Bilanzfälschung unterscheiden zu können. Ein Leitfaden soll ihm/ihr dabei helfen.

Susanne Grau, MLaw UZH, MAS ECI, CFE, dipl.  
Expertin in Rechnungslegung und Controlling,  
Inhaberin SUSANNEGRAU Consulting GmbH,  
Vorstandsmitglied veb.ch,  
susanne.grau@veb.ch

<b>ZERTIFIKATSLEHRGANG</b>	
<b>KMU-Verwaltungsrat kompakt</b>	<b>veb.ch</b>
12. September / 13. September 2023	
Dieser Lehrgang wird hybrid durchgeführt.	<b>Preis (inkl. MWST):</b> Mitglieder CHF 1300 Nichtmitglieder CHF 1450

---

# Rückblick. Einblick. Ausblick.

---

Mit dem neuen Studienjahr beginnt auch für die Studentinnen und Studenten ein neuer Lebensabschnitt mit zusätzlichen Herausforderungen. Erfahrene Lehrpersonen und Leute aus der Praxis mit Hochschul- oder höherem Fachabschluss ebnen jedoch den Weg zu einem erfolgreichen Abschluss.

---



Monika Lehmann

Auch für die Controller Akademie stand der Oktober für einen Neubeginn: In beiden Praxisstudiengängen ist je eine neue Klasse ins «Abenteuer Weiterbildung» gestartet. Beim Vorbereitungsstudiengang für die Höhere Fachprüfung in Rechnungslegung und Controlling waren es sogar drei Klassen. Die Teilnehmenden des Praxisstudiums CFO und

des Praxisstudiums Controlling absolvieren je sieben resp. sechs spannende Module à drei Halbtage, die sich mit Theorie und Praxis von verschiedenen Themenbereichen befassen. In der einsemestrigen Weiterbildung erhalten die Teilnehmenden aktuelles Wissen und direkt anwendbare Instrumente, die es ihnen ermöglichen, das Gelernte gleich in der Praxis umzusetzen.

Die Controller Akademie hat in diesem Jahr eine sehr grosse Nachfrage nach Studienplätzen für den fünfsemestrigen Studiengang zur Vorbereitung auf die Höhere Fachprüfung erfahren. Dank einer guten Organisation konnte der Stundenplan schnell angepasst und mit drei neuen Klassen ins Wintersemester gestartet werden. Traditionsgemäss begrüsst die Controller Akademie die neuen Studierenden an einem zweitägigen Kick-off-Anlass am Vierwaldstättersee. Jedes Jahr wieder ein tolles Erlebnis für die «Newcomerinnen und Newcomer». Ein besonderes Augenmerk wurde in diesem Jahr der Selbstorganisation im Studium gewidmet. Ein erfahrener und erfolgreicher Absolvent der HFP hat in einem spannenden Referat und anschliessendem Workshop seine Erfahrungen sowie Tipps an die neuen Studierenden weitergegeben.

Auch der Repetitionskurs zur Vorbereitung auf die eidg. Berufsprüfung Fachmann/-frau im Finanz- und Rech-

nungswesen erfreut sich wiederum sehr grosser Beliebtheit, sodass ebenfalls mit drei Klassen gestartet werden konnte.

## Nächste Kurse

Um sich optimal auf die eidg. Berufsprüfung als Fachmann/-frau im Finanz- und Rechnungswesen vorzubereiten, bieten sich an der Controller Akademie zwei zusätzliche Chancen: Einerseits wird am 13./14. Januar 2023 eine Simulationsprüfung in der Eulachhalle Winterthur veranstaltet, an dem Ort, wo die eidgenössische Prüfung im April 2023 durchgeführt wird. Die beste Chance, um sich bei der Standortbestimmung gleich an die Umgebung zu gewöhnen. Andererseits finden auch in diesem Winter wieder die beliebten Prüfungsvorbereitungsseminare statt, welche allen Kandidatinnen und Kandidaten nochmals die Gelegenheit geben, das Lösen von Aufgaben zu trainieren und gleichzeitig im Gespräch mit den versierten Dozierenden letzte Unklarheiten zu beseitigen.

## Letzte Plätze

### Prüfungsvorbereitungsseminare zum Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen

Die Seminare sind das Konditionstraining für die eidgenössische Berufsprüfung Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen und eine optimale Grundlage für Ihren erfolgreichen Abschluss.

Sie repetieren anhand von professionellen Kurzreferaten und Aufgaben alle wichtigen Inhalte der Wegleitung.

Gleichzeitig profitieren Sie beim Austausch mit den besten Dozierenden sowie den Teilnehmenden anderer Schulen von neuen Impulsen.

Es sind noch letzte Plätze verfügbar an den Wochenenden vom 18./19.02.2023 und 25./26.02.2023

## Ausblick 2023

Das Jahr 2023 verspricht, ein spannendes Jahr zu werden, was die eidgenössischen Prüfungen im Finanz- und Rechnungswesen betrifft. Sowohl bei der Berufsprüfung als auch bei der Höheren Fachprüfung tritt eine neue Prüfungsordnung und somit eine neue Wegleitung in Kraft. Nebst inhaltlichen Änderungen ist das Open-Book-Format sicherlich eine wesentliche Neuerung, die einer sorgfälti-

gen Vorbereitung bedarf. Die Controller Akademie ist bestens vorbereitet und unterstützt ihre Studierenden optimal bei ihrem Vorhaben.

---

*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 Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling**

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!

**Die Seminare** werden im Präsenzunterricht oder online geführt.

#### **Excel-Tipp: Funktion «XVerweis»**

Der SVerweis ist sehr wahrscheinlich die am meisten genutzte Funktion in Excel. Doch leider hat sie Schwächen. Mit dem XVerweis hat Microsoft diese Probleme behoben und die Controller Akademie stellt die neue Version in diesem Tipp vor.

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

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website [www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch)**



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

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



**ControllerAkademie**



# E-Learnings für Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen

Die eigene Weiterbildung mit dem vollen Business-Alltag in der heutigen Zeit zu verbinden, ist nicht immer leicht. Drei neue E-Learnings, die veb.ch in Kooperation mit InnoHub anbietet, ermöglichen Fachleuten im Finanz- und Rechnungswesen nun zeit- und ortsunabhängiges Lernen zum Mitglieder-Vorzugspreis.



Lioudmila Thalmann

Die Welt des Lernens ist im Wandel. In vielen Berufen müssen Fachkräfte heute eine bis zwei Wochen berufliche Weiterbildung pro Jahr absolvieren, um ihr Wissen stets auf dem aktuellen Stand zu halten. Dazu hat Seneca bereits vor rund 2000 Jahren gesagt: «Du musst lernen, solange du lebst». Das lebenslange Lernen selbst

ist dabei also kein neues Konzept. Doch die Hürden, sich Zeit und Raum für analoge Schulungen im fordernden Alltag des 21. Jahrhunderts freizuhalten, ist hoch.

Betrachtet man dies noch vor dem Hintergrund, dass jede Person auch ihr eigenes Lerntempo hat, unterschiedlich lange Pausen braucht und zu unterschiedlichen Tageszeiten aufnahmefähig ist, so versteht man, warum von Bildungsanbietern ebenfalls mehr Flexibilität gefordert wird.

## Digitales Lernen eröffnet neue Chancen

Ergänzend zu den klassischen Lernformaten sind deshalb immer mehr Formen gefragt, die eine zeitliche und geografische Unabhängigkeit ermöglichen und die Lerninhalte kompakt, individuell und zeitgemäss darstellen. Denn dies erlaubt ein flexibles und auf die individuellen Bedürfnisse angepasstes Zeitmanagement bei der eigenen Weiterbildung. Digitale Lernformate wie E-Learnings, die genau das bieten, werden immer beliebter.

## Wichtige Kompetenzen für Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen in der Arbeitswelt 4.0

In den umfangreichen Wissensdatenbanken gibt es heutzutage viele E-Learning Kurse. Doch welche davon eignen sich für die Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen der Zukunft? Um das zu beantworten, muss man auf die

Anforderungen eingehen, welche die digitale Arbeitswelt 4.0 an die Rolle dieser Fachkräfte stellt. Dabei ist festzuhalten, dass nebst fachlichen Kompetenzen auch beratende Aufgaben bei Veränderungen (Change-Management), wirkungsvolle Kommunikation und gute Kenntnisse moderner Arbeitsorganisationen stark an Bedeutung gewinnen. Denn das buchhalterische Handwerk selbst wird immer mehr von effizienten Softwarelösungen erledigt. Gefragt sind deshalb Fachpersonen, die Zahlen wirkungsvoll erklären und Veränderungen in ihren Abteilungen effizient umsetzen können.

