

**«Irgendetwas in  
dieser Firma  
stimmt nicht»**

Praxisvorschläge zur  
Aufdeckung von Fraud  
durch die externen  
Prüfenden – aus  
Sicht eines Forensikers

Seite 27

**87. Generalversammlung**

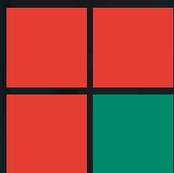
Schlussbouquet mit  
Präsidentenwechsel  
und internationalen Berufstiteln

Seite 46

**Netzwerken im Zeichen  
künstlicher Intelligenz (KI)**

Interview mit Dr. Abbas Tutcuoglu

Seite 54



**veb.ch | Standard**

**Ausgabe 3 | 2023**

# Herzlich willkommen!

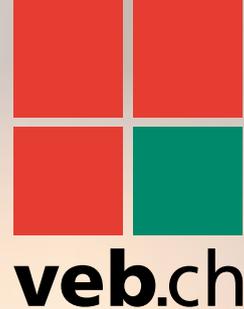
**354\* Kolleginnen und Kollegen setzen Ihren Standard neu – sie sind veb.ch beigetreten.**

Luzia Rita Amstad  
Julet Bajrami  
Carlo Bearth  
Stephanie Bischof  
Kerstin Blanc  
Nadine Bolijn  
Martin Borer  
Mike Bracher  
Cornelia Brantschen  
Nina Brunnschweiler-Tuffli  
Sinan Celik  
Cornelia Dändliker  
Rolf Deucher  
Nadine Domig  
Gabriela Barbara Dubach  
Claudio Dürger  
Bettina Eberhart

Khadija El Baz  
Roland Fischer  
Cynthia Fluri  
Lilian Gehrig  
Melanie Gerber  
Werner Gürber  
Sarina Hänni  
Miralem Hergic  
Marielle Hug  
Alain Hurni  
Yvonne Känel  
Sybille Kessler  
Jan Guido Kiser  
Sven Klingebiel  
David Koch-Graf  
Markus Kormann  
Carla Kramarz

Milena Leone  
Erika Loretz  
Claudia Marconato  
André Maurer  
Adrian Mehmeti  
Daniel Martin Meier  
Mario Meier  
Luca Moser  
Silvia Müller  
Alena Murati  
Osvel Perez Ruiz  
Tanja Rensch  
Diana Rüegg  
Lothar Studer  
Rudolf Thoma  
Giovanni Urgesi  
Edona Zhaku

\* Anzahl Neueintritte seit Anfang Mai 2023. Alle Personen, die namentlich aufgeführt sind, haben beim Eintritt ihr Einverständnis zur Publikation gegeben.



setzt Standards im  
Rechnungswesen und  
Controlling. Seit 1936

veb.ch zählt schweizweit über 9000 Mitglieder und ist der grösste Fachverband in Rechnungswesen und Controlling. Eine Mitgliedschaft bietet viele Vorteile: Sie bleiben fachlich à jour und können Ihr berufliches Netzwerk weiter ausbauen und pflegen. Als Aktiv-Mitglied können Sie zudem den Titel «Bachelor Professional veb.ch in Accounting®» und für das eidg. Diplom den «Master Professional veb.ch in Accounting®» beantragen und führen.

Gemeinsam sind wir stark. veb.ch vertritt die Interessen unseres Berufsstandes und setzt Standards. Deshalb ist jede Mitgliedschaft wichtig und zählt – auch Ihre!



**Jetzt  
Mitglied  
werden!**

**veb.ch → Mitgliedschaft**

## EDITORIAL

# Standard – der Name ist Programm

### veb.ch

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

### acf.ch

Associazione dei contabili-controller diplomati federali ACF

Kevin Kaufmann, il 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,  
1400 Yverdon-les-Bains, tél. 024 425 21 72,  
www.swisco.ch, info@swisco.ch

### Unsere Partner

swiss quality  
peer review



kaufmännischer  
verband  
mehr wirtschaft, für mich.

die plattform.  
bildung, wirtschaft, arbeit.

HWZ  
Die Hochschule für Wirtschaft  
in Zürich

Gesucht,  
geprüft,  
gemacht.  
zahlenmeister.ch

### Impressum

Standard, Fachmagazin 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 16500 Exemplaren

**Redaktion:** Dieter Pfaff, Präsident, Susanne Grau, Vorstandsmitglied, Pia Käser, Co-Leiterin Geschäftsstelle, Bettina Kriegel (www.kriegel-kommunikation.ch)  
Foto Titelbild: Christian Hildebrand (www.fotozug.ch)

**Layout und Gestaltung:** atelier barbara.kranz

ISSN 2813-7469 (Print)  
ISSN 2813-7477 (Online)

**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:** Das Fachmagazin Standard kann kostenlos bezogen werden bei veb.ch oder steht zum Download auf der Website www.veb.ch/fachzeitschrift zur Verfügung.

**Rechtlicher Hinweis:** Nachdruck mit Quellenangabe gestattet. Adressänderungen: Bitte melden Sie Mutationen der Geschäftsstelle.



Liebe Leserinnen und Leser,  
liebe Kolleginnen und Kollegen

Vor Ihnen liegt die neue Ausgabe unseres Fachmagazins: Das «rechnungswesen & controlling», über viele Jahre lang liebevoll «r&c» genannt, hat sich einem Redesign unterzogen und heisst neu «Standard». Der Name ist Programm und soll den Anspruch von veb.ch deutlich hervorheben. Als grösster Schweizer Verband in Rechnungswesen und Controlling wollen wir Standards setzen mit unserer Verbandszeitschrift und unseren Publikationen wie dem Schweizer Kontenrahmen, dem veb.ch-Praxiskommentar oder unserem Mehrwertsteuerklassiker, aber auch in der Weiterbildung, für Ihre Karriere, unseren Berufsstand und Ihr Netzwerk.

Bleiben wir aber für heute bei unserer Verbandszeitschrift. Gegründet von Herbert Mattle vor mehr als 30 Jahren (damals noch VEB news) und dann ab 1996 als Rechnungswesen und Controlling (und in den letzten Jahren als rechnungswesen & controlling) erschienen, hat sich die Zeitschrift im Laufe der Zeit immer wieder neu erfunden und das Gesicht geändert. Nein, nicht ganz, denn alle Ausgaben waren geprägt vom Editorial und Fotoreichtum (sollte ich besser sagen Ideenreichtum) unseres unnachahmlichen Präsidenten Herbert Mattle. Nun, das wird sich ändern: Das Editorial wird schlichter und vielleicht auch ein wenig sachlicher, die Fachzeitschrift selbst kommt insgesamt neu magaziniger daher. Und ganz wichtig: Nur in dieser Erstausgabe des neuen Layouts finden Sie den Präsidenten ausnahmsweise auf der ersten Seite; der Wechsel an der Spitze von veb.ch war uns hier Grund genug.

Grundsätzlich behalten wir unsere fachliche Einteilung in Rechnungslegung (OR, Swiss GAAP FER, IFRS, HRM2), Controlling, Steuern, Sozialversicherungen, Recht und Leadership bei, gliedern aber

übergeordnet nach den Rubriken Wissen, Weiterkommen, Persönlich und Inside. Sie bemerken richtig: Hier wiederholt sich unser Anspruch, Standards zu setzen für die Berufsbildung und den Berufsstand (Wissen), für Ihre berufliche Zukunft und Ihre Karriere (Weiterkommen) sowie für Ihr Netzwerk (Persönlich und Inside).



Attraktive Illustrationen, Fotos, Interviews, Quotes und vieles mehr wie «Die Zahl» mögen Sie anregen, einzutauchen in die spannende Welt des Finanz- und Rechnungswesens. Die gesamte Redaktion ist sehr gespannt, wie Ihnen unsere neue Fachzeitschrift gefällt. Zögern Sie daher nicht, uns Ihre Meinung mitzuteilen, sei es per Mail an info@veb.ch oder einfach über den abgebildeten QR-Code. Wir freuen uns über Lob, aber auch über Anregungen und Kritik. Nur durch Ihr regelmässiges Feedback, auch zu unseren Weiterbildungs- und Netzwerkveranstaltungen, zu unseren Publikationen und zu unserem Service allgemein können wir uns weiter verbessern. Wie hätte doch Herbert Mattle an dieser Stelle gesagt: «Stillstand ist Rückschritt». Ganz in diesem Sinne präsentieren wir Ihnen voller Stolz unser neues Fachmagazin «Standard» und wünschen Ihnen von Herzen eine anregende Lektüre!

Ihr Dieter Pfaff,  
Präsident veb.ch

Wie gefällt Ihnen das Fachmagazin Standard? Ihre Meinung ist uns wichtig. Zur Umfrage:



Scan me  
veb.ch,  
Fachzeitschrift

## INHALT



### Zwei neue Berufstitel im Curriculum: Das eidg. Diplom wie auch der Master Professional veb.ch in Accounting® krönen die Bildungsreise von Toni Noser.

Interview mit Toni Noser | Seite 42

#### WISSEN

##### CONTROLLING

Transferpreise als zentraler Bestandteil einer integrierten Unternehmenssteuerung 5–7

##### RECHNUNGSLEGUNG

Swiss GAAP FER 16: «Vorsorgeverpflichtungen» wird überarbeitet 8–9

Remaniement de la Swiss GAAP RPC 16 « Engagements de prévoyance » 10–11

IFRS Update: Auswirkungen makroökonomischer Entwicklungen auf die IFRS Rechnungslegung 12–13

Rechnungslegung nach OR 14–15

Modification de zone d'affectation et correction de valeur de terrains 16–17

##### EINGESCHRÄNKTE REVISION

Berichterstattung im Zusammenhang mit OR 725 ff. 18–21

##### SOZIALVERSICHERUNGEN

Grenzüberschreitende Telearbeit: Sozialversicherungen im Wandel 22–23

##### STEUERN

Update zur Mehrwertsteuer 25–26

##### COMPLIANCE

«Irgendetwas in dieser Firma stimmt nicht» 27–29

##### RECHT

Aktuelle und interessante Gerichtsurteile 30–31

#### WEITERKOMMEN

##### BILDUNG

Schlussfeier 2023: «Alles in Butter, wir haben bestanden» 32–35

« Une formation polyvalente et recherchée sur le marché du travail » 36–37

«È filato tutto liscio come l'olio, abbiamo superato l'esame» 38

##### CONTROLLER AKADEMIE

Erneute Glanzresultate an den eidgenössischen Prüfungen 39–40

##### BUCHTIPP

Mit vier Strategien das Überleben sichern 41

#### PERSÖNLICH

##### INTERVIEW MIT TONI NOSER

«Auch für den heimischen Markt sind die neuen Titel wertvoll» 42–45

#### INSIDE

##### 87. GENERALVERSAMMLUNG

Schlussbouquet mit Präsidentenwechsel und internationalen Berufstiteln 46–50

##### HERBERT MATTLER

Ein herausragender Leader und Manager 51–53

##### IM GESPRÄCH MIT DR. ABBAS TUTCUOGLU

Netzwerken im Zeichen von künstlicher Intelligenz (KI) 54–57

##### REGIONALGRUPPEN

Übersicht der Events 59

**Die Nachricht zu den neuen Berufstiteln hat nicht nur ein grosses Medienecho ausgelöst, sondern auch viele Mitglieder zum Handeln bewegt.**

Die Zahl | Seite 45



## Betriebswirtschaftliche Optimierung vs. steuerrechtliche Compliance:

# Transferpreise als zentraler Bestandteil einer integrierten Unternehmenssteuerung

Oft werden Transferpreise ausschliesslich in den Verantwortungsbereich der Steuerabteilung gelegt. Das Hauptaugenmerk liegt dabei meist auf der Gewährleistung handels- und steuerrechtlicher Rechtsicherheit bei angemessenem Dokumentationsaufwand. Dem Fremdvergleichsgrundsatz (sog. «arm's length principle») genügende Transferpreise haben jedoch einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmenssteuerung. Eine ausschliessliche Fokussierung auf den steuerlichen Aspekt greift hierbei zu kurz.

Aurélie Wettstein | Dirk Heimbürger

Die Bepreisung konzerninterner grenzübergreifender Geschäftsvorfälle (sogenannte Transferpreise, z. B. für Waren und Dienstleistungen, Intellectual Property [IP] oder Konzernfinanzierungen) und deren Monitoring sind in international agierenden Unternehmen vielfach komplex und problembehaftet. Sie werden überwiegend aus handels- und steuerrechtlicher

repräsentiert aufgrund des Fremdvergleichsgrundsatzes nicht den effektiven Beitrag zum Gruppenresultat, sondern wird als rein steuerrechtlich konformes Resultat ausgewiesen.

Zudem sind mit Transferpreisen, welche auf dem Fremdvergleichsgrundsatz basieren, geschäftliche Anreize schwierig zu etablieren

provoziert werden. Um Konflikten dieser Art entgegenzuwirken, sind zwei mögliche Anwendungsmuster/Reaktionen möglich.

Wie in Abbildung 1 beschrieben, können bei einem betriebswirtschaftlich getriebenen Transferpreissystem Anreiz- und Steuerungskompatibilität bei der Transferpreissetzung in den Vordergrund gestellt werden. Dies kann jedoch Schwierigkeiten bei der Steuerrevision zur Konsequenz haben und kann sogar Doppelbesteuerungen implizieren (siehe Gewinnverschiebung in Niedrigsteuerländer bei fehlender ökonomischer Substanz).

### Eine Integration der externen und internen Anforderungen ist die Basis, um die inhärenten Spannungsfelder von Steuerung und Steuern weitestgehend aufzulösen.

Sicht betrachtet und daher ungenügend in den Unternehmenssteuerungsansatz integriert.

Die Transferpreisfestlegung basiert auf dem Fremdvergleichsgrundsatz. Die daraus resultierenden Ergebnisbeiträge einzelner Konzerngesellschaften sollen so vergleichbar gemacht werden. Aus Sicht der Unternehmenssteuerung lassen sich die Ergebnisbeiträge jedoch nur schwer miteinander vergleichen. Der Ergebnisbeitrag

ren und zu kommunizieren (z. B. im Bereich Vertrieb), da auch hier der Ergebnisbeitrag auf ein steuerrechtlich konformes Resultat angepasst wird.

#### Fallstricke eines nicht-integrierten Transferpreises

Durch unterschiedliche Zielsetzungen im Transferpreiskonzept und im Steuerungsansatz des Unternehmens können Unstimmigkeiten oder gar Konflikte zwischen der Konzernzentrale und den Tochtergesellschaften

Andererseits werden bei einem zoll- und steuerrechtlich getriebenen Transferpreissystem oftmals Zweikreisssysteme etabliert (externes Reporting vs. Management-reporting). Derlei Systeme lassen sich inzwischen aber in der Steuerrevision nur mit grossem Aufwand verteidigen, lösen nicht alle Zielkonflikte und weisen einen erhöhten administrativen Aufwand auf. Zweikreisssysteme erweisen sich daher aufgrund ihrer Komplexität in aller Regel als ungeeignet.

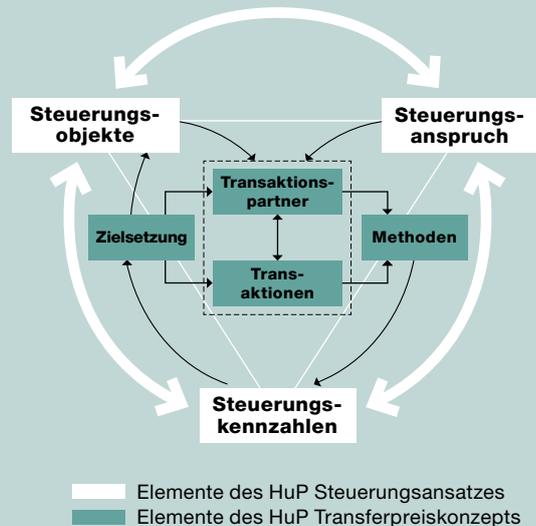
Abbildung 1:

## Vorgehensmuster bei nicht-integrierten Transferpreisen



Abbildung 2:

## Integration von Transferpreisen in die Unternehmenssteuerung



Eine Integration der externen und internen Anforderungen ist daher die Basis, um die inhärenten Spannungsfelder von Steuerung und Steuern weitestgehend aufzulösen.

### Integration von Steuerung und Steuern

Horváth setzt auf ein integriertes Einkreisystem (Abbildung 2), welches die handels- und steuerlichen Anforderungen und den Bedarf des Managements in Einklang bringt und die Komplexität zwischen der Unternehmenssteuerungs- und den steuerrechtlichen Anforderungen verringert. Damit wird beiden Aspekten, jener der Unternehmenssteuersicht und der steuerlichen Sicht, Rechnung getragen: Erfüllung von Dokumentationspflichten und Erreichen von Rechtssicherheit, ohne dabei Abstriche bei der Unternehmenssteuerung auf sich nehmen zu müssen.

Der Einklang ist durch die Integration der Elemente des Transferpreissystems (Zielsetzung, Transaktionspartner, Transaktionen, Transferpreismethoden) mit den Bestandteilen des Steuerungssystems (Steuerungsanspruch, Steuerungsobjekte, Steuerungskennzahlen) möglich.

Für Transaktionen von Halb- und Fertigprodukten setzen wir dabei auf unseren «Price Splitting»-Ansatz. Dieser erlaubt es,

### Mit dem «Price-Splitting»-Ansatz werden die COGS gruppenweit identisch unter der betriebswirtschaftlichen Komponente verbucht.

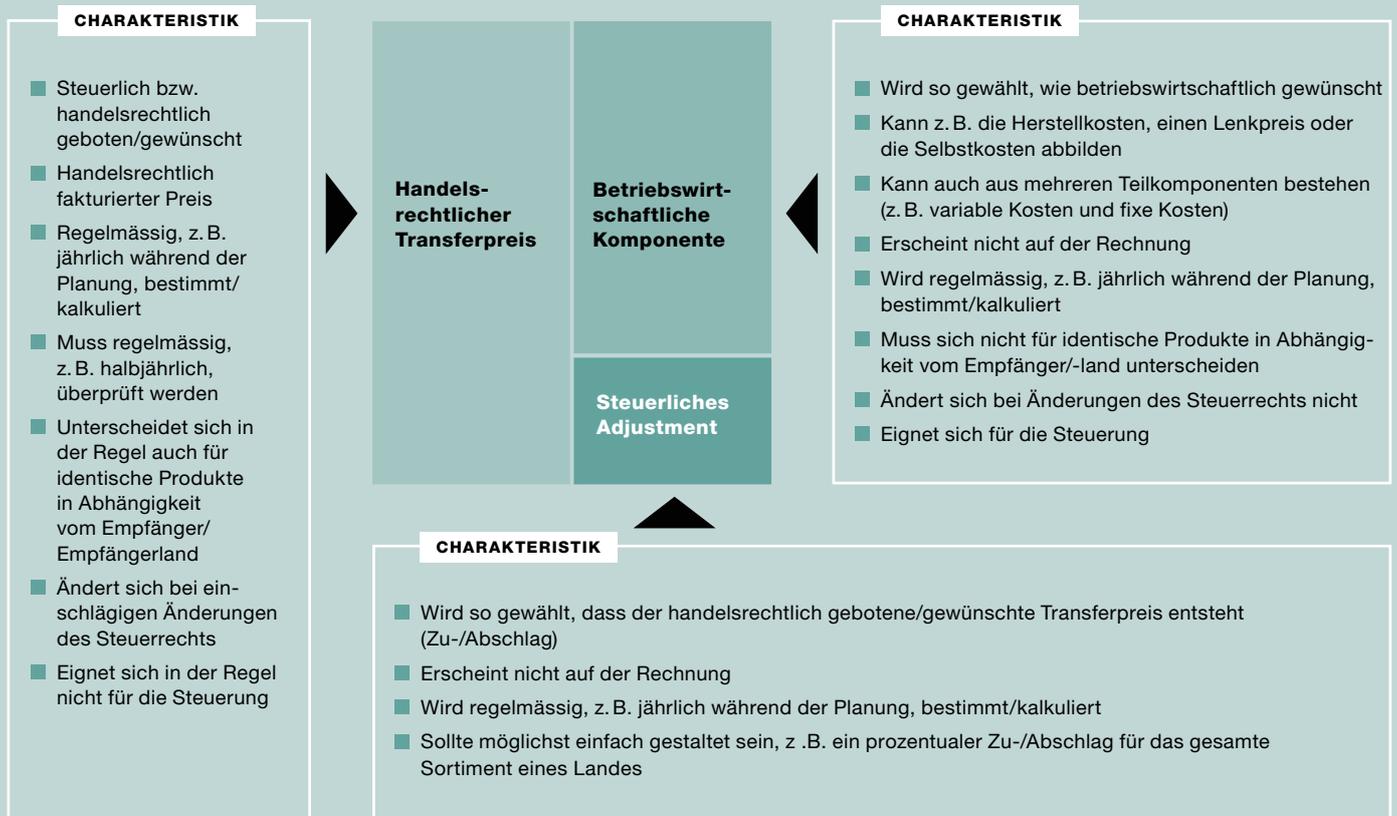
einen Verrechnungspreis in eine betriebswirtschaftliche und eine steuerliche Komponente zu zerlegen. Dabei wird die steuerliche Komponente als gegeben betrachtet

und die betriebswirtschaftliche Komponente optimal ausgestaltet. Die Integration von externem und internem Rechnungswesen bleibt dabei gewahrt. Die Lösung eignet sich gleichsam für alle gängigen Transferpreismethoden (Cost plus, Resale minus, Transaktionsbezogene Nettomargenmethode TNMM, Abbildung 3).

Auf ein Beispiel angewendet, sehen der «Price-Splitting»-Ansatz und dessen Vor-

teil folgendermassen aus: Waren, welche mit einem Transferpreis an eine Tochtergesellschaft verkauft werden, werden in der Buchhaltung des lokalen Unternehmens

### Abbildung.3: Horváth Price Splitting Methode



beim endgültigen Verkauf an Dritte als Cost of Good Sold (COGS) verbucht. Wenn der Preis der Ware nach dem Fremdvergleichsgrundsatz festgelegt wurde, kann aufgrund von verschiedenen Zielmargen der Tochtergesellschaften der Transferpreis je nach Transaktionspartner variieren. Die COGS basieren dadurch aus Steuerungssicht nicht bei allen Tochtergesellschaften auf demselben Transferpreis und verfälschen die COGS-Werte in der Unternehmenssteuerung.

Mit dem «Price-Splitting»-Ansatz werden die COGS gruppenweit identisch unter der betriebswirtschaftlichen Komponente verbucht. Die steuerrechtliche Komponente wird im steuerlichen Adjustment integriert und erst unter dem Deckungsbeitrag II berichtet. Für Steuerzwecke kann somit ein EBIT vor Adjustment angewendet werden. Der EBIT nach Adjustment kann

mit der Beachtung des steuerlichen Adjustments rapportiert werden.

#### Faktoren zum Umsetzungserfolg

Wichtig ist zunächst eine starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit von Steuerabteilung, Controlling, Accounting und IT. Diese ist massgebend für den Erfolg bei der Konzeption und der Umsetzung eines integrierten Transferpreiskonzepts. Dadurch ist nicht nur das notwendige Know-how, sondern auch die erforderliche vernetzte Arbeitsweise für eine spätere Linientätigkeit bereits vorbereitet.

Der integrierte Transferpreisansatz kann in bestehenden Systemen sowohl im ERP als auch alternativ in der BI Umgebung umgesetzt werden.



**Aurélie Wettstein** ist Managing Consultant im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth in Zürich  
AWettstein@horvath-partners.com



**Dirk Heimbürger** ist Principal im Competence Center Finance & Accounting bei Horváth in Stuttgart  
DHeimbuerger@horvath-partners.com



RECHNUNGSLEGUNG

# Swiss GAAP FER 16 «Vorsorge- verpflichtungen» wird überarbeitet

---

Die FER-Fachkommission hat an ihrer Sitzung vom Juni 2023 beschlossen, FER 16 mit Fokus auf die Themengebiete «Behandlung ausländischer Vorsorgepläne», «Angaben zu Schweizer Vorsorgeplänen» sowie «Offenlegungen/Anhangstabelle» zu überarbeiten. Die revidierte Fachempfehlung wird frühestens Ende 2025 in finaler Form vorliegen.

Silvan Loser

Im Rahmen der Genehmigung des Arbeitsprogramms für das Jahr 2022 fasste die FER-Fachkommission Ende November 2021 den Beschluss, ein Überprüfungsverfahren (ÜPV) zu Swiss GAAP FER 16 «Vorsorgeverpflichtungen» zu lancieren. Dieser Entscheid stand unter der aufschiebenden Bedingung der vorgängigen Finalisierung des überarbeiteten Swiss GAAP FER 30 «Konzernrechnung» (damals in Vernehmlassung). Nachdem der überarbeitete FER 30 planmässig im Sommer 2022 verabschiedet werden konnte, wurde anlässlich des Strategiemeetings des FER-Fachausschusses im September 2022 der Projektleiter bestimmt, welcher in der Folge eine Subkommission zusammenstellte. Diese Subkommission nahm die Arbeit Mitte Februar 2023 auf und schloss das ÜPV nach zwei Sitzungen Anfang Mai 2023 ab. Auf Grundlage der Erkenntnisse aus dem

- Silvan Loser, KPMG, Leiter Subkommission FER 16
- Erich Meier, KPMG, Vertreter Fachkommission Berufliche Vorsorgeeinrichtungen (BVG) EXPERTsuisse
- Philipp Rohrbach, Vertreter Bundesamt für Sozialversicherungen
- Stefan Suter, Vertreter SIX Exchange Regulation

Bei der Zusammensetzung wurde auf eine breite Abdeckung der relevanten Anspruchsgruppen geachtet.

### Fokus der Überarbeitung

Als Basis für das ÜPV dienten die praktischen Erfahrungen der Subkommissionsmitglieder im Umgang mit FER 16 sowie eine detaillierte Analyse der Offenlegungen der rund 80 an der SIX Swiss Exchange kotierten FER-Anwender. Im Ergebnis

angestrebt werden, erscheint es als prüfenswert, den Umfang der Angaben zu AGBR zu reduzieren.

*Offenlegungen/Anhangstabelle:* Die von FER 16 verlangten tabellarischen Offenlegungen im Anhang haben sich in der Praxis als fehleranfällig und schwer verständlich erwiesen. Diese Komplexität wird mit Inkrafttreten des überarbeiteten FER 30 noch zunehmen, da dieser zusätzlich die Integration von Veränderungen aufgrund von Fremdwährungsdifferenzen sowie Änderungen im Konsolidierungskreis verlangt. Rund 15 der analysierten Unternehmen haben die Angaben zu Vorsorgeverpflichtungen doppelt offengelegt – einmal in der FER 16-Tabelle und einmal im Rückstellungsspiegel. Im Rahmen des Projekts ist entsprechend vorgesehen, die Offenlegungsbestimmungen grundlegend anzupassen und Doppelspurigkeiten zu vermeiden.

## Ziel ist es, der FER-Fachkommission in der Sommer-Sitzung 2024 einen ersten Entwurf vorlegen zu können.

ÜPV und gestützt auf den entsprechenden Antrag der Subkommission beschloss die FER-Fachkommission an ihrer Sitzung im Sommer 2023 einstimmig, FER 16 zu überarbeiten.

### Subkommission FER 16

Die Subkommission zur Überarbeitung von FER 16 setzt sich wie folgt zusammen (in alphabetischer Reihenfolge):

- Simon Bayer, Stadler Rail, Vertreter Anwender
- Stefan Haag, PwC, Vertreter Fachkommission Rechnungslegung True and Fair View EXPERTsuisse
- Reto Leibundgut, c-alm, Vertreter Aktuare/Pensionskassenexperten

wurden die folgenden drei Fokusgebiete identifiziert:

*Behandlung ausländischer Vorsorgepläne:* Im Falle von staatlichen Plänen im Ausland ist mangels Definition zum Teil unklar, ob diese in den Anwendungsbereich von FER 16 fallen oder nicht. Weiter fehlen spezifische Regelungen zur Bewertung von Verpflichtungen aus ausländischen Vorsorgeplänen. Vor diesem Hintergrund fasst die Subkommission hier Ergänzungen ins Auge.

