

rechnungswesen & controlling



Verwaltungsrat:
*Wenn's vornä
verreckt, verreckt's
bis z'hinderscht*



Seit vielen Jahren bin ich Verwaltungsrat mehrerer in- und ausländischer Gesellschaften unterschiedlicher Branchen und Grösse. Sehr wahrscheinlich werde ich deshalb immer wieder von Berufskolleginnen und -kollegen gefragt, wie Frau oder Mann Verwaltungsrat bzw. -rätin wird. Gerade die Angehörigen unseres Berufsstandes mit ihrem fundierten Wissen und einer oft umfassenden, praxisnahen Erfahrung auf den Gebieten Rechnungswesen, Rechnungslegung und Controlling sind prädestiniert für die Aufgaben in einem Verwaltungsrat. Gut ist, wenn zudem Führungserfahrung (mindestens auf Stufe Geschäftsleitung, noch besser, wie in meinem Falle, mit langjähriger Erfahrung und Verantwortung als CEO) sowie ein ausgezeichnetes persönliches Netzwerk das berufliche Bild abrunden.

»» Fortsetzung Seite 4

Controlling

Die Balanced Scorecard 25 Jahre im Einsatz

Rechnungslegung

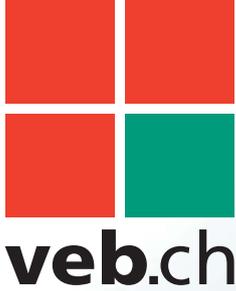
Harmonisierung der Rechnungslegung
in den Kantonen und Gemeinden

Steuern

Die Entschädigung von Verwaltungsräten
aus Sicht des Sozialversicherungsrechts

Persönlich

Interview mit Josef Felder, ehemaliger CEO
der Flughafen Zürich AG



veb.ch – grösster Schweizer Verband für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen. Seit 1936.

Jürgen Herburger
Jeanine Huber
Armend Imeri
Florian Itin
Elmar Jauch
Patricia Jenni
Michael Käppeli
Beatrice Kiener
Martin Koba
Elena Koller
Elvira Kraljev-Skalic
Anna Krüger
Franziska Kunz
Emilio Lella
Nadja Leuthe
Claudia Meier
Käthi Meier
Hans Ulrich Meuter
Daniel Meyer
Marc Moser
Christine Thea Mossdorf
Karin Müller
Angela Müller
Chantal Nicollier-Siegfried
Petra Oehrli
Franco Olivieri
Elke Pappi
Carmen Pfluger
Karola Piechaczek
Daniel Plüss
Daniel Polinelli

Cornelia Prinz-Neuhofer
Katrín Rediger
Sarah Renggli
Peter Rösch
Georg Rupp
Janine Ruppert
Margarita Samkovitch
Patrick Schneider
Valentina Schranz
Fabio Senese
Marie-José Spahr
Patrik Spirig
Claudia Stadler
Dominique Stampa
Norbert Strub
Andreas Süess
Christoph Teubert
Doris Tomaschett
Sarina Natalie Vögeli
Daniel Wapp
Walter Weiss
Theo Werlen
Thomas Wiedler
Nik Wildberger
Olivier Wolf
Jing Wu
Roger Wüthrich
Shaina Wymann
Laurent Zanetti
Marie Zeh
Monika Züger

8000 Mitglieder in der ganzen Schweiz können sich nicht täuschen:

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

veb.ch ist erfolgreicher Seminaranbieter. veb.ch fördert Bekanntheit, Anerkennung und Entwicklung von Fachausweis und Diplom und der dualen Ausbildung in Wirtschaft, Öffentlichkeit und Politik; er ist vom Bund beauftragter Mitträger der eidgenössisch anerkannten Fachausweis- und Diplomprüfung. veb.ch bringt seine Mitglieder an den Puls der Wirtschaft und näher zum Erfolg.

www.veb.ch

Wir heissen
79 Kolleginnen und Kollegen
willkommen.

Sie sind veb.ch beigetreten.

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

Inhaltsverzeichnis

Editorial

Verwaltungsrat: Wenn's vornä verreckt, verreckt's bis z'hinderscht	1
---	---

Controlling

Der Weg zu SAP S/4HANA – Grüne Wiese oder Upgrade?	6
Die Balanced Scorecard 25 Jahre im Einsatz	9

Rechnungslegung

IFRS Update: Post-implementation Reviews	12
Kennzahlen in der Praxis von kotierten Swiss GAAP FER Unternehmen	15
Harmonisierung der Rechnungslegung in den Kantonen und Gemeinden	18

Schweizer Kontenrahmen

veb.ch-Bestseller zur Rechnungslegung	21
Rechnungslegung nach OR und Schweizer Kontenrahmen KMU	22

Revision

Internes QS-System für Einzelpraxen – höchste Zeit für die Umsetzung	24
---	----

Steuern

MWST: Neue Steuersätze ab 1.1.2018?	26
Kryptowährungen – Bitcoin – Blockchain	27
Die Entschädigung von Verwaltungsräten aus Sicht des Sozialversicherungsrechts	31

Recht

Aktuelle Rechtsprechung, die auch Sie betreffen könnte	36
--	----

Bildung

Die IT bestimmt unsere Welt immer mehr	37
Ein Blick zurück: Die Prüfungen sind erfolgreich abgeschlossen	38

Bildung

«House of Accounting» – Kompaktes Wissen in Kürze	40
Aus der Controller-Akademie	41
Behalten Sie das Recht im «Griff» – und nicht umgekehrt	43
Automatischer Informationsaustausch – was tun mit Konten im Ausland?	44
Diplomlehrgang IFRS geht in die zweite Runde	45
Jobgefährdung durch Digitalisierung – machen Sie jetzt den Test!	47
Haben Sie schon ein professionelles LinkedIn-Profil?	48
Diplomfeier: «Sie gehören nun zur fachlichen Elite»	50

SWISCO

«Vous avez rejoint l'élite professionnelle»	52
---	----

ACF

«Lei appartiene all'élite professionale»	53
--	----

Persönlich

Interview mit Josef Felder, ehemaliger CEO der Flughafen Zürich AG	54
---	----

Neue Medien

Die Renaissance der Podcasts	59
------------------------------	----

GetAbstract

Was Sie schon immer über Verwaltungsräte wissen wollten	60
--	----

Inside veb.ch

Die Geschichte hinter den Briefmarken	61
Interview mit Ständerat Konrad Graber	62
veb.ch hält Rat in Luzern	64
Regionalgruppen	67
Aktuelle Veranstaltungen	68

«Wenn's vornä verreckt, verreckt's bis z'hinderscht.»

Ein Verwaltungsrat trägt eine hohe Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und dessen Eigentümern und Mitarbeitenden sowie weiteren Stakeholdern, wie den Gesetzgebern, dem Staat, den Sozialversicherungswerken oder der Umwelt. Er muss Chancen und Risiken erkennen und beurteilen, die Wettbewerbsfähigkeit in den sich stetig verändernden Zeiten erhalten und weiter ausbauen. Die hohe Verantwortung zeigt sich auch darin, dass das Schweizer Aktienrecht einem Verwaltungsrat vier unentziehbare, nicht delegierbare Aufgaben übertragen hat:

- Strategie und Zukunftssicherung
- die Organisation und die Ausgestaltung des Rechnungswesens, die Finanzplanung und -kontrolle und das Risikomanagement
- das Ernennen und Abberufen der Geschäftsführung
- die Oberaufsicht und das Einhalten von Gesetzen, Reglementen und Weisungen (Compliance).