## Kooperation von veb.ch mit InnoHub

Um diese gefragten Lernformate ebenfalls anzubieten, ist veb.ch eine Kooperation mit InnoHub, dem Kompetenzzentrum für die Arbeitswelt 4.0, eingegangen. Auf diese Weise bietet veb.ch ihren Mitgliedern mit Change-Management, Kommunikation und Arbeit 4.0 drei hochwertige E-Learnings, die auf die Bedürfnisse der Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen zugeschnitten sind. Der Vorteil: Als veb-Mitglied erhält man das E-Learning mit Zertifikat zum Spezialpreis von CHF 290 statt CHF 320, um sich im eigenen Lerntempo und am gewünschten Ort wirkungsvoll weiterzubilden (Code: VEB-Mitglied).

Lioudmila Thalmann, Gründerin von InnoHub,  
[lthalmann@innopark.ch](mailto:lthalmann@innopark.ch)



# Kompetenzen statt Wissen prüfen

dualstark, die Schweizerische Konferenz der Berufs- und höheren Fachprüfungen, lud seine Mitglieder und Gäste Ende Oktober zum jährlichen Erfahrungsaustausch ein. Die Tagung war dem Thema «Kompetenzorientierung – wo stehen wir? Ausbilden und Prüfen» gewidmet.

Wissen ist die Basis für Kompetenz. Aber ohne Transfer in Handlung bleibt Wissen ein gut assortierter Werkzeugkasten, mit dem noch nie ein Möbel gebaut worden ist. Der Pisa-Schock der Jahrtausendwende hatte in der Berufsbildung zu einer Abkehr von der Ziel- und Wissensorientierung geführt und das Augenmerk auf die Handlungs- und Kompetenzorientierung gelenkt. Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) verlangt von den Organisationen der Arbeitswelt (OaA), dass sie ihre Berufsbilder und das Prüfungswesen stetig an die Entwicklungen der beruflichen Praxis anpassen.

## Eine Transformation des Prüfungswesens

Die ERFA-Tagung von dualstark begann mit einem Inputreferat. Gregor Thurnherr, Dr. phil., Pädagoge, Berater und Präsident der Qualitätssicherungskommission des Schweizerischen Verbands für Weiterbildung (SVEB), gab Einblicke in seinen Erfahrungsschatz zur Thematik.



Gregor Thurnherr bei seinem Inputreferat.

«Handlungskompetent ist», führte er aus, «wer komplexe und zukunfts offene Situationen eigeninitiativ, zielorientiert, fachgerecht, situationsorientiert und sozial verantwortlich bewältigt.» Statt Wissen anzureichern, gehe es darum, das Handeln zu entwickeln, zu fördern und letztlich auch zu prüfen. Für eine OaA bringt dieser Paradigmenwechsel etliche Herausforderungen mit sich:

- Ein Verständnis für Kompetenzorientierung bei den Entscheidungsträger\*innen als strategische Ausrichtung in Bildung und Prüfung entwickeln
- Ressourcen bereitstellen und Strukturen schaffen, um Praxis und Ausbildung optimal zu vernetzen und den grösseren Aufwand für ein kompetenzorientiertes Prüfungssetting leisten zu können
- Das Umsetzen von Prüfungsordnung und Wegleitung in den Ausbildungsinstitutionen bzw. durch Ausbildende und mittels Lehrpläne und Lehrmittel sicherstellen
- Ausbildende, Prüfungsexpert\*innen und Prüfungsautor\*innen schulen

Es gilt, auch erweiterte Prüfungsmethoden zu evaluieren: technologiebasierte Ansätze (Augmented und Virtual Reality, adaptive Testverfahren etc.), die Arbeit in Gruppen sowie prozess- und entwicklungsorientierte Prüfungen (Portfolios, Projektarbeiten etc.). Gerade mit letzteren liesse sich das Dilemma auflösen, dass klassische Prüfungen eine Momentaufnahme sind, die aber nicht mit der Leistungsfähigkeit der Kandidierenden gleichzusetzen ist.

Für die Zukunft sieht Thurnherr folgende Tendenzen:

- Die Orientierung an dynamischen Handlungskompetenzen bleibt als Paradigma in der Bildungslandschaft längerfristig bestehen.
- Das Prüfungswesen wird sich in einem langwierigen Prozess wandeln und erweiterte Prüfungsformen und -methoden, die den beruflichen Realitäten entsprechen, integrieren.



Podiumsdiskussion mit (v.l. n. r.) Andreas Winiger, Monika Zeilinger, Moderator Michael Kraft, Mirjam Häubi und Gregor Thurnherr.

- Die Leistungsbewertung mit Noten kommt zunehmend unter Druck, bleibt aber noch länger bestehen. Handlungen als eine qualitative Leistung werden in eine Note als quantitativer Wert übersetzt.
- Die OdA werden ihr Prüfungswesen weiter professionalisieren müssen – auch kleinere Berufsfelder können diese Aufgabe nicht mehr nebenamtlich bewältigen.

### Fokussieren und Neues wagen

Unter Leitung von Michael Kraft (Vizepräsident dualstark, Leiter Bildung Kaufmännischer Verband Schweiz) diskutierten anschliessend Gregor Thurnherr, Mirjam Häubi (Berufsprüfungen Arbeitsintegration), Andreas Winiger (Bildungsgang Fachleute Finanz- und Rechnungswesen, KV Business School Zürich) und Monika Zeilinger (Bildungsgang Facility Management, Strickhof). Einige Erkenntnisse aus dem Gespräch:

- Die Berufsfelder machen einen Spagat zwischen Generalisten und Spezialisten. Die Wegleitungen laufen Gefahr, eine «eierlegende Wollmilchsau» sein zu wollen, die alles abzudecken hat. Stattdessen müssen sich Ausbildung und Prüfungswesen auf jene Aspekte fokussieren, die in der Berufswelt am meisten nützen.
- Neue, handlungskompetenzorientierte Prüfungsformen brauchen den Mut des Ausprobierens und der Selbstreflexion. Erst dann zeigt sich, was bereits optimal funktioniert und wo es Retuschen anzubringen gilt.
- Die Umstellung bewährter Lehrgänge und Bildungsmodelle auf Handlungskompetenzorientierung ist ein mehrjähriges Vorhaben, das einer sauberen Begleitung und einer guten Kommunikation unter allen Beteiligten

bedarf. Es gelingt, wenn es als steter Prozess statt als abzuschliessendes Projekt verstanden wird.

Bei aller Wandlungsfähigkeit des Prüfungswesens ist auch zu bedenken, dass Kompetenzprofile und die Arbeitswelt insgesamt immer komplexer werden, die Ausbildungszeit aber tendenziell kürzer. Der Aufbau von Kompetenzen wird teilweise an die Praxis delegiert, was wiederum nach einer grossen Nähe zwischen Arbeitgebern und Bildungsinstitutionen verlangt.

Marion Tarrach

**dualstark**, die schweizerische Konferenz der Berufs- und höheren Fachprüfungen, vertritt mit jährlich über 9'000 Prüfungskandidatinnen und Prüfungskandidaten gegen 40 Prozent aller Abschlüsse der Berufs- und höheren Fachprüfungen. Die Konferenz will die duale berufliche Weiterbildung als entscheidenden Standortvorteil der Schweiz stärken. Die eidgenössischen Prüfungen sichern die Konkurrenzfähigkeit der Wirtschaft ebenso wie die Arbeitsmarktfähigkeit der Arbeitnehmenden. veb.ch ist als Trägerverband der eidg. Prüfungen im Rechnungswesen und Controlling Mitglied von dualstark, und Herbert Mattle amtiert als Präsident.

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

---

# Prüfungsdesign als steter Prozess

---

Wo steht der Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling in Sachen Handlungskompetenzorientierung? Nach der ERFA-Tagung von dualstark (siehe Beitrag Seite 45) haben wir uns mit Prüfungsleiterin Dalya Abo El Nor über das Tagungsthema unterhalten.

---

## Dalya Abo El Nor, wie neu ist der Anspruch des SBFI, die höheren Berufsprüfungen auf Handlungskompetenzorientierung auszurichten?

Das SBFI verlangt seit längerem, die Berufsbilder stetig weiterzuentwickeln, hat dafür nun aber den Zeithorizont verkürzt. Spätestens alle fünf Jahre braucht es eine grössere Reform, um die Prüfungen an die Praxis anzugleichen. Einige OdA gehen die Umstellung auf handlungskompetenzorientierten Prüfungen nun erstmals an, während bei anderen bereits die zweite Revision läuft.