*Angaben zu Schweizer Vorsorgeplänen:* Das ÜPV hat gezeigt, dass die offengelegten Informationen zu Schweizer Vorsorgeplänen in der Praxis sehr divers sind. Zum Teil fehlen für das Verständnis der Vorsorgesituation und der Vorsorerisiken notwendige Angaben. Demgegenüber sind die geforderten Offenlegungen zu Arbeitgeberbeitragsreserven (AGBR) im Vergleich zu deren praktischer Relevanz recht umfangreich. Während somit generell eine Vereinheitlichung und Erweiterung der Angaben zu Schweizer Vorsorgeplänen

### Indikative Timeline

Die Subkommission hat im August 2023 mit der Überarbeitung von FER 16 begonnen und wird die Ergebnisse laufend mit dem FER-Fachausschuss abstimmen. Ziel ist es, der FER-Fachkommission in der Sommer-Sitzung 2024 einen ersten Entwurf vorlegen zu können. Abhängig vom Verlauf der Beratungen würde dann im 1. Quartal 2025 eine Vernehmlassung durchgeführt mit (frühester) Verabschiedung des überarbeiteten Standards an der Fachkommissions-Sitzung im Herbst 2025. Im Rahmen dieser Sitzung wird dann auch festgelegt, ab welchem Zeitpunkt der neue Standard anzuwenden sein wird.



**Silvan Loser**

Dr. oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer,  
Mitglied FER-Fachausschuss,  
Leiter Subkommission FER 16, Partner,  
Department of Professional Practice (DPP),  
KPMG AG, Zürich  
silvanloser@kpmg.com

### KONTAKT

Fragen und Anregungen im Zusammenhang mit der Überarbeitung von FER 16 nehmen der Projektleiter (silvanloser@kpmg.com) oder das FER-Fachsekretariat (fachsekretaer@fer.ch) gerne entgegen.

# Remaniement de la Swiss GAAP RPC 16 « Engagements de prévoyance »

Lors de sa réunion de juin 2023, la Commission d'experts RPC a décidé de réviser la RPC 16 en se concentrant sur les thèmes « traitement des plans de prévoyance étrangers », « informations relatives aux plans de prévoyance suisses » et « publications/tableau annexe ». La recommandation remaniée sera disponible dans sa forme finale au plus tôt fin 2025.

Silvan Loser

Dans le cadre de l'approbation du programme de travail pour l'année 2022, la Commission d'experts RPC a décidé fin novembre 2021 de lancer une procédure de vérification pour la Swiss GAAP RPC 16 « Engagements de prévoyance ». Cette décision était soumise à la condition suspensive de la finalisation préalable de la Swiss GAAP RPC 30 « Comptes consolidés » révisée (alors en phase de consultation). Après l'adoption selon le calendrier prévu de la RPC 30 révisée à l'été 2022, le chef de projet a été désigné lors de la réunion de stratégie du Comité d'experts RPC en septembre 2022, lequel a par la suite constitué une sous-commission. Cette sous-commission a entamé ses travaux à la mi-février 2023 et a clôturé la procédure de vérification au bout de deux réunions, début mai 2023. Sur la base des conclusions de la procédure de vérification et en s'appuyant sur la proposition de la sous-commission, la Commission d'experts RPC a décidé à l'unanimité, lors de sa réunion de l'été 2023, de réviser la RPC 16.

## Sous-commission RPC 16

La sous-commission chargée de la révision de la RPC 16 se compose comme suit (par ordre alphabétique) :

- Simon Bayer, Stadler Rail, représentant des utilisateurs
- Stefan Haag, PwC, représentant de la Commission technique « Présentation

des comptes True and Fair View » de l'EXPERTsuisse

- Reto Leibundgut, c-alm, représentant des actuaires/experts en caisses de pension
- Silvan Loser, KPMG, responsable de la sous-commission RPC 16

*Traitement des plans de prévoyance étrangers* : S'agissant des plans publics à l'étranger, il est parfois difficile de savoir, faute de définition, s'ils entrent ou non dans le champ d'application de la RPC 16. En outre, il n'existe pas de règles spécifiques applicables à l'évaluation des obligations

## L'objectif est de pouvoir présenter un premier projet à la Commission d'experts RPC lors de la réunion d'été 2024.

- Erich Meier, KPMG, représentant de la Commission technique « Institutions professionnelles de prévoyance (LPP) » de l'EXPERTsuisse
- Philipp Rohrbach, représentant de l'Office fédéral des assurances sociales
- Stefan Suter, représentant de SIX Exchange Regulation

Lors de la composition, on a veillé à couvrir largement les groupes d'intérêts pertinents.

découlant de plans de prévoyance étrangers. Dans ce contexte, la sous-commission envisage des compléments.

*Informations sur les plans de prévoyance suisses* : La procédure de vérification a montré que les informations sur les plans de prévoyance suisses publiées étaient très diverses dans la pratique. Il manque parfois des informations nécessaires à la compréhension de la situation et des

## Focalisation sur la révision

La procédure de vérification s'est appuyée sur les expériences pratiques des membres de la sous-commission dans le domaine de la RPC 16 ainsi que sur une analyse détaillée des publications des quelque 80 utilisateurs des RPC cotés à la SIX Swiss Exchange. Les trois zones de focalisation suivantes ont été identifiées :



## CONTACT

Le chef de projet (silvanloser@kpmg.com) ou le secrétariat de la RPC (fachsekretaer@fer.ch) répondront volontiers à vos questions et suggestions en rapport avec la révision de la RPC 16.

risques en matière de prévoyance. En revanche, les informations requises sur les réserves de cotisations d'employeur (RCE) sont assez volumineuses par rapport à leur importance pratique. Alors que l'on s'efforce généralement d'uniformiser et d'élargir les informations relatives aux plans de prévoyance suisses, il semble qu'il vaille la peine d'examiner la possibilité de réduire l'étendue des informations relatives aux RCE.

*Publications/tableau annexe* : Dans la pratique, les publications sous forme de tableaux dans l'annexe exigées par la RPC 16 se sont révélées sujettes à des erreurs et difficiles à comprendre. Cette complexité augmentera encore avec l'entrée en vigueur de la RPC 30 révisée, car celle-ci exige en plus l'intégration des changements dus aux différences de change et des changements intervenant dans le périmètre de consolidation. Environ 15% des entreprises analysées ont publié deux fois

les informations sur les engagements de prévoyance – une fois dans le tableau RPC 16 et une fois dans le tableau de variation des provisions. Dans le cadre du projet, il est donc prévu d'adapter fondamentalement les dispositions relatives à la publication en vue d'éviter les doublons.

### Ligne de temps indicative

La sous-commission a commencé à réviser la RPC 16 en août 2023 et coordonnera en permanence les résultats avec le Comité d'experts RPC. L'objectif est de pouvoir présenter un premier projet à la Commission d'experts RPC lors de la réunion d'été 2024. En fonction de l'évolution des débats, une consultation serait alors organisée au premier trimestre 2025, avec une adoption (au plus tôt) de la norme révisée lors de la réunion de la Commission d'experts à l'automne 2025. Dans le cadre de cette réunion, la date d'application de la nouvelle norme sera également fixée.



**Silvan Loser**

Dr oec. HSG, expert-comptable diplômé, membre du Comité d'experts RPC, responsable de la sous-commission RPC 16; associé, Department of Professional Practice (DPP), KPMG SA, Zurich

## Einladung zur Jahreskonferenz Swiss GAAP FER

**16. November 2023**  
**9 bis 17 Uhr**

Die Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Stiftung FER) lädt am 16. November 2023 zur **Jahreskonferenz Swiss GAAP FER** ein. Die Jahreskonferenz 2023 findet abermals in hybrider Form statt: Die Teilnahme ist sowohl vor Ort im **Radisson Blu Hotel** am Flughafen Zürich als auch digital möglich.

Neben einem Überblick über die aktuellen Projekte **FER 16 «Vorsorgeverpflichtungen»** sowie zum Thema **Nachhaltigkeitsberichterstattung (inkl. Praxisvortrag)** werden am Vormittag auch die aktuellen **Resultate der FER-Studie 2023** präsentiert. Am Nachmittag stehen **Workshops zu den Themen Knacknüsse und FER-Lehrbuch** auf dem Programm.



Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung



### WUSSTEN SIE, DASS ...

... alle Mitglieder von veb.ch von einem Preisrabatt profitieren? Die Teilnahme kostet nur CHF 780 statt CHF 880.

Das Anmeldeformular sowie nähere Informationen zur Jahreskonferenz

Swiss GAAP FER finden Sie hier:

[www.fer.ch/2023/01/jahreskonferenz2023/](http://www.fer.ch/2023/01/jahreskonferenz2023/)



## IFRS Update:

# Auswirkungen makro- ökonomischer Entwicklungen auf die IFRS Rechnungslegung

Die Inflationsraten und die Zinssätze sind weltweit nach wie vor auf hohem Niveau, was sich auch auf die Rohstoffpreise, die Wechselkurse und andere makroökonomische Faktoren auswirkt. Welche indirekten Implikationen dies auch auf die IFRS Rechnungslegung haben kann, wird manchmal übersehen.

Frederik Schmachtenberg | Tabea Wolf



Die Inflationsrate ist in der Europäischen Union Ende des zweiten Quartals 2023 auf durchschnittlich 6,4 Prozent gesunken und erholt sich damit langsam, nachdem im Oktober 2022 der höchste Wert seit Bestehen der Europäischen Union festgestellt wurde. In der Schweiz steigen die Preise mit rund 1,8 Prozent vergleichsweise moderat, gehen aber an Konsumentinnen und Konsumenten und Unternehmen ebenfalls nicht spurlos vorbei. Die Schweizerische Nationalbank (SNB) hat bereits im Jahr 2022 mit der Erhöhung des Leitzinses auf den Inflationsdruck reagiert und seitdem folgten zwei weitere Leitzinserhöhungen im Jahr 2023, die den SNB-Leitzins von 1 Prozent auf 1.75 Prozent erhöhten.

Woran manchmal nicht unmittelbar gedacht wird, dass dieses Umfeld von hohen Inflationsraten, steigenden Zinssätzen sowie andere damit einhergehende Marktveränderungen sich auch auf die IFRS Rechnungslegung auswirken können, inklusive die Relevanz bestimmter Angaben im Abschluss erhöhen können. Obwohl einige der Auswirkungen auf die Abschlusserstellung für viele klar sein mögen, so wie beispielsweise die Erhöhung der Abzinsungssätze zur Berücksichtigung des Zeitwertes des Geldes, die Anpassung der Cashflow-Prognosen zur Berücksichtigung der Auswirkung der allgemeinen Inflation oder die Durchführung von Wertminderungstests,

da steigende Marktzinssätze explizit als Anhaltspunkt für eine etwaige Wertminderung nach IAS 36 *Wertminderung von Vermögenswerten* gelten, so gibt es auch eine Vielzahl von indirekten Auswirkungen, die vielleicht nicht immer auf den ersten Blick offensichtlich sind. Dieser Beitrag behandelt eine Auswahl genau solcher Themen, an die man im Abschlusserstellungsprozess vielleicht nicht unmittelbar denkt.

## IAS 1 Darstellung des Abschlusses

IAS 1 fordert, dass ein Unternehmen Posten unterschiedlicher Art oder Funktion gesondert darstellt, es sei denn, sie sind unwesentlich. Aufgrund des aktuellen Umfelds sollten Unternehmen prüfen, ob Informationen, die zuvor zu einem Posten aggregiert worden sind, nun eventuell separat ausgewiesen werden müssen. Ein Beispiel wären hier die Finanzerträge und die Finanzaufwendungen, die ein Unternehmen in der Vergangenheit vielleicht mit dem Wesentlichkeitsargument als ein netto Finanzergebnis zusammengefasst hat, sich die Situation durch die Zinserhöhungen jedoch nun auch geändert haben kann, so dass solche Positionen neu einzeln in zwei oder mehr Posten gezeigt werden sollten.

Auch sind Unternehmen im aktuellen Umfeld möglicherweise versucht, bestimmte Posten und Zwischensummen in der

Berichterstattung hervorzuheben oder neu einzuführen, z. B. um die Auswirkungen steigender Inflation und/oder Zinssätze zu isolieren. Hier muss insbesondere beachtet werden, ob solche Posten oder Zwischensummen die Anforderungen von IAS 1 erfüllen, welche besagen, dass solche Posten oder Zwischensummen nur verwendet werden dürfen, wenn sie dazu beitragen, Informationen im Abschluss verständlicher zu machen, ohne dabei wesentliche Informationen zu verbergen. Und da grundsätzlich alle Unternehmen dem aktuellen Marktumfeld ausgesetzt sind, inklusive Mitbewerber, ist es auch fraglich, ob solche Änderungen den Abschluss tatsächlich verständlicher machen (im Hinblick auf die Vergleichbarkeit vermutlich eher nicht).

## IFRS 8 Geschäftssegmente – Berichtspflichtige Segmente

IFRS 8 *Geschäftssegmente* legt fest, dass bestimmte Unternehmen Angaben zu ihren Geschäftssegmenten, Produkten und Dienstleistungen, geografischen Gebieten, in denen sie tätig sind, und wesentlichen Kunden offenlegen müssen. Dabei gibt es quantitative Schwellenwerte, um zu bestimmen, welche Geschäftssegmente als berichtspflichtige Segmente betrachtet werden sollen. Diese Schwellenwerte beziehen sich unter anderem auf Umsatzerlöse und die Marge der Geschäftssegmente. Weil das aktuelle Marktumfeld diese Grössen



beeinflussen kann, ist auch eine Änderung bezüglich berichtspflichtiger Segmente oder eine Identifizierung neuer berichtspflichtiger Segmente möglich. Und im Falle einer Änderung der berichtspflichtigen Segmente sollten gemäss IFRS 8 auch die Vergleichsperioden entsprechend dargestellt werden, es sei denn, die erforderlichen Informationen sind nicht verfügbar oder ihre Erstellung wäre unverhältnismässig kostenintensiv.

### **IFRS 2 Anteilsbasierte Vergütung – Annahmen für die Bewertung**

IFRS 2 hat die Bilanzierung von anteilsbasierten Vergütungen zum Inhalt. Während die meisten bilanzierenden Unternehmen im aktuellen Marktumfeld wahrscheinlich auf dem Radar haben, dass bei den Annahmen zur Bewertung des beizulegenden Zeitwerts neuer anteilsbasierter Vergütungen am Tag der Gewährung (sogenannter *grant date fair value*) der risikofreie Zinssatz und die Volatilität neu beurteilt werden sollten, sollten Unternehmen, die bestehende anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich haben, zusätzlich darauf achten, dass auch diese Annahmen, die bei der fortlaufenden Bewertung der Verbindlichkeit verwendet werden, überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Auch bei einer möglichen Anpassung der Konditionen einer anteilsbasierten Vergütung aufgrund von steigender Inflation müssen

die Auswirkungen auf die Bilanzierung der Zusagen sorgfältig geprüft werden. Denn falls solche Änderungen den Arbeitnehmern zugutekommen, sind sie als vorteilhafte Modifikationen zu bilanzieren, was zu einem zusätzlichen Aufwand führen würde.

Auch kann die Inflation Schätzungen beeinflussen, ob nicht-marktbezogene Leistungsbedingungen erfüllt werden oder nicht, und dies treibt dann wiederum die Frage, wieviel Aufwand in welchen Perioden verbucht wird. So kann es beispielsweise einfacher werden, nicht-marktbezogene Leistungsbedingungen, die auf dem Umsatzwachstum basieren, zu erreichen, falls es einem Unternehmen gelingt, die durch die Inflation erhöhten Kosten in Form von höheren Verkaufspreisen auf die Kunden zu überwälzen. Allerdings könnten Inflation oder höhere Zinsen auch zu einem Rückgang der Nachfrage und somit zu Umsatzeinbussen führen, welches die Erreichung nicht-marktbezogener Leistungsbedingungen möglicherweise auch unwahrscheinlicher machen kann.

### **Fazit**

Das aktuelle wirtschaftliche Umfeld bringt zahlreiche Herausforderungen, nicht nur für die operative Geschäftsführung, sondern ebenso für die Bilanzierung, auch weil die Themen wie die hohe Inflation und die stark steigenden Zinsen während der letzten

Jahre für viele Unternehmen fast nicht existent waren. Deswegen gilt es auch bei solchen Rechnungslegungsthemen, bei denen es viele Jahre keine Änderungen gab, stets zu reflektieren und sich zu fragen, was sind die direkten und indirekten Implikationen.



**Dr. Frederik Schmachtenberg**

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



**Tabea Wolf**

dipl. Wirtschaftsprüferin, Managerin bei EY Schweiz, Financial Accounting Advisory Services,  
[tabea.wolf@ch.ey.com](mailto:tabea.wolf@ch.ey.com)

# 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 das Bruttoprinzip (Ziff. 7) näher erläutert. Dieses sieht die Unzulässigkeit der Verrechnung und Saldierung von Aktiven und Passiven sowie von Erträgen und Aufwänden vor.**

Prof. Dr. Dieter Pfaff | Dr. Florian Zihler

Verrechnung oder Saldierung meint jede Zusammenfassung von Positionen, die in den Dokumenten der Rechnungslegung für sich nicht mehr erkennbar sind, und folglich nur noch als Differenz in Form einer Ziffer erscheinen. Diese Zusammenfassung ist sowohl horizontal (Aktiven mit Passiven oder Erträge mit Aufwänden) verboten (Verrechnungsverbot), als auch vertikal (innerhalb der Aktiven, Passiven, Erträge oder Aufwände) untersagt (Saldierungsverbot). Auch Positionen des Anhangs wie z. B. der Erwerb und die Veräusserung eigener Anteile dürfen nicht miteinander verrechnet werden (vgl. *EXPERTsuisse*, HWP 2023, Teil II N. 64). Keine unzulässige Saldierung liegt zur Schaffung von mehr Klarheit und Verständlichkeit bei Zwischensummen vor.

Das Bruttoprinzip dient der in Art. 958c Abs. 1 Ziff. 1 geforderten Klarheit der Rechnungslegung und der damit verbundenen Pflicht zu gesondertem Ausweis und hinreichender Aufgliederung der Positionen der Bilanz, Erfolgsrechnung und des Anhangs. Wirtschaftliche Vorgänge des Unternehmens sollen nicht verschleiert werden (vgl. *Böckli*, OR-Rechnungslegung, N. 219). Die Botschaft 2007 betont jedoch auch, dass es nicht darum geht, «generell die Verrechnung von Soll- und Haben-Positionen zu verbieten. Entscheidend sind die Grundsätze der Klarheit und Verständlichkeit» (S. 1702). Zudem kann der Grundsatz der Wesentlichkeit zu Ausnahmen vom Verrechnungs- oder Saldierungsverbot führen. Bei wesentlichen oder unüblichen Abweichungen vom Bruttoprinzip ist aber entscheidend, dass sie das Unternehmen sachlich begründen kann, dass sie für die Adressatinnen und Adressaten der

Jahresrechnung aus dem Anhang nachvollziehbar sind und dass sie nicht gegen gesetzliche Vorgaben zur Mindestgliederung der Bilanz und Erfolgsrechnung oder zur gesonderten Ausweisung eines bestimmten Sachverhalts verstossen (vgl. *Böckli*, OR-Rechnungslegung, N. 210 ff.).

In der Bilanz ist es verboten, Positionen der Aktivseite mit solchen der Passivseite horizontal zu verrechnen, als auch Aktiv- oder

## Das Verbot der Verrechnung in der Erfolgsrechnung bezieht sich grundsätzlich auf alle in der Erfolgsrechnung zu erfassenden Aufwände und Erträge.

Passivpositionen der Mindestgliederung zu saldieren (vgl. *Böckli*, OR-Rechnungslegung, N. 204). Demnach müssen im ersten Fall z. B. kurzfristige Forderungen und Verbindlichkeiten gesondert ausgewiesen werden; Grundstücksrechte und Grundstückslasten (wie z. B. Hypotheken) dürfen nicht verrechnet werden. Im zweiten Fall ist z. B. die Saldierung kurz- und langfristiger Rückstellungen untersagt.

Nicht unter das Verrechnungs- oder Saldierungsverbot in der Bilanz fallen

- Forderungen und Verbindlichkeiten, die gemäss vertraglicher Vereinbarung in ein Kontokorrent einzustellen sind, das laufend oder periodisch verrechnet wird;
- Bilanzpositionen, bei denen die rechtlichen Voraussetzungen der Verrechnung gemäss den Art. 120 ff. OR zutreffen und die Verrechnung tatsächlich erfolgt ist (vgl. *Böckli*, OR-Rechnungslegung,

N. 205; *Böckli*, Aktienrecht, § 6 N. 181; *EXPERTsuisse*, HWP 2023, Teil II N. 65);

- die Zusammenfassung negativer und positiver Kapitalkonten eines Gesellschafters bei Personengesellschaften;
- vermögenswertbezogene Zuschüsse der öffentlichen Hand, die vom Anschaffungs- oder Herstellungswert des subventionierten Anlageguts in Abzug gebracht werden (vgl. *EXPERTsuisse*, HWP 2023, Teil III N. 348; s. auch FER 28.4);

- Wertberichtigungen auf Sachanlagen und Forderungen (vgl. *EXPERTsuisse*, HWP 2023, Teil II N. 65).

Das Verbot der Verrechnung in der Erfolgsrechnung bezieht sich grundsätzlich auf alle in der Erfolgsrechnung zu erfassenden Aufwände und Erträge. Gesondert auszuweisen sind Aufwände auch dann, wenn sie abhängig vom Umsatzerlös bemessen werden, wie z. B. Provisionen. Das Bruttoprinzip verbietet zudem die Saldierung von artgleichen Aufwänden und Erträgen wie z. B. (vgl. *EXPERTsuisse*, HWP 2023, Teil II N. 67; *Böckli*, OR-Rechnungslegung, N. 217):

- aktivierten Eigenleistungen und den entsprechenden Aufwänden der Produktionserfolgsrechnung;
- Erträgen aus der Auflösung von Rückstellungen mit den Aufwänden zu deren Bildung;

- betriebsfremden Aufwänden und Erträgen;
- ausserordentlichen, einmaligen oder periodenfremden Aufwänden und Erträgen;
- Finanzaufwand und Finanzertrag. In der (umstrittenen) Praxis weisen manche Unternehmen, die nicht primär im Finanzsektor tätig sind, auch nur den Differenzbetrag als positiven oder negativen Finanzerfolg aus. Vergleichbares ist bei Unternehmen, die nicht primär im Immobiliensektor tätig sind, bezüglich des Liegenschaftserfolgs zu finden. In beiden Fällen muss die Verrechnung aber zumindest im Anhang offengelegt werden (vgl. *Böckli*, OR-Rechnungslegung, N. 214 f.).

Unzulässig ist auch die Verrechnung des Ertrags aus der Auflösung stiller Reserven direkt mit ordentlichem Aufwand, mit der Wirkung, dass dieser Aufwand aus der Erfolgsrechnung verschwindet (vgl. *Böckli*, OR-Rechnungslegung, N. 208; *Böckli*, Aktienrecht, § 6 N. 184).

Als erlaubte Ausnahmen vom Verrechnungs- oder Saldierungsverbot in der Erfolgsrechnung werden in der Praxis hingegen angesehen:

- der Abzug von Erlösschmälerungen von den Umsatzerlösen, sofern es sich um Korrekturposten handelt (vgl. *Böckli*, OR-Rechnungslegung, N. 206; *Böckli*, Aktienrecht, § 6 N. 182; *EXPERTsuisse*, HWP 2023, Teil II N. 68);
- die Verrechnung von Waren- und Materialaufwand mit Erträgen aus der Aktivierung nicht verbrauchter Waren- und Materialpositionen am Periodenende (vgl. *EXPERTsuisse*, HWP 2023, Teil II N. 68). Diese Verrechnung ist nur relevant für



## LITERATURHINWEISE

*Böckli Peter*, OR-Rechnungslegung, 2. Aufl., Zürich/Basel/Genf 2019; *Böckli Peter*, Schweizer Aktienrecht, 5. Aufl., Zürich/Genf 2022; Botschaft des Bundesrates zur Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht und Rechnungslegungsrecht sowie Anpassungen im Recht der Kollektiv- und der Kommanditgesellschaft, im GmbH-Recht, Genossenschafts-, Handelsregister- sowie Firmenrecht) vom 21. Dezember 2007, Bundesblatt 2008, S. 1589 ff.; *EXPERTsuisse*, Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band «Buchführung und Rechnungslegung», Zürich 2023; Stiftung für FER, Swiss GAAP FER, Fachempfehlungen zur Rechnungslegung, Stand: 1. Januar 2023, St. Gallen 2023.

Unternehmen, die Material- oder Wareneinkäufe bei Eingang direkt in den Aufwand buchen und am Periodenende nach Inventur eine entsprechende Aktivierung in den Vorräten vornehmen. Bei permanent gebuchtem Warenverkehr wird hingegen jeder Wareneingang unmittelbar nach dessen Eingangskontrolle zunächst als Lagerzugang erfasst. Erst bei einer Entnahme aus dem Lager wird Material- oder Warenaufwand erfasst. Im Ergebnis ist der Ausweis in der Jahresrechnung zum Bilanzstichtag identisch (kritisch hingegen *Böckli*, OR-Rechnungslegung, N. 216).

- die Saldierung des Verkaufserlöses mit dem Restbuchwert bei Anlageveräusserung (vgl. *Böckli*, OR-Rechnungslegung, N. 207; *EXPERTsuisse*, HWP 2023, Teil II N. 68);
- die Verrechnung von Steuererstattungen und Steuernachzahlungen miteinander sowie mit den direkten Steuern des laufenden Jahres.



**Prof. Dr. Dieter Pfaff**

Professor für Accounting, Universität Zürich,  
Präsident veb.ch  
dieter.pfaff@veb.ch



**Dr. Florian Zihler**

Dr. iur., LL.M.Eur., Rechtsanwalt,  
Eidgenössische Finanzverwaltung, Bern,  
florian.zihler@efv.admin.ch

# Modification de zone d'affectation et correction de valeur de terrains

La valeur d'un terrain dépend surtout de sa zone d'affectation. Un changement de zone ou de possibilités d'utilisation peut provoquer une variation importante de cette valeur. Quand et comment faut-il comptabiliser cette variation pour une collectivité publique ? L'article présente des solutions.

Evelyn Munier | Charles Pict

## Contexte

Les dispositions-cadres en matière d'aménagement du territoire revêtent le plus souvent un caractère général. Pour une collectivité publique il est difficile de savoir, si une modification de ces dispositions affecte la valeur des terrains qu'elle possède. L'influence sur la valeur dépend de décisions de mise en œuvre qui parfois se font attendre : adoption du plan directeur régional, plan directeur communal, plan de zone, plan de quartier, autorisation de construire, etc.

Les questions se posent à partir de quand (modification du plan directeur régional ou communal, du plan de zone, du plan de quartier ou autres) on peut considérer que la valeur du terrain a changé et comment une correction de valeur doit être comptabilisée. Le Conseil suisse de présentation des comptes publics (SRS-CSPCP) a élaboré une réponse à ces questions sous forme d'une FAQ. Cette contribution présente les principaux éléments de cette réponse. Les détails sont disponibles sur le site internet du Conseil ([www.srs-cspcp.ch](http://www.srs-cspcp.ch)).

## Impact sur la comptabilisation

En fonction de l'utilisation qui en sera faite, les terrains nouvellement acquis par une

collectivité publique sont classés au bilan dans le patrimoine administratif ou dans le patrimoine financier. Les terrains font partie du patrimoine administratif s'ils sont indispensables à l'accomplissement d'une tâche publique, ou du patrimoine financier, s'ils ne sont pas utilisés pour fournir des prestations publiques. Dans les deux cas, les terrains sont initialement présentés au bilan à leur valeur d'acquisition.