Ein Verwaltungsrat ist nicht nur strategisches Organ des Unternehmens, sondern hat auch eine wichtige Kontrollfunktion. Deshalb ist es unabdingbar, dass ein Verwaltungsratsgremium über alle erforderlichen Kompetenzen verfügt und ein umfassendes Know-how bezüglich Unternehmensführung und deren Teilbereiche hat. Dazu gehört heute auch ein Chancen- und Krisenmanagement. Der beste Verwaltungsrat ist somit so zusammengesetzt, dass er in den entscheidenden Kernkompetenzen dem Management auf gleicher Augenhöhe Sparringpartner ist. – Bei einem KMU bis zu 50 Mitarbeitenden sind drei Personen im Verwaltungsrat sinnvoll und fünf bei Mittelbetrieben bis zu 500 Mitarbeitenden. Und mindestens ein Verwaltungsratsmitglied sollte vertiefte Kenntnisse und Erfahrung in Rechnungslegung, Controlling, Revision und Risikomanagement haben.

In einem Verwaltungsrat zu sein, bedeutet aber nicht nur Verantwortung zu übernehmen, sondern auch selbst in der Verantwortung zu stehen. Deshalb sollte die Zusage für ein Verwaltungsratsmandat immer gut überlegt sein und nicht finanzielle oder machtgetriebene Gründe haben. Denn vergessen wir nicht: Ein Verwaltungsratsmitglied haftet persönlich, solidarisch und unbeschränkt. So ist beispielsweise bei Überschuldung des Unternehmens das Benachrichtigen einer richterlichen Instanz durch den Verwaltungsrat eine äusserst heikle Angelegenheit. Zudem kann die persönliche Reputation stark in Mitleidenschaft gezogen oder in den Medien verunglimpft werden.

Welche Fragen müssen wir also gegenüber uns selbst vor Übernahme eines Mandates ehrlich beantworten?

- Habe ich mich eingehend über das Unternehmen erkundigt? Kenne ich mögliche Risiken – für das Unternehmen wie auch für mich?
- Stehe ich hundertprozentig zu den Unternehmenszielen und der Strategie, den Produkten oder Dienstleistungen?

- Vertraue ich den Eigentümerinnen bzw. den Eigentümern? Weiss ich, ob sie mich in einem Klage- oder Schadensfall schadlos halten werden?
- Kann und will ich mit den Menschen auf strategischer wie operativer Ebene zusammenarbeiten? Wie gut und fähig ist die operative Führungsmannschaft?
- Stimmt das Anforderungsprofil mit meinen Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungswerten überein? Ist Branchenerfahrung von Nöten?
- Welchen Beitrag kann ich für das Unternehmen leisten?
- Habe ich genügend Zeit für dieses Mandat (für Sitzungen sowie für das Vor- und Nachbereiten)?
- Stehe ich allenfalls mit anderen Mandaten oder Tätigkeiten (u.a. notwendige Bewilligung durch Arbeitgeber/-in) im Konflikt?

Das Verstehen des Geschäftsmodells, der Einmaligkeit und Einzigartigkeit eines Unternehmens ist unabdingbare Grundlage für eine erfolgreiche Tätigkeit als Verwaltungsrat bzw. -rätin. Jedes Unternehmen – ob klein oder in Form eines Konzerns – hat im Laufe seines Bestehens eine «Persönlichkeit» entwickelt, hat seine Geschichte und eigene Kultur. Und nicht zu unterschätzen ist der Lebenszyklus, in dem ein Unternehmen ist. Er spielt eine massgebliche Rolle.

«Woher das Geld kommt, ist unbekannt. Es ist da oder nicht da. Meistens nicht da.» (Kurt Tucholsky, 1890–1935; dt. Journalist und Schriftsteller)

Ein Verwaltungsrat muss sich intensiv mit der Rechnungslegung in all ihren Facetten auseinandersetzen. Dazu muss im Gremium mindestens ein Mitglied vertreten sein, das professionell mit der operativ finanziell verantwortlichen Person diskutieren kann wie auch mit der Revision und den Finanzgeberinnen und -gebern.

Und hier sind wir als ausgewiesene Fachleute besonders gefragt, stehen jedoch auch besonders in der Verantwortung. Es sind diese Fachleute, die fordern müssen, dass ein Verwaltungsrat alle finanziellen Informationen zeit- und stufengerecht erhält, die ihm die kurz- wie langfristig erfolgreiche finanzielle Führung des Unternehmens ermöglichen. Ebenso verlangen Rechnungslegung und Controlling nach massgeschneiderten Konzepten und passenden «Werkzeugen». Grundsätzlich muss jedes Controlling-Konzept zwei Zwecke erfüllen: finanzielle Transparenz schaffen, um a) Managemententscheide besser zu fundieren und b) zeitgerecht zu prüfen, inwieweit die festgelegten Ziele bereits erreicht sind und wirksame Verbesserungsmaßnahmen auszulösen.

Dieser Aufgabe kann ein Verwaltungsrat nur mithilfe eines Frühwarnsystems gerecht werden. Sehr geeignet für eine schnelle finanzielle Übersicht und Steuerung durch den Verwaltungsrat sind sogenannte finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen. In der Regel genügen fünf bis sieben; sie ge-

ben verdichtet und vereinfacht wertvolle Signale und Hinweise bezüglich eines betriebswirtschaftlichen Sachverhaltes (Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Finanzierung) und müssen innerhalb einer Arbeitswoche nach Monatsende zur Verfügung stehen. Heute haben viele Unternehmen ihre wichtigsten Kennzahlen bereits in Echtzeit.

Jedes Unternehmen kann auch über eine länger andauernde Zeitperiode eine grosse Schwäche oder gar existenzgefährdende Probleme haben (z.B. Liquidität, Rentabilität, Wachstum, einzelne Geschäftsfelder, Führung). Es liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrates, diese Bereiche besonders eng und aufmerksam zu beobachten.

«Zur Wahrscheinlichkeit gehört auch, dass das Unwahrscheinliche eintritt.» (Aristoteles, griech. Philosoph)

Um die Existenz eines Unternehmens langfristig zu sichern, muss sich ein Verwaltungsrat regelmässig mit der Risikolage beschäftigen (selbstredend auch mit den Chancen und Möglichkeiten). Zur Risikominimierung bzw. -eliminierung dienen ihm drei wesentliche Instrumente: die externe und interne Revision bzw. das IKS (Internes Kontroll-System) sowie das Controlling. Ein Verwaltungsrat sollte darauf bedacht sein, dass die gesetzlichen Vorschriften nicht nur pro forma erfüllt, sondern auch gelebt werden.