## Mit welchen Veränderungen in Sachen Handlungskompetenzorientierung?

Unserer Revision 2023 liegt eine komplette Berufsfeldanalyse zugrunde. Dabei hatten wir festgestellt, dass gewisse Kompetenzen noch gar nicht abgedeckt waren. Ich denke an Leadership und Datenmanagement, die neuer Bestandteil der Prüfungsbestimmungen sind. Auch die Interdisziplinarität wird noch mehr betont, weshalb die meisten Aufgaben ab 2023 in Form von Fallstudien bearbeitet werden. Die Kandidierenden finden eine Situation vor, mit der sie es idealerweise im Daily Business zu tun haben, also ein handfestes Praxisthema.

## Ist das Fächerdenken ganz verschwunden?

Prüfungsteile bleiben bestehen, eine gewisse Abgrenzung ist nötig. Auf Diplomstufe gibt es – wie bisher schon – allerdings einen schriftlichen Case, der alles vernetzt. Zusätzlich gibt es auf dieser Stufe auch eine interdisziplinäre mündliche Prüfung.

## Wo liegen die Herausforderungen für das Prüfungsdesign?

Grösste Herausforderung ist das riesige Spektrum der beruflichen Funktionen unserer Kandidierenden. Wer zum



Dalya Abo El Nor

Beispiel in einem Kleinunternehmen das Personal und zusätzlich die Buchhaltung betreut, hat eine ganz andere berufliche Realität als jemand in einem spezifischen Fachbereich eines Grosskonzerns. Eine praxisorientierte Prüfung zu gestalten, mit der sich alle optimal abgeholt fühlen, ist praktisch unmöglich.

## Und muss trotzdem das Ziel von Prüfungsordnung und Wegleitung sein...

Wir müssen uns fragen, was über alle Funktionen hinweg als Wissens- und Kompetenzbasis relevant ist. Die Titelträgerinnen und Titelträger verfügen dann über ein Gütesiegel, bei dem der Arbeitsmarkt weiss: Das beherrschen sie, das ist der fachliche Rucksack aller Berufsleute, darauf kann aufgebaut werden.

## Was haben Sie aus der ERFA-Tagung von dualstark persönlich mitgenommen?

Eine Bestätigung, dass Handlungskompetenzorientierung ein steter Prozess und keine einmalige Aufgabe ist. Man muss dran bleiben und die Prüfungen inhaltlich wie methodisch laufend hinterfragen. Die Berufswelt selber bleibt ja auch nie stehen.

*Interview: Marion Tarrach*



---

# Übergeordnetes Risikomanagement – Mehrwert in kritischen Zeiten

---

Die jährliche Risikobeurteilung, zu welcher der Verwaltungsrat grösserer Unternehmen von Gesetzes wegen angehalten ist, sollte weniger als Pflichtübung, sondern als Mehrwert für die Unternehmensführung angesehen werden. Systembasierte IT-Lösungen können ihn dabei unterstützen.

---



Thomas Hildebrand

Jeweils spätestens im 4. Quartal werden in den Unternehmen Budgets und Finanzpläne erstellt. Als Aufsichtsorgan der Geschäftsleitung kommt dem Verwaltungsrat die nicht übertragbare Aufgabe der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung zu. Sowohl in den vergangenen Jahren wie auch heute sind die Finanzverant-

wortlichen zusammen mit der gesamten Geschäftsleitung vor grosse Herausforderungen gestellt. Es sind Fragen zu beantworten wie:

- Wie entwickelt sich die Corona-Pandemie? Wird es neue Pandemien geben?
- Fallen Europa und die Schweiz in eine Rezession?
- Bestätigen sich die Inflationstendenzen?
- Bewegen sich die Zinsen weiter nach oben?
- Wie gestalten sich die Lohnforderungen?
- Wie entwickeln sich die Energiepreise?

Befasst sich die Unternehmensführung systematisch mit der Erfassung und Bewertung von Risiken und versucht sie, die Risiken durch vorbeugende Massnahmen zu vermindern, kann sie im Eintrittsfall besser agieren, statt nur zu reagieren. Selbst wenn die Risiken, welche identifiziert wurden, niemals genauso eintreffen, wird die Führung bei ähnlichen Risiken nicht überrascht.

## Verbindung Risikomanagement mit Finanzplanung

Es lohnt sich, gleichzeitig mit der Erstellung von Budget- und Finanzplanung auch die Risikobeurteilung durchzuführen. Häufig werden im Rahmen der Budget- und Finanzplanung interne und externe Einflüsse auf das Unternehmen beurteilt und so die Budgetvorgaben definiert. Beispielsweise wird aufgezeigt, welchen Einfluss

Wechselkursrisiken auf den Umsatz in der Tourismusbranche haben. Ähnliche Überlegungen sind auch im Risikomanagement vorzunehmen. Dabei ist von Bedeutung, dass die definierten Risiken nebst einer Einschätzung betreffend Eintretenswahrscheinlichkeit auch betraglich beziffert (Schadensausmass) und auf die entsprechenden Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen alloziiert werden. Das mögliche Schadensausmass ist sinnvollerweise mit Franken-Beträgen abzuschätzen. Nur so kann beurteilt werden, welche Risiken das Unternehmen konkret in Kauf nehmen oder sich finanziell leisten kann. Das Brutto-Risiko kann mit der Durchführung definierter Massnahmen deutlich reduziert werden; was verbleibt, ist das Netto-Risiko. Beispielsweise können die erwähnten Wechselkursrisiken in der Tourismusbranche durch einen breiten Mix an Gästeherkunftsländern abgedeckt werden. Wie hoch diese Reduktion des Brutto-Risikos schliesslich ist, entscheidet jedes Unternehmen selbst und hängt insb. von den hierfür von den Unternehmen eingeführten Massnahmen ab. In der Praxis zeigt sich, dass vor allem die definierten Massnahmen zu wenig konkretisiert und die verantwortlichen Personen nicht genau bezeichnet werden. Für ein gut dokumentiertes Risikomanagement gibt es in der Praxis verschiedene Risikobeurteilungs-Tools.

## Excel versus systembasierten Lösungen

Viele Risikobeurteilungsmatrizen in den KMU basieren auf Excel-Vorlagen von Revisions- und Beratungsunternehmen. Ein Nachteil ist, dass die Exceldatei in der Regel von einer einzigen Person gepflegt wird, anstatt das Unternehmen als Ganzes am Prozess zu beteiligen. Eine softwaregestützte Mehrbenutzer-Lösung ist hier zu bevorzugen, weil sie mehrere Mitarbeitende (z. B. in ihren Eigenschaften als Kontroll-Eigner, als Verantwortliche für Revisionspendenzen, oder für die dezentrale Bewertung von Risiken) einbeziehen kann. Solche Lösungen sind in der Regel teurer als excel-basierte Lösungen. Vorteilhaft ist aber die Workflow-Funktion solcher Lösungen, mit welcher der



Verantwortlichkeit der einzelnen Personen im Unternehmen für die Einhaltung der definierten Massnahmen eine höhere Bedeutung beigemessen wird. Im Bereich IKS, Risikomanagement und Enterprise Risk Management (ERM) haben sich in den letzten Jahren immer mehr Software-Anbieter etabliert. Der Autor selbst hat jahrelang mit einer systembasierten Lösung der Firma GoCompliant AG gearbeitet und dabei die Vorzüge einer solchen Lösung schätzen gelernt – von der strukturierten Erfassung der Daten, der Möglichkeit der historischen und archivierten Datenbasis, bis hin zum Reporting.

### Risikomanagement als Mehrwert betrachten

Unabhängig davon, welches Tool für die Risikobeurteilung eingesetzt wird, ist entscheidend, dass das Unternehmen gewillt ist, vom Gedanken einer Pflichtübung der jährlichen Risikobeurteilung Abstand zu nehmen, und stattdessen einen Mehrwert zu schaffen.

Ein Risiko sollte nicht nur als schädlich, sondern auch als Chance betrachtet werden. Mit diesem Sichtwechsel wird manch ein Geschäftsleitungs- oder Verwaltungsratsmitglied motivierter sein, sich dem unbeliebten Risikomanagement anzunehmen. Wer hätte beispielsweise gedacht, dass die Covid-Pandemie durch die Digitalisierung, welche jahrelang als Risiko beurteilt wurde, auch viele positive Nebenerscheinungen hervorgebracht hat, wie etwa Homeoffice-Möglichkeiten, QR-Code als Bestellmöglichkeit im Restaurant, etc. Die Digitalisierung wandelte sich von einem Risiko zu einem Mehrwert.