Lorsque les terrains sont classés dans le patrimoine financier, les recommandations du MCH2<sup>1</sup> prévoient qu'ils soient évalués et présentés ultérieurement à leur valeur vénale. Par conséquent, si des décisions d'aménagement du territoire provoquent une baisse ou une hausse de la valeur vénale des terrains, leur valeur au bilan doit être adaptée en conséquence. Cette adaptation s'effectue par l'entremise du compte de résultats au moment où survient le fait générateur.

Lorsque les terrains sont classés dans le patrimoine administratif, les recommandations du MCH2 prévoient qu'ils sont évalués

et présentés au maximum à leur valeur d'acquisition, même si leur valeur vénale devient supérieure à la valeur d'acquisition. Une augmentation de valeur liée à un changement d'affectation n'est donc pas comptabilisée. En revanche, une perte de valeur provoquée par un changement de zone avec un impact sur le potentiel d'utilisation des terrains doit être présentée dans le compte de résultats. Elle l'est en comptabilisant un amortissement non planifié (impairment).

Les décisions prises en matière d'aménagement du territoire sont nombreuses et interviennent en cascade. Dans un premier temps, le plan directeur cantonal fixe les grandes lignes de l'aménagement du territoire d'un canton. Sur cette base, chaque canton définit ensuite quels sont les instruments qui concrétisent le plan directeur. Il s'agit généralement des plans directeurs régionaux et communaux, puis des plans de zone et finalement des plans de quartier. Dans certains cas, ce n'est qu'au moment où l'autorisation de construire est délivrée que l'affectation est concrètement et définitivement connue.

Le changement de valeur d'un terrain dépend du degré de précision des

<sup>1</sup>CDF-Conférence des directrices et directeurs des finances (2008). Manuel – Modèle comptable harmonisé pour les cantons et les communes MCH2 : Recommandations 06 et 12.

## Schéma des étapes d'aménagement

Etapes d'aménagement		Actions
1	Approbation du plan directeur cantonal par le Parlement et la Confédération	Le fait générateur est l'acceptation du plan directeur cantonal par la Confédération. Il faut vérifier si cette décision n'est pas trop générale pour servir de base à la valorisation du terrain.
2	Approbation des plans directeurs régionaux/communaux par le législatif	Le fait générateur est l'acceptation du plan directeur régional/communal par le législatif cantonal ou communal.
3	Approbation des plans de zone par le législatif	Le fait générateur est l'acceptation du plan de zone par le législatif cantonal ou communal. A ce stade, il est nécessaire <ul style="list-style-type: none"> <li>– d'inventorier les terrains concernés par une modification de valeur</li> <li>– d'identifier les situations de gains ou pertes potentiels de valeur</li> <li>– de comptabiliser le changement de valeur, si l'estimation est fiable.</li> </ul>
4	Approbation du plan directeur de quartier (PLQ) par le législatif	Le fait générateur est l'acceptation du plan directeur de quartier par le législatif cantonal ou communal. A ce stade, il est probable qu'il soit nécessaire de comptabiliser les variations de valeur si elles sont mesurables avec fiabilité.
5	Approbation du plan localisé de quartier (PLQ) par l'exécutif	Le fait générateur est l'acceptation du plan localisé de quartier par l'exécutif cantonal ou communal. A ce stade, il est probable qu'il soit nécessaire de comptabiliser les variations de valeur (la valeur peut ne pas être encore très précise).
6	Autorisation de construire produite par l'administration	Le fait générateur est la délivrance de l'autorisation de construire par l'autorité compétente. A ce stade, il est nécessaire de comptabiliser les éventuelles variations de valeur établies sur la base d'expertises (+ plus grand degré de précision).
	Contrat de droit de superficie signé	

décisions prises aux différentes étapes d'aménagement (plan directeur cantonal, régional ou communal, plan de zone, plan de quartier, autorisation de construire). Il dépend aussi du moment où intervient la décision de l'autorité compétente au sujet de l'affectation définitive du terrain. Cette autorité peut être le Législatif, l'Exécutif ou l'administration. Ce n'est qu'à partir de ce moment qu'une estimation fiable de la valeur du terrain devient possible et qu'un éventuel changement de valeur peut être comptabilisé.

Dans certains cantons, le plan de zone permet déjà de connaître l'affectation définitive, et le vote du Législatif est constitutif du fait générateur. Une éventuelle baisse de valeur peut alors être estimée de manière fiable et être comptabilisée. Si l'affectation définitive ne peut pas être déterminée à ce stade, il convient d'attendre l'étape suivante, le plan de quartier, pour procéder à l'estimation et à la comptabilisation d'une éventuelle réduction de la valeur du terrain. Cas échant, il faudra attendre jusqu'à ce que l'autorisation de construire soit délivrée pour procéder à ces opérations.

Le changement de zone d'un terrain peut modifier son affectation – p.ex. d'une zone

constructible dans une zone réservée aux bâtiments publics ou vice versa – et donc avoir pour conséquence un transfert entre patrimoines administratif et financier. Pour décider du moment de la comptabilisation de ce transfert il faut se référer aux paragraphes ci-dessus.

### Conclusion

A la suite de sa révision, la Loi fédérale sur l'aménagement du territoire (LAT) stipule que l'ensemble des zones à bâtir ne doit pas excéder les surfaces nécessaires pour couvrir les besoins prévisibles des prochaines années. Ainsi, tout propriétaire de terrain, privé et public, peut être impacté par un changement de zone d'affectation. Ces changements de zone peuvent provoquer des modifications de valeur des terrains importantes. Afin de représenter fidèlement la valeur de son patrimoine au bilan (True-and-Fair View), il est essentiel qu'une collectivité en tienne compte pour l'évaluation de ses terrains. Cependant, la date du changement de zone ainsi que les montants en jeu doivent pouvoir être estimés d'une manière fiable. Il est donc important que la comptabilisation n'intervienne ni trop tôt, ni trop tard.



**Evelyn Munier**

Mag. ès sciences économiques, experte diplômée en finance et controlling, secrétaire scientifique du Conseil suisse de présentation des comptes publiques (SRS CSPCP), [evelyn.munier@unil.ch](mailto:evelyn.munier@unil.ch)



**Charles Pict**

Master en sciences économiques, expert-comptable diplômé et Certified Information Systems Auditor (CISA), directeur du Service d'audit interne de l'Etat de Genève, délégué des contrôles cantonaux des finances au Conseil suisse de présentation des comptes publiques (SRS CSPCP), [charles.pict@etat.ge.ch](mailto:charles.pict@etat.ge.ch)

# Eingeschränkte Revision: Berichterstattung im Zusammenhang mit OR 725 ff.

Der Verwaltungsrat (VR) hat aufgrund des revidierten Aktienrechts eine höhere Finanzverantwortung sowie weitere Handlungspflichten erhalten. Aus der geänderten Rechtslage resultieren aber auch für die Prüfer zusätzliche Pflichten. Der Artikel erläutert ausgewählte Fragen zum Thema Berichterstattung in Bezug auf OR 725 ff.

Daniela Salkim

## 1. Drohende Zahlungsunfähigkeit

Seit Inkrafttreten des neuen Aktienrechts per 1. Januar 2023 verpflichtet Art. 725 OR die Unternehmensleitung ausdrücklich, die Liquiditätslage ihrer Gesellschaft stets zu überwachen und bei drohender Illiquidität entsprechende Massnahmen zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit zu ergreifen. Auf den ersten Blick erscheint diese Vorschrift eine Erweiterung des Pflichtenhefts des VR zu sein. Bei genauerer Betrachtung ist die Überwachung der Liquidität schon länger Bestandteil von Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 OR (unübertragbare und unentziehbare Aufgaben des VR) sowie Art. 958a OR (Annahme der Unternehmensfortführung) geregelt ist.

Bei der Abschlussprüfung prüft der Revisor jährlich, ob die Grundlage der Unternehmensfortführung gegeben ist und der Jahresabschluss zu Fortführungswerten aufgestellt werden kann.

### Frage 1: Hat eine drohende Zahlungsunfähigkeit bei einer eingeschränkten Revision einen Einfluss auf die Berichterstattung des zugelassenen Revisors?

Im Rahmen jeder Abschlussprüfung hat der Revisor zu prüfen, ob die Grundlage der Unternehmensfortführung gegeben ist und der Jahresabschluss zu Fortführungswerten aufgestellt werden kann. In Bezug auf die drohende Zahlungsunfähigkeit des Prüfkunden hat die Revisionsstelle keine direkten Prüf- und Anzeigepflichten. Sie muss aber wie bis anhin zwingend die Fortführungsfähigkeit prüfen. Genauer gesagt erfolgt die Einschätzung zur Unternehmensfortführung durch das oberste Leitungs- oder Verwaltungsorgan (vgl. Anhang G, SER 2022), bei der AG ist dies der VR. Der Revisor hat dabei zu prüfen, ob die der Jahresrechnung zugrunde gelegte Annahme der Unternehmensfortführung vertretbar ist. In Fällen, in denen die Fortführungsfähigkeit der Unternehmenstätigkeit gefährdet erscheint, benötigt der Revisor detaillierte Unterlagen für seine Prüfung. Geeignete Unterlagen können beispielsweise Zwischenabschlüsse, Liquiditätspläne, eine mittelfristige Finanzplanung oder weitere Unterlagen (z. B. wichtige abgeschlossene Kundenaufträge, Vereinbarungen mit Banken) sein, welche die Annahme der Unternehmensfortführung stützen.

Kommt der VR nach Vornahme der Einschätzung der Fortführungsfähigkeit zum Schluss, dass zwar erhebliche Zweifel am Going Concern bestehen, aber die Fortführungsannahme trotzdem vertretbar ist und die wesentliche Unsicherheit im Anhang der Jahresrechnung ausreichend offengelegt ist, macht der Revisor eine uneingeschränkte Prüfungsaussage mit einem Zusatz, in dem die wesentlichen Unsicherheiten kurz beschrieben werden und auf den Anhang der Jahresrechnung verwiesen wird (vgl. Beispiel 10, Anhang F).

Es ist wichtig, dass der VR die Unsicherheiten im Anhang hinreichend umschreibt. Der Adressat der Jahresrechnung ist ausdrücklich darauf aufmerksam zu machen, dass das Unternehmen möglicherweise nicht in der Lage ist, seine Tätigkeit fortzuführen. Dabei sind folgende drei Punkte offenzulegen (SER 2022, S. 141, in Anlehnung an ISA-CH 570.19), siehe Beispiel in Tabelle 1:

Offenlegung im Anhang	Beispiel
Die hauptsächlichen Ereignisse oder Bedingungen, welche erhebliche Zweifel an der Fortführungsfähigkeit des Unternehmens aufwerfen	• Zahlungsfähigkeit ist gefährdet und hängt vom Zustandekommen einer Finanzierung ab.
Pläne der Unternehmensleitung zu den vorgenannten wesentlichen Unsicherheiten	• Das Unternehmen ist kurz vor dem Abschluss einer Refinanzierung mit einem Kreditinstitut im Rahmen von CHF 500 000 über die nächsten zwei Jahre. Damit wäre die Zahlungsfähigkeit wiederhergestellt.
Klarstellung, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht und das Unternehmen möglicherweise nicht in der Lage ist, seine Tätigkeit fortzuführen	• «Es besteht eine wesentliche Unsicherheit, ob die vorgenannten Pläne und Ereignisse eintreten, weshalb das Unternehmen möglicherweise nicht in der Lage sein wird, seine Tätigkeit fortzuführen.»

Tabelle 1: Offenlegung im Anhang bei erheblicher Unsicherheit.  
(Quelle: Renggli K./Kissling, R./Camponovo, R./Honold, T./Keel, T., Die Eingeschränkte Revision, 3. Aufl., 2023, S. 260)

Ein Formulierungsbeispiel für den Zusatz im Revisionsbericht, den die Revisorin oder der Revisor in diesem Zusammenhang anzubringen hat:

«Ohne unsere Prüfungsaussage einzuschränken, machen wir auf Anmerkung [Nummer/ Bezeichnung] im Anhang der Jahresrechnung aufmerksam, in der dargelegt wird, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, die erhebliche Zweifel an der Fähigkeit der [Firma] zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwirft. Würde die Fortführung der Unternehmenstätigkeit verunmöglicht, müsste die Jahresrechnung auf Basis von Veräusserungswerten erstellt werden». (Vgl. *Renggli K./Kissling, R./Camponovo, R./Honold, T./Keel, T.*, Die Eingeschränkte Revision, 3. Aufl., 2023, S. 269)

## 2. Kapitalverlust und Sonderregeln zum «Opting-out»

Zeigt die letzte Jahresrechnung, dass die Aktiven abzüglich der Verbindlichkeiten die Hälfte der Summe aus Aktienkapital, nicht rückzahlbarer gesetzlicher Kapitalreserve und gesetzlicher Gewinnreserve nicht mehr decken, liegt ein Kapitalverlust vor und der VR hat unverzüglich Massnahmen zur Beseitigung des Zustandes zu ergreifen (Art. 725a Abs. 1 OR). Sollten die Sanierungsanstrengungen des VR nicht ausreichen, um vor Fertigstellung des Jahresabschlusses den Kapitalverlust zu beseitigen (z. B. durch Auflösung von stillen Reserven oder Durchführung einer Aufwertung von Liegenschaften), muss er sich um die neu im Gesetz geforderte Prüfung bemühen. Das bedeutet, dass eine Gesellschaft im Opting-out, deren Jahresrechnung einen hälftigen Kapitalverlust aufweist, die letzte Jahresrechnung vor ihrer Genehmigung durch die Generalversammlung einer eingeschränkten Revision durch eine zugelassene Revisorin bzw. einen zugelassenen Revisor unterziehen lassen muss (Art. 725a Abs. 2 OR).

### Frage 2: Welche weiteren Pflichten hat der zugelassene Revisor im Rahmen einer eingeschränkten Revision gem. Art. 725a Abs. 2 OR (Opting-out), wenn der Jahresabschluss eine Überschuldung zeigt oder begründete Besorgnis einer Überschuldung vorliegt?

Sollte der zugelassene Revisor während seiner Prüfung der Jahresrechnung gem. Art. 725a Abs. 2 OR (Opting-out) erkennen, dass der Abschluss eine Überschuldung (Art. 725b OR) zeigt bzw. zu begründeter Besorgnis einer Überschuldung Anlass gibt, wird er in seinem Bericht einen entsprechenden Zusatz anbringen. Ob die eingeschränkte Revision im Auftragsverhältnis die Anzeigepflicht gemäss Art. 729c OR (einer Revisionsstelle als Organ des Unternehmens) umfasst, geht aus dem Gesetz nicht deutlich hervor. Bisher gibt es auch in der Praxis unterschiedliche Meinungen dazu, die wir nachfolgend kurz aufführen. Im Q & A «Ausgewählte Fragen und Antworten zu Pflichten bei drohender Zahlungsunfähigkeit, Kapitalverlust und Überschuldung gemäss revidiertem Aktienrecht» (Frage 6, Stand 10.5.2023) vertritt EXPERTsuisse die Meinung, dass dem zugelassenen Revisor darüber hinaus keine Pflicht zu einer ersatzweisen Einberufung der Generalversammlung oder Benachrichtigung des Gerichts erwächst. Ausserdem hätte

der Prüfer keine Pflicht, einen zusätzlichen Prüfauftrag nach Art. 725b OR zu übernehmen.

Im PS-CH 290 findet man unter «A6. Prüfung der Jahresrechnung bei Kapitalverlust und Opting-out» eine strengere definierte Meinung: «Der vom Verwaltungsrat ernannte zugelassene Revisor nimmt keine organrechtliche Stellung ein. Die eingeschränkte Revision erfolgt im Auftragsrecht. Die Bestellung eines zugelassenen Revisors ist auch in einer Überschuldungssituation nach Art. 725b OR erforderlich und zieht gegebenenfalls auch eine Anzeigepflicht nach sich (Art. 725b Abs. 2 und 5 OR).»

Stellt der Prüfer einen Gesetzesverstoss seitens des VR fest (z. B. mangelnde Sanierungsanstrengungen, fehlende Zwischenabschlüsse), dann enthält der Bericht einen entsprechenden Hinweis darauf. In Tabelle 2 finden sich einige Formulierungsbeispiele für die Berichterstattung.

Sachverhalt	Formulierungsbeispiel in der Berichterstattung
Kapitalverlust	«Wir machen darauf aufmerksam, dass die Hälfte der Summe aus Aktienkapital, nicht an die Aktionäre rückzahlbarer gesetzlicher Kapitalreserve und gesetzlicher Gewinnreserve nicht mehr gedeckt ist (Art. 725a Abs. 1 OR).» (Zusatz) <sup>5</sup>
Vorliegen begründeter Besorgnis einer Überschuldung	«Wir machen darauf aufmerksam, dass eine begründete Besorgnis einer Überschuldung im Sinne von Art. 725b OR vorliegt. Es sind die entsprechenden Vorschriften zu beachten.» (Zusatz) <sup>3</sup>
Überschuldung <sup>1</sup>	«Ferner machen wir darauf aufmerksam, dass die [Name der Gesellschaft] im Sinne von Art. 725b OR überschuldet ist. Es sind die entsprechenden Vorschriften zu beachten.» (Zusatz)
Überschuldung <sup>2</sup>	«Wir weisen darauf hin, dass es der Verwaltungsrat unterlassen hat, Massnahmen zur Beseitigung des Kapitalverlusts zu ergreifen, weitere Massnahmen zur Sanierung der Gesellschaft zu treffen oder der Generalversammlung solche zu beantragen, soweit sie in deren Zuständigkeit fallen.» (Hinweis) <sup>4</sup>

Tabelle 2: Formulierungsbeispiele für den Revisionsbericht

<sup>1</sup> Unabhängig davon, ob Rangrücktritte vorhanden sind oder nicht. Zu beachten: Das Vorliegen von Rangrücktritten in ausreichender Höhe entbinden im Falle von OR 725a Abs. 2 und OR 725b Abs. 2 den VR nicht von seinen Pflichten, die letzte Jahresrechnung bzw. die Zwischenabschlüsse von einem zugelassenen Revisor prüfen zu lassen.

<sup>2</sup> Wenn der VR eine Überschuldung festgestellt hat, aber tatenlos geblieben ist, muss der zugelassene Revisor bzw. die zugelassene Revisorin einen Hinweis anbringen.

<sup>3</sup> In Anlehnung an EXPERTsuisse, Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band «Eingeschränkte Revision», Ausgabe 2014, Kapitel III.4.4.3, Beispiel 9.

<sup>4</sup> Art. 729b Abs. 1 Ziff. 2 OR i. V. m. EXPERTsuisse, Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band «Eingeschränkte Revision», Ausgabe 2014, Kapitel II.4.2.9.1.

<sup>5</sup> SER 2022, Beispiel 11, Anhang F.

### Frage 3: Welche Berichtsvorlage ist für die eingeschränkte Revision nach Art. 725a Abs. 2 OR anzuwenden?

Die Ausgabe 2022 des Standards zur eingeschränkten Revision

# Studiengänge, die Karrieren machen

- » mehr Kompetenz
- » mehr Effizienz
- » mehr Marktwert



## Praxisstudium Controlling

**Start: 18.10.2023**

Zielorientiert und praxisnah:  
Der Studiengang vermittelt umfassendes, im Berufsalltag direkt umsetzbares Controlling-Fachwissen und behandelt neu das relevante Thema «Digitalisierung im Controlling».

## Praxisstudium CFO

**Start: 10.10.2023**

Modular aufgebaut und einzeln buchbar: das joborientierte Praxisstudium für tiefgreifende Fach- und Instrumentenkenntnisse, die im Berufsalltag des Finanz- und Rechnungswesens direkt umsetzbar sind.

## Experten in R+C

**Start: 22.10.2023**

Erfolgversprechend und karrierefördernd: der Diplom-Studiengang für die zielstrebige Vorbereitung auf die Höhere Fachprüfung zur eidg. dipl. Expertin / zum eidg. dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling.

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

Eine Institution  
von veb.ch  
und kfmv Zürich



**ControllerAkademie**

(SER) hat im Anhang F ein entsprechendes Berichtsbeispiel veröffentlicht (Nr. 17). Hier sei erwähnt, dass der Zusatz im Musterbericht Nr. 17 (wie auch in Nr. 11) im März 2023 von den Herausgebern korrigiert worden ist. Gem. SER 2022 lautet der Zusatz neu:

«Wir machen darauf aufmerksam, dass die Hälfte der Summe aus Aktienkapital, nicht an die Aktionäre zurückzahlbarer gesetzlicher Kapitalreserve und gesetzlicher Gewinnreserve nicht mehr gedeckt ist (Art. 725a Abs. 1 OR). [16]». Diese korrigierte Fassung des Berichtsbeispiels ist im Mitgliederbereich der Fachverbände EXPERTsuisse und TREUHAND|SUISSE abrufbar.

### 3. Überschuldung

Die Pflichten und Massnahmen des VR bei einer Überschuldung der Gesellschaft werden neu im Art. 725b OR geregelt. Die Definition der Überschuldung bleibt durch die Aktienrechtsrevision unverändert. Eine Überschuldung liegt vor, wenn die Verbindlichkeiten der Gesellschaft nicht mehr durch die Aktiven gedeckt sind. Die Unternehmensleitung hat aber bereits Massnahmen zu treffen, wenn begründete Besorgnis einer Überschuldung besteht. Der VR ist dann verpflichtet, unverzüglich einen Zwischenabschluss zu Fortführungswerten und zu Veräusserungswerten zu erstellen (unter bestimmten Bedingungen genügt ein Zwischenabschluss). Diese Zwischenabschlüsse sind zwingend durch die Revisionsstelle oder, bei Gesellschaften mit Opting-out, durch einen zugelassenen Revisor bzw. eine zugelassene Revisorin zu revidieren. Diese Person wird durch den VR gewählt. Ist die Gesellschaft gemäss beiden Zwischenabschlüssen überschuldet, muss das Gericht benachrichtigt werden. Die neuen Gesetzesbestimmungen sehen vor, dass der VR auf die Benachrichtigung des Gerichts verzichten kann, wenn im Ausmass der Überschuldung Rangrücktritte über den geschuldeten Betrag und die Zinsforderungen vorliegen oder «begründete Aussicht» auf Sanierung innerhalb von spätestens 90 Tagen nach Vorliegen der geprüften Zwischenabschlüsse besteht und es nicht zu einer zusätzlichen Gefährdung von Gläubigerforderungen kommt (Art. 725b Abs. 4 Ziff. 2 OR).

#### Frage 4: Welchen Musterbericht hat der Prüfer für die Prüfung des Zwischenabschlusses nach Art. 725b Abs. 2 OR anzuwenden?

Der Schweizer Prüfungshinweis (PH) 10: «Berichterstattung zur Prüfung von besonderen Vorgängen» von EXPERTsuisse enthält zwei Musterberichte (Nr. 17 und 18), welche für Prüfungen im Zusammenhang mit Art. 725b Abs. 2 angewendet werden müssen. Die Formulierung des Berichtes hängt vom Einzelfall ab und ist entsprechend den konkreten Verhältnissen zu ergänzen oder anzupassen.

#### Frage 5: Was ist zu beachten, wenn eine Gesellschaft ohne Revisionsstelle überschuldet ist, der VR aber untätig bleibt und keine ausreichenden Rangrücktritte vorliegen?

Der VR wird vom Gesetz dazu verpflichtet, die Massnahmen gemäss Art. 725a und Art. 725b OR umzusetzen. Sollte eine



### HINWEIS ZU GENDERGERECHTER SPRACHE

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde bei diesem Beitrag auf geschlechterspezifische Sprachformen verzichtet. Verwendet wird das generische Maskulinum. Sämtliche Personenbezeichnungen (z. B. Revisor, Prüfer) gelten gleichermassen für alle Geschlechter.

Gesellschaft weder eine Revisionsstelle (Opting-out) noch einen zugelassenen Revisor für die Prüfung im Zusammenhang mit Art. 725b Abs. 2 OR beauftragen können, findet folglich keine Überprüfung statt. Das Versäumnis seitens des VR kann unter Umständen eine Sorgfaltspflichtverletzung bedeuten.

Falls die Jahresrechnung auftragsgemäss durch einen zugelassenen Revisor geprüft wird, wird dieser den VR auf die Pflichtverletzung aufmerksam machen. Bleibt der VR jedoch untätig, obliegen dem zugelassenen Revisor im Rahmen der Prüfung der Zwischenabschlüsse die Anzeigepflichten des eingeschränkt prüfenden Revisors (Art. 725b Abs. 5 OR). Sollte der VR die Anzeige unterlassen, muss der zugelassene Revisor das Gericht benachrichtigen (Art. 729c OR).

### Fazit

Gesellschaften mit Opting-out, deren Abschluss einen Kapitalverlust (Art. 725a OR) oder gar eine Überschuldung (Art. 725b OR) aufweist, haben die Pflicht, die letzte Jahresrechnung durch einen zugelassenen Prüfer auftragsgemäss revidieren zu lassen. Aus dem Gesetz geht jedoch nicht klar hervor, ob die eingeschränkte Revision der letzten Jahresrechnung durch einen zugelassenen Revisor (im Auftragsverhältnis) die Anzeigepflicht gemäss Art. 729c OR (einer Revisionsstelle als Organ des Unternehmens) umfasst. Diesbezüglich besteht zurzeit noch eine Rechtsunsicherheit. Es empfiehlt sich deshalb sehr, dass der zugelassene Revisor in der Auftragsbestätigung explizit festhält, dass die Parteien davon ausgehen, es würden bei der Durchführung des Auftrags die Vorschriften zur eingeschränkten Revision, insbesondere die Art. 729 bis 729c OR, gelten.



**Daniela Salkim**

dipl. Wirtschaftsprüferin, Geschäftsführerin  
SQPR AG in 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)

# Grenzüberschreitende Telearbeit: Sozialversicherungen im Wandel

**Das Homeoffice respektive die Telearbeit hat sich etabliert. Die Politik ist bestrebt, die Rahmenbedingungen den neuen Realitäten anzupassen. Im Bereich der grenzüberschreitenden Sozialversicherungen ist das prima vista gut gelungen.**

Cyrrill Habegger

Im Frühjahr 2020 wurde die Schweiz, genauso wie die EU- und andere EFTA-Staaten, aufgrund der Covid-Beschränkungen und der damit verbundenen Homeoffice-Pflicht intensiv mit einem Grundsatz im Bereich der internationalen Sozialversicherungen konfrontiert. Die Verordnung (EG) Nr. 883/2004<sup>1</sup> hält in Art. 13 Abs. 1 lit. a fest, dass Mitarbeitende, welche in ihrem Wohnsitzstaat einen wesentlichen Teil ihrer Tätigkeit ausüben, in ebendiesem Wohnsitzstaat den Sozialversicherungen unterstellt sind. «Wesentlich» bedeutet in diesem Zusammenhang 25 Prozent der Zeit. Dies hätte bedeutet, dass ohne Ausnahmebestimmungen relativ rasch Grenzgängerinnen und Grenzgänger, welche aufgrund der Pandemie in ihrem ausländischen Homeoffice verblieben, dort mit den Sozialversicherungen hätten abgerechnet werden müssen.

## Flexible Anwendung der Unterstellungsregeln

Bereits per Ende März 2020 hatten sowohl die Schweiz als auch die Europäischen Staaten auf diese aussergewöhnliche Situation reagiert.<sup>2</sup> Vereinfacht gesagt wurde geregelt, «dass vorerst Personen, welche ihre Tätigkeit vorübergehend von zuhause aus ausüben, vermehrt von zuhause aus

arbeiten oder ihren Arbeitsplatz in der Schweiz auf den geplanten Arbeitsantritt hin während dieser aussergewöhnlichen Situation nicht aufsuchen können, dem Schweizer Recht unterstellt bleiben».