Die Verantwortung für das IKS liegt beim obersten Aufsichtsgremium einer Organisation und ist nicht delegierbar. Mindestens ein Mitglied des obersten Organs muss mit dessen Gedankengut und Konzeptionen vertraut sein und die entsprechende Erfahrung in der Einführung und Umsetzung haben. Immer wieder bin ich übrigens erstaunt darüber, wie oft gegen das Vier-Augen-Prinzip verstossen wird, und gehören Sie nie einem Verwaltungsrat einer Gesellschaft an, die auf eine Revision verzichtet! Bestehen Sie darauf, dass der Verwaltungsrat einmal im Jahr in direktem Austausch mit den leitenden Revisorinnen und Revisoren ist; denn nicht immer steht alles in den Revisionsberichten. Empfehlenswert ist auch – im Rahmen einer langfristigen Planung – der Revisionsgesellschaft jedes Jahr einen Sonderauftrag zu einem bestimmten Risikobereich in Auftrag zu geben.

Obwohl Controlling kein Bestandteil im eigentlichen Sinne des IKS ist, kann es im Sinne eines Frühwarnsystems einen wesentlichen Anteil zur Existenzsicherung einer Organisation beitragen. So können auffällig abweichende Kennzahlen (z.B. Margen) oftmals frühzeitig auf Probleme hinweisen bis hin zu kriminellen Machenschaften wie Diebstahl, Unterschlagung etc. – vorausgesetzt, das Aufsichtsorgan bemerkt dies und fragt hartnäckig nach.

Die drei strategischen Grundfragen «Was», «Wie» und «Womit» müssen immer wieder neu gestellt und beantwortet werden. Strategisches und operatives Controlling müssen verzahnt sein – was sich in einem verbindlichen Führungsrhythmus zeigt.

Eigentlich ist es ganz einfach: Die einmal erarbeitete Vision und Strategie wird jährlich auf ihre Gültigkeit geprüft und – wenn nötig – angepasst; die Planrechnungen werden entsprechend überarbeitet. Die mittelfristige Planung ist dadurch wieder aktuell und dient als Grundlage für die Zielsetzungen des kommenden Geschäftsjahres. Um diese Ziele zu erreichen, ist das Aufstellen eines Massnahmenportfolios erforderlich. Erst anschliessend, d.h. zum Schluss wird das Budget erstellt. Und bei allem gilt: Verlangt sind Resultate – nicht Versprechungen. Schliesslich zählt was IST, nicht was sein SOLL.

Zu guter Letzt noch ein paar Gedanken auf den Weg aus meiner langjährigen Erfahrung als Verwaltungsrat:

- **Paralyse durch zuviel Analyse.** Es ist besser, unvollkommene Entscheidungen zu treffen, als ständig nach vollkommenen Entscheidungen zu suchen.
- **Zivilcourage.** Haben Sie den Mut, in Entscheidungsfindungsprozessen eigene Gedanken und Ideen einzubringen und zu vertreten und auch Unangenehmes anzusprechen. Denn: *«Wenn alle das Gleiche denken, denkt keiner richtig.» (Georg Christoph Lichtenberg, 1742–1799; dt. Mathematiker und Aphoristiker)*
- **Die Struktur folgt der Strategie.** Suchen Sie also nicht nach Lösungen «um die Leute herum».
- **Interessenskonflikte sind offenzulegen.** Und bei diesbezüglichen Entscheidungen heisst es in den Ausstand treten.
- **Wer flexibel ist, beherrscht das System.**
- **«Komplexe Systeme versagen regelmässig und münden in eine Krise.» (William White; bis 2008 Chefökonom der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich)**
- **Fragen, fragen, hinterfragen.**
- **Erfolg macht schläfrig.**
- **Risk happens fast.**

Und gerne schliesse ich mit einer Aussage des englischen Philosophen, Essayisten und Staatsmannes Sir Francis von Verulam Bacon (1561–1626), die mir – zugegebenermassen – besonders gut gefällt: *«Der junge Weinstock gibt mehr Trauben, der alte aber gibt besseren Wein.»*



Ihr Präsident, Herbert Mattle

Der Weg zu SAP S/4HANA – Grüne Wiese oder Upgrade?

SAP S/4HANA ist für eine Vielzahl von Unternehmen ein fixer Bestandteil ihrer Roadmap. Zur verbesserten Abschätzung einer möglichen Umstellung müssen folgende drei Dimensionen geklärt sein: Warum (interne und externe Beweggründe), Was (Umfang und Zielzustand) und Wie (Einführungsvariante).



David Statna

SAP S/4HANA, aber warum eigentlich?

Bei der Frage nach den Beweggründen für eine Umstellung auf die neueste SAP ERP-Version S/4HANA stehen viele Argumente im Raum. Aus technischer Sicht werden häufig verbesserte Geschwindigkeit, Real-time-Verarbeitung, höherer Grad der Digitalisierung und insbesondere der Ablauf der Software-Wartung des Vorgängerproduktes SAP R/3 genannt. Die Wartung für die derzeitige SAP R/3 Version ECC 6.0 läuft 2025 aus – damit ist deutlich, dass eine Umstellung auf SAP S/4HANA früher oder später durchgeführt werden sollte. Vor dem Hinter-

grund der technischen Notwendigkeit zur Umstellung sind Unternehmen, die heute bereits auf SAP setzen, besonders gefordert, die fachlichen Chancen und Risiken zu identifizieren. Um starke fachliche Argumente für die Umstellung zu finden, müssen die heutigen Konzepte und Systeme sehr offen und kritisch gegen aktuelle und zukünftige Anforderungen sowie gegen die unter S/4HANA konzeptionell neuen Möglichkeiten abgeglichen werden. Immerhin wird die vollständige Umstellung nach erfolgtem Projektstart mindestens 1 Jahr bis 3 Jahre in der Zukunft liegen. Aus Sicht des Controllings spricht die garantierte Abstimmung zwischen internem und externem Rechnungswesen aufgrund des technisch vorgegebenen Einkreisystems für eine Umstellung auf SAP S/4HANA. Des Weiteren sind die vereinfachte Planung in der integrierten Business Warehouse-Applikation («embedded BI») oder die zeitgemässen Fiori-Applikationen für z.B. die mobilen Endgeräte zu erwähnen.



Frank Zimmermann

Neben den genannten Einflussfaktoren und den sich ergebenden Chancen und Risiken ist oft eine strategische Bewegung im Unternehmen der Auslöser: Anpassung der Unternehmensstrategie, Reorganisation und daraus folgend Änderungen und Vereinfachungen der Prozesse, die vom ERP-System unterstützt werden sollen. Die Umstellung der Systeme aus unternehmensinternen Gründen legt damit sehr schnell eine gesamtheitliche Roadmap nahe. Sie unterstützt das klare Ziel, dass Strategie, Steuerungsansatz, Organisation, Prozesse und ERP-System aufeinander abgestimmt sind, und ist damit ein wesentlicher Grundstein einer erfolgreichen Umstellung.

Welcher Umfang ist zu betrachten?