Die fortschreitende Digitalisierung erhöht aber auch die Abhängigkeit von der IT. Immer mehr Dienstleistungen werden ausgelagert, Daten werden extern gehostet oder in einer Cloud abgespeichert; es gibt Service-Level-Agreements (SLA) und Compliance-/Datenschutz-Themen. Auch diese Themen müssen in die Risikobeurteilung miteinbezogen werden. Es empfiehlt sich deshalb, dass der oder die IT-Verantwortliche für die Geschäftsleitung eine Übersicht der IT-verbundenen Risiken zusammenstellt. Hierin sollten auch die Risiken und Massnahmen von Systemausfällen berücksichtigt und dargestellt werden, wie lange sich das Unternehmen unter dem Systemausfall (Schadensausmass) selbst tragen kann (sog. Business-Continuity-Analyse).

Die Überlegungen, welche im Rahmen der Risikobeurteilung gemacht werden, sollten nicht nur von der Führungsebene, sondern in einem Unternehmen über alle Stufen hinweg gemacht werden. Werden die Belegschaft oder zumindest Teile davon in die Risikobeurteilung eingebunden, wird damit einerseits Vertrauen in die Führung geschaffen. Andererseits werden vielleicht Risiken erkannt, welche von der Führungsebene bislang nicht wahrgenommen wurden. Insbesondere die Generation Z schätzt einen

solchen partizipativen Ansatz. In der KMU-Welt könnten beispielsweise über geeignete Tools die Mitarbeitenden zu Risiken befragt werden; in «Sprint-Übungen» können Geschäftsleitungsmitglieder das «Out of the box»-Denken trainieren und dabei unkompliziert einen kurzweiligen Workshop gemeinsam gestalten.

Zusammengefasst stellt das Risikomanagement einen Mehrwert dar, wenn es richtig genutzt wird. Risiken sollten als Chance gesehen werden, die ein Unternehmen weiterbringen. Die Auswirkungen der Risikobeurteilung auf die Finanzplanung sind dabei nicht zu unterschätzen. Es empfiehlt sich, die hierfür genutzten Tools zu überdenken und alle Stufen im Unternehmen in die Risikobeurteilung miteinzubeziehen.

---

*Thomas Hildebrand,  
dipl. Betriebsökonom, dipl. Wirtschaftsprüfer und dipl.  
Experte in Rechnungslegung und Controlling,  
Director of Finance, IT & Purchasing – Mitglied der  
Geschäftsleitung von The Living Circle Group AG,  
hildebrand@thelivingcircle.ch*

---

# Eine Reise zum Start-up-Hotspot Israel

---

Israel beheimatet zahlreiche Tech-Firmen und Start-ups. Der viertägige Besuch im Rahmen einer Studienreise des IAA International Advertising Association Swiss Chapter hinterlässt positive Impulse, innovative Ideen und tiefe Eindrücke. Herbert Mattle und Dieter Pfaff berichten – und träumen gross!

---

Im November 2022 konnten Herbert Mattle und Dieter Pfaff mit einer kleinen Study-Group des IAA International Advertising Association Swiss Chapter während vier intensiven Tagen rund ein Dutzend Start-ups wie auch Venture Capital (VC) Firmen in Tel Aviv und Jerusalem besuchen. Ein Höhepunkt dieser Reise war sicherlich der Empfang durch den Schweizer Botschafter Urs Bucher in seiner Residenz, mit anschliessendem Cocktail Dinner. Israel ist ein wichtiger Handelspartner für die Schweiz und rund 18'000 Schweizer Staatsangehörige leben in diesem Land, welches notabene zu Asien gehört. Laut Meinung des Botschafters sind sowohl die Schweiz wie auch Israel sehr innovationsstark. Allerdings mit unterschiedlichen Stärken: Sind die Israeli entscheidungsstark und schnell, auch weil sie im «Heute» («today is today and tomorrow is tomorrow») leben, profitieren die Schweizer von der Stabilität des Landes, allerdings mit dem Nachteil, dass es oft zu viele «Bedenkenträger» als Verhinderer gibt.

Israel gehört zu den wichtigsten Start-up-Hotspots der Welt – auf rund 1500 Einwohnerinnen und Einwohner

kommt ein Start-up! Investierende aus der ganzen Welt sind in Israel präsent, um von dem dynamischen und innovativen Ökosystem zu profitieren. IT-Riesen, Unternehmen und VCs wollen hier Business machen. Der Grossteil des Risikokapitals stammt aus den USA; aber auch aus Europa und China fliessen zunehmend Investments ins Land. Jährlich werden mehrere Milliarden US-Dollar in israelische Jungfirmen investiert. Da der Markt in Israel mit seiner Bevölkerung von rund 9,4 Millionen Menschen zu klein ist, liegt der Fokus auf grossen internationalen Märkten wie USA, Asien und Japan, Südamerika, Europa. Nach der Gründung eines Start-ups erfolgt schnell der zweite Schritt: die Eröffnung eines Offices im Ausland. Überlegt sich ein Schweizer Start-up, ob es auch in die Romandie oder sogar ins Tessin gehen will, so stellt sich für die Israeli die Frage: USA oder Asien?

## Eine Kultur des Scheiterns

Ein Grund, weshalb das Land mit seiner kleinen Population zur Start-up-Nation wurde, ist die Risikobereitschaft







der Gründenden und Investierenden: Sie sind bereit, hohe Risiken einzugehen, um Grosses zu erreichen. Wer beim ersten Anlauf scheitert, der lernt aus den Fehlern und macht es beim zweiten Mal besser. In Israel scheint nur eine erfolgreiche und angesehene Geschäftsperson zu sein, wer zuerst einmal eins oder mehrere Projekte in den Sand gesetzt hat – bei uns werden die Leute bei Misserfolg eher «gefedert und geteert». Und: Israel als Land selbst ist ein Start-up – zieht sehr viele Leute jüdischen Glaubens aus aller Welt an. Diese Menschen mit Migrationshintergrund sind anhand ihres Werdegangs in der Regel sehr offen für Neues und bringen das unternehmerische Denken bereits in ihrer DNA mit.

### Alle waren im Militär

Die Rolle des Militärs ist im israelischen Innovationsprozess sehr wichtig. Nur die talentiertesten Leute werden im Tech-Bereich der Armee aufgenommen und wer in einer dieser Einheiten seinen Militärdienst absolvieren durfte, hat beruflich grosse Chancen. Bereits in jungen Jahren lernen sie, mit den neusten Technologien umzugehen, führen Teams, verwalten grosse Budgets und übernehmen viel Verantwortung. Israels Militär gilt als Talent-Schmiede. Die jungen Männer absolvieren drei Jahre, Frauen zwei Jahre Militärdienst. Diese Erfahrung ist ungemein wichtig für ein Land, denn es entsteht ein einmaliger, spürbarer Teamspirit, eine gemeinsame Sprache; man versteht sich sofort. Da Israel ständig einer Bedrohung von aussen ausgesetzt ist, schweisst das die Leute zusammen und jeder hilft jedem (eben auch in Unternehmen und nicht nur im Militär). Zudem zeichnen sich sowohl Israels Militär als auch Israels Start-ups und Unternehmen insgesamt durch flache Hierarchien aus. Eine Open-Door-Policy haben wir in vielen Start-ups kennengelernt.

### Wissenstransfer sichergestellt

Technische Errungenschaften im Militär werden ohne grosse Hemmnisse und Bedenken auch zivilen Anwendungsbereichen zugänglich gemacht: Nicht selten basieren daher Start-ups auf Entwicklungen des Militärs. Künstliche Intelligenz (KI), die z. B. zur Verhinderung



terroristischer Anschläge oder zur Überwachung von Israels Grenzen eingesetzt wird, kann so leicht auch auf zivile Fragestellungen übertragen werden.

### Erfolgreiche Finanzierung

Oftmals sind es in der ersten Finanzierungsrunde Unternehmerinnen und Unternehmer, die erfolgreich ein Start-up verkaufen konnten und dieses Geld jetzt wieder in das nächste Projekt investieren. Die Start-up-Szene in Israel zieht viele und grosse ausländische Investoren an. Zudem unterstützt der Staat mit eigenen Programmen grosszügig Projekte, welche allerdings einen hohen Innovationsgrad aufweisen müssen. In der Regel werden nicht rückzahlbare Darlehen gesprochen, verbunden mit einer (starken) finanziellen Beteiligung am Erfolg.

### Und hier einige der besuchten Start-ups und einer Venture-Capital-Plattform:

#### Riskified: Fintech Startup / [www.riskified.com](http://www.riskified.com)

Ihre Machine-Learning-Modelle ermöglichen einen reibungslosen Schutz vor Betrug und analysieren in Sekundenschnelle Hunderte von Merkmalen pro Transaktion und generieren präzise Entscheidungen, ob ein Verkauf über Kreditkarte genehmigt oder abgelehnt wird. Hier trifft künstliche Intelligenz auf eine riesige Datenmenge. Drei der zehn grössten Internethändler vertrauen bereits auf Riskified, um ihren Umsatz zu steigern (durch weniger Ablehnung von Käufen), Betriebskosten zu senken und Betrug zu verhindern.