Diese Massnahme wurde EU-/EFTA-weit befristet umgesetzt und als «flexible Anwendung der Unterstellungsregeln» bezeichnet. In der Folge wurde sie mehrfach verlängert. Die letzten Verlängerungen der Sonderregeln (ab 1. Juli 2022 und 1. Januar 2023) passierten nicht mehr aufgrund pandemiebedingter Beschränkungen, sondern weil sich die Telearbeit zwischenzeitlich etabliert hat. Schweizer Arbeitgeberinnen konnten in Anwendung dieser Übergangsregelung ihre Mitarbeitenden auch dann in der schweizerischen Sozialversicherung abrechnen, wenn diese wesentlich oder sogar ausschliesslich im ausländischen Wohnsitzstaat tätig waren.

Da die flexible Anwendung jedoch keine dauerhafte Lösung sein konnte (und entsprechend am 30. Juni 2023 endgültig auslief), hat die EU einen Ausweg gesucht, um dem Trend zur Telearbeit im Bereich der sozialversicherungsrechtlichen Koordinationsregeln entgegenzukommen. Eine solche Lösung wurde in Form einer ab dem 1. Juli 2023 geltenden multilateralen Vereinbarung gefunden.

## Das Framework-Agreement zur Telearbeit

Beim Framework-Agreement zur Telearbeit handelt es sich um eine multilaterale Vereinbarung, welche die Schweiz und bestimmte Staaten der EU und der EFTA unterzeichnet

haben. Kernstück der Vereinbarung ist eine abweichende Regelung im Bereich der Versicherungsunterstellung. Die Vereinbarung sieht vor, dass Personen, die in dem Staat tätig sind, in dem sich der Sitz ihres Arbeitgebers befindet, grundsätzlich bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit im Wohnstaat in Form von grenzüberschreitender Telearbeit (maximal 49,9 Prozent) mit Nutzung von Informationstechnologie leisten können. Die Zuständigkeit für Sozialversicherungsfragen verbleibt dabei im Staat des Arbeitgebersitzes.<sup>3</sup>

Konkret heisst das, dass Grenzgängerinnen aus Nachbarstaaten<sup>4</sup>, welche die Vereinbarung unterzeichnet haben und für schweizerische Unternehmen tätig sind, maximal etwas weniger als die Hälfte ihrer Arbeitszeit im Homeoffice im Wohnsitzstaat verbringen dürfen, und dennoch in der schweizerischen Sozialversicherung abgerechnet werden können. Die Bedeutung dieser Vereinbarung sieht man beispielhaft an einer deutschen Grenzgängerin, welche ein 100 Prozent-Pensum hat und fünf Tage die Woche arbeitet. Arbeitet sie regelmässig zwei der fünf Tage im Deutschen Homeoffice, sind das 40 Prozent, was ohne die Vereinbarung (welche Deutschland ebenfalls unterschrieben

<sup>1</sup> Verordnung (EG) Nr. 883/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2004 zur Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit.

<sup>2</sup> Vgl. «Weisung über Massnahmen im Zusammenhang mit dem Coronavirus (COVID-19) im Bereich der AHV/IV/EO Beiträge, Organisation und Versicherungsunterstellung, 1. Fassung / Stand: 30. März 2020».

<sup>3</sup> Vgl. <https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/sozialversicherungen/int/grundlagen-und-abkommen/telearbeit.html>

<sup>4</sup> Ebenso sog. «internationale Wochenaufenthalterinnen»; die Qualifikation als «Grenzgängerin» (und gegebenenfalls eine Arbeitsbewilligung G) sind keine notwendige Voraussetzung.

hat) zu einer Unterstellung in Deutschland geführt hätte. Dank der Vereinbarung kann diese Grenzgängerin neu jedoch in der schweizerischen Sozialversicherung verbleiben.<sup>5</sup>

### **Stolpersteine und Vorgehen**

Rund um diese Fragen zur Unterstellung bei grenzüberschreitender Telearbeit herrscht eine grosse Dynamik. Es lohnt sich daher, immer mal wieder die entsprechende Website des Bundesamtes für Sozialversicherungen ([www.bsv.admin.ch](http://www.bsv.admin.ch)) zu konsultieren; dort ist auch die Liste der Staaten verlinkt, welche die Vereinbarung unterzeichnet haben. Während bei einigen Staaten schon im Mai 2023 bekannt war, dass sie das Framework-Agreement unterzeichnen, geschah dies im Fall von Frankreich erst am Vortag des Inkrafttretens. Da im Verhältnis zu nicht-unterzeichnenden EU-/EFTA-Staaten seit dem 1. Juli 2023 wieder die Grundregeln gelten (25-Prozent-Regel), ist es wichtig, bei laufenden Arbeitsverträgen vor einer allfälligen Anstellung oder im Rahmen einer generellen Anfrage zu klären, ob die Vereinbarung zur Anwendung kommt.

Weitere Schwierigkeiten stellen der Anwendungsbereich und v. a. die Ausnahmen dar. Damit die Vereinbarung greift, ist die Anwendung des EU-/EFTA-Abkommens Voraussetzung, was z. B. bei einer österreichischen Staatsbürgerin, welche an drei Tagen vor Ort bei ihrer liechtensteinschen Arbeitgeberin und an zwei Tagen im schweizerischen Homeoffice tätig ist, nicht gegeben ist, obwohl Österreich, Liechtenstein und die Schweiz die Vereinbarung unterzeichnet haben.<sup>6</sup> Die AHV-Mitteilung Nr. 470<sup>7</sup> enthält einen Katalog, für welche Personen die Vereinbarung nicht anwendbar ist. Es sind dies:

- Personen, die neben der Telearbeit im Wohnstaat dort zusätzlich gewöhnlich eine andere Tätigkeit ausüben;
- Personen, die gewöhnlich neben der Telearbeit im Wohnstaat in einem weiteren EU- bzw. EFTA-Staat eine Tätigkeit ausüben;
- Personen, die neben der Tätigkeit für

Aufgrund der Ausnahmen und da nicht alle EU-/EFTA-Staaten das Abkommen unterzeichnet haben, ist aber immer der konkrete Einzelfall abzuklären. Zu beachten ist im Weiteren, dass die sozialversicherungsrechtlichen Regelungen nicht automatisch auch für alle andere Bereiche gelten. Insbesondere im Steuerrecht gibt es häufig

### **Zu beachten ist im Weiteren, dass die sozialversicherungsrechtlichen Regelungen nicht automatisch auch für alle andere Bereiche gelten.**

- ihren Schweizer Arbeitgeber noch für einen Arbeitgeber in der EU bzw. in einem EFTA-Staat arbeiten;
- Selbstständigerwerbende

Ausserdem ist zu prüfen, ob überhaupt «Telearbeit» vorliegt; so wird in der Vereinbarung auf «die Verwendung von Informatikmitteln» hingewiesen.

Liegt ein Fall vor, auf den das Framework-Agreement anwendbar ist, ist im Arbeitgeberstaat ein Antrag zu stellen. In der Schweiz erfolgt dies durch die Arbeitgeber bei der zuständigen AHV-Ausgleichskasse via die Plattform ALPS (Applicable Legislation Portal Switzerland). Stimmt der ausländische Wohnsitzstaat dem Antrag zu (die Übermittlung dorthin erfolgt automatisch), wird eine Bescheinigung A1 (maximale Gültigkeit drei Jahre, verlängerbar) ausgestellt.

Erfreulicherweise muss nicht sofort agiert werden, da im Rahmen einer Übergangsregelung eine rückwirkende Ausstellung des A1 per 1. Juli 2023 möglich ist, wenn der Antrag bis spätestens Ende Juni 2024 eingereicht wird.

Abweichungen zur sozialversicherungsrechtlichen Beurteilung. Wir empfehlen daher Arbeitgebenden, welche Mitarbeitende mit grenzüberschreitender Telearbeit beschäftigen, vorgängig entsprechende Detailabklärungen vorzunehmen. Damit können nachträgliche unangenehme Überraschungen vermieden werden.



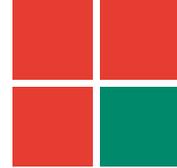
**Cyrill Habegger**

dipl. Steuerexperte und Leiter Steuern  
bei PensExpert AG, Luzern,  
[cyrill.habegger@pens-expert.ch](mailto:cyrill.habegger@pens-expert.ch)

<sup>5</sup> Annahme: Es wird im Wohnstaat Deutschland keine weitere Erwerbstätigkeit ausgeübt.

<sup>6</sup> In solchen «Dreieckskonstellationen» EU-/EFTA-/Schweiz empfiehlt sich mangels Dachabkommens sowieso die Beantragung einer Ausnahmerevereinbarung zwecks Festlegung des anwendbaren Sozialversicherungsrechts.

<sup>7</sup> Mitteilungen an die AHV-Ausgleichskassen und EL-Durchführungsstellen Nr. 470: <https://sozialversicherungen.admin.ch/de/d/19856/download>



veb.ch

setzt Standards  
für Ihre Karriere



Schweizer Steuerrecht

# Ein CAS gibt Ihrer Karriere Schub!

## CAS Schweizer Steuerrecht

Unser CAS Schweizer Steuerrecht ist eine bewährte, berufsbegleitende, praxisorientierte und theoriegestützte Weiterbildung. Es vermittelt die praktischen und theoretischen Kenntnisse für die Praxis und richtet sich an den aktuellen und zukünftigen Anforderungen von Wirtschaft und Verwaltung aus.

Beim CAS Schweizer Steuerrecht können Sie drei aus vier Zertifikatslehrgängen frei wählen und erfolgreich mit einer Prüfung abschliessen. Danach erhalten Sie das CAS-Zertifikat.

### CAS Schweizer Steuerrecht

<b>Steuerspezialist*in juristische Personen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Besteuerung der juristischen Personen</li> <li>→ Verkauf von Kapitalgesellschaften</li> <li>→ STAF, privilegierte Besteuerung und Beteiligungsabzug</li> <li>→ Bewertung von Unternehmen und nicht kotierten Wertschriften</li> <li>→ Interkantonale Steuerauscheidung</li> </ul>	<b>5 Tage</b>
<b>Steuerspezialist*in selbständig Erwerbende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Einkommen aus selbständiger Erwerbstätigkeit</li> <li>→ Geschäftsvermögen oder Privatvermögen?</li> <li>→ Präponderanz, Periodizitätsprinzip</li> <li>→ Liegenschaften: monistisch/dualistisch</li> <li>→ Aufwendungen aus selbständiger Erwerbstätigkeit</li> </ul>	<b>5 Tage</b>
<b>Steuerspezialist*in unselbständig Erwerbende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Mitarbeiterbeteiligungen</li> <li>→ Quellensteuer mit den neuen gesetzlichen Bestimmungen</li> <li>→ Steuerpflicht</li> <li>→ Einkommen aus unselbständiger Erwerbstätigkeit und Abzüge</li> <li>→ Interkantonale Steuerauscheidung</li> </ul>	<b>5 Tage</b>
<b>Schweizer Mehrwertsteuer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Steuerpflicht</li> <li>→ Wichtiges für KMU</li> <li>→ Privatanteile und Lohnausweis</li> <li>→ Saldosteuerersatz (SSS)</li> <li>→ Spezielles bei den Vorsteuern</li> </ul>	<b>6 Tage</b>

**Zielpublikum:** Unser CAS richtet sich an Fachleute aus dem Finanz- und Rechnungswesen sowie an Interessierte aus dem jeweiligen Fachgebiet.



Scan me  
veb.ch, Weiterbildungsangebot

### ZULASSUNGSBEDINGUNGEN

Zum CAS Schweizer Steuerrecht zugelassen werden Teilnehmende mit einem fachlichen Niveau mindestens auf Stufe eidg. Fachausweis. Praxiswissen wird vorausgesetzt.

### INFORMATIONEN UND ANMELDUNGEN

Für weitere Informationen und die Anmeldung besuchen Sie unsere Website [www.veb.ch](http://www.veb.ch), rufen Sie uns unverbindlich an 043 336 50 30 oder schreiben Sie uns ein E-Mail an [info@veb.ch](mailto:info@veb.ch).

### PREISVORTEIL

Wenn Sie sich verbindlich für alle notwendigen Lehrgänge des CAS anmelden, erhalten Sie auf diese einen Rabatt von 15%.

### Weitere CAS-Angebote:

- Executive CAS veb.ch
- CAS Personaladministration
- CAS Internationale Rechnungslegung



Die Lehrgänge finden alle in hybrider Form statt und Sie haben die Wahl, ob Sie den Unterricht vor Ort oder online besuchen möchten.

# Update zur Mehrwertsteuer

Bei der Mehrwertsteuer tut sich einiges. Papierabrechnungen gehören schon bald der Vergangenheit an und die Teilrevision des Mehrwertsteuergesetzes sieht diverse Vereinfachungen vor.

Raffaello Pietropaolo | Beat Spicher

Die überwiegende Mehrheit der mehrwertsteuerpflichtigen Personen nutzt das ePortal des Eidgenössischen Finanzdepartements (EFD) schon seit dessen Start im letzten November. Fast 100 Prozent der Unternehmen melden sich bei der Mehrwertsteuer online an, rund 92 Prozent rechnen die MWST so ab und 70 Prozent korrigieren ihre Abrechnungen auf diesem Wege.

Deshalb hat der Bundesrat Mitte Juni 2023 die Unternehmen verpflichtet, für die Anmeldung und Abrechnung der MWST nur noch das ePortal zu benutzen. Unter Berücksichtigung der einjährigen Übergangsfrist haben die Unternehmen bis Ende 2024 eineinhalb

## Die ESTV wird die Unternehmen, die heute auf Papier abrechnen, auf dem Weg zur Online-Abrechnung begleiten. Verschiedene Informationsmassnahmen über das neue Verfahren sind dabei vorgesehen.

Jahre Zeit, sich auf diese Portalpflicht vorzubereiten. Da die Übergangszeit gesetzlich geregelt ist, kann sie in Härtefällen nicht ausgedehnt werden.

Die Portalpflicht basiert auf Art. 65a des Mehrwertsteuergesetzes (MWSTG). Dieser sieht vor, dass der Bundesrat die elektronische Durchführung von Verfahren nach dem MWSTG vorschreiben kann. Mit Art. 123 Mehrwertsteuerverordnung (MWSTV) legt der Bundesrat fest, dass sich Unternehmen elektronisch über das ePortal für die MWST anmelden müssen (Art. 66 Abs. 1 MWSTG) und dass die Abrechnung elektronisch einzureichen (Art. 71 MWSTG) und zu korrigieren ist (Art. 72 MWSTG).

### Wie die Portalpflicht umgesetzt wird

Erfolgen ab dem 1. Januar 2025 das Anmelden sowie das Einreichen oder das Korrigieren von Abrechnungen nicht elektronisch über das ePortal, wird die ESTV die steuerpflichtigen Personen an ihre Verpflichtung nach Art. 23 MWSTV erinnern und eine Nachfrist setzen. Wird dieser Aufforderung nicht Folge geleistet, so gelten die Anmeldung, die Abrechnung oder die Korrektur der Abrechnung als nicht eingereicht, und es liegt eine Verletzung von Verfahrenspflichten nach Art. 98 MWSTG vor. Die Nichtanmeldung oder die Nichteinreichung der Abrechnungen können dabei eine Busse zur Folge

haben. Die ESTV nimmt in diesen Fällen zudem eine Ermessenseinschätzung nach Art. 79 MWSTG vor.

Die ESTV wird die Unternehmen, die heute auf Papier abrechnen, auf dem Weg zur Online-Abrechnung begleiten. Verschiedene Informationsmassnahmen über das neue Verfahren sind dabei vorgesehen.

### Welche Besonderheiten bei der Portalpflicht zu beachten sind

Für das Übergangsjahr 2024 ist zu beachten, dass Unternehmen, die bereits elektronisch abrechnen, nicht auf Papier umstellen können. Gemäss Art. 166c MWSTV können nach 2024 Korrekturen

noch in Papierform eingereicht werden, wenn die ursprüngliche Abrechnung in Papierform eingereicht wurde.

Sollte das ePortal nicht zur Verfügung stehen, so wird die ESTV in dieser Zeit für die betroffenen Abrechnungsperioden keine Mahnungen, keine Bussen wegen Nichteinreichens der Abrechnung und auch

## Gesetzliche Grundlagen

### Art. 65a MWSTG Elektronische Verfahren

<sup>1</sup> Der Bundesrat kann die elektronische Durchführung von Verfahren nach diesem Gesetz vorschreiben. Dabei regelt er die Modalitäten der Durchführung.

<sup>2</sup> Die ESTV stellt bei der elektronischen Durchführung von Verfahren die Authentizität und Integrität der übermittelten Daten sicher.

<sup>3</sup> Sie kann bei der elektronischen Einreichung von Eingaben, deren Unterzeichnung gesetzlich vorgeschrieben ist, anstelle der qualifizierten elektronischen Signatur eine andere elektronische Bestätigung der Angaben durch die steuerpflichtige oder antragstellende Person anerkennen.

### Art. 123 MWSTV Elektronische Verfahren

Die Anmeldung als steuerpflichtige Person (Art. 66 Abs. 1 MWSTG), die Abrechnung (Art. 71 MWSTG) und die nachträglichen Korrekturen der Abrechnung (Art. 72 MWSTG) müssen elektronisch über das hierfür vorgesehene Portal erfolgen.

keine Ermessenseinschätzungen ausstellen. Sobald das Portal wieder verfügbar ist, müssen die Unternehmen ihre Handlungen nachholen. Da die Zahlung der Mehrwertsteuer unabhängig vom ePortal erfolgen kann, ist ein allfälliger Verzugszins trotzdem geschuldet.

Weitere Onlineinformation zur Praxis:  
[www.gate.estv.admin.ch](http://www.gate.estv.admin.ch)

## Änderungen im Mehrwertsteuergesetz

Am 24. September 2021 verabschiedete der Bundesrat die Botschaft zu einer Teilrevision des MWSTG. Einerseits setzte er damit verschiedene parlamentarische Vorstösse um. Andererseits schlug er neue Vereinfachungen sowie Bestimmungen zur Bekämpfung des Mehrwertsteuerbetrugs vor.

Das Parlament hat die Teilrevision des MWSTG im Juni 2023 angenommen. Das Inkrafttreten ist auf den 1. Januar 2025 geplant. Im Herbst 2023 wird die Vernehmlassung zur MWSTV eröffnet werden. Im Verlauf des Jahres 2024 folgen die Praxisbestimmungen der ESTV.

Die Änderungen lassen sich in die Themenblöcke Digitalisierung und Internationalisierung, Vereinfachungen, Steuerreduktionen und Betrugsbekämpfung unterteilen.

### Die Mehrwertsteuer passt sich der Digitalisierung und Internationalisierung an

Gemäss dem teilrevidierten MWSTG gelten Online-Versandhandelsplattformen ab 2025 als Leistungserbringerinnen für die über ihre Plattform abgewickelten Verkäufe und werden somit mehrwertsteuerpflichtig. Lassen sich die Plattformen oder die Versandhandelsunternehmen zu Unrecht nicht als steuerpflichtige Personen eintragen oder kommen sie ihren Abrechnungspflichten nicht nach, kann die ESTV einen Einfuhrstopp für ihre Sendungen verfügen. Als letztes Mittel kann die ESTV auch die Vernichtung der Sendungen anordnen.

Zudem gilt für alle Plattformen, also auch für solche, über die Dienstleistungen abgewickelt werden, eine Informationspflicht auf Verlangen der ESTV.

Leistungen, die nicht unmittelbar gegenüber vor Ort physisch anwesenden Personen erbracht werden, wie beispielsweise Online-Schulungen, werden neu am Empfängerort besteuert.

### Die Mehrwertsteuer wird einfacher

Heute kann die MWST vierteljährlich, halbjährlich oder monatlich abgerechnet werden. Neu können KMU freiwillig zusätzlich die Mehrwertsteuer jährlich abrechnen und dadurch den Abrechnungsprozess effizienter gestalten. Die jährliche Abrechnung ist verbunden mit der Verpflichtung zur Zahlung von Raten. Die Raten werden von der ESTV festgesetzt, in der Regel anhand der Steuerforderung der letzten Steuerperiode.

Bezeichnet ein Gemeinwesen von ihm ausgerichtete Mittel gegenüber den Empfangenden ausdrücklich als Subvention oder anderen öffentlich-rechtlichen Beitrag, so gelten diese Mittel als Subvention oder anderer öffentlich-rechtlicher Beitrag.

Die ESTV kann darauf verzichten, ausländische Unternehmen zu verpflichten, eine Steuervertretung in der Schweiz zu bestimmen, wenn sie die Verfahrenspflichten auf andere Weise erfüllen.

### Die Mehrwertsteuer wird teils reduziert oder aufgehoben

Für Produkte der Monatshygiene gilt neu der reduzierte Steuersatz.

Neu von der MWST ausgenommen sind:

- die durch Reisebüros weiterverkauften Reiseleistungen und ihre damit zusammenhängenden Dienstleistungen (ausländische Reisebüros werden somit nicht in der Schweiz steuerpflichtig, wenn sie Reisen in die Schweiz organisieren);
- die aktive Teilnahme an kulturellen Veranstaltungen;
- die Leistungen der koordinierten Versorgung bei Heilbehandlungen;

- das Zurverfügungstellen von Infrastruktur an Belegärzte in Ambulatorien und Tageskliniken;
- die Betreuungs- und hauswirtschaftlichen Leistungen der privaten Spitex;
- das Zurverfügungstellen von Personal durch alle nichtgewinnorientierten Organisationen;
- das Anbieten von Anlagegruppen von Anlagestiftungen nach BVG und das Verwalten von Anlagegruppen.

### Die Betrugsbekämpfung wird verbessert

Als Massnahme gegen Serienkonkurse ermächtigt das teilrevidierte MWSTG die ESTV, von Mitgliedern der geschäftsführenden Organe von juristischen Personen Sicherheiten zu verlangen, wenn sie dem geschäftsführenden Organ von mindestens zwei weiteren juristischen Personen angehören, die innert kurzer Zeit in Konkurs gefallen sind.

Die Übertragung von Emissionsrechten ist im Bereich der MWST betrugsanfällig. Daher unterliegt die Übertragung von Emissionsrechten, Zertifikaten und Bescheinigungen für Emissionsverminderungen, Herkunftsnachweisen für Elektrizität und ähnlichen Rechten neu der Bezugsteuer und zwar auch dann, wenn der Bezug von einem Unternehmen mit Sitz im Inland erfolgt.



**Raffaello Pietropaolo**  
lic. iur., Vizedirektor ESTV, Leiter Hauptabteilung MWST,  
[raffaello.pietropaolo@estv.admin.ch](mailto:raffaello.pietropaolo@estv.admin.ch)



**Beat Spicher**  
lic. rer. pol., Projektleiter steuerpolitische Geschäfte ESTV,  
[beat.spicher@estv.admin.ch](mailto:beat.spicher@estv.admin.ch)

# «Irgendetwas in dieser Firma stimmt nicht»

Praxisvorschläge zur Aufdeckung von Fraud durch die externen Prüfenden – aus Sicht eines Forensikers.

Matthias Kiener

«Irgendetwas in dieser Firma stimmt nicht» lautete der Satz, den ein junger Assistent einer Prüfgesellschaft handschriftlich mit Bleistift als Randnotiz in den Arbeitspapieren eines Prüfkunden niederschrieb. Eine Notiz, die es in sich hatte, führte sie doch in letzter Konsequenz zu einer bedingten mehrmonatigen Gefängnisstrafe für den leitenden Prüfer.

In den Augen des zuständigen kantonalen Wirtschaftsstrafgerichts missachtete der leitende Prüfer im geschilderten Fall in «krasser Weise» die geltenden Grundsätze der Bilanzwahrheit und Bilanzklarheit. Auch wenn drakonische Sanktionen wie Gefängnisstrafen gegen Prüfende in der Schweiz bisher die Ausnahme bleiben, stellt sich vor dem Hintergrund von öffentlichkeitswirksamen Bilanzskandalen gebetsmühlenartig immer die gleiche Frage: Warum haben die Buchprüfenden nichts von den Mausechelen bemerkt?

Im Rahmen der Wirtschaftsprüfung gibt es wohl keine anderen Themen als Fraud (ISA-CH 240)<sup>1</sup> und Non Compliance (ISA-CH 250)<sup>2</sup>, welche in derart regelmässigen Abständen an die Öffentlichkeit durchdringen und zu hohen wirtschaftlichen Verlusten und zu Reputationsschäden für das geprüfte Unternehmen, die Prüfgesellschaft und die Prüfenden selbst führen können.

Der externen Prüfung als präventives Instrument zur Aufdeckung und Verhinderung von Wirtschaftskriminalität wird gemäss Resultaten aus Umfragen bei Unternehmen grundsätzlich eine zu hohe Wirksamkeit nachgesagt.

Die Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)<sup>3</sup> führt seit vielen Jahren wiederkehrend weltweit Erhebungen zum Phänomen der Wirtschaftskriminalität in Unternehmen durch. Regelmässig wird dabei die externe Revision mit weit über 80 Prozent als wichtigstes Instrument zur Aufdeckung von Fraud genannt. Wendet man den Blick in denselben Umfragen den Fraud-Fällen in den Unternehmen zu, antworten nur noch 4 Prozent der befragten Unternehmen, dass die Aufdeckung durch die externe Revision erfolgte.

In diesem Beitrag wird der Frage nachgegangen, woran Prüfende trotz einschlägiger und klarer Vorgaben scheitern können, wenn sie Fraud und Non Compliance in den geprüften Büchern erkennen wollen.

Nachstehend wird eine Auswahl typischer Problembereiche bei der Aufdeckung von Fraud durch die externe Revision erläutert sowie Vorschläge aufgezeigt, wie diesen Herausforderungen in der Praxis begegnet werden kann.

## 1. Problembereich «Integrität des Topmanagements»

Der Grund, warum die Abschlussprüfenden die betrügerischen Machenschaften eines Unternehmens nicht feststellen, liegt nach Einschätzung des Autors darin, dass gross angelegte Bilanzmanipulationen, Veruntreuungen oder das Nichteinhalten von gesetzlichen und/oder regulatorischen Vorgaben aufgrund ihrer vielfältigen Möglichkeiten von der obersten Geschäftsführung ausgehen (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung; nachfolgend «Topmanagement»).

<sup>1</sup> Englischer Begriff für «dolose Handlung»: eine absichtliche Handlung einer oder mehrerer Personen aus dem Kreis des Managements, die für die Überwachung Verantwortlichen, der Mitarbeitenden oder Dritter, wobei durch Täuschung ein ungerechtfertigter oder rechtswidriger Vorteil erlangt werden soll (Definition aus «Glossar und Definitionen» der Schweizer Standards zur Abschlussprüfung, Ausgabe 2022). Gilt für ISA-CH 240.

<sup>2</sup> Englischer Begriff für «Verstoss»: absichtliches oder unabsichtliches Tun oder Unterlassen, begangen durch die Einheit, die für die Überwachung Verantwortlichen, das Management oder andere für die Einheit oder unter deren Leitung tätige Personen, das den geltenden Gesetzen oder anderen Rechtsvorschriften entgegensteht. Verstösse umfassen kein persönliches Fehlverhalten, das nicht mit den Geschäftstätigkeiten der Einheit im Zusammenhang steht (Definition aus «Glossar und Definitionen» der Schweizer Standards zur Abschlussprüfung, Ausgabe 2022). Gilt für ISA-CH 250.

<sup>3</sup> Die Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) ist eine internationale Non-Profit-Organisation mit Sitz in Texas (USA). Die über 65'000 Mitglieder der Organisation sind hauptsächlich zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität und organisierter Kriminalität tätig. Die ACFE verleiht nach dem abgelegten Berufsträgerexamen den Titel des «Certified Fraud Examiners (CFE)».