In den Anfängen von SAP S/4HANA lag der Fokus mit dem «Simple Finance» Add-On sehr stark auf den Finanzfunktionen. Bei einem hochintegrativen ERP-System war der reine Fokus auf die Rechnungswesen- und Controllingfunktionen allerdings nicht ausreichend, um eine Umstellung zu rechtfertigen. Bei Erweiterungen in den Logistikmodulen sind die Finanzfunktionen ebenfalls Nutzniesser, da eine Integration ins Rechnungswesen und höhere Transparenz in der Unternehmenssteuerung garantiert ist. Mittlerweile ist SAP S/4HANA ein für alle Module ganzheitlich optimiertes System, wobei der Fortschritt der Vereinfachung in den einzelnen Modulen und Lösungen noch sehr unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Die SAP versucht aber in den jährlichen Releases (z. B. 1511, 1610 und folgende) sehr zeitnah, möglichst viele Änderungen und Vereinfachungen über alle Module umzusetzen.

Nichtsdestotrotz kann das Fazit gezogen werden, dass auch für die nähere Zukunft die Chancen und Risiken pro Modul und Release sehr unterschiedlich bleiben. Es ist daher grundsätzlich empfehlenswert, den Inhalt der Release-Ankündigungen zu beobachten und die versprochenen Systemerweiterungen und -veränderungen einem gründlichen Funktionstest zu unterziehen, um sicher zu

sein, dass die Veränderungen den erhofften Erfolg im Unternehmen bringen. Nicht zu vergessen ist, dass sich die Herausforderungen der Umstellung von der Produktmaturität in frühen Stadien zu einem sehr grossen Änderungsbedarf in höheren Produktreleases verschieben.

SAP S/4HANA, ja, aber wie?

Bei der Frage nach der passenden Einführungsvariante ist auch unter SAP S/4HANA grundsätzlich alles beim Alten geblieben: Es besteht weiterhin die Unterscheidung zwischen einem technischen und fachlichen Upgrade («Brownfield»-Ansatz) und einer Neuimplementierung auf einem neuen System («Greenfield»-Ansatz). Die Wahl der Umsetzungsvariante wird im Wesentlichen von den zwei Aspekten getrieben: wie der Istzustand des ERP-Systems ist und inwiefern ein konzeptioneller Änderungswunsch besteht.

Bei der Betrachtung des Istzustandes des ERP-Systems steht die Frage im Mittelpunkt, ob und wie effizient das System im Brownfield-Ansatz umgestellt werden könnte. Für ein Upgrade auf eine SAP S/4HANA-Umgebung gibt es verschiedene sehr technische Voraussetzungen (z. B. erfolgte Umstellung der Applikation auf Unicode als Standard für Schriftzeichen) wie auch fachliche Voraussetzungen (z.B. zwingende Nutzung des neuen Hauptbuches). Zu den grössten Herausforderungen an dieser Stelle gehören kundeneigene Entwicklungen, die in erster Linie logisch in die neuen Funktionalitäten und Prozesse überführt werden müssen, um die maximalen Vorteile zu

heben. Letzten Endes basieren die integrierte Logik von SAP und damit die Möglichkeiten, das Unternehmen mit den generierten Daten zu steuern, auf der Nutzung des Produktstandards. Auch die ausgelieferten Fiori-Apps für die Ausführung transaktionaler Schritte sowie für das Reporting basieren auf dem Standarddatenmodell. Dieses sollte möglichst nicht durch kundeneigene Felder verändert werden. Sollte die gewünschte Funktionalität aus betriebswirtschaftlichen Gründen zwingend in dieser Form benötigt werden und ist sie nicht im SAP S/4HANA Funktionsumfang enthalten, ist eine technische Überführung/Anpassung auf SAP S/4HANA nötig.

Besteht im Unternehmen ein konzeptioneller Anpassungswunsch, beispielsweise im Steuerungsansatz, so hat dieser Aspekt einen fundamentalen Einfluss auf die Umsetzungsvariante. Generell kann davon ausgegangen werden, dass der Brownfield-Ansatz mit zunehmenden Änderungswünschen, die im Rahmen der Umstellung bewältigt werden sollen, schwieriger und kostenintensiver wird. Werden im Unternehmen beispielsweise Änderungen am Geschäftsmodell, wie etwa die Ausgründung von Gesellschaften, Umorganisation von Unternehmenssparten oder Zentralisierungs- bzw. Dezentralisierungspläne beabsichtigt, so ist ein «Brownfield»-Ansatz nur bedingt ratsam.

Abbildung 1 illustriert die empfohlene Einführungs- bzw. Umsetzungsvariante in Abhängigkeit des konzeptionellen Anpassungswunsches und des vorhandenen Individualisierungsgrads bzw. technischen Nachholbedarfs der ERP-Lösung im Unternehmen.