#### Guesty: Real Estate Tech Startup / [www.guesty.com/de](http://www.guesty.com/de)

Guesty ist eine Immobilienverwaltungsplattform. Sie wird von Immobilienverwaltungen genutzt, um Kurzzeit- und Ferienvermietungen zu verwalten, die auf mehreren Plattformen gelistet sind.

#### OurCrowd: Venture Investment Plattform / [www.ourcrowd.com](http://www.ourcrowd.com)

OurCrowd ist eine globale Online-Plattform für Risikokapitalinvestitionen, die es Institutionen und akkreditierten Einzelanlegenden ermöglicht, in aufstrebende Technologieunternehmen zu investieren und sich in einem frühen Stadium zu engagieren. Investitionen sind ab USD 10'000 möglich, wobei es sicherlich empfehlenswert ist, in ein zu einem Fonds zusammengefasstes Portfolio von rund 15 Start-ups zu investieren, welche sich eher schon in einem reiferen Stadium befinden.

#### C2A: Cyber Security Startup / [www.c2a-sec.com](http://www.c2a-sec.com)

C2A Security ist ein Anbieter von End-to-End-Cybersicherheitslösungen für die Automobilindustrie, der einen einzigartigen Schutz für die Cybersicherheit im Fahrzeug bietet. Grosses Problem der Automobilfirmen heutzutage





ist der Transfer von einem Hardware- zu einem Softwareunternehmen. Das Management von C2A ist überaus erfahren und war schon mit anderen Start-ups sehr erfolgreich. C2A ist dabei, Verträge mit grossen Autokonzernen abzuschliessen. Nicht nur für Herbert Mattle wäre es der Favorit für eine Investition (nebst einem Portfolio in OurCrowd).

**HevenDrones: Smart Mobility Startup / [www.hevendrones.com](http://www.hevendrones.com)**

HevenDrones hat sich zum Ziel gesetzt, die Drohnenindustrie zu verändern, indem es handlungsfähige Drohnen entwickelt, die eine Vielzahl von Aufgaben erledigen können und dabei benutzerfreundlich sind. Das Unternehmen hat einen zum Patent angemeldeten Stabilitätsmechanismus entwickelt, mit dem Drohnen Nutzlasten von bis zu 45 Kilogramm tragen können: «The future is about flying roboter».

**Monday.com: Collaborative Workflow Startup / [www.monday.com/lang/de](http://www.monday.com/lang/de)**

Die börsennotierte monday.com ist eine offene Plattform, die sich darauf konzentriert, die Leistungsfähigkeit von Software zu demokratisieren, so dass Unternehmen auf einfache Weise Arbeitsmanagement-Tools und Softwareanwendungen erstellen können, die ihren jeweiligen Anforderungen entsprechen. Die Plattform verbindet intuitiv Menschen mit Prozessen und Systemen und ermöglicht es Teams, in jedem Aspekt ihrer Arbeit zu glänzen, während sie gleichzeitig eine Umgebung der Transparenz im Unternehmen schaffen. Die meisten bekannten Apps sind einfach zu integrieren.

**D-ID: AI Face Technology Startup / [www.d-id.com](http://www.d-id.com)**

D-ID ermöglicht die automatische Umwandlung beliebiger Bilder oder Videos in aussergewöhnliche Erlebnisse, und zwar ausschliesslich durch künstliche Intelligenz (KI). Die Creative-Reality-Technologie nutzt Deep-Learning-Algorithmen, Bildverarbeitung und neuronale Netze, die auf Zehntausenden von Videos trainiert wurden, um eine Reihe von Aufgaben zu erfüllen, darunter die Animation von Fotos, die Erleichterung hochwertiger Video-

produktionen und die Schaffung viraler Nutzererlebnisse. Anwendungsbeispiel (in einer einfachen freien Version auf der Webseite): Ich lade ein Foto von mir und einen Text hoch und KI kreiert ein Video, indem ich den Text authentisch spreche. Ich kann dabei nicht nur eine von mehreren Fremdsprachen wählen, sondern unter anderem auch die Stimmung, in welcher der Text gesprochen werden soll (z. B. ärgerlich oder freundlich).

**Peres Center for Peace and Innovation**

Ein äusserst empfehlenswerter Besuch ist auch das «Peres Center for Peace and Innovation» in Tel Aviv. Ins Innovationszentrum des Centers kommen Gäste aus Israel und dem Ausland, darunter Studierende, Staatsoberhäupter, CEOs, Familien und viele mehr, um sich von der Geschichte der israelischen Innovation inspirieren zu lassen und grosse Träume zu verwirklichen – ganz nach dem Motto von Shimon Peres, Staatsmann, neunter Präsident des Staates Israel, Premierminister und Friedensnobelpreisträger: «Dream big!»

**Fazit unserer Reise**

«Gross träumen» oder «sich inspirieren lassen» ist eine der besten Altersvorsorgen, die wir selbst steuern können. Damit es uns gut geht, benötigen wir Wissen über die Welt und über uns. Immer mal wieder neue Dinge auszuprobieren, andere Kulturen zu bereisen, sich weiterzubilden und lebenslang von anderen zu lernen, verbessern die Flexibilität und Bandbreite des Gehirns (so zumindest die moderne Hirnforschung). Je mehr Verknüpfungen wir im Gehirn haben, umso mehr Möglichkeiten haben wir. Nach vier Tagen Israel (mit sage und schreibe 11 Unternehmenspräsentationen und intensiven Diskussionen) waren die Autoren so stark beeindruckt von der Mentalität der Leute, ihrer Kultur, ihrer Offenheit, ihres Unternehmergeistes und eben auch ihrer Risikofreudigkeit, dass die Eindrücke noch lange nachhallen werden. Nicht zuletzt sind wir auch mit einer Menge Ideen zurückgekehrt, wie man die Aus- und Weiterbildung noch attraktiver machen kann. Dream big!

*Herbert Mattle und Dieter Pfaff*



# Zukunftsvisionen mit künstlicher Intelligenz

In «KI 2041» haben sich der international bekannteste KI-Experte und ein führender Science-Fiction-Autor zusammengetan, um eine zwingende Frage zu beantworten: Wie wird künstliche Intelligenz unser Leben in zwanzig Jahren verändert haben? Ein Muss für alle, die das Potenzial künstlicher Intelligenz erleben und verstehen wollen.

Ist die Menschheit wirklich gut beraten, auf künstliche Intelligenz zu setzen? Ja, sagen die beiden Autoren von «KI 2041». Kai-Fu Lee ist CEO des Wagniskapitalgebers Sinovation Ventures und Co-Vorsitzender des Artificial Intelligence Councils des WEF. Qiufan Chen ist Schriftsteller und Präsident der World Chinese Science Fiction Association. Entsprechend ist ihr Buch eine originelle Mischung aus Science-Fiction und Technikanalyse. Dabei werden zahlreiche Aspekte der künstlichen Intelligenz behandelt, von Deep Learning und Deep Fakes bis zum autonomen Fahren und autonomen Waffensystemen.

KI ist im Begriff, zur wichtigsten Technologie der Welt zu werden. Und das, obwohl sie erst in weniger als jeder zehnten Branche zum Einsatz kommt. KI profitiert davon, dass Digitaldienste sehr billig geworden sind. Zudem ist heutige Rechenleistung eine Billion Mal höher als vor 40 Jahren, und Datenspeicherung kostet 15 Millionen Mal weniger. Nicht zuletzt beeindruckt die Selbstlernfähigkeit der KI: Innerhalb von nur vier Stunden bringen Computer sich selbst Schach so gut bei, dass ein Mensch sie nicht mehr besiegen kann.

Wenn spekuliert wird, wohin uns KI wohl führt, ist meist von dystopischen Szenarien die Rede: von Roboterherrschaft und Überwachung. Meist fachfremde KI-Propheten bieten einen negativen Ausblick, der aber auf Halbwahrheiten beruht. Dem setzen die Autoren mögliche positive Szenarien entgegen. KI könne uns Routinearbeiten abnehmen, die Zusammenarbeit verbessern und grosse Werte schaffen. Was KI in 20 Jahren können wird, veranschaulichen sie an zehn Anwendungen, die dann marktreif sein werden. Dem Leser wird so auf anschauliche Weise eine Zukunft nähergebracht, die nach der Lektüre gar nicht mehr so weit entfernt scheint. Dass das Buch neben futuristischen Betrachtungen auch noch Methodenwissen aus der KI-Entwicklung allgemeinverständlich vermittelt, macht es zu einem bereichernden Leseerlebnis.