**Abbildung 1: Unterscheidung Tätergruppen bzw. Deliktarten**

	Mitarbeitende als Täter	Unternehmen als Täter
Begriff	«Occupational Crime»	«Corporate Crime»
Delikt	Ein Mitarbeitender allein oder in Kollusion begeht eine Straftat gegen das Unternehmen/Arbeitgeber mit dem Ziel der persönlichen Bereicherung	Das Unternehmen, durch seine Organe handelnd, begeht eine kriminelle Tat gegen eine grosse Zahl von Opfern (bspw. Anleger/Aktionäre/Kreditgeber)
Illustratives Beispiel	Berner «Mr. Migros-Bank» soll ins Gefängnis <sup>4</sup>	Wirecard
Interesse der Presse/Öffentlichkeit	eher tief	eher hoch
Risiko für die Prüfgesellschaft	eher tief	eher hoch
Risiko für leitende Prüfende	eher tief	eher hoch

<sup>4</sup> Siehe Tageszeitung «Der Bund» vom 11. November 2022 / S. 19

**Abbildung 2: Illustratives Beispiel einer fraud-bezogenen Prüfungshandlung im Bereich der flüssigen Mittel**

**Work performed:**  
 Die ursprüngliche Liste stammt vom [redacted] Laptop, diese wurde auf ungewöhnlich hohe und runde Beträge durchgeschaut. Bei den Beträgen in den roten Boxen handelt es sich um die Auswahl. Diese wurden dann näher angeschaut und mit der Buchhaltung von [redacted] plausibilisiert. Keine negativen Findings.

Engmaschige interne Kontrollsysteme und vielschichtige Kompetenzordnungen lassen den übrigen Mitarbeitenden in der Regel wenig Spielraum, sich im wirklich grossen Stil in wirtschaftskriminelle Handlungen zu verstricken.

Aus diesem Grund sollten sich die Abschlussprüfenden vermehrt auf den Aspekt der Täterschaft fokussieren.

Qualitativ kann man zwischen zwei unterschiedlichen Tätergruppen respektive Deliktsarten differenzieren. Eine Unterscheidung, welche insbesondere auch angelsächsisch geprägte Rechtsordnungen kennen.

Prominente Fälle von Bilanzmanipulationen und/oder Nichteinhaltung einschlägiger Gesetze haben aufgezeigt, dass insbesondere die Deliktsform «Corporate Crime» ein erhöhtes Risiko für die Prüfgesellschaften und/oder die leitenden Prüfenden darstellt. Bei «Corporate Crime» werden nicht einzelne Mitarbeitende, sondern das Unternehmen selbst, handelnd durch seine Organe, zum eigentlichen Täter. Ein illustratives Paradebeispiel dafür ist der Fall der deutschen Wirecard.

Wie in Abbildung 1 dargestellt, wirbeln demgegenüber die von einzelnen Mitarbeitenden begangenen Betrügereien bei der interessierten Öffentlichkeit viel weniger – vor allem viel weniger lang – Staub auf. Zudem ist ein solcher Vorfall im kollektiven Bewusstsein üblicherweise schnell wieder vergessen.

Die Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) schlägt in ihrer Aufsichtsmitteilung vom 3. Juni 2022<sup>4</sup> vor, die Beurteilung der Integrität des Managements und des Verwaltungsrates des geprüften Unternehmens stärker zu gewichten.

Weiter bemängelt die RAB auf Basis ihrer «File Reviews» in den Jahren 2017 bis 2021 die ihrer Meinung nach ungenügenden Befragungen des Topmanagements und von Mitarbeitenden nachgeordneter Ebenen (z. B. Leiterinnen und Leiter der internen Revision) durch die externen Prüfenden.

**Was Prüfende anders machen können**

Erfahrungsgemäss genügt es nicht, sich auf

den Ruf einer Person sowie die Befragungen allein abzustützen, um betrügerische Machenschaften aufzudecken.

In der zweiten, überarbeiteten Auflage des «Audit Committee Guide», ebenfalls von der RAB im Jahr 2022 herausgegeben,<sup>5</sup> wird den Audit Committees der geprüften Gesellschaften unter dem Titel «Betrügerische Handlungen (Fraud)» beispielsweise empfohlen, die Prüfenden zu fragen, wie sie die Integrität des Topmanagements einschätzen.

Nicht nur im Hinblick auf mögliche (spätere) Verantwortlichkeitsklagen gegen Revisionsstellen sind diese gut beraten, sich auf eine solche Frage sehr sorgfältig vorzubereiten und das Resultat ihrer Erwägungen in den Prüfpapieren wohl überlegt zu dokumentieren.

Um den Grad der Integrität des Topmanagements beurteilen zu können, müssen nach Erfahrung des Autors zusätzlich zur Einschätzung des Rufes und der Befragungen weitere «weiche» Aspekte berücksichtigt

<sup>4</sup> Aufsichtsmitteilung 1/2022, Berücksichtigung doloser Handlungen im Rahmen von Revisionsdienstleistungen, Bern, 3. Juni 2022.

<sup>5</sup> Audit Committee Guide, Leitfaden für Prüfungsausschüsse von Gesellschaften des öffentlichen Interesses zur Zusammenarbeit mit der externen Revisionsstelle, 2. Auflage 2022.

werden. Hierzu gehört beispielsweise der sogenannte «Greed Factor», das heisst das Erkennen und Verstehen der «Druckstellen» oder Faktoren, welche bspw. die Honorierungen von Personen beeinflussen.

Der Blick auf das Topmanagement muss zudem unbedingt mit der Sichtweise der Mitarbeitenden ergänzt werden. Umfragen bei Mitarbeitenden können wertvolle Erkenntnisse liefern, wie diese ihren Arbeitgeber – beispielsweise punkto Integrität des Handelns – wahrnehmen.

Der Autor ist der festen Überzeugung, dass es für die externen Prüfenden tendenziell herausfordernder ist, Einzeltäterinnen und -täter im Unternehmen zu entlarven. Wenn sie hingegen das Risiko für «Corporate Crime» erhöht einstufen, steht nicht mehr die Frage im Raum, ob Fraud vorkommt. Vielmehr muss die Frage «nur» noch lauten, wo und wie konkret manipuliert wird.

## 2. Problembereich «Wesentlichkeit»

Bei den Berufsstandards sind die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen von zentraler Bedeutung. Demgegenüber kennt Fraud – etwas salopp gesagt – keine Wesentlichkeit, und ein darauf ausgerichteter Prüfansatz trägt nicht dazu bei, Fraud beim Prüfkunden aufzudecken.

### Was Prüfende anders machen können

Ausser durch Zufall lässt sich Fraud in einem Unternehmen im Rahmen der Revision kaum entdecken. Gemäss den Prüfstandards müssen Prüfende auch nicht bewusst nach Fraud suchen. Sie können jedoch ihr Augenmerk ganz bewusst ausschliesslich auf ein einzelnes qualitatives oder quantitatives Merkmal richten.

Abbildung 2 beschreibt beispielhaft eine fraud-basierte Prüfungshandlung des Prüfteams im Bereich der flüssigen Mittel.

Das beschriebene Vorgehen ist eher untauglich, um Fraud aufzudecken. Um die Chancen zu erhöhen, Fraud zu erkennen, müssten die Prüfenden genauer definieren, was unter «ungewöhnlich hohe und runde

Beträge» genau verstanden wird sowie was unter «näher angeschaut» und mit «der Buchhaltung plausibilisiert» konkret gemeint ist.

## 3. Problembereich «Verstehen des Geschäfts der Prüfkunden und Betrugsrisikoanalyse»

Abschlussprüfende müssen das Geschäft der Prüfkunden verstehen, damit sie eine qualitativ hochstehende unternehmensindividuelle Betrugsrisikoanalyse durchführen können.

In der Praxis der Wirtschaftsprüfung lässt sich immer wieder beobachten, dass Betrugsrisikoanalysen zu oberflächlich und zu wenig unternehmensspezifisch erstellt werden.

### Was Prüfende anders machen können

Prüfende sollten ein sorgfältiges Augenmerk auf das umfassende Verständnis des Geschäfts der Prüfkunden einerseits und auf eine möglichst individuelle Betrugsrisikoanalyse andererseits legen. Parallel dazu ist es für die Prüfenden wichtig zu verstehen, welche Zahlen für einzelne Personen von (persönlichem) Interesse sind. Ebenso sollten sie die sogenannten «Kippunkte» beachten, das heisst, ab wann das gesamte Unternehmensgefüge «aus dem Lot» geraten könnte, ab wann also beispielsweise die Überschuldung oder eine Illiquidität droht.

## 4. Problembereich «Unzureichendes hinterfragen»

Anhand ihrer Prüfdokumentationen lässt sich erkennen, dass Prüfende grundsätzlich gut darin sind, auf den ersten Blick nicht erklärbare/nicht plausibel wirkende Auffälligkeiten in den Büchern ihrer Prüfkundschaft zu identifizieren. Leider fehlt ihnen jedoch teilweise die Hartnäckigkeit und «der lange Atem», den wahren Gründen dieser Auffälligkeiten nachzugehen.

### Was Prüfende anders machen können

Die Prüfenden sollten sich in solchen Momenten nicht mit schnellen und plausibel klingenden Erklärungen, «schönen» Papieren oder farbenprächtigen PowerPoint-Folien

abspeisen lassen, sondern auf ihr Bauchgefühl vertrauen und weitere Personen beim Prüfkunden (wenn möglich einzeln) zum selben Thema befragen.

An dieser Stelle sei an das ebenfalls äusserst effektive, aber in der Praxis der Abschlussprüfung immer noch zurückhaltend eingesetzte «Element of Unpredictability» erinnert. Dabei handelt es sich um jährlich neu festgelegte Prüfungshandlungen, die dem Prüfkunden vorgängig zur Prüfung nicht kommuniziert werden und die somit einen gewissen Überraschungseffekt zur Folge haben. Die Prüfenden haben damit ein Instrument in der Hand, welches «Vorbereitungen» dolos handelnder Personen bei den geprüften Gesellschaften deutlich erschweren kann.

## 5. Fazit und Ausblick

Aufgrund des hohen Risikos hinsichtlich Haftung und Reputation sollten die Prüfenden schon rein aus purem Eigeninteresse dem Thema «Fraud» noch mehr Beachtung schenken.

Die Herausforderungen und die Komplexität für Wirtschaftsprüfende, betrügerische Machenschaften zu erkennen, werden vor dem Hintergrund rasch voranschreitender Entwicklungen zunehmen. Hierzu gehören bspw. «Deep Fake», also das Erstellen manipulierter Bilder und Videos, als auch neu auftretende Prüfgegenstände ausserhalb der klassischen Welt von «Soll und Haben» wie beispielsweise Nachhaltigkeitsthemen (ESG) oder neue Delikte (bspw. «Greenwashing»).



**Matthias Kiener**

dipl. Wirtschaftsprüfer, Certified Fraud Examiner (CFE), Partner, Head Forensic Services, MAZARS AG  
matthias.kiener@mazars.ch

# Aktuelle und interessante Gerichtsurteile

## Sozialversicherungen

### Sozialhilfe zu Unrecht gestrichen

Die verweigerte Mitwirkung zur Klärung eines Anspruchs auf eine Rente der Invalidenversicherung rechtfertigt keine vollständige Streichung der Sozialhilfe. Das Versicherungsgericht des Kantons Tessin hat mit einem entsprechenden Entscheid das Grundrecht auf Nothilfe der betroffenen Person verletzt. Das Amt für Sozialhilfe und Eingliederung des Kantons Tessin hatte einem Mann 2021 die weitere Ausrichtung von Sozialhilfe verweigert. Den Entscheid begründete es damit, dass der Betroffene bereits mehrfach eine psychiatrische Begutachtung verweigert habe, mit der ein möglicher Anspruch auf eine Rente der Invalidenversicherung (IV) zu klären wäre. Gemäss kantonalem Recht sei keine Sozialhilfe auszurichten, soweit ein Anspruch auf Sozialversicherungsleistungen bestehe (Subsidiaritätsprinzip). Im konkreten Fall wurde mit der Verweigerung jeglicher Sozialhilfe – also auch des Notbedarfs für Nahrung, Unterkunft, Kleidung und medizinische Erzeugnisse – Art. 12 BV (Recht auf Hilfe in Notlagen) verletzt. Dem Beschwerdeführer stand keine rechtzeitige und ausreichende andere Einkommensquelle zur Verfügung, so das Bundesgericht. (BGE vom 7. Juni 2023, 8C\_717/2022)

### Überbrückungsleistungen: EU-Beitragszeiten nicht anrechenbar

Bei der Berechnung der Mindestversicherungsdauer für die Ausrichtung von Überbrückungsleistungen wird die in einem EU-Mitgliedstaat geleistete Beitragszeit nicht angerechnet, weil es keine Leistungen bei Arbeitslosigkeit im Sinne des

europäischen Koordinationsrechts sind. Das Bundesgericht bestätigt den Entscheid des Obergerichts Appenzell Ausserrhodens, der die im Ausland geleistete Beitragszeit nicht berücksichtigt und weist die von der betroffenen Person dagegen erhobene Beschwerde ab. (BGE 8C\_670/2022)

### Geschlecht Mann oder Frau in der CH zwingend

Die in Deutschland von einer Person schweizerischer Nationalität erlangte Streichung der Geschlechtsangabe wird in der Schweiz nicht anerkannt und kann nicht ins schweizerische Personenstandsregister eingetragen werden. Nach dem klaren Willen des Gesetzgebers gilt einstweilen weiter die binäre rechtliche Geschlechterordnung (Mann/Frau) und ist der Verzicht auf einen Geschlechtseintrag unzulässig. Das Bundesgericht ist, wie es im Urteil 5A\_391/2021 vom 8. Juni 2023 erklärt, aufgrund der Gewaltenteilung nicht befugt, davon abzuweichen.

## Strafrecht

### Konkursverschleppung infolge Unterlassungsanzeige durch den Verwaltungsrat (VR)

Die Unterlassung der Überschuldungsanzeige gemäss Art. 725 aOR und die damit verbundene Konkursverschleppung stellen eine arge Nachlässigkeit des VR dar und erfüllen den Tatbestand der Misswirtschaft (Art. 165 Ziff. 1 StGB). Vorliegend hatte der verurteilte VR-Präsident als Organ der betroffenen AG (Art. 29 StGB) das Gericht trotz Überschuldung acht Monate lang nicht informiert. Die Überschuldung war nicht zuletzt deshalb eingetreten, weil eine vom Unternehmen erstellte Software nicht hat aktiviert werden dürfen. Diese hatte keinen

mehrfährigen nachhaltigen messbaren Nutzen für die AG; die finanziellen Mittel zur Fertigstellung des Produkts hatten nicht vorgelegen und die für den Vertrieb zuständige Gesellschaft war Konkurs gegangen. (BGE Nr. 6B\_1104/2022 vom 19.4.2023)

## Arbeitsrecht

### Kündigung während der Flitterwochen via E-Mail

Für die Bestimmungen des Empfanges einer Kündigung ist entweder darauf abzustellen, wann eine Partei diese tatsächlich empfangen oder anderweitig zur Kenntnis genommen hat, oder aber, wann sie hätte von der Kündigung Kenntnis erlangen können (sofern dies früher ist). Das Arbeitsgericht Zürich hatte den Fall zu beurteilen, wann eine Arbeitnehmerin von einer Arbeitgeberkündigung Kenntnis erlangte, die während der Flitterwochen per E-Mail zugestellt worden war. Die Arbeitnehmerin war vom 10. September 2019 bis am 6. Oktober 2019 auf ihrer Hochzeitsreise. Am 25. September 2019 sandte die Arbeitgeberin an die private E-Mail-Adresse der Arbeitnehmerin die Kündigung des Arbeitsvertrages per 31. Oktober 2019. Nachweislich hatte die Arbeitnehmerin die Kündigung am 6. Oktober 2019 zur Kenntnis genommen. Es geht um den Empfang einer Kündigung und ob eine Arbeitnehmerin während ihrer Flitterwochen regelmässig ihre E-Mails überprüfen sollte. Das Arbeitsgericht Zürich entschied, dass die Arbeitnehmerin die Kündigung nicht hätte erwarten können. Es wurde keine ständige Erreichbarkeit vereinbart, die Arbeitnehmerin hatte keine leitende Position und war nicht mit entsprechenden Geräten ausgestattet. Selbst das Verdanken von Geburtstagswünschen während der Reise änderte daran nichts. Das Arbeitsgericht betonte, dass eine

einmalige E-Mail-Rückmeldung während des Urlaubs nicht auf regelmässige Überprüfung schließen lässt. (Entscheid Arbeitsgericht Zürich 2021, Nr. 9 - AH200113 vom 9. Juni 2021)

## Mindestlöhne in der Städten Zürich und Winterthur

Die Bevölkerung der Städte Zürich und Winterthur hat am 18. Juni 2023 der Einführung eines Mindestlohnes von CHF 23.90 bzw. CHF 23.00 zugestimmt.

Der Mindestlohn in der Stadt Zürich gilt für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die ihre Arbeit mehrheitlich auf dem Gebiet der Stadt verrichten. Ausgenommen vom Mindestlohn sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die:

1. ein auf maximal zwölf Monate befristetes Praktikum mit Ausbildungscharakter absolvieren;
2. als Lernende in anerkannten Lehrbetrieben arbeiten;
3. an Programmen der beruflichen und sozialen Integration teilnehmen;
4. jünger als 25 Jahre sind und nicht mindestens einen Berufslehraabschluss auf Stufe Eidgenössisches Berufsattest (EBA) nachweisen können.

## Arbeitsbedingungen verletzt

Zwei Transport-Unternehmen haben mit einer Normalarbeitszeit von 48 Stunden pro Woche die branchenüblichen Arbeitsbedingungen verletzt. Sie müssen Bussen von total rund 150'000 Franken bezahlen. Dies hat das Bundesverwaltungsgericht entschieden. (Urteile A-3646/2021 und A-4383/2021)

### Steuerrecht

## Keine Rückerstattung der Verrechnungssteuer

Strittig ist vorliegend die Frage, ob ein Alleinaktionär zur Rückerstattung der Verrechnungssteuer infolge geldwerter Leistungen der Gesellschaft berechtigt ist, resp. ob vorliegend ein Fall von «nur» fahrlässiger

Nichtdeklaration nach Art. 23 Abs. 2 VStG gegeben ist. Der Nachweis des Vorsatzes gilt als erbracht, wenn mit hinreichender Sicherheit feststeht, dass sich der Steuerpflichtige der Unrichtigkeit oder Unvollständigkeit der gemachten Angaben bewusst war. Ist dieses Wissen erwiesen, so ist zu vermuten, dass er auch mit Willen handelte, d. h. eine Täuschung der Steuerbehörden beabsichtigt und eine zu niedrige Veranlagung bezweckt (direkter Vorsatz) oder zumindest in Kauf genommen hat (Eventualvorsatz). Mit Blick auf den während Jahren verbuchten Privataufwand (geschäftsmässig offensichtlich nicht begründete Spesen) bzw. die nicht verbuchten Erträge (privat vereinnahmte Rechnungen) kann nicht von einem Versehen gesprochen werden, und mindestens der Eventualvorsatz gilt als erstellt. Demnach wurde dem Steuerpflichtigen die Rückerstattung der Verrechnungssteuer zurecht verweigert. Abweisung der Beschwerde des Steuerpflichtigen. (BGE Urteil vom 19. Juni 2023 – 9C\_701/2022)

## Schenkung nicht anerkannt: Grund- stückgewinnsteuer ist geschuldet

Streitig war, ob der Beschwerdeführer Grundstücke verkauft oder verschenkt hat. Der Beschwerdeführer hatte mit seinen Nichten für seine Anteile an zwei Grundstücken vorerst öffentlich beurkundete Kaufverträge abgeschlossen. Vier Monate später, kurz nach Eingang der Grundstückgewinnsteuererklärung, vereinbarte er mit Schenkungsurkunden, dass er ihnen seine Anteile an den Grundstücken schenke. Gestützt auf den Grundsatz zur Realisierung von Erträgen hat der Beschwerdeführer mit Kaufvertragsabschluss einen festen Rechtsanspruch auf Leistung seiner Anteile erworben und im Vertragszeitpunkt realisiert. Die Schenkungsurkunden ändern nichts daran. Es gelingt dem Beschwerdeführer nicht zu erläutern, weshalb er mit seinen Nichten öffentlich beurkundete Kaufverträge abgeschlossen hat, wenn der Verkauf der Grundstücke gar nie zur Diskussion gestanden haben soll. Abweisung der Beschwerde, soweit darauf eingetreten werden kann. (BGE Urteil vom 21. Juni 2023, 9C\_279/2023)

## Arbeits- und Ruhezeit flexibler für unsere Branche

Der Bundesrat lockert die Arbeits- und Ruhezeitbestimmungen für ausgewählte Betriebe. Mit seinem Beschluss vom 10. Mai 2023 setzt er die angepasste Verordnung 2 zum Arbeitsgesetz (ArGV 2) per Anfang Juli 2023 in Kraft. Die Revision ist von den zuständigen Sozialpartnern breit abgestützt und ermöglicht eine Flexibilisierung einerseits für Betriebe der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) und andererseits für Dienstleistungsbetriebe in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Treuhand und Steuerberatung.



SKURRILES AUS DEM  
KANTON WALLIS

## Aargauer zahlt mehr als Einheimischer für dasselbe Grundstück im Oberwallis!

Ein Aargauer mit einem Grundstück im Oberwallis sollte 25 Franken Steuern dafür bezahlen, wogegen ein Einheimischer dafür nur 15 Rappen an die Gemeinde hätte abliefern müssen. Dies liess der Mann nicht auf sich bewenden und erhielt vom Bundesgericht Recht. (BGE 2C\_340/2022)

## Superkräfte eines Walliser Mannes

Ein nach eigener Auffassung über «Superkräfte» verfügender Mann muss in Untersuchungshaft bleiben, weil er möglicherweise sensible Computerdaten veröffentlichen oder beschädigen könnte. Dies hat das Bundesgericht entschieden. (Urteil 1B\_138/2023)



SCHLUSSFEIER 2023

# «Alles in Butter, wir haben bestanden!»



Grosser Bahnhof Mitte Juni 2023 an der Schlussfeier im Casino Bern: 657 neue Zahlenmeisterinnen und Zahlenmeister wurden in festlichem Rahmen bejubelt und gefeiert. Die jungen Menschen haben ihr Können bewiesen und halten nun mit dem Fachausweis oder dem Diplom den Beweis ihrer Expertise in ihren Händen. Zudem verfügen sie nach neuer Prüfungsordnung auch über Handlungskompetenzen in den Bereichen Leadership und Datenmanagement.

Text: Christina Burghagen | Fotos: Armin Grässl



- 1 | Herbert Mattle, ehem. Präsident veb.ch
- 2 | Sascha M. Burkhalter, Kaufm. Verband Schweiz
- 3 | Thomas Ernst, Präsident Prüfungskommission
- 4 | Martin Häfliger, Prüfungskommission
- 5 | Sarah A. Schütz, Moderatorin



Die lernintensive, kräftezehrende und fokussierte Zeit bis zu den Prüfungen liegt hinter den erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen, die am 16. Juni 2023 im Berner Casino zur Abschlussfeier gewürdigt wurden. 119 Frauen und Männer durften für ihren erfolgreichen Abschluss der Höheren Fachprüfung und 538 der Berufsprüfung im Rechnungswesen und Controlling ihre Notenausweise entgegennehmen – die eidg. Diplome und Fachausweise wurden im Sommer per Post zugestellt. Für den musikalischen Rahmen sorgte die Band «Woody Wagon», die mit jazzigen wie poppigen Songs und einem genialen Saxofonisten die feierliche Stimmung unterstrich. Professionell und bestens vorbereitet griff die Moderatorin

Sarah A. Schütz zum Mikrophon und leitete den Festnachmittag mit einem fröhlichen «Alles in Butter, wir haben bestanden!» ein. Damit sprach sie wohl allen Menschen im Saal aus dem Herzen.

### Aktuelle Infos – tolles Netzwerk

Herbert Mattle, der scheidende Präsident von veb.ch, eröffnete den Anlass und lobte die Absolventinnen und Absolventen: «Sie haben Grossartiges geleistet, gehören nun zur fachlichen Elite – und stehen damit am Beginn einer beruflichen Karriere». Er sei von der Zukunft der eidgenössischen Berufstitel überzeugt. Die berufsbegleitenden Weiterbildungen mit umfangreicher Praxis und Prüfungen auf höchstem Niveau seien ein wichtiger Beitrag für das Gedeihen der Schweizer Wirtschaft. Die objektiven, externen Prüfungen über mehrere Tage seien durch ihre Einheitlichkeit ein wichtiger Massstab für Arbeitgebende: Sie seien der einzige verlässliche Massstab für Unternehmen, welche die Qualität der einzelnen Schulen und den Wildwuchs von Ausbildungen sonst nicht überblicken

könnten. Denn die gesamtschweizerischen Prüfungen in allen Landessprachen hätten ein einheitliches Niveau und die Titel seien geschützt. Weiter würden die Absolventen durch Praxisnähe und mit Durchhalte-wille über eine Studiendauer von drei bis sechs Jahren überzeugen. Mattle motivierte die frischgebackenen Accounting-Spezialistinnen und -Spezialisten zum lebenslangen Lernen. «Lernen ist wie Rudern gegen den Strom – hört man damit auf, treibt man zurück.»

Die Anforderungen von Wirtschaft und Verwaltung würden sich immer schneller ändern, so Mattle weiter. So seien die Kompetenzen Leadership und Datenmanagement hinzugekommen. Dank der bestandenen Prüfungen seien die «Fachausweiser» jetzt in der Lage, mehrere Mitarbeitende zu führen. Herbert Mattle schloss seine Rede mit dem Anraten: «Ganz wichtig: Mitglied werden bei veb.ch, um sicherzugehen, dass man die notwendigen aktuellen Infos für den Beruf erhält und Teil eines tollen beruflichen Netzwerkes ist!»

### TIPP

Die Prüfungsergebnisse mit Statistiken und weitere Impressionen sowie der Film zur Schussfeier 2023 sind zu finden auf [zahlenmeister.ch](http://zahlenmeister.ch).



### Tricks nicht nötig

«Die grosse persönliche Leistung, die hinter all ihren individuellen Erfolgen steht, verdient unseren Respekt.» wendete sich Sascha M. Burkhalter, Finanzdelegierter des Kaufmännischen Verbands Schweiz, an das Publikum. Der Wille, eine besondere Herausforderung anzupacken, sei wie eine schwierige Bergtour und kein Spaziergang. Das Erfolgsgeheimnis gliedere sich in drei Säulen. Erstens: der Wille, an die Spitze zu kommen. Auch durch Rückschläge hätten sich die Absolventinnen und Absolventen nicht den Wind aus den Segeln nehmen lassen und mit Fleiss und Durchhaltewille ihr Ziel erreicht. Winston Churchill habe dazu gesagt: «Die Kunst ist, einmal mehr auszustehen, als man umgeworfen wird.» Das hätten alle Absolventinnen und Absolventen geschafft!

Präsident der Prüfungskommission Thomas Ernst leitete seine Festrede mit einer amüsanten Geschichte ein: Ein Vater habe einen Sohn gehabt, der ein echter Stubenhocker gewesen sei. Er teilte ihm mit, dass er eine Frau für ihn gefunden habe; es sei die Tochter von Bill Gates. Zeitgleich schrieb er Gates, dass sein Sohn, der Direktor der

Weltbank sei, seine Tochter heiraten wolle. Der Weltbank schrieb er, dass sein Sohn der Bräutigam von Bill Gates' Tochter sei und Direktor der Weltbank werden müsse... «Solche Tricks haben Sie alle nicht nötig!», versicherte Thomas Ernst.