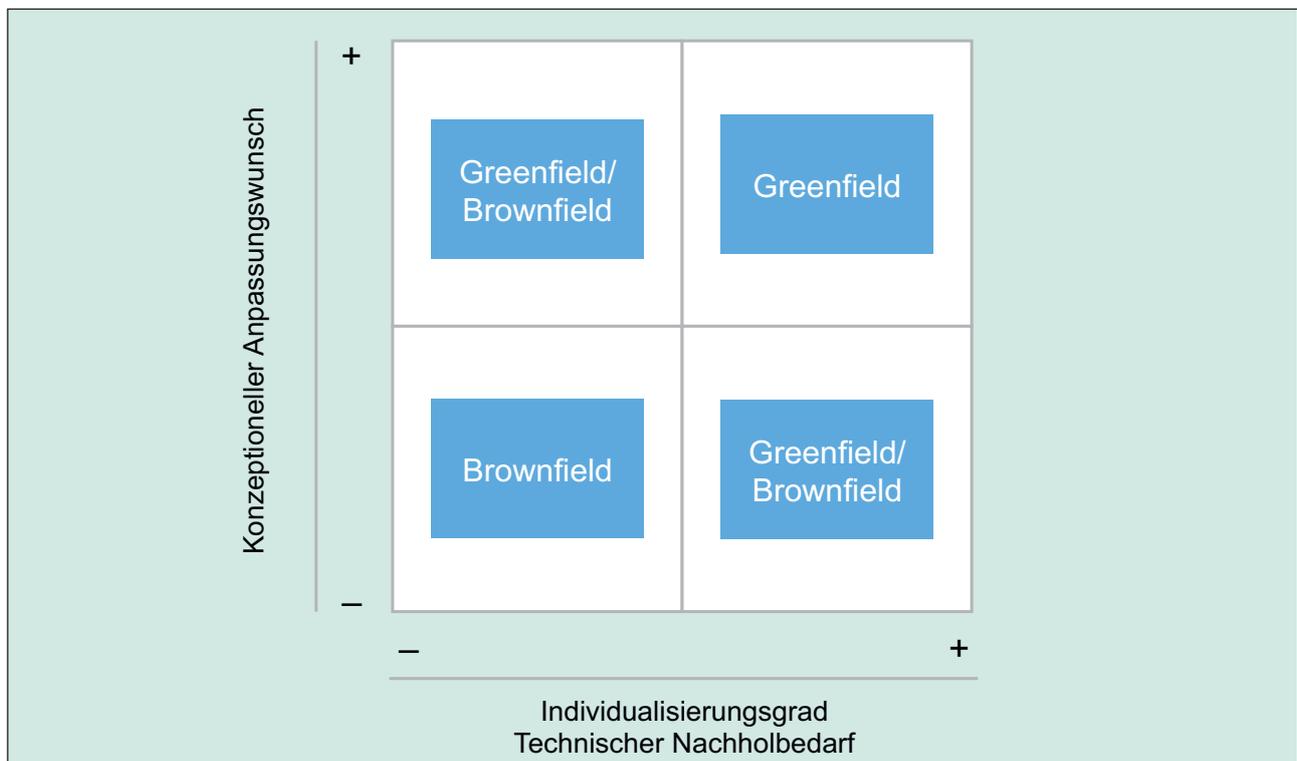


Abbildung 1: Schematische Entscheidungsmatrix

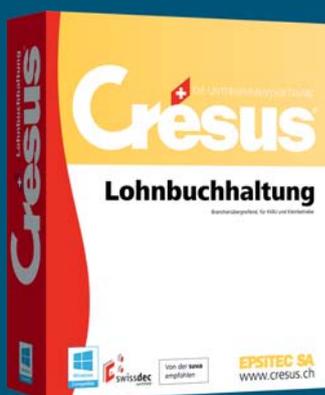


Die Unternehmenssoftware
für PC, Mac und Linux

NUMMER



IN DER
SCHWEIZ



Cresus ist bei über
17 500 Kleinunternehmen
und 500 Treuhändern im
täglichen Einsatz.

Die Referenz für
Finanzbuchhaltung,
Faktura und Lohn.

 swiss made software



www.cresus.ch



Erfahrungswerte

In der Praxis hat sich herauskristallisiert, dass bei den meisten der bereits erfolgten SAP S/4HANA Implementierungen weniger technische Gründe, sondern viel mehr strategische und konzeptionelle Änderungen der Auslöser waren. Vor diesem Hintergrund haben sich Unternehmen oft für einen Greenfield-Ansatz entschieden, um frei von Altlasten die Herangehensweise an Unternehmenssteuerung, Organisation und Geschäftsprozesse fundamental neu definieren zu können. Häufig lag der Grund für eine komplette Neuausrichtung auch darin begründet, dass in der Vergangenheit die von der SAP vorgeschlagenen Lösungen von den Kunden ignoriert wurden. Dies fand insbesondere im Rechnungswesen-Umfeld in Form einer artfremden und somit ungeeigneten Nutzung von SAP-Organisationseinheiten statt. Ein häufig beobachtetes Beispiel ist die Verwendung von Buchungskreisen, um Profit Center-Anforderungen abzubilden. Buchungskreise, die laut SAP selbstständig bilanzierende Einheiten inkl. aller dahintersteckenden Funktionalitäten abbilden sollen, sind dafür in keiner Weise geeignet. Eine Systemumstellung ist daher früher oder später unumgänglich und verlangt förmlich nach einem Greenfield-Ansatz.

Es lohnt sich, bereits frühzeitig Zeit in die Abklärung des notwendigen Umstellungsaufwandes und die Erstellung einer ganzheitlichen Roadmap zu investieren, um ein wirtschaftlich sinnvolles Projekt zu ermöglichen und ideal von den Vorteilen profitieren zu können.

David Statna, lic.rer.soc.oec. Principal bei der
Managementberatung Horváth & Partners in Zürich.
dstatna@horvath-partners.com

Frank Zimmermann, MBA, Dipl.-Betriebswirt (FH),
Principal bei der Managementberatung
Horváth & Partners in Zürich, Lehrbeauftragter
Rechnungswesen und Controlling an der
Westfälischen Hochschule Zwickau.
fzimmermann@horvath-partners.com

Die Balanced Scorecard 25 Jahre im Einsatz

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass eine grosse Kluft zwischen der formulierten Strategie und dem operativen Tun und Handeln klafft. Der Beitrag zeigt, dass die Balanced Scorecard in besonderer Weise geeignet ist, diese Kluft zu schliessen.



Claus W. Gerberich

Strategien müssen schnell, zügig und konsequent umgesetzt werden. Daher suchen die Unternehmen verstärkt nach Konzepten, um diese gravierende Lücke zu schliessen. Solche Konzepte müssen ganzheitlich und integriert sein sowie eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit haben.

Das Instrument Balanced Scorecard (BSC) ist aufgrund der Strategiefokussierung und Konzentration auf die gemeinsame Umsetzung besonders für diese Aufgabe geeignet.

Der Erfolg der BSC ist jedoch stark abhängig von der richtigen und adäquaten Vorgehensweise für die Erstellung

und Verbreitung der BSC. Fehler und Mängel in der Erstellung der BSC lassen sich später auch durch motiviertes Leben des Konzeptes im Geschäftsalltag nicht mehr ausgleichen und provozieren Fehlentscheidungen und Unzufriedenheit bei Mitarbeitern und Management. Nur ein Tool, das richtig verstanden und angewendet wird, ist ein wertvolles Tool.

Voraussetzung zur Erstellung einer BSC ist die Formulierung einer eigenen unternehmensindividuellen Vision und Strategie. Die BSC erarbeitet keine Strategie, sondern kommuniziert diese und macht sie für die einzelnen Führungsebenen operabel. Die BSC macht die Strategie griffig und verständlich. Diese so klar und verständlich formulierte Strategie (KISS – keep it short and simple) wird dann mittels der BSC operationalisiert und auf die einzelnen Perspektiven heruntergebrochen, mit Kennzahlen hinterlegt, im Unternehmen kommuniziert und in Zielver-