**getabstract**



*KI 2041, Kai-Fu Lee und Qiufan Chen, Campus, 2022, 534 Seiten.  
Eine Zusammenfassung dieses Buches und Tausender weiterer Titel finden Sie auf [www.getabstract.com](http://www.getabstract.com).*

## 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).

---

# «Wir würfeln einen Chef oder eine Chefin»

---

Wie wäre es, wenn Chefinnen und Chefs per Los statt im Turnierverfahren ernannt würden? Was wie eine Schnapsidee klingt, bekommt bei genauerer Betrachtung Hand und Fuss. Die Netzwerktagung für Dozierende, Autorinnen und Autoren von veb.ch bot im Oktober einen höchst interessanten Einblick.

---

Vor Jahresfrist gehörte Professorin Margit Osterloh zur Verliererseite der Abstimmung über die Justizinitiative. Was deren Unterstützerinnen und Unterstützer vertraten, wurde von vielen Seiten als verrückt erklärt. Es ging um ein geändertes Wahlverfahren für die Mitglieder des Bundesgerichts. Sie müssen heute Partei sein bzw. einer Partei angehören und werden in einer Parteienlogik durch das Parlament ernannt. Dieser Vorgang ruft in ausländischen Fachkreisen Kopfschütteln hervor, wie Professorin Osterloh im Laufe ihres Vortrags unter dem Titel «Wir würfeln einen Chef oder eine Chefin» berichtete.

## Von einer Parteienlogik zum Losentscheid

Doch mit welcher Alternative hatte sich die renommierte Betriebswirtschaftlerin und Wissenschaftlerin (Prof. Dr. Dr. h.c., tätig unter anderem in Basel und Zürich) so weit aus

dem Fenster gelehnt, dass sie sich mit knapp 70 Prozent Nein-Stimmen konfrontiert sah? Die Justizinitiative hatte vorgeschlagen, das Bundesgericht in Zukunft per Los zu bestimmen, nachdem eine Expertenkommission eine Vorauswahl aus allen Kandidaturen getroffen hatte.

Davon wollte die Schweiz nichts wissen. Zu neu, zu unvertraut und zufällig erschien diese Idee. Die so neu aber gar nicht ist. Im Gegenteil: Sie hat eine lange, reichhaltige Geschichte. In der Zeit noch vor Christus vertrat Aristoteles die Meinung, dass eine echte Demokratie nur per Los funktionieren kann. In qualifizierten Losverfahren mit Vorauswahl wurden im Venedig des 13. bis 18. Jahrhunderts die Dogen ernannt. Margit Osterlohs Lieblingsbeispiel ist allerdings die Uni Basel, deren Reputation im 18. Jahrhundert am Boden lag. Ungeachtet der fachlichen Kompetenz seien die Professuren innerhalb des «Basler Daig»



Professorin Margit Osterloh über qualifizierte Ernennungs- und Vergabeprozesse per Los.



Ein entspanntes, angeregtes Stelldichein an der Netzwerktagung von veb.ch.

verschachert worden. Neu setzten die Fakultätsmitglieder drei Berufungskommissionen ein. Brachten alle drei denselben Namen ein, war die Ernennung Tatsache. Gab es unterschiedliche Empfehlungen, entschied das Los. Mit diesem Systemwechsel habe die Uni Basel auf die Erfolgspur zurückgefunden.

### Weniger Macht(gehabt), mehr Auswahl und mehr Vielfalt

Grundsätzlich sei das Losverfahren – gerade auch in der Schweiz – sehr populär gewesen, geriet mit der Aufklärung und durch neue Formen der Aristokratie in der französischen Revolution aber in Vergessenheit. Heute findet allmählich eine Wiederbelebung statt, zum Beispiel bei Bürgerbeteiligungen, in der Auswahl von Stipendien oder eben durch den Versuch, das Wahlprozedere für das Bundesgericht zu verändern. Die Vorteile scheinen auf der Hand zu liegen, denn qualifizierte Losverfahren

- verhindern «Old boys' networks» sowie Matthäus-Effekte – wer schon hat, dem wird auch weiterhin gegeben;
- vergrössern den Pool an fähigen Kandidierenden und erübrigen eine Quoten-Debatte – Frauen und Minderheiten beteiligen sich stärker an Losverfahren als bei einem Turniermodus, in dem eine Person gewinnt und alle anderen verlieren;
- reduzieren Hybris, das heisst den Hochmut bzw. die Selbstüberschätzung, der oder die absolut Beste zu

sein und damit über anderen und dem geltenden Recht zu stehen;

- erhöhen die Diversität und die Resilienz von Systemen in Zeiten hoher Unsicherheit, in denen noch nicht bekannt ist, welche Fähigkeiten es gegen die Probleme der Zukunft braucht.

### Die Idee einer dritten Parlamentskammer

Noch fehlt es an breiter Begeisterung für die qualifizierten Losverfahren, die an heutigen Machtstrukturen rütteln. Die Idee beginnt aber zu greifen. Da und dort wird beispielsweise über eine aleatorische Demokratie nachgedacht, wo es um eine Zufallswahl aufgrund statistischer Daten geht. In einer dritten Parlaments-Kammer würde ein repräsentativer Querschnitt der Bevölkerung Platz nehmen können.

Schnapsidee, verrückt? Margit Osterloh bot Einblicke, über die es sich nachzudenken lohnt. Die rund 40 Teilnehmenden der Netzwerktagung von veb.ch erlebten im uniTurm Zürich jedenfalls einen faszinierenden, inspirierenden Abend in angeregter Runde.

*Text: Marion Tarrach  
Fotos: Christian Hildebrand*



---

# veb.ch pflegt Netzwerk im Tessin

---

Die veb.ch-Strategietagung fand vom 8. bis 11. September in Ascona statt. Bei dieser Gelegenheit wurden auch die Tessiner Berufskolleginnen und -kollegen vom ACF samt Begleitung zum Nachtessen eingeladen. Begrüsst wurden die Gäste von Michela Ris, die im Gemeindevorstand von Ascona für die Finanzen und das Kulturwesen zuständig ist.

---

Zur traditionellen jährlichen Strategietagung lud der amtierende Präsident, Herbert Mattle, alle Vorstandsmitglieder sowie das fünfköpfige Team der Zürcher Geschäftsstelle nach Ascona. Warum in den südlichsten Schweizer Kanton zum Arbeiten? Mattle, der noch bis zur nächsten GV im Juni 2023 als veb.ch-Präsident im Amt ist, hat seinen Wohnsitz vor Kurzem ins Tessin verlegt. «Ascona kultiviert die Leidenschaft für das Schöne und die Freuden des Lebens und achtet dabei immer auf die Qualität des Angebotes», ist auf der Website von ticino.ch zu lesen. Diesen Qualitäten ist Mattle offensichtlich auch erlegen und fungierte während des viertägigen Aufenthalts auch als «Touristenführer» und organisierte frühmorgendliches Nordic-Walking mit den Teilnehmenden und ihren Begleitpersonen durch Ascona.

Die Vorzüge von Ascona hob auch Michela Ris, Mitglied des Gemeindevorstands von Ascona, beim Apéro am Samstagabend in ihrer Begrüssung hervor. Auf Einladung von Mattle begrüsst sie von offizieller Seite alle Teilnehmenden sowie die geladenen Tessiner Berufskolleginnen und -kollegen vom ACF. Nach dem Apéro auf der Terrasse des Castello Seeschloss in Ascona, welches direkt an der malerischen Seepromenade liegt, verabschiedete sich die Politikerin. Der Vorstand, das Team der Geschäftsstelle in Zürich, die Mitglieder des ACF und ausgewählte Gäste pflegten anschliessend beim «Wine & Dine» ihr Netzwerk. Zur wunderbaren Kombination des Geniessens gesellte sich auch der Vollmond, der hell über Ascona leuchtete.

*Bettina Kriegel*



Geniessen den herrlichen Spätsommerabend in Ascona: Prof. Dr. Dieter Pfaff, Vizepräsident veb.ch, Herbert Mattle, Präsident veb.ch, Michela Ris, Gemeindevorstand Ascona und Grossrätin Kanton Tessin, Vincenza Bianchi, Präsidentin ACF, Thomas Ernst, Vorstandsmitglied veb.ch und Präsident Prüfungskommission (v.l.n.r.).

# Rechnung für Mitgliedschaft neu per E-Mail

Die Rechnungen für unsere Seminare und Lehrgänge versenden wir nur noch per E-Mail. Dies wird von unserer Kundschaft sehr geschätzt – und ist umweltfreundlicher. Nun gehen wir einen Schritt weiter und möchten in Zukunft auch die Rechnung für den Mitgliederbeitrag papierlos via E-Mail versenden.