### Anspruchsvolle Prüfungen

Für die italienische Schweiz und den ACF (Associazione dei Contabili Federali) sprach die Präsidentin Vincenza Bianchi. David Tramaux als Präsident der swisco.ch kam für die Romandie auf die Bühne. Dr. Urs Prochinig und Martin Häfliger als Koordinatoren der Prüfungen und Mitglieder der Prüfungskommission übernahmen das Ruder, als die besten Abschluss-Kandidatinnen und -Kandidaten auf die Bühne gebeten wurden. Bei der Berufsprüfung nach neuer Prüfungsordnung 2021, die von 438 Absolvierenden mit einem Notendurchschnitt von 4,1 bestanden wurde, schlossen Luzia Amstad, Céline Waldspühl und Simon Siegrist mit der Note 5,8 ab. Bei der Höheren Prüfung brillierte für die Gesamt-Schweiz Hanspeter Zopfi mit der Note 5,7 mit der besten Prüfung. Zur Berufsprüfung zur Fachfrau/Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen nach neuer Prüfungsordnung 2021 waren 702 Kandidatinnen

und Kandidaten angetreten, und 62.4 Prozent bestanden. 248 Repetentinnen und Repetenten legten die Prüfung nach der alten Prüfungsordnung 2011 ab, und 40,3 Prozent kamen durch. Zur Höheren Fachprüfung Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling, neue Prüfungsordnung 2021, traten 161 Anwärterinnen und Anwärter an; bestanden haben 67,1 Prozent. Zum Pendant mit der Prüfungsordnung 2011 mit Repetentinnen und Repetenten haben 37 Personen teilgenommen, bestanden haben 11, lediglich 29,7 Prozent. Die Teilnehmerzahlen bewegen sich stabil auf hohem Niveau und belegen, dass das eidgenössische Diplom und der Fachausweis als Weiterbildungsziele begehrt sind.





657 neue Zahlenmeister  
und Zahlenmeisterinnen feiern  
ihre neuen Berufsabschlüsse.

*(Bild unten rechts)* Die besten  
Diplomabschlüsse pro Sprachregion:  
Hanspeter Zopfi, Kevin Longueira,  
Roberto Lombardi, Luca Russo,  
Marco Bizzozero (v. l. n. r.)



# « Une formation polyvalente et recherchée sur le marché du travail »

Après un CFC – Maturité professionnelle d'employée de commerce, Léa Brügger poursuit son activité professionnelle auprès de Multifiduciaire Fribourg SA à Bulle. Dès 2019, elle reprend les études afin de se présenter aux examens professionnels. Agée aujourd'hui de 22 ans, Léa Brügger obtient le brevet fédéral de spécialiste en finance et comptabilité, avec la meilleure note de Suisse romande.

Interview : Ivan Progin





- 1 | Léa Brügger est récompensée pour sa performance
- 2 | Photo de groupe des meilleurs-candidats-es à l'examen professionnel
- 3 | David Tramaux (Président de swisco), Andrea Wyss (comité de veb.ch), Léa Brügger, Simon Siegrist, Luzia Amstad, Vincenza Bianchi (Présidente d'ACF)

**Tout d'abord, félicitations pour l'obtention du brevet fédéral. Le résultat exceptionnel de l'examen a-t-il été une surprise pour vous ?**

J'étais confiante d'avoir bien réussi mes examens, mais je sais comme le point entre le 5 et le 6 est difficile à obtenir et on n'est jamais à l'abri d'un exercice mal compris ou d'une résolution qui ne correspond pas à ce qui est attendu par l'examineur.

**Quelle fut la motivation à poursuivre cette formation continue, resp. qu'est-ce qui vous a aidée pendant la période éprouvante de cette formation ?**

C'était une évidence pour moi de continuer à me former après mon apprentissage. Cette formation, polyvalente et recherchée sur le marché du travail, semblait toute désignée.

**La période de formation est relativement longue, comment avez-vous réussi à concilier vie privée, vie professionnelle et formation continue ?**

J'ai la chance d'avoir des facilités à l'apprentissage, ce qui a certainement participé à réduire le temps d'étude nécessaire – tout comme ma pratique professionnelle variée y a grandement contribué. Je pense que les restrictions liées au COVID-19, durant

les années 2020 et 2021, ont sensiblement réduit la frustration de devoir mettre entre parenthèses les activités privées. C'est la dernière année qui a été la plus compliquée, la fatigue s'accumulant, mais c'est là aussi qu'on voyait l'objectif devenir concret. Cela m'a aidée à conserver ma motivation.

**Toutes les connaissances acquises lors de cette formation vous permettent-elles d'en profiter dans l'exercice de votre profession, resp. avez-vous désormais acquis les compétences qui y sont requises ?**

Le monde de la fiduciaire offre peu d'applications de la comptabilité analytique, mais j'ai la chance de mettre en pratique l'essentiel des autres matières que j'ai étudiées.

**Dans quelle mesure votre brevet est-il intéressant pour votre employeur ?**

J'ai été encouragée à faire cette formation, car elle couvre une grande partie des compétences attendues pour mener à bien les mandats les plus fréquents.

**Tirez-vous également un profit privé de vos compétences professionnelles ?**

Je compte m'engager comme caissière pour un club de sport, et je pense que le brevet fédéral sera rassurant sur mes

capacités à mener à bien les tâches qui me seront demandées.

**L'obtention du brevet fédéral vous apportera-t-il des changements sur le plan professionnel ?**

Je ne compte pas changer d'emploi pour le moment, j'apprécie beaucoup mon poste et les collègues qui m'entourent. Mais une évolution est possible dans les années à venir, avec peut-être même une nouvelle formation !

**Le titre de spécialiste en finance et comptabilité est désormais traduit en anglais et est également protégé. Est-ce à votre avis une bonne chose ?**

Oui, je pense que c'est important de faire reconnaître ce titre à l'extérieur de nos frontières et auprès des sociétés internationales établies en suisse. L'anglais s'impose de plus en plus dans les titres délivrés par les universités et je trouve légitime que notre diplôme offre aussi cette visibilité.

**PLUS QUE DES CHIFFRES**

Film de la cérémonie de clôture et statistiques 2023 :

[plusquedeschiffres.ch/succes/2023](https://plusquedeschiffres.ch/succes/2023)

# «È filato tutto liscio come l'olio, abbiamo superato l'esame»

C'era una grande folla alla cerimonia di chiusura al Casinò di Berna a metà giugno: 657 nuovi specialisti ed esperti sono stati acclamati e festeggiati in un ambiente festoso – hanno dimostrato le loro competenze e ora ne hanno in mano la prova sotto forma di attestato professionale o di diploma professionale.

I premiati  
Marco Bizzozero,  
Luca Russo e  
Roberto Lombardi con  
Vincenza Bianchi,  
presidente ACF



Il periodo di apprendimento, di fatica e di concentrazione che ha preceduto gli esami è alla base del successo dei diplomati che sono stati premiati durante la cerimonia di consegna degli attestati e dei diplomi del 16 giugno 2023 al Casinò di Berna. 119 donne e uomini hanno ricevuto il loro titolo di studio per aver completato con successo l'esame di diploma federale professionale e 538 per l'attestato professionale nel ramo della contabilità e del controlling. I diplomi e gli attestati professionali federali sono stati inviati per posta in estate. L'accompagnamento musicale è stato eseguito dalla band «Woody Wagon», che ha sottolineato l'atmosfera di festa con canzoni jazz e pop e con la partecipazione di un brillante sassofonista. Professionale e ben preparata, la presentatrice Sarah A. Schütz ha preso il microfono e ha introdotto il pomeriggio di festa con un allegro «È filato tutto liscio come l'olio, abbiamo superato l'esame!» Con questo, ha probabilmente parlato direttamente al cuore di tutti i presenti in sala.

## Informazioni aggiornate – grande rete

Herbert Mattle, presidente uscente di veb.ch, associazione promotrice degli esami, ha aperto l'evento e ha elogiato i diplomati: «Avete fatto un ottimo lavoro, siete entrati a far parte dell'élite professionale e siete quindi all'inizio di una carriera professionale». Si è detto convinto del futuro dei titoli professionali federali. Mattle ha esortato gli specialisti in contabilità appena diplomati a un apprendimento continuo. «Imparare è come remare controcorrente: se ci si ferma, si va alla deriva». Le esigenze dell'economia e dell'amministrazione cambiano sempre più rapidamente, ha continuato Mattle. Grazie agli esami superati, siete ora in grado di gestire diversi collaboratori. Herbert Mattle ha concluso il suo intervento con un consiglio: «Molto importante: diventate membri dell'associazione professionale per assicurarvi di ricevere le informazioni aggiornate necessarie per la vostra professione e per far parte di una grande rete professionale!».

## Numero di partecipanti ad alto livello

La presidente Vincenza Bianchi ha parlato a nome della Svizzera italiana e dell'ACF (Associazione dei Contabili Federali). David Tramaux, presidente di swisco.ch, è salito sul palco per la Svizzera francese. Il Dr. Urs Prochinig e Martin Häfliger, in qualità di coordinatori degli esami e membri della commissione d'esame, hanno preso il timone quando i migliori candidati sono stati chiamati a salire sul palco. Marco Bizzozero, Roberto Lombardi e Luca Russo dal Ticino per l'esame professionale superiore e Andrea Edoardo Piazza (assente) per l'esame professionale sono stati premiati per la loro prestazione. Il numero di partecipanti è stabile ad un livello elevato e dimostra che il diploma federale e l'attestato professionale rappresentano obiettivi di perfezionamento importanti.

# Erneute Glanzresultate an den eidgenössischen Prüfungen

**Die Freude ist riesig! Die Studierenden der Controller Akademie erzielen erneut hervorragende Resultate bei der höheren Fachprüfung für Expertinnen und Experten in Rechnungslegung und Controlling. Besonders erfreulich ist die hundertprozentige Erfolgsquote der internen Diplomandinnen und Diplomanden.**

Monika Lehmann

Es ist hervorzuheben, dass die Prüfung in diesem Frühjahr erstmalig gemäss der neuen Wegleitung durchgeführt wurde. Dies bedeutete, dass die Prüfung neu die Fachgebiete Leadership und Datenmanagement beinhaltete. Weiter wurde die Prüfung im Open-Book-Modus abgehalten, was neue Herausforderungen an die Vorbereitung stellte. Zudem wurde die Prüfungsform geändert, sodass in verschiedenen Fächern erstmals mittels Notebook gearbeitet werden konnte.

Diese Neuerungen galt es, in den Vorbereitungsstudiengang zu integrieren. Angesichts der erzielten Resultate und dem direkten Feedback der Studierenden darf die Controller Akademie mit Stolz verkünden, dass sie diese Herausforderung erfolgreich gemeistert hat. Alle Studierenden, welche die internen Zertifikatsprüfungen bestanden haben, waren bei der eidgenössischen Prüfung erfolgreich. Dies erfüllt das ganze Team der Controller Akademie mit grosser Freude und bestätigt, dass den internen Prüfungen weiterhin hohe Bedeutung beizumessen ist.

Darüber hinaus hatte die Controller Akademie die Ehre, vier Studierende für ihre herausragenden Leistungen auszuzeichnen. Sie gehörten im schweizerischen Vergleich zu den besten Absolventinnen und Absolventen. Besondere Erwähnung verdient ein Student, der mit der Spitzennote von 5.7 abschloss. Insgesamt lag der Durchschnitt aller Absolventinnen und Absolventen der

Controller Akademie deutlich über dem schweizerischen Durchschnitt.

Das Team der Controller Akademie gratuliert allen Studentinnen und Studenten herzlich zu ihren bemerkenswerten Leistungen und wünscht allen viel Erfolg auf ihrem zukünftigen Weg!

Im Hinblick auf die nächsten Prüfungen analysiert die Controller Akademie nun die

Feedbacks sowie Erkenntnisse der Prüfung 2023 und wird diese in die neue Planung einfließen lassen. Gekoppelt mit der langjährigen Erfahrung wird daraus ein effizienter und abwechslungsreicher Studiengang entstehen.

## **Nach dem Repetitionskurs erfolgreich an der Berufsprüfung**

Darüber hinaus freut sich die Controller Akademie, dass auch viele Teilnehmende

### **Mehr als ein Tipp:**

## **Excel für Finanzfachleute und Controller**

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

### **Excel-Tipp für Controller: Datenschnitt in Tabelle**

Sie haben Daten aus einem VORSYSTEM in Excel importiert. Nun möchten Sie diese Daten schnell in einer aussagekräftigen Tabelle auswerten, welche Sie aber auch anderen Kollegen und Kolleginnen zur Verfügung stellen können. Excel bietet Ihnen mit der Funktion Datenschnitt ein Tool, mit welchem Sie wunderbare Auswertungen erstellen und diese auch weniger routinierten Excel-Usern zur Verfügung stellen können.

Eine Übung mit Lösung und weitere Excel-Tipps finden Sie auf [www.controllerakademie.ch](http://www.controllerakademie.ch). Schauen Sie mal rein!

### **Die nächsten Daten für unsere Excel-Seminare sind:**

- Excel im Finanz- und Rechnungswesen: 24. und 31. Oktober 2023
- Excel im Controlling Advanced: 1. und 8. November 2023
- Excel im Reporting: 13. und 20. November 2023
- Excel im Controlling Basic: 22. und 29. November 2023
- Excel Power DataExpert: 5. und 12. Dezember 2023

Die Seminare werden im Präsenzunterricht oder online durchgeführt. Mehr Informationen finden Sie unter [www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch).

des Repetitionskurses für die Berufsprüfung erfolgreich abgeschlossen haben. Obwohl für Repetierende die bisherige Wegleitung galt, wurde die Prüfung ebenfalls im Open-Book-Modus durchgeführt.

Herzliche Gratulation auch den neuen Fachleuten im Finanz- und Rechnungswesen! Die Controller Akademie ist stolz darauf, mit der passenden Vorbereitung einen

wichtigen Teil zum Erlangen des Fachausweises beigetragen zu haben.

### **Einsemestrige Studiengänge im Trend**

Im kommenden Herbst wird die Controller Akademie zum zwölften Mal die beiden praxisorientierten Studiengänge anbieten, die innerhalb eines Semesters umfangreiches Wissen sowie praktische Werkzeuge und Techniken in den Bereichen Rechnungswesen und Controlling vermitteln.

Damit das Semester möglichst effizient genutzt werden kann und sich die Studierenden komplett auf das ausgewählte Fachgebiet konzentrieren können, werden wiederum das Praxisstudium Controlling sowie das Praxisstudium CFO angeboten. Im Praxisstudium Controlling werden in sechs Modulen alle Teilgebiete des Controllings eingehend durchleuchtet und mit viel Praxisbezug vermittelt. Selbstverständlich fehlt dabei auch das Thema Digitalisierung nicht, dem ein eigenes Modul gewidmet ist.

Ähnlich ist das Praxisstudium CFO strukturiert, in dem die relevanten Themen aus dem Rechnungswesen und Steuerrecht auf

sieben Module verteilt sind. Auch hier wird ein spezielles Modul der Digitalisierung und ein weiteres Modul dem Thema Leadership gewidmet sein.

Es besteht zudem die Möglichkeit, einzelne Module der Praxisstudiengänge separat zu buchen. Für diejenigen, die Module aus beiden Studiengängen kombinieren möchten, empfehlen wir das Certificate of Advanced Studies (CAS), welches eine spezifische Anpassung der Themen an die individuellen Bedürfnisse ermöglicht.

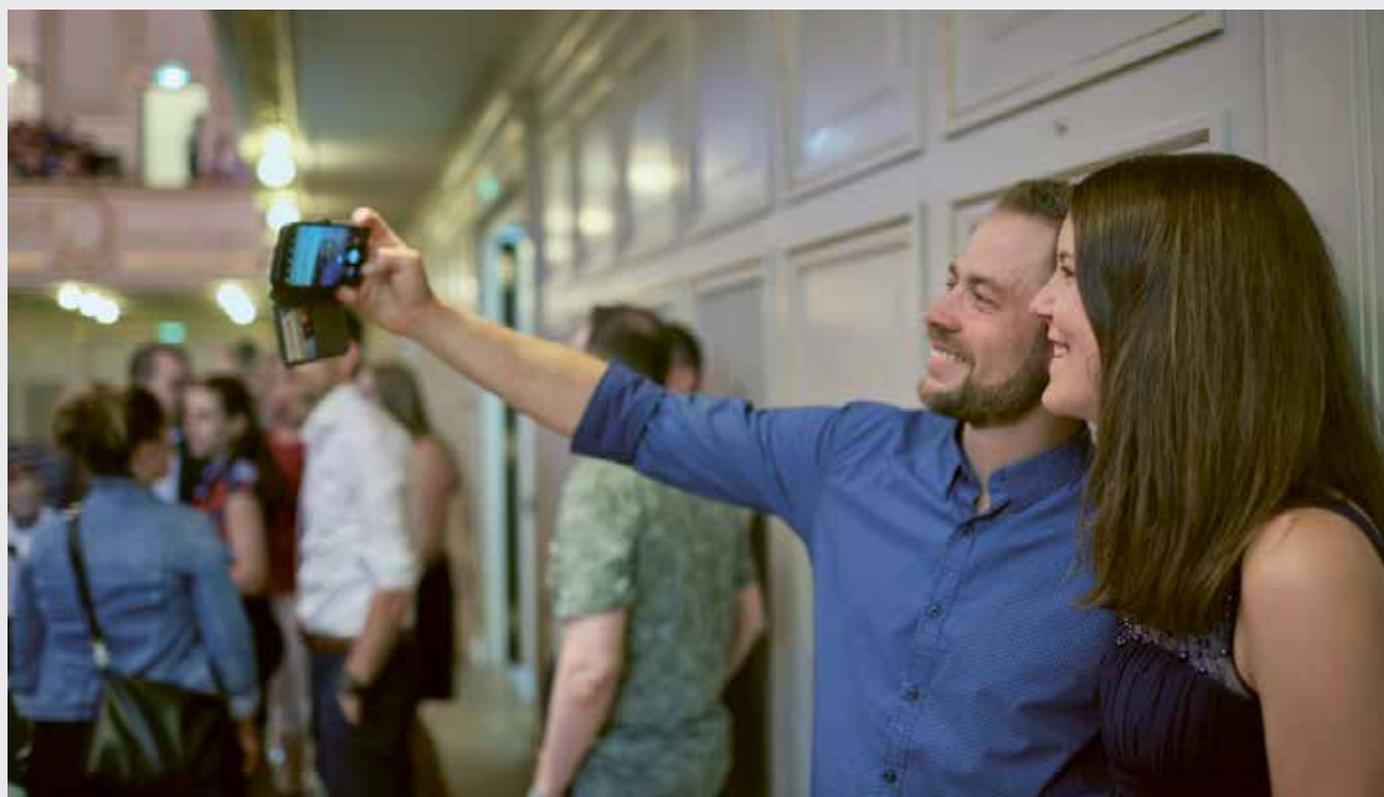


**Monika Lehmann**

eidg. dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling, EMBA Controlling & Consulting BFH, Geschäftsleiterin Controller Akademie AG in Zürich,  
[monika.lehmann@controller-akademie.ch](mailto:monika.lehmann@controller-akademie.ch)

### **Demnächst an der Controller Akademie**

- **10. Oktober 2023:**  
Praxisstudium CFO
- **18. Oktober 2023:**  
Praxisstudium Controlling
- **18. Oktober 2023:**  
CAS Finanzmanagement
- **22. Oktober 2023:**  
Studiengang zur Vorbereitung der HFP dipl. Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling



# Mit vier Strategien das Überleben sichern

Stephen R. Covey und Co-Autor Oliver Kannapin bieten in «Die 4 effektiven Führungsstrategien» Hilfestellung für Unternehmen, um in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu überleben.

In unsicheren Zeiten sind Unternehmen erfolgreich, die konsequent ihre Strategie umsetzen, Vertrauen aufbauen, sich auf den Kunden fokussieren und Ängste verringern. Auf den Punkt gebracht, lauten die vier Strategien von Stephen R. Covey und Co-Autor Oliver Kannapin wie folgt:

- **Strategie 1** – Unternehmensstrategie konsequent umsetzen: Jedes Teammitglied kennt die lang- und kurzfristigen Ziele. Jeder und jede weiss, was er oder sie dazu beitragen kann, die Ziele zu erreichen.
- **Strategie 2** – Schnelligkeit durch Vertrauen schaffen: Misstrauen verlangsamt alle Prozesse und treibt die Kosten in die Höhe. Vertrauen führt dazu, dass man rasch und flexibel auf Veränderungen reagieren kann.
- **Strategie 3** – Mehr mit weniger erreichen: Was brauchen die Kunden wirklich? Unternehmen sollten auf alles verzichten, was Kunden nicht so wichtig finden.
- **Strategie 4** – Ängste reduzieren: Führungskräfte müssen Mitarbeitenden Ängste und Unsicherheiten nehmen und ihnen Ziele vorgeben, die sie erreichen können.

Zugegeben: Das klingt alles nicht gerade revolutionär. So oder ähnlich kann man es auch in vielen anderen Managementratgebern lesen. Das Buch bleibt in puncto Originalität hinter Coveys Bestseller *Die 7 Wege zur Effektivität* zurück.

Immerhin bleiben die Strategien nicht im luftleeren Raum. Die Autoren veranschaulichen ihre Ausführungen mit zahlreichen Beispielen wie Canon, Hugo Boss, Evonik, Mærsk Line, Starbucks oder Unilever. Um eines herauszugreifen: Mit der Gegenüberstellung von Canon und Polaroid zeigen die Autoren, welchen Unterschied es macht, wenn die vier Führungsstrategien befolgt werden – oder eben nicht. In den 1990er-Jahren war Polaroid auf der Siegerstrasse. Für jede noch so kleine Zielgruppe gab es ein Kameramodell im Portfolio. Zur selben Zeit steckte Canon jeden Cent in die noch junge Digitalfotografie. 2001 brachte Canon die erste Digicam für den Massenmarkt heraus. Die Kamera war günstig, funktionierte zuverlässig und die Kunden mussten kein Geld mehr für teure Filme ausgeben. Im selben Jahr ging Polaroid pleite. Canon war auch in den Folgejahren weiter erfolgreich und überstand selbst die Coronapandemie mit Bravour.



«Die 4 effektiven Führungsstrategien», Stephen R. Covey, Oliver Kannapin, Gabal, 2023, 189 Seiten. Eine Zusammenfassung dieses Buches und Tausender weiterer Titel finden Sie auf [www.getabstract.com](http://www.getabstract.com).

## ? WUSSTEN SIE, DASS ...

... eine Mitgliedschaft bei [veb.ch](http://veb.ch) ebenfalls einen Gratiszugang zu [getAbstract](http://getAbstract) umfasst? Die weltweit grösste Online-Plattform mit Zusammenfassungen zu aktuellen Fachbüchern aus den Bereichen Wirtschaft, Management und Karriere. Tausende der besten und aktuellsten Bücher sind kompakt und verständlich zusammengefasst und in je 15 Minuten lesbar. Als Mitglied von [veb.ch](http://veb.ch) können Sie mir Ihrem persönlichen Login direkt vom Angebot profitieren: [www.getabstract.com](http://www.getabstract.com).



PERSÖNLICH

## «Auch für den heimischen Markt sind die neuen Titel wertvoll»

Mitte Juni 2023 sass Toni Noser bei der Abschlussfeier des Vereins für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling auf der Bühne im Casino Bern, um sich zu seinem Diplom als Experte in Rechnungslegung und Controlling befragen zu lassen. Nun stellte er sich auch Zahlenmeister und dem Fachmagazin von veb.ch als Interviewpartner zur Verfügung.

Interview: Marion Tarrach

Zu Beginn des Gesprächs erfahren wir Toni Nosers Curriculum im Schnelldurchlauf. Nach der Matura folgten ein Praktikum im Treuhandbereich sowie ein Militär- und Reisejahr. Anschliessend arbeitete er sieben Jahre bei Ernst & Young. In diese Zeit fallen auch das Betriebsökonomie-Studium an der Fachhochschule Nordwestschweiz und der grösste Teil der Weiterbildung zum Experten in Rechnungslegung und Controlling. Um sich vollzeit auf die Prüfungen vorbereiten zu können, kündigte er seine Stelle per Ende 2022. Seit Mitte April ist Toni Noser bei der Stadler Winterthur AG als Controller tätig.

### **Der Wechsel von der Wirtschaftsprüfung in die Industrie klingt nach einer Art Kulturschock...**

*(Lacht)* Ich habe viele Revisionen gemacht und habe dadurch auch einen Bezug zur Industrie aufgebaut. Teil meines zweiten Vorstellungsgesprächs bei Stadler war eine Führung durch die Produktionshallen. Ich fand es unglaublich spannend, die mechanische Fertigung von Drehgestellen vor Ort mitverfolgen zu können, und hatte mittlerweile die Möglichkeit, zwei Tage in

## **Die Reputation dieses Abschlusses spricht für sich. Der Experten-Lehrgang geht sehr spezifisch auf die Themen im Controlling und der Rechnungslegung ein.**

den Produktionshallen zu verbringen. Aus meiner Sicht ist es extrem wichtig, ein Verständnis für die Prozesse und Aufgaben der Mitarbeitenden zu entwickeln. Als Controller kann man nur richtig gut sein, wenn man das jeweilige Kerngeschäft versteht.

### **Erhöht das auch die Akzeptanz des Controllings im Betrieb?**

Definitiv. Es ist wichtig, dass man als Controller nicht nur eine Stimme am Telefon oder eine Mail-Adresse ist, sondern mit den Mitarbeitenden aller Abteilungen, den Team- und Abteilungsleitenden in einem direkten Austausch steht. Dadurch kann ich ihnen auch mein Interesse an ihrer Arbeit signalisieren.

### **Sie gehören zum ersten Jahrgang, der einen Führungsworkshop als Zulassungsbedingung zur Expertenprüfung absolviert hat. Wie bewerten Sie diese Sequenz?**

Bei unserem Beruf sind die Zahlen klar im Fokus. Da tut es gut, sich zur Abwechslung auch mal damit zu befassen, wie eine Botschaft beim Gegenüber ankommt oder wie man mit einem Konflikt umgehen könnte. Ich denke, es hatte für jeden etwas dabei, das er mitnehmen konnte. Obwohl ich aktuell keine Führungsverantwortung habe, ist die Führungskompetenz aus meiner Sicht extrem wichtig.

### **Wo liegen Ihre Kernaufgaben?**

Ich arbeite intensiv beim Abschluss der Stadler Winterthur AG mit. Ausserdem betreue ich das Kostencontrolling mit einem vierteljährlichen Review mit den Kostenstellenleitenden. Monatlich erstelle ich für die Projektleitenden Übersichtsblätter zum finanziellen Stand ihrer Aufträge. Dies dient auch als Grundlage für die monatlichen Reviews. Daneben mache ich noch diverse Ad-Hoc-Analysen und werde

ab August aktiv beim Budgetieren mithelfen. Zum Schluss werde ich der Hauptansprechpartner für die Revisionsstelle sein. Wir haben auch begonnen, gewisse Analysen automatisch im Power BI abzubilden. Dadurch gewinnen wir im Controlling mehr Zeit für die vertiefte Analyse und können die besseren Fragen stellen.

### **Sie sprechen die Digitalisierung Ihres Berufsfelds an. Wie haben Sie die Premiere dieses Ausbildungsteils in Ihrem Studiengang erlebt?**

Es war wertvoll, die Inhalte, Tools und Einsatzbereiche kennenzulernen. Für die Breite des Fachs sind die vier Ausbildungstage allerdings sehr wenig. Gerade die Automatisierung oder das Thema Cyber Security

würden mehr Tiefe, mehr Hands-on und Best-practice-Beispiele verdienen. Nach einer guten Premiere kann in den nächsten Jahren sicher noch mehr aus dem Fach herausgeholt werden.

### **Beim Stichwort Digitalisierung ist die künstliche Intelligenz nicht weit. Wie stehen Sie dazu?**

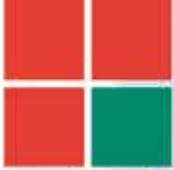
Das Potenzial für Automatisierungen ist gross – trotz aller negativen Begleiterscheinungen der künstlichen Intelligenz. Es wird gut ausgebildete Expertinnen und Experten aber weiterhin brauchen, nicht zuletzt als Schnittstelle zur Technologie. Von der Ablösung der Menschen sind wir noch «ein Momentli» entfernt. Ich werde jedoch alles daran setzen, am Ball zu bleiben, um von den neusten Theorien, Entwicklungen und Möglichkeiten profitieren zu können.