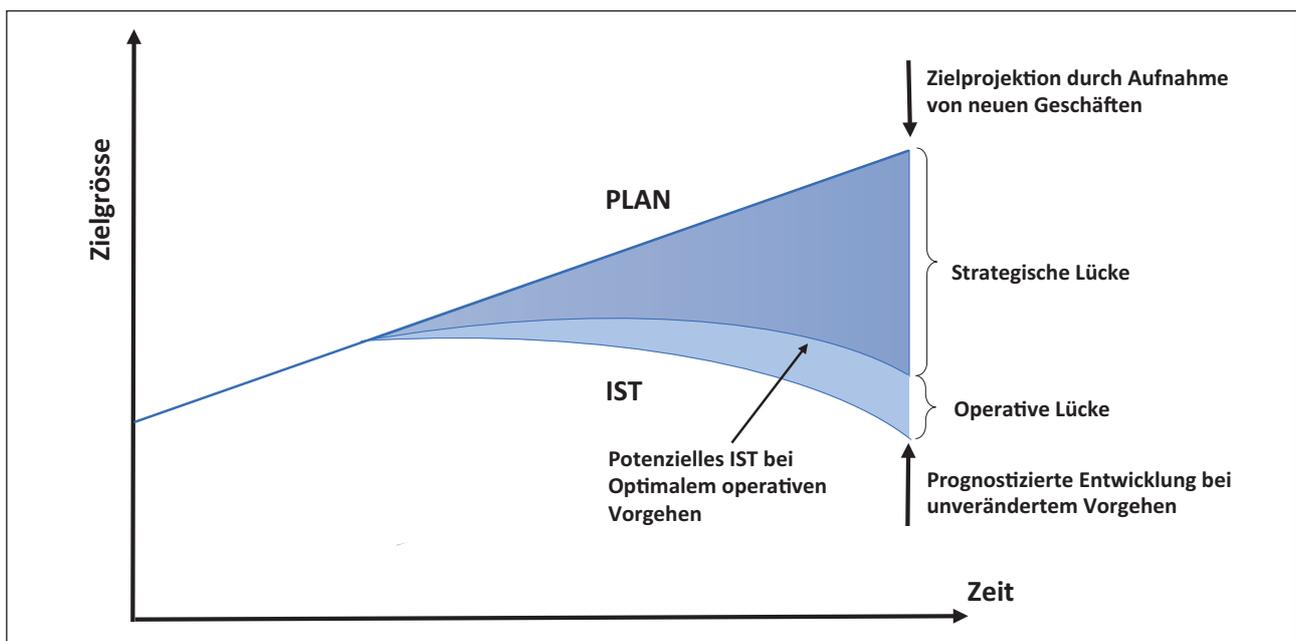


Abbildung 1: Gap-Analyse – Abbildung von strategischer und operativer Lücke

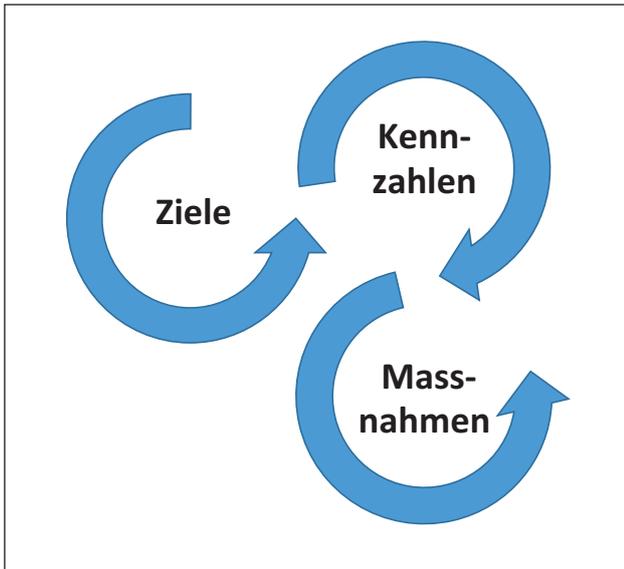


Abbildung 2: Die drei Kernelemente der BSC

einbarungen und Massnahmen umgesetzt. Die ermittelten Erfolgsfaktoren (vom Markt gefordert) schlagen sich dann in den Key Performance Indicators (den internen Werttreibern) der BSC nieder.

Die strategischen Ziele sind auf den vier Perspektiven festzulegen: Finanzziele, Kundenziele, Prozessziele und Mitarbeiter-/Lernziele.

Die Ziele und die Kennzahlen der vier Perspektiven werden dann über Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verknüpft und mit Messgrößen der Wirkungsintensität hinterlegt. So kann bspw. die Verknüpfung zwischen der Reduktion der Durchlaufzeit in der Auftragsabwicklung und der Verbesserung der Termintreue und damit die Steigerung der Kundenzufriedenheit aufgezeigt werden. Damit erarbeitet man sich eine Strategiekarte. Diese visualisiert die Zusammenhänge und man erkennt die Intensität der Beziehungen der Massnahmen zu den Zielen und schafft damit einen Aktionskonsens im Management. Es werden gemeinsame Prioritäten gefunden, und jeder Beteiligte weiss, wie weit man auf dem Weg zur Erreichung der strategischen Ziele schon gegangen ist.

Dadurch werden alle Massnahmen auf die strategischen Ziele und auf die Erfüllung der Unternehmensvision ausgerichtet. Die BSC schafft damit die strategische Kommunikation und erreicht im Unternehmen einen breiten Konsens für die strategischen Massnahmen.

Unter den Messgrößen gilt es, Kennzahlen sowohl als Früh- wie auch als Spätindikatoren zu bestimmen.

Strategische und operative Zielwerte sind des Weiteren in Zielvereinbarungen niederzulegen. Das Herunterbrechen der Unternehmens-BSC auf die einzelnen Geschäftsfel-

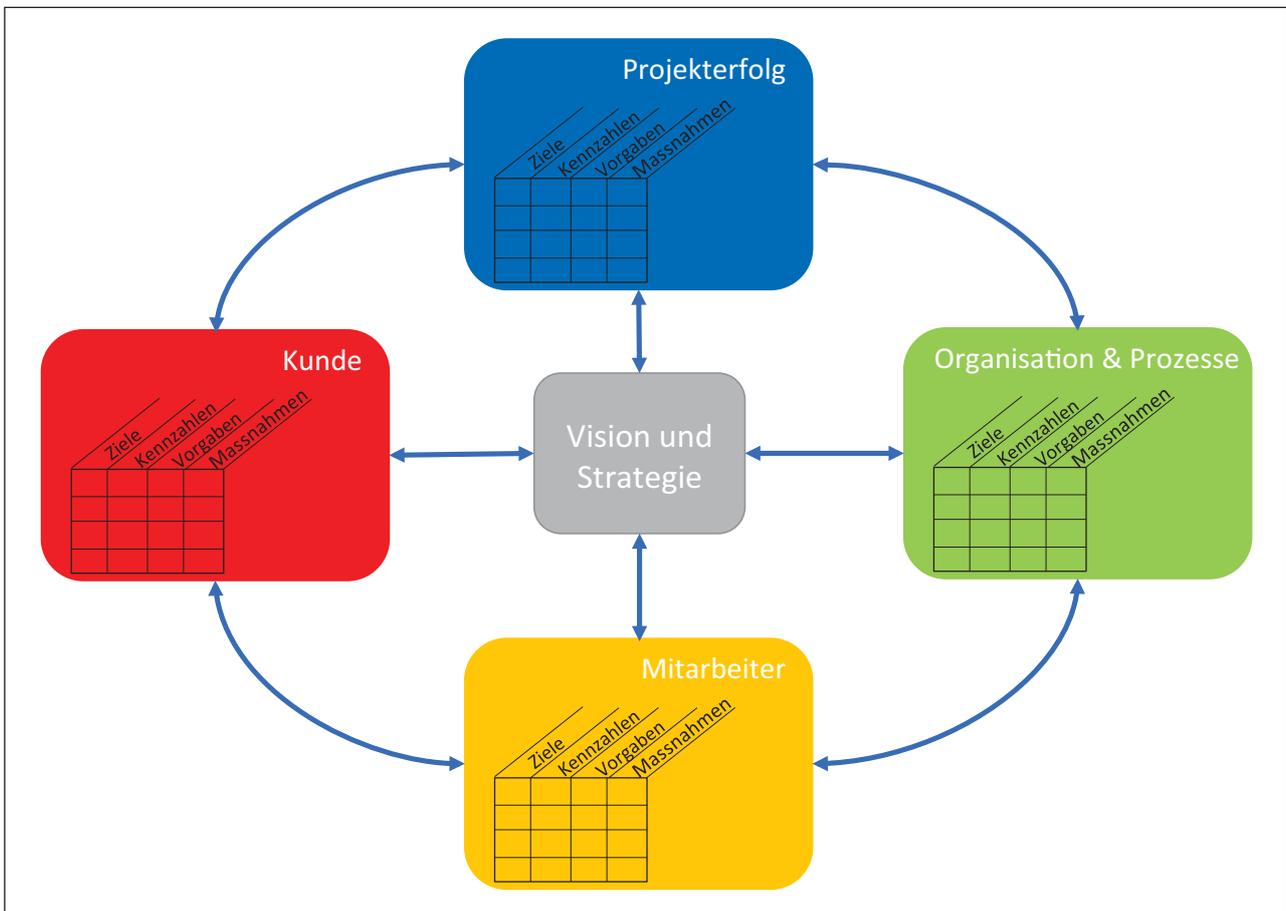


Abbildung 3: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

der und Bereiche hängt stark von der Führungsstruktur des Unternehmens und der Rolle und strategischen Bedeutung des Bereiches ab. Das Vorgehen umfasst acht Schritte.