Die Vorteile, die Rechnungen digital zu versenden, liegen auf der Hand: Die Rechnungsstellung und -verarbeitung wird einfacher, spart Ressourcen und schont die Umwelt. Damit wir reibungslos auf diesen elektronischen Prozess umstellen können, benötigen wir zwingend aktuelle E-Mail-Adressen von unseren Mitgliedern.

Deshalb bitten wir Sie zu prüfen, ob Ihre registrierte E-Mail-Adresse noch gültig ist. Um dies herauszufinden, können Sie sich auf <https://www.veb.ch/konto#> mit Ihrer E-Mail-Adresse und Ihrem persönlichen Kennwort anmelden. Wenn dieser Login Prozess funktioniert, sind Ihre Angaben aktuell und Sie müssen nichts weiter unternehmen. Sie erhalten automatisch ab nächstem Jahr die Rechnung für Ihre Mitgliedschaft via E-Mail.

Wird beim Login Ihre E-Mail-Adresse nicht erkannt, sind wir auf Ihre Mitteilung mit der korrekten E-Mail-Adresse an [info@veb.ch](mailto:info@veb.ch) oder telefonisch unter 043 336 50 30 ange-

wiesen. Bitte melden Sie uns Ihre aktuellen Koordinaten bis spätestens am 31. Januar 2023.

Die Rechnungen für die Mitgliederbeiträge werden im Februar 2023 versendet. Sie haben nebst dem ordentlichen E-Mail auch die Möglichkeit, Ihre Rechnungen im Mitgliederbereich anzusehen und als PDF herunterzuladen. In der Abbildung unten finden Sie die notwendigen Schritte 1 bis 4 gekennzeichnet.

Mit diesem QR-Code gelangen Sie direkt zum Login im Mitgliederbereich.



The screenshot shows the VEB member portal interface. At the top right, there is a link 'Mein Mitgliederbereich' with a red circle '1' next to it. Below the navigation bar, the main heading is 'Profil verwalten' with a red circle '3' above it. Underneath, there are three buttons: 'Mein Profil', 'Meine Rechnungen' (highlighted in red with a red circle '3'), and 'Passwort'. Below this, the section 'Meine Rechnungen' contains a table with columns 'Download', 'Rechnung', 'Datum', and 'Status'. A red circle '4' is placed over the download icon in the first row of the table. The first row of the table shows a download icon, the number '14009121', the date '21.02.2022', and the status 'Bezahlt' with a green checkmark. On the left side, there is a sidebar menu titled 'Mein Bereich' with a red circle '2' next to 'Profil verwalten'. Other items in the sidebar include 'Meine Vorteile', 'Meine Regionalgruppe', 'Meine Veranstaltungen', 'Verband veb.ch', 'Mitgliederverzeichnis', and 'Lernplattform'. At the bottom of the sidebar is a black button labeled 'Abmelden'.

Abbildung 1: Mit diesen vier Schritten kann die Rechnung im Mitgliederbereich heruntergeladen werden.



# Netzwerkanlässe zum Arbeitsrecht mit Homeoffice

Das Arbeiten zu Hause hat in der Schweiz während der Covid-19-Pandemie mit der Homeoffice-Pflicht einen rasanten Aufschwung erlebt. «Homeoffice – Wie ist das jetzt genau?», diese Frage wird im Frühling im Rahmen der Netzwerkveranstaltungen exklusiv für unsere Mitglieder von einem Experten vertieft.

Nach der erfolgreichen Durchführung der Herbstanlässe zum Thema Datenschutz steht erneut ein spannendes Thema auf der Agenda der Regionalgesellschaften: Arbeitsrecht und Homeoffice. Der Verbandsmanager beim Arbeitgeberverband Centre Patronal in Bern, Dr. iur. Markus Hugentobler, wird zu diesem Thema viel Wissenswertes für die Praxis vermitteln. Denn das Thema Homeoffice hat sich nach der Corona-Krise längst in den Unternehmen etabliert. Auch solche, welche die Möglichkeit von Homeoffice vorher kategorisch ablehnten, lassen es aufgrund der gesammelten Erfahrungen nach der Aufhebung der Homeoffice-Pflicht weiterhin zu. Es handelt sich sowohl um ein Best-Practice- als auch um ein Future-Practice-Thema.

## Im Referat werden folgende Aspekte beleuchtet:

### Vertragliche Regelungsempfehlungen

- Fehlende gesetzliche Grundlagen
- Homeoffice-Reglement

### Arbeitsort und Arbeitszeit

- Homeoffice am Wohnort, im Ferienhaus oder im Ausland?
- Arbeitszeit
- Arbeit ausserhalb der Bürozeiten

### Infrastruktur und Entschädigung

- Wer muss die Infrastruktur zur Verfügung stellen?
- BYOD (Bring Your Own Device)
- Unter welchen Umständen ist Auslagenersatz geschuldet?

### Homeoffice bei Grenzgängern

- Folgen für Grenzgänger
- Sozialversicherungen
- Steuern



### Der Referent:

Markus Hugentobler, Dr. iur., ist als Jurist und Verbandsmanager beim Arbeitgeberverband Centre Patronal in Bern tätig. Er ist zudem Dozent an Fachhochschulen und nebenamtlicher Richter am Schaffhauser Obergericht.

## TERMINE NETZWERKANLÄSSE DER REGIONALGESELLSCHAFTEN

(Anmeldung im Mitgliederbereich auf der Website [veb.ch](http://veb.ch))

### Montag, 6. März 2023

Kaufm. Verband Luzern, Frankenstrasse 4, Luzern

### Dienstag, 14. März 2023

Zunftthaus zur Schmiden, Zürich

### Mittwoch, 15. März

GAIA Hotel, Centralbahnstrasse 13–15, Basel

### Mittwoch, 22. März 2023

Hotel Stern, Reichsgasse 11, Chur

### Donnerstag, 23. März 2023

Hotel Bern, Zeughausgasse 9, Bern

### Montag, 3. April 2023

Klubschule Migros, Bahnhofplatz 2, St. Gallen

# Blick hinter die Kulissen: Wer spielt im Team der Geschäftsstelle mit?

Mitglied werden? Lehrgang buchen? Fragen zum Seminar?

Das Team der Geschäftsstelle hat auf alle brennenden Fragen passende Antworten parat. Und wenn die Technik beim Online-Seminar mal Streiche spielt, bleiben sie nervenstark und suchen nach Lösungen. Guter Service gepaart mit viel Freundlichkeit – das schätzen die Mitglieder, die bei der Geschäftsstelle auf offene Ohren für ihre Anliegen stossen.






**Marija Atanasova**  
Co-Leiterin Geschäftsstelle  
Finanzen und Digitalisierung



**Pia Käser**  
Co-Leiterin Geschäftsstelle  
Marketing- und Produktmanagement

Erkläre bitte veb.ch in einem Satz.	veb.ch ist DER Berufsverband, der mich in Rechnungslegung und Controlling à jour hält.	veb.ch informiert über brandaktuelle Themen und hält seine Mitglieder immer auf dem neusten Stand. Von der Praxis für die Praxis.
Wenn du veb.ch mit einem Fahrzeug vergleichen müsstest, welches würdest du wählen?	Ein «Service-Fahrzeug», das für Wartungen unterwegs ist – mit dem nötigen Werkzeug im Laderaum.	Ein Bugatti, ein Traumauto schlechthin, das beste und exklusivste Auto auf dem Markt.
Was gehört zu deinen Lieblingstätigkeiten bei veb.ch?	Aufgaben im Controlling sowie Projekte im Bereich Digitalisierung (z. B. neue Website).	Spannender Content im Online-Marketing kreieren und verbreiten, der uns viele Anmeldungen beschert.
Was sind deine Stärken?	Meine Kenntnisse im Rechnungswesen und in der Digitalisierung kann ich wirkungsvoll kombinieren.	Meine Stärken sehe ich im Online Marketing und im CRM – in diesen Bereichen haben wir grosse Schritte gemacht.
Warum lohnt sich eine Mitgliedschaft bei veb.ch?	Ich schätze den Austausch mit Berufskolleg*innen – und es gibt immer etwas Feines zu essen!	Mit veb.ch bleibt man auf dem neusten Stand, Informationen werden auf dem silbernen Tablett serviert.
Vervollständige bitte den Satz: «Ein guter veb.ch-Tag ist, wenn ...»	... ich beim Verabschieden in lachende Gesichter blicke.	... alles wie geschmiert läuft und wir viele Neueintritte und Anmeldungen verbuchen können.
	<b>Marija Atanasova:</b> Nach dem Fachausweis hat sie die Weiterbildung zur Expertin in Rechnungslegung und Controlling in Angriff genommen. Fest im Griff hat die Sportbegeisterte auch die Zahlen bei veb.ch.	<b>Pia Käser:</b> Mit griffigen Massnahmen gewinnt sie neue Mitglieder und wirbt für die Weiterbildungsangebote. Ihre Leidenschaft ist das Marketing, in diesem Gebiet bildet sie sich fortlaufend weiter.