### **Nach einer Ausbildung im akademischen Bildungsbereich haben Sie auf die Karte der Höheren Berufsbildung gesetzt. Weshalb?**

Die Reputation dieses Abschlusses spricht für sich. Der Experten-Lehrgang geht sehr spezifisch auf die Themen im Controlling und der Rechnungslegung ein. Um mich fachlich im Berufsfeld weiterzubilden, war dies genau das Richtige. Ausserdem hat es mir geholfen, von den vielen berufsnahen Dozierenden Beispiele und Problemlösungen aus der Praxis zu hören.

### **Spielte die Aussicht auf die berufliche Vernetzung ebenfalls eine Rolle?**

Das war sogar ein wichtiger Beweggrund. Leider litt der direkte Austausch unter der Corona-Pandemie, sodass wir uns zu Beginn im 2020 überhaupt nicht treffen und austauschen konnten. Ich habe es sehr geschätzt, meine Kolleginnen und Kollegen später im Lehrgang noch persönlich kennenzulernen und mit ihnen Erfahrungen auszutauschen. Eine Kollegin hat zum Beispiel eine Umstellung von Swiss GAAP FER auf IFRS hinter sich. Ich weiss nun, wen ich zu diesem Thema um Rat fragen könnte.



**veb.ch**

setzt Standards  
im Rechnungswesen und  
Controlling. Seit 1936

# Eine **Mitgliedschaft** setzt **Standards** für Ihre Karriere und bietet viele **Vorteile!**

Als Mitglied profitieren Sie von exklusiven Vorteilen und Vergünstigungen. Ihr Gegenwert für jährlich CHF 120: Sie bleiben fachlich à jour und können Ihr berufliches Netzwerk weiter ausbauen.

## Ihre Vorteile auf einen Blick

### **Kostenlose Teilnahme an**

- Netzwerkveranstaltungen und Events Ihrer Regionalgruppe
- der Generalversammlung mit Fachreferaten
- jährlich zwei «vebinaren» über brandaktuelle Themen

### **Sie erhalten**

- 4 x jährlich unser Fachmagazin
- Vergünstigungen bei Weiterbildungen
- Gratiszugang zu getAbstract Business (Buchzusammenfassungen)

Jetzt  
**Mitglied**  
werden  
für jährlich nur  
**CHF 120!**



**Nur gemeinsam sind wir stark! veb.ch vertritt die Interessen unseres Berufsstandes, setzt Standards. Deshalb ist jede Mitgliedschaft wichtig und zählt – auch Ihre!**

## 1266

Die Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen sowie die Expertinnen und Experten in Rechnungslegung und Controlling sind Spitzenkräfte ihres Fachs – ausgerüstet mit einem Know-how, das im Arbeitsmarkt nachgesucht wird. Der internationale Stellenwert der eidgenössischen Berufsabschlüsse soll nun über eingängige Titel in englischer Sprache gestärkt werden. Aktuell braucht ein Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen mit eidg. Fachausweis 96 Zeichen, um die offizielle englische Fassung seines Berufstitels zu nennen, eine diplomierte Expertin in Rechnungslegung und Controlling gar deren 115.

### Geschützte Bachelor- oder Master-Titel für Professionals

vcb.ch schaffte per 1. Juli Abhilfe und verkündete an der GV, neue geschützte Berufstitel einzuführen: für den eidg. Fachausweis den Titel «Bachelor Professional vcb.ch in Accounting®» und für das eidg. Diplom den «Master Professional vcb.ch in Accounting®». Der Oberbegriff des Accounting umfasst alle Funktionen des Berufsfelds und kombiniert ihn mit kurzen, attraktiven «Professional»-Titeln. Diese sind zum Beispiel in Deutschland bereits in Gebrauch, was vcb.ch zur Übernahme der dortigen Schreibweise bewog. Dass die neuen Titel sehr begehrt sind, zeigt, dass bei Redaktionsschluss Ende August bereits 1266 Personen einen Antrag gestellt haben.

Interessiert? Zum Antrag:



Scan me  
vcb.ch, Master/  
Bachelor-Register

### Controller arbeiten häufig in einem internationalen Umfeld. vcb.ch hat mittlerweile international taugliche, geschützte Berufstitel eingeführt. Aus Ihrer Sicht ein guter Schritt?

«Bachelor» und «Master» sind jedem ein Begriff, während selbst in der Schweiz längst nicht alle wissen, was ein «eidgenössisch diplomierter Experte in Rechnungslegung und Controlling» ist. Die neuen Titel sind also auch für den heimischen Markt wertvoll. Sie müssen nun möglichst rasch und möglichst breit in den Lebensläufen und auf LinkedIn, XING etc. auftauchen, um Sichtbarkeit zu schaffen.

### Es braucht eine vcb.ch-Mitgliedschaft, um den Bachelor Professional bzw. den Master Professional vcb.ch in Accounting beantragen zu können. Haben Sie Ihre Schnuppermitgliedschaft deswegen gelöst?

Das ist eher ein zusätzlicher Benefit. Nach Gesprächen im Kollegenkreis hätte ich mich so oder so für eine Mitgliedschaft entschieden, um weiterhin gemeinsam Weiterbildungen besuchen zu können und auf dem Laufenden zu bleiben, zum Beispiel mit der Fachzeitschrift.

### Themenwechsel... Wie stark haben Sie auf den Prüfungsbescheid hingefiebert?

Sehr stark (lacht). Von der letzten schriftlichen Prüfung bis zum Prüfungsbescheid vergingen fast zwei Monate. Das fühlte sich sehr lange an. Ich war erleichtert, als der positive Bescheid endlich vorlag.

### In Ihrem Berufsfeld geht wohl niemand aus der höheren Fachprüfung mit dem Gefühl raus, es sei alles «easy» gewesen. Wie war das bei Ihnen?

Es gab genug Prüfungsteile, bei denen ich dachte: Darauf hätte ich mich besser oder ganz anders vorbereiten sollen. Zum Teil sind die Schwerpunkte anders als erwartet gesetzt worden. Die Prüfung in Corporate Finance war besonders hart, da es sehr viel Stoff bzw. sehr viele Aufgaben in sehr kurzer Zeit zu bearbeiten galt.

### Gibt es Learnings, die Sie einem nächsten Prüfungsjahrgang als Tipp mitgeben können?

An den Prüfungstagen muss man fähig sein, auch mal ein ungutes Gefühl abzuhaaken, um den Fokus zu behalten. Das ist mir recht gut gelungen. Durchatmen, auch mitten in einer Prüfung, etwas essen, neu ansetzen. Dann sieht eine Aufgabe, von der man sich hat überraschen lassen, vielleicht schon nicht mehr so kompliziert aus.

### Und bezogen auf die Lernphase?

Mir war es wichtig, Zeit und einen relativ konstanten Tagesablauf zu haben. Ich habe beruflich ausgesetzt, habe viel Sport getrieben, war häufig draussen. Auch mal abschalten und sich über anderes unterhalten zu können, tat mir gut. Aber da gibt es ganz viele unterschiedliche Strategien – jeder und jede muss die beste Lösung für sich selber finden.

### Gibt es Zukunftspläne in Sachen Weiterbildung und Karriere?

Ich werde mich sicherlich zusätzlichen Weiterbildungen widmen. Ausserdem bietet Stadler viel Potenzial, um innerhalb des Konzerns wachsen und sich entwickeln zu können. In Absprache mit meinem Chef werde ich mir bis im Winter einen Plan überlegen, wie es weitergehen soll.

### Toni Noser, herzlichen Dank für das Gespräch!



## 87. GENERALVERSAMMLUNG

# Schlussbouquet mit Präsidentenwechsel und internationalen Berufstiteln



Zwei wichtige Ereignisse prägten am 22. Juni 2023 die 87. Generalversammlung von veb.ch in Zürich: Zum einen überraschte der Verband seine Mitglieder mit der Ankündigung, einen Bachelor Professional und einen Master Professional für die Titelträgerinnen und -träger der höheren Berufsbildung zu initiieren. Zum anderen legte Herbert Mattle die Verbandsgeschicke nach über 30 Jahren als Präsident in die Hände des bisherigen Vizepräsidenten Dieter Pfaff, Professor für Accounting an der Universität Zürich.

Text: Bettina Kriegel | Fotos: Armin Grässl



- 1 | Stehende Ovation und viel Applaus zum Abschied von Herbert Mattle
- 2 | Vorstandsmitglieder veb.ch
- 3 | Erich Ettlín, Ständerat
- 4 | Daniela Schneeberger, Präsidentin Treuhand|Suisse
- 5 | Verabschiedung Thomas Ernst
- 6 | Einstimmig in den Vorstand gewählt: Kevin Kaufmann (vorne links) und Thomas Cadusch (rechts)



Rund 300 Mitglieder und Gäste folgten der Einladung zur 87. Generalversammlung von veb.ch ins Hotel Marriott in Zürich – fast doppelt so viele wie üblich. Für ihr Erscheinen gab es mehr als nur einen guten Grund: Zum einen wollten sie der Verabschiedung des Präsidenten und der Wahl seines Nachfolgers beiwohnen. Zum anderen lockte ein attraktives Vorprogramm mit dem Fachreferat «Aktuelles zu Steuern und Parlament» von Erich Ettlín. Ihm folgte eine hochkarätige Podiumsdiskussion mit Persönlichkeiten aus Sport und Wirtschaft, die dem Thema «Leadership: vom Umgang mit Erfolg und Niederlagen» gewidmet war. Last, but not least, sorgte Sternekoch Armin Amrein für ein kulinarisches Highlight. Auf Wunsch des scheidenden Präsidenten zauberte er mit der Marriott-Crew ein exquisites 4-Gang-Menü auf die Teller. Doch alles schön der Reihe nach ...

### «Elefant im Raum»

Noch-Vizepräsident Prof. Dr. Dieter Pfaff begrüßte die Teilnehmenden um 14.30 Uhr zum ausserstatutarischen Teil der GV, mit dem der Verband einmal mehr bewies, dass er sich am Puls des Geschehens bewegt und Standards für die Branche setzt.

Erich Ettlín, Ständerat aus Obwalden, betonte die Einstiegsfolie seines Referats mit «Elefant im Raum». Er gab einen Einblick ins brisante Dossier des CS-Debakels bzw. in die Rolle, welche die parlamentarische PUK in der Aufarbeitung der Abläufe hat.

### «Einzelsportler müssen Leader sein, um Erfolg haben zu können».

Die PUK solle Licht ins Dunkel bringen und aufzeigen, was auf Bundesebene bei der Übernahme der CS durch die UBS gelaufen sei. Derweil behandle das Parlament weitere Vorstösse wie beispielsweise zu Boni-Zahlungen, zur Rolle der Revisionsstelle oder zur Forderung, dass es künftig keine Too-big-to-fail-Banken mehr geben solle.

Der Elefant wich anschliessend weiteren aktuellen Themen wie der Eigenmietwertbesteuerung, dem MWST-Gesetz, dem (allzu komplexen) Zollgesetz und dem Arbeitsgesetz/Arbeitsrecht. Für Erheiterung sorgte Ettlíns Bemerkung, dass bei Schlafstörungen die Lektüre des Zollgesetzes durchaus hilfreich sein könne. Neues wusste er auch zur Säule 3a (Vorstoss Ettlín vom 19.6.2019),

zum Steuerbereich und zum BVG 21 mit der Senkung des Umwandlungssatzes von 6,8 auf 6,0 Prozent zu berichten. Ettlín nutzte aber auch die Gelegenheit, um zu danken. Er berichtete von einer Webrecherche, bei der er auf die Schlagzeile «Bronze für Herbert Mattle im Hürdenlauf» gestossen sei. Daraus wurde auf seiner Abschlussfolie die Botschaft: «Du hast jede Hürde genommen». Dass es sich beim Bronze-Gewinner um einen Namensvetter handelte, erschloss sich aus Mattles Replik «Ich hätte Gold gewonnen» aber sofort.

### Leader auf dem Podium

«Leadership ist lernbar» – mit dieser These begrüßte Moderator Joël Mattle, Leiter der Fachkommission Führung bei den höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling, seine illustren Gäste auf dem Podium. Sie diskutierten zu ihrem Erleben von Erfolgen und Niederlagen in Sport oder Wirtschaft. Curlerin Alina Pätz erzählte von ihren Erfahrungen als Profisportlerin und ging dabei auch auf ihre bitterste Niederlage ein – den vierten Rang an den Olympischen Spielen in Peking 2022. Doch nur sechs Wochen später, quasi noch mitten in der «Trauerphase», feierte sie mit ihrem Team den dritten Weltmeistertitel. Wie nahe



**Leader auf dem Podium:**  
 Matthias Mölloney, Alina Pätz,  
 Joël Mattle, Matthias Glarner,  
 Dr. oec. publ. Aldo C. Schellenberg  
 (v. l. n. r.)



Sieg und Niederlage beieinander liegen, ist auch Matthias Glarner vertraut. Selbst die besten Schwinger finden sich immer mal wieder auf dem Rücken im Sägemehl wieder. «Einzelsportler müssen Leader sein, um Erfolg haben zu können», ist der heutige Unternehmer und Nachwuchstrainer überzeugt. Er wurde 2016 in Estavayer-le-Lac Schwingerkönig und stieg damit endgültig in den Schwinger-Olymp auf.

Ganz anders gelagert sind die Erfahrungen des ehemaligen Luftwaffenkommandanten Dr. oec. publ. Aldo C. Schellenberg. Er schilderte die Katastrophe des F/A-18-Absturzes im Jahr 2015, die es emotional, Armee-intern wie auch medial zu verarbeiten galt. Und auch der vierte Gast, Matthias Mölloney, gab spannende Einblicke. Als HR-Leiter der Lufthansa musste er mit gerade mal 30 Jahren 12000 Mitarbeitende

entlassen. Beim Swissair-Grounding waren es dann sogar 35000 – sich selber eingeschlossen. Schwierige Aufgaben, prägende Erlebnisse ...

In der Frage, was einen guten Leader auszeichne, waren sich die Teilnehmenden einig: Gute Kommunikation, Vertrauen und Wertschätzung spielen eine zentrale Rolle. «Der gemeinsame Nenner ist die Leidenschaft: Brennt das Feuer? Wird die Vision mitgetragen?», brachte es Matthias Glarner auf den Punkt. Zum Schluss fasste Joël Mattle die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und betonte, dass neben einem soliden Grundwissen auch die Erfahrungen – positive wie auch negative – den Leadership-Rucksack füllen. Er wies auf das Weiterbildungsangebot von veb.ch hin, das Interessierten ein vielfältiges Angebot bietet, von den Grundlagen der Führung bis zu Leadership, von Seminaren bis zu einem CAS. Leadership ist also tatsächlich lernbar – auch bei veb.ch!

Herbert Mattle blickte zurück, zündete zu seinem Abschied aber auch ein mehrteiliges, zukunftsweisendes Feuerwerk. Eines der Schlussbouquets sind die vier neuen CAS-Angebote, die der Verband bereits per Jahresbeginn in sein Weiterbildungsprogramm aufgenommen hat.

Mit seinem zweiten Schlussbouquet setzte Mattle zu einem veritablen Überraschungscoup an: veb.ch führt per sofort prägnante, geschützte Berufstitel ein. Vor allem die offizielle englische Titelgebung gemäss Prüfungsordnung ist für den internationalen Arbeitsmarkt viel zu sperrig. In seiner Argumentation wies Mattle auf die hohe Einstufung der Branchenabschlüsse im nationalen Qualifikationsrahmen Berufsbildung NQR hin, die eine Gleichwertigkeit mit akademischen Titeln nahelegt. Der «Bachelor Professional veb.ch in Accounting®» für den eidg. Fachausweis und der «Master Professional veb.ch in Accounting®» für das eidg. Diplom werden diesem Stellenwert gerecht. Zudem umfasst «der Oberbegriff des Accounting alle Funktionen unseres Berufsfelds, kombiniert mit kurzen, attraktiven Professional-Titeln», führte Mattle aus.

**Termin reservieren:  
 Die nächste GV von veb.ch  
 findet am 20. Juni 2024 in  
 Zürich statt.**

**Überraschungscoup mit  
 Einführung von internationalen  
 Berufstiteln**

Pünktlich um 16.30 Uhr startete der offizielle Teil der 87. Generalversammlung von



1



2



- 1 | Alain Augsburger, Christine Hägeli, Roland Vannoni (v. l. n. r.)
- 2 | Daniela Salkim, George Babounakis
- 3 | Bella C singt ein Ständchen zum Abschied von Herbert Mattle
- 4 | Kochen auf höchstem Niveau: Armin Amrein und seine Crew

### Stabswechsel an der Verbandsspitze und Verjüngung im Vorstand

Im statutarischen Teil der GV waren die ersten acht Traktanden rasch behandelt: Genehmigt wurden das Protokoll der letztjährigen GV, der Jahresbericht, die Jahresrechnung 2022 sowie das Budget 2023. Den Mitgliederbeitrag belies die Versammlung unverändert bei CHF 120.

Schwergewichtig ging es danach um das Traktandum «Wahlen»: Einstimmig als Vorstandsmitglieder wiedergewählt wurden Susanne Grau, Andrea Wyss und Peter Herger. Thomas Ernst, der die italienische Schweiz resp. den ACF seit 1995 im Gremium vertreten hatte, stellte sich zwar nicht mehr zur Wiederwahl, wird der Branche als Präsident der Prüfungskommission der höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling aber weiterhin verbunden bleiben. Bei seiner Verabschiedung dankte und würdigte Herbert Mattle sein Wirken als wichtigen «Verbindungsoffizier» zum Tessin. Damit war der Weg frei für zwei neue Gesichter: Der Bündner Thomas Cadusch und der Tessiner Kevin Kaufmann wurden einstimmig gewählt und stehen für eine Verjüngung des Vorstands.



3



4



1

1

- 1 | Netzwerkpflge: 277 Personen haben an der diesjährigen GV teilgenommen.
- 2 | Melitta Bischofberger, ehem. Geschäftsführerin veb.ch und Herbert Mattle
- 3 | Das Team der Geschäftsstelle mit dem scheidenden und neuen Präsidenten
- 4 | Sascha M. Burkhalter und Erich Ettlin



Wie an der GV vor drei Jahren angekündigt, kam es sodann zu einem Sesselrücken an der Verbandsspitze. Herbert Mattle machte Platz für den bisherigen Vizepräsidenten Dieter Pfaff, Professor für Accounting an der Universität Zürich. Mit seiner Verankerung sowohl in der akademischen Welt als auch in der dualen Bildung ist er prädestiniert, den Erfolg des Verbandes fortzuschreiben. Seine Nominierung war von langer Hand geplant, seine Wahl wurde einstimmig und unter grossem Applaus zur Formsache – und das dritte Schlussbouquet des ehemaligen Präsidenten war damit Tatsache.

### Ein Urgestein des Accountings tritt von der Bühne

«Wie kann man abschliessen, solange man mitten im Leben steht?», sprach Dieter Pfaff seinen langjährigen Weggefährten an. «Wir hätten dich gerne noch länger als Präsidenten gehabt!» So schwer die Verabschiedung falle, so einfach sei es, Herbert Mattle zu würdigen. Der Themen seien viele: seine Verdienste für das Fach Accounting, die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling wie auch die Leidenschaft für gutes Essen und guten Wein, so Dieter Pfaff. Herbert Mattle übernahm das Ruder anno

1992 – zu einer Zeit, als die damalige Vereinigung eidgenössisch diplomierter Buchhalter\*innen VEB noch eine Untergruppe (Fachverband) des Kaufmännischen Verbands Schweiz war. Seither hat sich die Zahl der Mitglieder auf aktuell über 9000 vervierfacht und das Eigenkapital von veb.ch ist um ein Vielfaches auf rund 3,3 Millionen Franken angestiegen.

Pfaff hob auch die Leader-Qualitäten von Mattle hervor, der den ganzen Berufsstand sowie die Ausbildungen zum Fachausweis und zum Diplom massgeblich geprägt habe. «Er war es, der immer wieder den Puls der Zeit gespürt, Veränderungen angeregt und eine beeindruckende Reihe an Erfolgen erzielt hat.» Gefragt nach einer Beschreibung von Herbert Mattles Leadership, zitierte Pfaff den Erfolgsautoren und Unternehmensberater Simon Sinek: «Leader sind nichts anderes als Eltern: Sie garantieren gute Ausbildung, eröffnen Opportunities, so dass wir uns entwickeln und lernen können, kurzum sie kümmern sich um uns.»

Mit diesen Worten überreichte der neue Präsident seinem Vorgänger eine lebenslange Verbandsmitgliedschaft, damit er niemals

austreten könne. Mit tosendem Applaus und einer stehenden Ovation fand die emotionale Verabschiedung – hie und da waren sogar feuchte Augen im Publikum auszumachen – ihren Schlusspunkt.

Daniela Schneeberger, Präsidentin von Treuhand|Suisse, nutzte das Traktandum «Verschiedenes», um Herbert Mattle aus der Sicht ihres Verbandes zu würdigen. Ihr Votum stand am Ende der Versammlung und leitete in den Apéro und ein exquisites Dinner über. Zwischen den musikalischen Einlagen der Pianistin und Sängerin Bella C blieb viel Zeit, um bis in die Morgenstunden Anekdoten auszutauschen, das Zusammensein zu geniessen und zu feiern.



HERBERT MATTLE

## Ein herausragender Leader und Manager

---

Herbert Mattle an der diesjährigen Generalversammlung zu verabschieden, war schwierig, weil wir ihn gerne noch ein paar Jahre als Präsident gehabt hätten. Herbert Mattle zu würdigen, ist hingegen einfach, weil es nicht an Themen fehlt, die man hervorheben könnte. Der Beitrag ist dem Wirken von Herbert Mattle als Person und Leader gewidmet.

Text: Prof. Dr. Dieter Pfaff | Foto: Bettina Kriegel

Herbert Mattle ist ein Urgestein im Bereich Accounting, der veb.ch, aber auch den Berufsstand, die Ausbildungen zum Fachausweis und Diplom massgeblich geprägt hat. Er hat immer wieder den Puls der Zeit gespürt und Veränderungen und Innovationen angeregt und vorangetrieben. Er gehört nicht zu den Menschen, die sich in ihre Komfortzone zurückziehen und dort verharren. Nein, er ist ein Leader wie aus dem Bilderbuch. Aber was ist ein guter Leader? Und damit bin ich beim Thema

meiner Würdigung: Was zeichnet einen Leader aus und ist ein guter Leader auch ein guter Manager?

Betrachten wir die Unterscheidung der beiden Begriffe nach John P. Kotter. Der bekannte Harvard-Professor und Autor des Klassikers «Leading Change» hat dazu in seinem Buch «A Force for Change – How Leadership Differs From Management» bereits 1990 eine klare Unterscheidung getroffen.

Die Fähigkeiten, die einen Manager und einen Leader kennzeichnen, unterscheiden sich laut Kotter so stark, dass sie selten in einer Person zusammenkommen. Meistens sind Vorgesetzte in einer der beiden Kategorien deutlich besser als in der anderen.

Laut einer von Kotter zitierten Studie sagen zwei Drittel von 200 befragten Managern, ihr Unternehmen habe zu viele Vorgesetzte, die stark in Management, aber nicht in der

## Unterscheidung von Management und Leadership nach John P. Kotter

Er bestimmt für jeden Begriff drei Kernprozesse:

Management	Leadership
1. Planen und budgetieren	1. Die Richtung vorgeben
2. Organisieren und Stellen besetzen	2. Mitarbeitende danach ausrichten
3. Controlling und Probleme lösen	3. Motivation und Inspiration

Auch die Ergebnisse unterscheiden sich:

Management	Leadership
erzeugt Ordnung und Konstanz	erzeugt Wandel und Bewegung

Führung wären. 95 Prozent der Manager waren der Meinung, es gäbe zu wenige Vorgesetzte, die beide Qualitäten hätten. Kotter kommt auch aufgrund eigener Beobachtung zu dem Schluss, die meisten Unternehmen seien «over-managed» und «under-led».

Würde man im Vorstand und auf der Geschäftsstelle von veb.ch eine derartige Umfrage machen, wäre die Antwort klar: veb.ch ist weder over-managed noch under-led. Und doch: Die Unterscheidung oben ist gut, aber sie bringt es nicht auf den Punkt, und schon gar nicht wird diese Betrachtung Herbert Mattle gerecht. Klar, Herbert Mattle ist jemand, der die Richtung vorgibt, die Mitarbeitenden danach ausrichtet und sie motiviert, inspiriert. Aber er ist weit mehr!

### Entwicklung und Kommunikation einer gemeinsamen Ambition

Was heisst das? Wir wollen der grösste Schweizer Verband in Rechnungslegung und Controlling sein? Nein, sicher nicht. Das wäre zu allgemein. Aber doch: veb.ch voranbringen, Standards setzen in der Berufsbildung, in der Weiterbildung, im Berufsstand und im Accounting. Projekte und Ideen hat Herbert Mattle stets mit dem Instrument des Mindmaps entwickelt. Das beflügelt ihn und seine Phantasie, und

obwohl komplex, war die Struktur doch immer klar erkennbar. Sein Gespür für gute Kommunikation: Nicht per Mail und schon gar nicht per Brief. Direkte Ansprache ist sein Credo. Dazu gehörte auch, sein Team, seine Kolleginnen und Kollegen, in ein exzellentes Restaurant einzuladen, um sie dann bei einer (sehr) guten Flasche Wein, zum Käse noch ein Portwein, und zum Dessert einen Süsswein, um sie dann vom Charme, der Tragfähigkeit und Realisierbarkeit seiner Ambition zu überzeugen. Mit Erfolg: Nach über zwei Stunden Lunch oder Dinner, häufig auch etwas länger, sind seine Gäste von seinem Virus infiziert.

**«Er ist nicht in der Komfortzone geblieben, sondern hat sich immer wieder neu erfunden und ist immer wieder dorthin gegangen, wo der Bär tanzt bzw. der Puls der Zeit am deutlichsten spürbar war.»**

### Gute Teamführung

Natürlich kennen wir alle die Definition, was ein Team ausmacht. Auf den Punkt gebracht: Die Summe ist mehr als die Einzelteile, oder der Teamerfolg ist mehr als die Fähigkeiten und das Engagement

seiner Einzelteile. Wie lautet doch gleich das Credo von veb.ch, das Herbert Mattle geprägt hat? Nein, hier mal nicht «aus der Praxis für die Praxis», sondern «einzeln addieren wir, gemeinsam multiplizieren wir». Aber was macht ein gutes Team aus? Viele Teams funktionieren wie folgt: Fehler möglichst frühzeitig erkennen und versuchen, diese den anderen in die Schuhe zu schieben. In einem guten Team geht es hingegen darum, Teamkolleginnen und -kollegen erfolgreicher zu machen. Warum gewinnen im Pokalfussball manchmal kleinere gegen grössere Vereine nach dem David-Goliath-Prinzip? Weil jeder der 11 Spieler bereit ist, für den anderen eine Extrameile zu laufen, die Fehler des anderen auszubügeln und einzuspringen, wenn die Not gross ist. Das kommt nicht von selbst. Herbert Mattle hat es exzellent verstanden, diesen Teamspirit zu erzeugen.