Dieses Herunterbrechen der BSC kann über verschiedene Stufen bis zur persönlichen BSC der Führungskraft erfolgen. Wenn die Führungskräfte ihre persönliche BSC erarbeitet haben und diese mit der Bereichs- oder Unternehmens-BSC abgestimmt und integriert ist, kann im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses das Erreichen der BSC Ziele mit einem incentivierten Vergütungssystem gekoppelt werden. Dadurch können individuelle Incentives voll auf ihre Strategiewirksamkeit fokussiert werden. Die Konzentration der Kräfte auf ein gemeinsames Ziel wird dadurch enorm verstärkt.

Bei der Bestimmung von Massnahmen zur Realisierung der in der BSC definierten Ziele werden Aktionen festgelegt. Strategische Massnahmen sind zu planen, zu priorisieren und zu verabschieden. Diese Massnahmen müssen permanent über alle Perspektiven gesteuert werden, um eine Messung der Performance sicherzustellen und die Zielerreichung ständig zu monitorieren.

*Prof. Dr. Claus W. Gerberich,
Dozent an verschiedenen Hochschulen,
VR-Präsident der Gerberich Consulting AG;
Präsidiumsmitglied des EWIF,
claus.gerberich@gerberich-consulting.com*

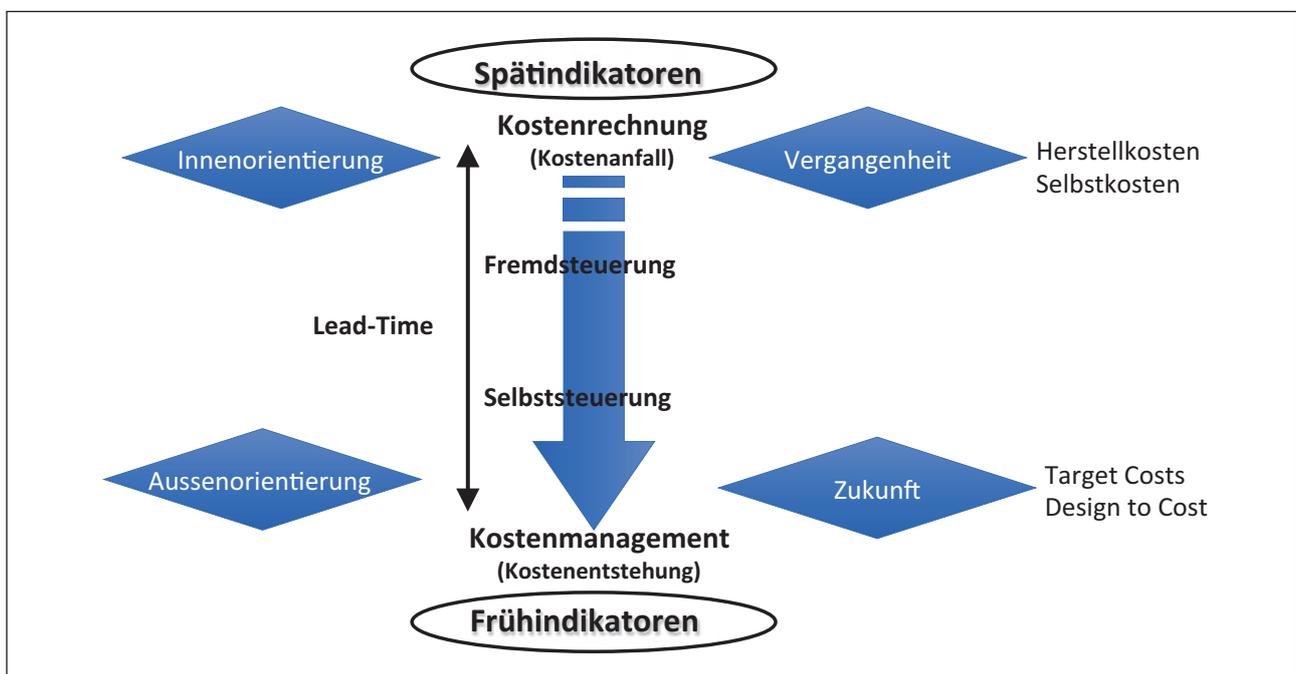


Abbildung 4: Spät- und Frühindikatoren im Kontext

1. Festlegen der Struktur und der Form des Herunterbrechens
2. Methode des Vorgehens für jede Einheit formulieren
3. Herunterbrechen durchführen
4. Ergebnis der Bereichs BSC zwischen den Einheiten abstimmen
5. Qualität sichern
6. Ergebnisse in das Zielvereinbarungs- und Entlohnungssystem integrieren
7. Ergebnisse in das Controlling strategischer Aktionen und die Planung integrieren
8. Berichterstattung und Reporting anpassen und zwischen den Einheiten koordinieren

Abbildung 5:
Herunterbrechen der BSC in acht Schritten

IFRS Update: Post-implementation Reviews

Das IASB führt seit einiger Zeit Überprüfungen der Umsetzung neuer Standards durch. Dadurch sollen Probleme rechtzeitig erkannt und gelöst werden. Die Segmentberichterstattung und die Behandlung von Unternehmenszusammenschlüssen wurden als Erstes beurteilt.



Philipp Hallauer

Ein Post-implementation Review (PIR) wird normalerweise rund 3 Jahre nach der Inkraftsetzung eines neuen Standards in Angriff genommen. Dabei werden die Auswirkungen neuer Vorschriften auf die betroffenen Investoren, Anwender und Wirtschaftsprüfer analysiert. Das IASB stützt sich dabei auf öffentliche Vernehmlassungen,

das Studium akademischer Untersuchungen sowie eigene Umfragen und Abklärungen. Je nach Umfang und Bedeutung der gewonnenen Erkenntnisse folgen darauf ein separates Forschungsprojekt, eine umfassende Überarbeitung oder limitierte Anpassungen des zur Diskussion stehenden Standards.

IFRS 8 – Segmentberichterstattung: Verschiedene Klarstellungen

Im Juli 2013 veröffentlichte das IASB die Erkenntnisse aus dem ersten PIR, der sich mit der Segmentberichterstattung gemäss IFRS 8 befasste. Dabei stellte das IASB einerseits fest, dass sich der sogenannte Management Approach, nämlich die Berichterstattung von Segmentinformationen nach den für interne Führungszwecke relevanten Gesichtspunkten, grundsätzlich bewährt hat. Die Kommunikation mit den Investoren wurde erleichtert, und der Implementierungsaufwand im Zeitpunkt der Erstanwendung hat sich in Grenzen gehalten. Zudem wurde die gewünschte Annäherung an US GAAP erreicht. Andererseits wurden seitens Investoren aber auch kritische Stimmen laut. Sie äusserten den Verdacht, die Segmentierung würde zuweilen so vorgenommen, dass Probleme im Verborgenen blieben. Das IASB ortete insgesamt einen begrenzten Revisionsbedarf, der die Definition des Chief Operating Decision Makers (CODM), die Aggregationskriterien, die Überleitung der Segmentkennzahlen zu den

konsolidierten IFRS-Werten und einzelne Klarstellungen in der Offenlegung umfasst.