«veb.ch ist am Puls der Zeit und das kommt nicht von ungefähr: Denn neue Ideen stossen hier auf offene Ohren, und innovative Projekte kommen dank grosser Entscheidungsfreude und -freiheiten rasch zum Fliegen.» Marija Atanasova und Pia Käser

		
<p><b>Sara Katbi</b> Mitarbeiterin Weiterbildungsorganisation</p>	<p><b>Andrea Hilpert</b> Mitarbeiterin Mitgliedermanagement und Marketingassistenz</p>	<p><b>Flavia Stähli</b> Mitarbeiterin Kundenbetreuung und Administration</p>
<p>veb.ch ist ein Berufsverband, der innovativ und lebendig ist – und ein attraktiver Arbeitgeber!</p>	<p>veb.ch ist am Puls der Branche und setzt hohe Standards in der Weiterbildung.</p>	<p>veb.ch ist der Verband für Buchhalter*innen (lacht) resp. Fachleute in Rechnungslegung und Controlling.</p>
<p>Wegen der roten Farbe im Logo ein Ferrari, der schnell und sportlich unterwegs ist.</p>	<p>Ein Audi: luxuriös und dennoch mit einer gewissen Bodenhaftung.</p>	<p>Ein Volvo: gute Qualität, seriös, sicher und langlebig.</p>
<p>Von A bis Z die Weiterbildungsanlässe zu organisieren – von der Terminfindung bis zum Apéro riche.</p>	<p>Das Weiterbildungsangebot laufend zu erweitern und den Interessierten verständlich zu präsentieren.</p>	<p>Die Abwechslung im Kundenkontakt bei der Weiterbildungsbetreuung.</p>
<p>Mein Organisationstalent! Ich bezeichne mich zudem als hilfsbereit und freundlich.</p>	<p>Bei mir ist das Glas immer halb voll – ich bin ein positiver Mensch mit einer gesunden Portion Humor.</p>	<p>Ich verfüge über eine schnelle Auffassungsgabe, bin interessiert an vielen Themen und offen, Neues zu lernen.</p>
<p>Mit veb.ch sind die Mitglieder immer Up-to-date. Mit Weiterbildungen bringen wir sie weiter.</p>	<p>Das grosse Netzwerk mit den tollen Anlässen und den vergünstigten Weiterbildungen.</p>	<p>Der kollegiale Aspekt wird hier besonders gepflegt. Mitglieder haben viele Vorteile.</p>
<p>... bei der Organisation alles geklappt hat und das Publikum nicht nur wegen dem Inhalt zufrieden ist.</p>	<p>... die Teilnehmenden von Weiterbildungsangeboten zufrieden nach Hause gehen und uns weiterempfehlen.</p>	<p>... die Kunden mit uns zufrieden sind – und wenn sich das gesamte Team auf der Geschäftsstelle trifft.</p>
<p><b>Sara Katbi:</b> Ihre Reiselust führt sie jedes Jahr in ein anderes Land und sie war noch nie zweimal am gleichen Ort. Immer gleich ist allerdings ihr Mitbringsel: ein Magnet vom jeweiligen Land, das sie für sich entdeckt hat.</p>	<p><b>Andrea Hilpert:</b> Jedes Jahr besucht sie zusammen mit ihrer besten Freundin eine Schweizer Stadt. Zürich kennt sie aus dem Effeft und lebt mit ihrer Familie hier – veb.ch im Kaufleuten ist für sie mehr als naheliegend.</p>	<p><b>Flavia Stähli:</b> Lesen ist ihr Hobby. Besonders gerne liest sie Geschichten aus Ost-Europa wie z. B. der Autorin Svetlana Alexijewitsch, die 2015 mit dem Nobelpreis ausgezeichnet wurde.</p>

**Wissensdurst stillen**

# Bestseller

Die Aus- und Weiterbildung im Finanz- und Rechnungswesen ist uns wichtig. In Zusammenarbeit mit erfahrenen Praktikern publizieren wir deshalb hilfreiche Fachbücher für die Praxis.



## **Praxiswissen von veb.ch: Das Lehr- und Praxisbuch zur Schweizer Mehrwertsteuer**

von Urs Denzler, Mónica Molnár, Britta Rehfishch und Roger Zbinden beleuchtet alle Themen des Schweizer Mehrwertsteuergesetzes übersichtlich und klar. Sie finden darin viele alltägliche Beispiele, praxisingerechte Fälle und eine grosse Sammlung mit Lösungen. Grundlage für die Erläuterungen ist immer der Gesetzestext.

**Bestellen auf [www.veb.ch/buecher](http://www.veb.ch/buecher)  
oder im Buchhandel**



## **Schweizer Kontenrahmen KMU**

Der «Schweizer Kontenrahmen KMU» richtet sich an kleine und mittlere Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen in der Schweiz, ungeachtet ihrer Branchenzugehörigkeit und Rechtsform. Das 2013 überarbeitete Buch legt Wert auf Mustervorschläge zu Bilanz, Erfolgs- und Geldflussrechnung, gibt einen Rahmen vor und soll dazu beitragen, die Qualität des Rechnungswesens schweizerischer Unternehmen weiterhin hoch zu halten.

**Bestellen auf [www.veb.ch/kontenrahmen](http://www.veb.ch/kontenrahmen)  
oder im Buchhandel**



## **veb.ch-Praxiskommentar Rechnungslegung nach Obligationenrecht**

Der veb.ch-Praxiskommentar ist ein Werkzeug, welches Ihnen umfassend und verlässlich Auskunft über Fragen zu folgenden Themen liefert: Jahresrechnung, Konzernrechnung, Buchführung und Steuerbilanz. Das Nachschlagewerk dient im Berufsalltag als treuer und kompetenter Begleiter für Unklarheiten zur Rechnungslegung nach OR.

**Bestellen auf [www.veb.ch/buecher](http://www.veb.ch/buecher)  
oder im Buchhandel**

## Anlässe unserer Regionalgruppen

Die veb.ch-Regionalgruppen sind der fachliche und oft auch gesellschaftliche Treffpunkt der Mitglieder Ihrer Region. 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

#### Donnerstag, 23. März 2023

Netzwerkanlass zum Thema Arbeitsrecht und Homeoffice, Referent: Markus Hugentobler, Hotel Bern, Zeughausgasse 9, Bern

#### Mittwoch, 3. Mai 2023

Generalversammlung der Regionalgruppe Bern

### NORDWESTSCHWEIZ

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

#### Montag, 13. Februar 2023

Traditioneller Steueranlass 2023 in der Safran Zunft

#### Mittwoch, 15. März 2023

Netzwerkanlass zum Thema Arbeitsrecht und Homeoffice, Referent: Markus Hugentobler, GAIA Hotel, Centralbahnstrasse 13-15, Basel

### ZENTRALSCHWEIZ

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

#### Montag, 6. März 2023

Netzwerkanlass zum Thema Arbeitsrecht und Homeoffice, Referent: Markus Hugentobler, Kaufm. Verband Luzern, Frankenstr. 4, Luzern

#### Freitag, 3. November 2023

Generalversammlung der Regionalgruppe Zentralschweiz

### OSTSCHWEIZ-FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

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

#### Mittwoch, 22. März 2023

Netzwerkanlass zum Thema Arbeitsrecht und Homeoffice, Referent: Markus Hugentobler, Hotel Stern, Reichsgasse 11, Chur

#### Montag, 3. April 2023

Netzwerkanlass zum Thema Arbeitsrecht und Homeoffice, Referent: Markus Hugentobler, Klubschule Migros, Bahnhofplatz 2, St. Gallen

#### Freitag, 12. Mai 2023

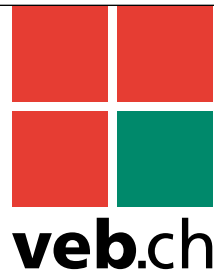
Generalversammlung der Regionalgruppe Ostschweiz im Fürstentum Liechtenstein

### ZÜRICH

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

#### Dienstag, 14. März 2023

Netzwerkanlass zum Thema Arbeitsrecht und Homeoffice, Referent: Markus Hugentobler, 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  
David Tramaux, Président, 2022 Bevaix  
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



# Führen in der Krise – Cyber Attacke

**Campus Sursee**  
**Donnerstag**  
**17.8. 9.15 Uhr bis**  
**Samstag**  
**19.8. 11.30 Uhr**  
**2023**

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 Geschäftsführung 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!



Für mehr Informationen und die Anmeldung: QR scannen oder besuchen Sie unsere Website [www.veb.ch](http://www.veb.ch), Weiterbildungsangebote.