### Organisation immer besser machen

Das heisst heutzutage vor allem: ein Mentaltrainer für alle zu sein. Aber das greift zu kurz. Auch wenn wir schon gut sind, stets die Frage stellen: Was können wir noch besser machen? Stillstand ist Rückschritt, ein weiterer Leitsatz von Herbert Mattle. Aber: Menschen wollen keinen Fortschritt, zumindest keine Veränderung. Menschen bewegen sich lieber in gewohnten Bahnen und wollen nicht raus aus ihrer

Komfortzone. Ein Leader muss aber genau das bewerkstelligen. Er muss sein Team permanent besser machen und aus der Komfortzone holen. Wie macht man das? Indem man seinen Mitarbeitenden z. B. eine Weiterbildung schmackhaft macht, durchaus aber in auf den ersten Blick fremden Bereichen. Wenn also jemand die Buchhaltung macht, den Buchhalter resp. die Buchhalterin dazu anzuregen,

etwas ganz Verrücktes zu machen, sich etwa mit Marketing, dynamischem Pricing, Glücksforschung etc. auseinanderzusetzen. Vielleicht einfach auch mal eine Bildungsreise zu machen. Herbert Mattle hat dies stets für sich selbst beherzigt und anderen vorgelebt. Er ist nicht in der Komfortzone geblieben, sondern hat sich immer wieder neu erfunden und ist immer wieder dorthin gegangen, wo der Bär tanzt bzw. der Puls der Zeit am deutlichsten spürbar war. Da fährt man dann auch mal für eine Woche nach Tel Aviv, um sich selbständig vor Ort die Start-up-Kultur dieses Landes von morgens früh bis abends spät anzusehen, um etwas für das eigene Business zu lernen. Aber Herbert Mattle wäre nicht Herbert Mattle, wenn er dann nicht auch die kulinarischen Köstlichkeiten

des Landes und dessen Wein abends oder mittags beim Fachgespräch mit spannenden Leuten geniessen würde.

### **Auf den Punkt gebracht**

(ein weiterer Leitsatz von Herbert Mattle: «Ich bringe es auf den Punkt!»)

Sinek, amerikanischer Hochschullehrer, Erfolgsautor und Unternehmensberater, sagt einfach: «Leader sind nichts anderes als Eltern: Sie garantieren gute Ausbildung, eröffnen Opportunitäten, so dass wir uns entwickeln und lernen können, vor allem sie kümmern sich um uns.» Kurzum: Leadership is a choice not a rank. Wir nennen sie Leader, weil sie uns das Gefühl von Sicherheit geben. Nur in einer solchen Welt kann vertraut und kooperiert werden. Herbert Mattle

hat stets mutig geführt und ist doch menschlich geblieben, ein echter Leader eben.

Im Namen des Vorstands und der Geschäftsstelle auch an dieser Stelle nochmals herzlichen Dank für alles, lieber Herbert!

*Prof. Dr. Dieter Pfaff,  
Präsident veb.ch*

## Treuhand digital – Wandel als Chance ●

AbaTreuhand – die Software für  
die Treuhandbranche



### Ihr Nutzen mit AbaTreuhand

Abacus stellt Ihnen als Treuhandunternehmen eine Software zur Verfügung, die Ihnen alles aus einer Hand bietet. Darin gibt es keine Schnittstellen, da alle Funktionen nahtlos miteinander integriert sind.

Die Abacus Treuhand-Lösungen sind cloudbasiert und erlauben eine gut geschützte und leicht zu bedienende Zusammenarbeit zwischen Ihnen als Treuhandunternehmen und Ihren Mandanten.



Weitere Informationen finden Sie unter:  
[abacus.ch/treuhand](https://abacus.ch/treuhand)



A portrait of Dr. Abbas Tutcuoglu, a man with short brown hair, wearing glasses, a white shirt, and a dark blue suit jacket. He is smiling and looking directly at the camera. The background is a plain, light grey.

## DIGITALISIERUNG

# Im Gespräch mit Dr. Abbas Tutcuoglu Netzwerken im Zeichen von künstlicher Intelligenz (KI)

---

Das LinkedIn-Profil von Abbas Tutcuoglu ist beeindruckend. Denn der Experte für künstliche Intelligenz kann nebst einem Dokortitel am California Institute of Technology (Caltech) zwei Master-Abschlüsse vorweisen: einen in Luft- und Raumfahrttechnik am Imperial College London sowie in Raumfahrttechnik am Caltech in Kalifornien. Ausserdem ist er seit mehr als vier Jahren beruflich in den verschiedensten Bereichen der künstlichen Intelligenz unterwegs. Als Referent bei den anstehenden Netzwerkanlässen im Herbst wird Abbas Tutcuoglu den Mitgliedern das Thema künstliche Intelligenz (KI) näherbringen.

Interview: Prof. Dr. Dieter Pfaff

## **Woher kommt Ihre Leidenschaft für die Raumfahrt und KI? Sie sind gleich nach Ihrer Promotion in die Beratung gewechselt – lässt sich denn all dies kombinieren?**

Meine Leidenschaft für die Luft- und Raumfahrtstechnik stammt aus meiner Jugendzeit. Auch wenn man die Frage «Wie kann ein Flugzeug abheben» trocken mit Newton's 3. Gesetz *actio et reactio* beantworten könnte (wenn Luft netto nach unten gedrückt wird, muss etwas anderes nach oben gedrückt werden), steckt natürlich viel mehr dahinter. Tatsächlich ist es wohl die Komplexität hinter der Materie, die mich seit jeher fasziniert hat und immer noch antreibt. Es sei nur kurz erwähnt, dass wohl eines der letzten Rätsel der sogenannten klassischen Physik das Verständnis hinter Turbulenzen im Luftstrom ist und auch die Mathematiker sich schon seit Jahrhunderten an diesem sogenannten Millenium Prize Problem, auf das ein Preisgeld von einer Million US-Dollar besteht, die Zähne ausbeissen.

Aus ähnlicher Faszination ergab sich das Interesse zur KI. Mein Eintrittstor war damals ein Nebenprojekt in der Promotion. Wir betrachteten mehrere unserer teils recht komplexen Simulationen, die jeweils einige Stunden dauerten, und haben uns gefragt: Müssen wir wirklich für jede Art

beschleunigt werden könnten, wenn denn Muster in Daten erkannt werden können – und genau hier kommt die KI ins Spiel.

## **Der Kampf Mensch kontra Maschine geht in eine neue Runde. Doch das Ende der Arbeit wurde schon oft ausgerufen. Welche Tätigkeiten sind von KI zuerst und am stärksten betroffen?**

Ich würde nicht von einem Kampf Mensch kontra Maschine sprechen. Maschinelles Lernen begleitet uns nun schon seit vielen Jahren und zumeist profitieren wir, etwa wenn uns personalisierte Empfehlungen unseren Alltag erleichtern. Das gilt auch für den Arbeitskontext. Die KI ist erstmal ein Werkzeug, das für repetitive Tätigkeiten, in denen komplexe Muster vorhanden und durch vorhandene Daten erkennbar sind, die Basis entweder für eine Unterstützung oder sogar Automatisierung bietet. Mit dem Siegeszug der generativen KI, auch als GenAI bekannt, geht dies nun in eine neue Runde.

Es ist also weniger ein Kontra als ein Miteinander. Wer die Vorzüge der KI am besten nutzen und gleichzeitig ihre Limitationen gut einschätzen kann, wird Vorteile ziehen können. Nehmen wir noch einmal das Beispiel der Luftfahrt: Unternehmen, die ihre Pro-

Rechnungswesen einige Tätigkeiten vorhanden sind, die sich als repetitiv bezeichnen lassen und in denen Muster erkannt werden können. Viele dieser Muster sind einfach beschreibbar – eine KI braucht es hier nicht, mit den gängigen Applikationen von KMU bis Grossunternehmen lassen sich etwa Prozesse zu einem guten Grad beschreiben und das wird nun schon seit mehreren Jahrzehnten so gehandhabt. Andere Prozesse, insbesondere dort, wo menschliche Fehler auftreten können, lassen sich schwerer beschreiben. Durch den Überblick über die grosse Fülle von Daten kann die KI hier jedoch teils sehr wohl Muster erkennen, in einem ersten Schritt Empfehlungen anbieten und in einem zweiten Schritt sogar gewisse, derzeit manuelle, Prozesse automatisieren.

Das ist nichts Neues – mehr und mehr Applikationen bieten diese Dienste an. Analog zum Beispiel aus der Luftfahrt zeigt sich auch hier: Wer die gleichen Aufgaben in der Hälfte der Zeit erledigen kann, wird sich vom Rest absetzen und kann sich auf andere Aufgabenfelder konzentrieren. Zentral ist also ein zumindest grundlegendes Verständnis, was KI bieten kann und wie es effektiv genutzt wird. Ebenso wichtig ist allerdings auch das Verständnis der Limitierung, und das wird insbesondere mit GenAI immer wichtiger. Verstehen Sie mich nicht falsch – ich bin grosser Fan der neuen Möglichkeiten und nutze sie täglich. Auf einem Entwurf lässt sich besser starten als auf einem weissen Blatt Papier. Dennoch darf man sich nicht blindlings auf den Behauptungen des generierten Texts ausruhen. Alleine eine einfache Frage wie «Wie alt ist Obama?», wurde noch am 6. August 2023 falsch mit 61 Jahren beantwortet. Mittlerweile ist dies zumindest teilweise korrigiert: Es wird das Geburtsjahr wiedergegeben und zwar mitsamt der Empfehlung, daraus das Lebensjahr selbst zu berechnen. Sie verstehen aber wohl meinen Punkt. Natürlich kann man nicht von jeder ihrer Expertinnen und Experten erwarten, die Details hinter Large Language Models zu verstehen. Sich mit den Chancen und Limitationen zu beschäftigen, wird jedoch ein Muss.

## **«Zentral ist also ein zumindest grundlegendes Verständnis, was KI bieten kann und wie es effektiv genutzt wird.»**

von Startbedingung diese Simulation neu beginnen? Natürlich wussten wir, dass es Muster zwischen Startbedingungen und Endresultat geben musste – diese simulierten wir schliesslich mühsam. Die Frage war aber, ob evtl. eine KI diese Relationen auch erkennen und die Simulation somit beschleunigen könnte. Das Ergebnis war positiv und für mich war klar: Da will ich mehr lernen und ausprobieren.

Zum letzten Teil der Frage: Die kurze Antwort ist ja, das lässt sich alles einwandfrei kombinieren, denn auch die Luftfahrt erkennt aufwendige Prozesse über den gesamten Lebenszyklus eines Flugzeugs hinweg, etwa in der Produktentwicklung, die deutlich

duktentwicklung durch den Einsatz von KI beschleunigen, werden sich von ihrer Konkurrenz absetzen können und möglicherweise durch die neuen Möglichkeiten, die sich daraus ergeben, sogar neue Arbeitsplätze schaffen.

## **Welche Auswirkungen erwarten Sie für den Berufsstand, den veb.ch vertritt, also die Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen, sowie die Expertinnen und Experten in Rechnungslegung und Controlling?**

Um auf den zuvor genannten Punkt zurückzukommen: Es erscheint sicherlich nicht als Überraschung, dass im Finanz- und

**Welche spezifischen Aufgaben und Bereiche im Finanz- und Rechnungswesen könnten durch**

## **KI automatisiert oder verbessert werden?**

Allgemein sind Anwendungsfälle umfasst, die komplex genug sind, dass Muster nicht einfach formulierbar sind und wir dennoch vermuten, dass es welche gibt. Darunter fallen die Erkennung und die Verarbeitung fehlerhafter oder unvollständiger Transaktionen in der Debitorenbuchhaltung, konkret etwa die Zuordnung von Zahlungen zu offenen Posten. Solche Situationen treten vermutlich nicht zum ersten Mal auf – das System kann von historischen Entscheidungen von Experten und Expertinnen gemeinsam mit etwaigen textuellen Inhalten der Zahlung beziehungsweise offener Rechnungen lernen. Darauf basierend kann schliesslich eine Empfehlung zur Verarbeitung gegeben werden, die dann akzeptiert oder angepasst werden kann. Besteht nach geraumer Zeit ausreichend Vertrauen in diese Empfehlungen, so kann auf eine Automatisierung umgestiegen werden.

Es gibt zahlreiche alternative Beispiele: So findet man in der Kreditorenbuchhaltung das Äquivalent zur Debitorenbuchhaltung im automatischen Verarbeiten von Rechnungen. Die Mustererkennung anhand grosser Datenmengen hilft auch bei der Planung, etwa der Cash-Flow-Planung. Bleiben wir bei der Unterstützung der Experten und Expertinnen, so bietet sich schon seit geraumer Zeit mit der konversationellen KI (englisch: Conversational AI) die Unterstützung durch Chatbots. Die neuesten Errungenschaften im Bereich der generativen KI erlauben es ausserdem immer leichter,

interne Dokumente miteinfließen zu lassen und somit den Mitarbeitenden einen vereinfachten Zugang zu den Analysen und Recherchen zu ermöglichen. Auch in der Kundenpflege bieten sich Möglichkeiten – so können anhand der vorhandenen Daten automatisiert Empfehlungen gegeben und Marketingkampagnen zugeschnitten werden.

Kurz: Die Möglichkeiten der KI im Finanz- und Rechnungswesen sind zahlreich – wir könnten hier noch lange weitermachen, etwa im Beschaffungsbereich, aber das würde wohl den Rahmen sprengen.

### **Welche Auswirkungen könnte dies auf die Arbeitsweise von Accountants haben? Welche neuen Fähigkeiten oder Kenntnisse könnten in der Zukunft für Accountants erforderlich sein?**

Das hängt natürlich ganz davon ab, wie die KI genutzt wird. Generell bietet sich den Accountants natürlich erstmal eine Chance durch Empfehlungen, welches es bis dato in der Form nicht gab. Das Resultat wird vordergründig eine Zeitersparnis und eine niedrigere Fehlerquote beziehungsweise eine höhere Erkennungsrate von Fehlern umfassen. Natürlich wird weiterhin Zeit in Aktivitäten wie die Zuordnung von Zahlungen auf offene Posten investiert werden, denn in den ersten Monaten und Jahren muss sich ein Vertrauen in das neue Werkzeug aufbauen. Trotzdem werden sich die Zeitaufwände verschieben und etwa mehr Zeit in die Interpretation der KI-gesteuerten Planung sowie der Kommunikation derer an die zuständigen Bereiche investiert werden. Meiner Ansicht nach wird es also eine Verschiebung klassischer buchhalterischer Aufgaben in Richtung der Verarbeitung KI-generierten Einsichten zu beobachten geben. Genau deshalb ist wichtig, dass Accountants dieses neue Werkzeug näher kennenlernen. Wer in Zukunft KI in den richtigen Kontext setzen kann, wird sich auf dem Markt differenzieren.

### **Welche Herausforderungen könnten bei der Integration von künstlicher Intelligenz in das Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling entstehen?**

Die Fehlinterpretation von KI ist vermutlich die grösste Herausforderung. Da gibt es zum einen Misstrauen in die möglichen Implikationen von Automatisierung, welche zumeist durch eine einfache stufenweise Einführung überkommen werden kann, die zu Beginn lediglich KI-generierte Empfehlungen umfasst. Auf der anderen Seite besteht eine grosse Herausforderung natürlich auch in der blinden Folgsamkeit KI-gestützter Entscheidungen, welche sich insbesondere in der Nutzung generativer KI manifestieren. Ausserdem erfolgt die Einführung von KI – besonders bei KMU – oft im Kontext eines Experiments: Selbst bei erfolgreicher Einführung kann jedoch das Aussuchen von Anwendungsbeispielen ohne ausreichenden Mehrwert zur Folge haben, dass jegliche KI-assoziierten Entwicklungen erst einmal auf Eis gelegt werden.

Die wichtigste Massnahme, um diesen Herausforderungen entgegenzuwirken, liegt schlussendlich in der Weiterbildung von Mitarbeitenden zum Umgang mit KI. Mitglieder von veb.ch kann ich hierzu die Teilnahme an den Netzwerkanlässen der Regionalgesellschaften im Herbst, die sich mit dem Thema KI befassen, nur empfehlen.

### **Gibt es auch ethische Überlegungen, die bei der Verwendung von KI im Finanz- und Rechnungswesen, Controlling beachtet werden sollten?**

Unbedingt! Die KI ist in erster Linie ein Abbild der Daten, die es im Trainingsprozess speist – sind in diesen Daten bereits Voreingenommenheiten inkludiert, ist es nicht unwahrscheinlich, dass diese auch in der Anwendung zum Zug kommen. Vor allem, wenn dies mit Blick auf diskriminatorische Eigenschaften von natürlichen sowie juristischen Personen geschieht, kann das problematisch sein. Glücklicherweise bieten sich immer mehr Tools, welche nicht nur in der Erkennung, sondern auch in der Mitigierung oder sogar Entfernung solcher Voreingenommenheiten unterstützen. Wichtig ist auch hierbei das Verständnis des Sachverhalts, denn nicht jede Voreingenommenheit ist notwendigerweise ein Problem.



**Netzwerkanlässe Herbst 2023  
der Regionalgesellschaften zum  
Thema künstliche Intelligenz (KI)  
mit Abbas Tutcuoglu:**

- 19. Oktober, Luzern
- 23. Oktober, St. Gallen
- 24. Oktober, Bern
- 25. Oktober, Aarau
- 26. Oktober, Chur
- 2. November, Zürich
- 16. November, Basel



Ganz unabhängig vom juristischen Rahmen und ob proaktiv genutzt oder reaktiv geplant: Ethische Überlegungen zum Einsatz von KI ist in jedem Fall empfehlenswert und könnte ggf. sehr bald stärker im europäischen Rahmen rechtlich eingefordert werden.

**Schauen wir in die Zukunft: Wie könnten sich unsere Ausbildungen zum Fachausweis in Finanz- und Rechnungswesen sowie zum Diplom in Rechnungslegung und Controlling anpassen, um die zunehmende Rolle von KI zu berücksichtigen?**

Ich meine, dass wir hier nicht mal unbedingt in die Zukunft blicken müssen: veb.ch pflegt seit 2020 in ihrer neuen Ausbildung eine kurze Einführung in die KI und setzt damit neue Massstäbe. Natürlich muss diese – der schnellen Entwicklung des Bereichs geschuldet – stetig erneuert werden. Aber die grundlegende Idee ist da, nämlich die Stellung des Bereichs als angehende Kernkompetenz für Accountants und eine damit einhergehende Kenntnis sowohl über das Potenzial, als auch die Herausforderungen im Nutzen von KI.

**Welche Fähigkeiten oder Kompetenzen sollten zukünftige Accountants entwickeln, um in**

**einer von künstlicher Intelligenz geprägten Arbeitsumgebung erfolgreich zu sein?**

Neugierde zum einen und eine gesunde Portion Skepsis zum anderen.

**KI basiert ja darauf, dass wir Menschen die Maschinen mit Unmengen an Daten füttern. Kann man aber wirklich jede Tätigkeit aus Daten lernen?**

Es ist sicherlich schon mal nicht verkehrt festzustellen, dass ein Modell nur so gut sein kann, wie die Daten, die ihm gespeist werden. Im Idealfall bilden die Daten eine ausreichende Vielfalt an Variationen der Eingabeparameter und dem daraus resultierenden Ergebnis ab, sodass das Modell diese Muster erkennen und später anwenden kann. Praktisch müssen wir natürlich aufpassen, was genau eine Tätigkeit zu lernen bedeutet. So können die historischen Daten, wie zuvor erwähnt, eine Voreingenommenheit beinhalten, die anschliessend durch das Modell abgebildet wird. Alternativ können in der Anwendung komplett

neue Situationen zum Vorschein kommen. Die KI könnte in diesem Fall versuchen zu extrapolieren, die Qualität der Vorhersage kann dabei aber stark sinken. Hat die KI die Tätigkeit in diesen Fällen erlernt? Das kommt wohl auf die Definition an. Schliesslich, obwohl sich die Modellarchitektur von KI in den letzten Jahren stark entwickelt hat, gibt es weiterhin Sachverhalte, die durch die zur Verfügung stehenden mathematischen Modellen noch nicht ausreichend abgebildet werden können.

**Zum Schluss eine persönliche Frage: Haben Sie Angst, dass Ihnen KI eines Tages den Job wegnimmt?**

Das könnte man natürlich empirisch angehen und eines der gängigen offenen zugänglichen GenAI Engines verwenden, um meine Antworten mit denen der Engine zu vergleichen – ich hoffe, die Antwort bestätigt meinen Punkt! Spass beiseite. Ihre Frage kann ich klar mit Nein beantworten. Wenn mir etwas den Job wegnehmen könnte, dann wäre es die hypothetische Angst, KI im Joballtag anzuwenden.

**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)

Wir unterstützen Sie bei der Wiederezulassung RAB



## Das Revisions-Sorglos-Paket: Jetzt mitmachen und sorglos sein!

### Qualitätssicherung? Zulassung? RAB?

Die Swiss Quality & Peer Review AG bietet Ihnen professionelle und kostengünstige Dienstleistungen zur Qualitätssicherung bei der eingeschränkten Revision und den Spezialprüfungen an. Damit erfüllen Sie die geforderten Zulassungskriterien auch in Zukunft einfach und sicher.

### Das Revisions-Sorglos-Paket umfasst:

- Ein umfangreiches Musterhandbuch mit allen relevanten ISQC-CH 1-Vorgaben zur Qualitätssicherung im Word-Format, als Grundlage für Ihre Dokumentation des internen QS-Systems.
- Wertvolle Arbeitshilfen und Mustervorlagen
- Eine interne Nachschau, welche jährlich durch eine qualifizierte Person mit entsprechender RAB-Zulassung durchgeführt wird.
- Prüfungssoftware «SQA»: Die Software ist auf die eingeschränkte Revision und Spezialprüfungen ausgerichtet. Dank dieses Tools können Revisionsaufträge und Spezialprüfungen nach den gesetzlichen Anforderungen effizient abgewickelt werden.
- Einen halben Tag Weiterbildung inkl. Erfahrungsaustausch

### Zusätzliche Dienstleistung der SQPR

Unser Experten-Team bietet Ihnen massgeschneiderte und auftragsbasierte Unterstützung im Bereich QS an:

- Interne Nachschau: Wir führen die Nachschau auf Stufe Organisation (Firm Review) und Auftragebene (File Review) durch und geben wertvolle Empfehlungen zur Verbesserung Ihres QS-Systems.
- Wiederezulassungsprozess bei der Revisionsaufsichtsbehörde (RAB)

### Weitere Informationen und Beratung:

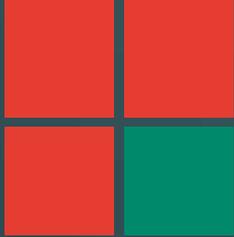
Swiss Quality & Peer Review AG  
Monbijoustrasse 20 | 3011 Bern  
Telefon 031 312 33 09 | [info@sqpr.ch](mailto:info@sqpr.ch)  
[www.swiss-quality-peer-review.ch](http://www.swiss-quality-peer-review.ch) | [www.sqpr.ch](http://www.sqpr.ch)

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

Für Unterstützung in der Romandie und im Tessin:  
Weitere Informationen unter DOMREV GmbH,  
Falkengasse 3, 6004 Luzern  
Tel: 041 410 77 34 | Email: [info@domrev.ch](mailto:info@domrev.ch)  
[www.domrev.ch](http://www.domrev.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 an.

MIT CHF 2900 ERFÜLLEN SIE DIE GESETZLICHEN ANFORDERUNGEN – SICHER UND SORGLOS!



veb.ch

setzt Standards  
für Ihren Erfolg

**Eine Mitgliedschaft  
lohnt sich und bietet  
viele Vorteile!**

Kostenlose Teilnahme an:

- Zwei Netzwerkveranstaltungen und weiteren Veranstaltungen Ihrer Regionalgruppe
- Generalversammlung mit Fachreferaten
- Jährlich zwei vebinare über brandaktuelle Themen

Sie erhalten:

- Vier mal jährlich unser Fachmagazin Standard
- Vergünstigungen bei Weiterbildungen
- Gratis Zugang zu getAbstract Business (Buchzusammenfassungen)
- 20 % bei Orell Füssli Verlag
- 50 % für Print-Abo inkl. E-Paper und Zusatz-Hefte der Handelszeitung

veb.ch → Mitgliedschaft



**Jetzt  
Mitglied  
werden!**

## REGIONALGRUPPEN

# Jeder Event setzt Standards

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

### BERN ESPACE MITTELLAND

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

#### **Samstag, 21. Oktober 2023**

Familien-Grillplausch, Vereinshaus Sandhole in Lyssach

#### **Dienstag, 24. Oktober 2023**

Netzwerkanlass zum Thema künstliche Intelligenz KI; Referent: Abbas Tutcuoglu, in Bern

#### **Donnerstag, 7. Dezember 2023**

News zum Thema MWST und direkte Steuern (online)

### NORDWESTSCHWEIZ

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

#### **Donnerstag, 19. Oktober 2023**

Vortrag von Swisslos mit Dr. Roger Fasnacht (CEO) und Daniel Luder (CDO)

#### **Mittwoch, 25. Oktober 2023**

Netzwerkanlass zum Thema künstliche Intelligenz KI; Referent: Abbas Tutcuoglu, in Aarau

#### **Donnerstag, 16. November 2023**

Netzwerkanlass zum Thema künstliche Intelligenz KI; Referent: Abbas Tutcuoglu, in Basel

### ZENTRALSCHWEIZ

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

#### **Donnerstag, 19. Oktober 2023**

Netzwerkanlass zum Thema künstliche Intelligenz KI; Referent: Abbas Tutcuoglu, in Luzern

#### **Donnerstag, 3. November 2023**

GV der Regionalgruppe Zentralschweiz

### OSTSCHWEIZ-FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

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

#### **Donnerstag, 5. Oktober 2023**

Theaterbesuch «Freunde in der Not von Alan Ayckbourn», Chur

#### **Montag, 23. Oktober 2023**

Netzwerkanlass zum Thema künstliche Intelligenz KI; Referent: Abbas Tutcuoglu, in St. Gallen

#### **Donnerstag, 26. Oktober 2023**

Netzwerkanlass zum Thema künstliche Intelligenz KI; Referent: Abbas Tutcuoglu, in Chur

### ZÜRICH

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

#### **Donnerstag, 2. November 2023**

Netzwerkanlass zum Thema künstliche Intelligenz KI; Referent: Abbas Tutcuoglu, in Zürich



**veb.ch** setzt Standards  
für Ihre Karriere

**TAGESSEMINAR**

# Umsetzung des neuen Aktienrechts in der Praxis

**In unserem Seminar erhalten Sie umfassende Einblicke in das neue Aktienrecht. Unsere Referenten sind ausgewiesene Experten mit langjähriger Praxiserfahrung.**

Folgende Themenschwerpunkte erwarten Sie:

- Das Kapitalband als flexibles Aktienkapital
- Neues zur Sanierung und Überschuldung
- Zwischenabschluss und Zwischendividende
- Aktienkapital in Fremdwährung
- GV und VR-Sitzungen virtuell möglich
- Steuerliche Folgen: DBST, VST, MWST
- Neuer Schweizer Kontenrahmen KMU und Musterabschluss



**WANN ?**

Mittwoch, 25.10.2023  
8.45–16.30 Uhr

**WO ?**

Zürich Marriott Hotel, Zürich

**WEITERBILDUNGS-  
ANERKENNUNG**

TREUHAND | SUISSE: 1 Tag  
EXPERTSuisse: 8 Stunden  
ISACA: 8 CPE-Punkte

**TAGESSEMINAR**

# Die eingeschränkte Revision

**Dieses Seminar richtet sich an Personen, die eingeschränkte Revisionen durchführen und sich über die geforderte Vorgehensweise und die neuesten Erkenntnisse orientieren wollen.**

- Die wesentlichen Neuerungen im SER 2022
- Anzeige- und Handlungspflichten der Revisionsstelle
- Neue Berichtsvorlagen
- Zwischendividende: Pflichten der Revisionsstelle
- Wann muss ein Zwischenabschluss erstellt werden?
- Aktuelles von der RAB



**WANN ?**

Donnerstag, 9.11.2023  
8.45–16.30 Uhr

**WO ?**

Zürich Marriott Hotel, Zürich

**WEITERBILDUNGS-  
ANERKENNUNG**

TREUHAND | SUISSE: 1 Tag  
EXPERTSuisse: 8 Stunden  
ISACA: 8 CPE-Punkte



Diese Seminare werden hybrid durchgeführt. Teilnahme vor Ort oder Live-Übertragung für Online-Teilnehmende. Sie haben die Wahl!