Im März 2017 veröffentlichte das IASB nun einen Exposure Draft, der folgende Anpassungsvorschläge zu IFRS 8 beinhaltet:

- Der Begriff des CODM als Grundlage für die Bestimmung der zu berichtenden Segmente wurde dahingehend präzisiert, als es sich um eine Person, Stelle oder Gruppe handeln muss, die operative Entscheide über und Entscheide betreffend Zuweisung von Ressourcen an die operativen Segmente des Unternehmens fällt und die Performance dieser Segmente beurteilt. Oft ist das der COO oder CEO bzw. ein Management Team. Falls unter dem bisherigen Standard der Verwaltungsrat als CODM definiert wurde, muss nachgewiesen werden, dass zumindest die exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats für die operativen Entscheide und die Beurteilung der Ergebnisse der Segmente zuständig sind. Im Anhang sollen der Titel und eine Beschreibung der genauen Rolle des CODM offengelegt werden.
- Allfällige Abweichungen zwischen den im Anhang gemäss IFRS 8 offengelegten Segmenten und Segmenten (Divisionen, Regionen etc.), die in anderen Bestandteilen des Geschäftsberichts oder damit verbundenen Dokumenten (Pressemitteilungen, Investorenpräsentationen etc.) dargestellt werden, sollen im Anhang erläutert und begründet werden.
- Segmente dürfen schon nach dem bisherigen Standard nur dann zusammengefasst werden, wenn sie u.a. über ähnliche wirtschaftliche Charakteristiken verfügen. Der Entwurf erklärt nun, dass sich dieses Kriterium oft durch eine vergleichbare langfristige finanzielle Performance verschiedener Kennzahlen wie Umsatz, Rendite auf dem eingesetzten Vermögen oder langfristige durchschnittliche Bruttomarge manifestiert.
- Der Entwurf enthält einen neuen, nur beschränkt hilfreichen Hinweis, dass das Unternehmen neben den verlangten Kennzahlen auch andere Segmentinforma-

tionen offenlegen darf, wenn sie der übergeordneten Zielsetzung des Standards dienen, auch wenn diese dem CODM nicht regelmässig berichtet werden.

- In der Überleitung der Segmentzahlen zu den konsolidierten Werten sollen die relevanten Überleitungspositionen separat dargestellt und mit genügendem Detaillierungsgrad erläutert werden, dass sie vom Bilanzleser auch nachvollzogen werden können. Der Entwurf nennt als Beispiele Anpassungen aufgrund unterschiedlicher Rechnungslegungsgrundsätze (z.B. Anwendung unterschiedlicher Umrechnungskurse), Elimination von Transaktionen mit bzw. Positionen gegenüber anderen Segmenten und Beträge, die den operativen Segmenten bewusst nicht zugerechnet werden.
- Im Zwischenabschluss (IAS 34), der auf eine Änderung der Zusammensetzung der berichterstattungspflichtigen Segmente folgt, sollen die Vergleichszahlen für jede bereits berichtete Zwischenperiode des laufenden und vergangenen Geschäftsjahres an die neue Zusammensetzung angepasst werden. Nur wenn einzelne Zahlen nicht verfügbar sind oder nur mit grossem Aufwand ermittelt werden können, soll darauf verzichtet werden dürfen.

Die Vernehmlassung dauert bis 31. Juli 2017.

IFRS 3 – Zeit für ein neues Goodwill Accounting?

Im Juni 2015 veröffentlichte das IASB die Erkenntnisse aus dem zweiten PIR, der die Rechnungslegung von Unternehmenszusammenschlüssen gemäss IFRS 3 unter die Lupe nahm. Die Überprüfung konzentrierte sich auf besonders wichtige Elemente von IFRS 3, wie z.B. die Definition eines «Unternehmens» («business»), die separate Erfassung und Bewertung erworbener immaterieller Werte, die Beurteilung der Werthaltigkeit des Goodwills und der immateriellen Werte mit unbestimmter Nutzungsdauer, die Bemessung der Minderheitsanteile oder die Behandlung von schrittweisen Unternehmenskäufen bzw. -veräusserungen. Nicht ganz unerwartet waren die Meinungen in Bezug auf die meisten dieser Gebiete geteilt. Das IASB eruierte 12 Schwerpunkte für weitere Forschungsaktivitäten, wovon vier Gebieten hohe Priorität eingeräumt wurde, darunter die Effektivität und Komplexität des aktuellen Impairment-Tests und das «Impairment-only-Modell» für die weitere Bilanzierung des Goodwills.

Im März 2017 publizierte das IASB nun ein «Staff Paper», das über den Inhalt und die Agenda 2017 des Forschungsprojekts «Goodwill & Impairment» orientierte. Das Projekt untersucht zunächst die Möglichkeiten, den Impairment-Test zu vereinfachen und gleichzeitig wirksamer auszugestalten, was den Zeitpunkt und die Höhe der Erfassung von Wertverlusten betrifft. Sodann sollen alternative Modelle für die Folgebewertung des Goodwills in Erwägung gezogen werden. Bezüglich der Erfassung

separat identifizierbarer immaterieller Werte soll untersucht werden, ob einige dieser Aktiven aus Kosten-Nutzen-Überlegungen wieder im Goodwill subsumiert werden könnten.

Als grundsätzliche Möglichkeiten zur Vereinfachung des Impairment-Tests werden die Beschränkung auf eine einzige Methode zur Bestimmung des einbringbaren Werts, eine teilweise Abkehr von der Pflicht einer jährlichen Berechnung, Vereinfachungen des Berechnungsmodells sowie zusätzliche Anleitungen aufgezählt. Eine Verbesserung der Zuverlässigkeit des Impairment-Tests kann nach Ansicht des Projektteams dadurch erzielt werden, dass der intern generierte Goodwill der Cash-generating Unit kurz vor Integration des erworbenen Unternehmens (auch «Pre-acquisition headroom» genannt) in die Berechnung einbezogen wird. Das heisst, dass der einbringbare Wert der CGU nach der Akquisition nicht nur den Buchwert der identifizierten Vermögenswerte der CGU und des akquirierten Goodwills, sondern auch den intern generierten Goodwill der CGU vor Akquisition des neuen Geschäfts decken müsste. Dadurch würden Wertverluste auf dem akquirierten Goodwill früher erkannt und erfolgswirksam. Im Weiteren könnte eine Offenlegung der Kennzahlen, die den Kaufpreis rechtfertigten, und deren Vergleich mit der aktuellen Entwicklung die Beurteilung der Werthaltigkeit des Goodwills durch den Bilanzleser erleichtern.

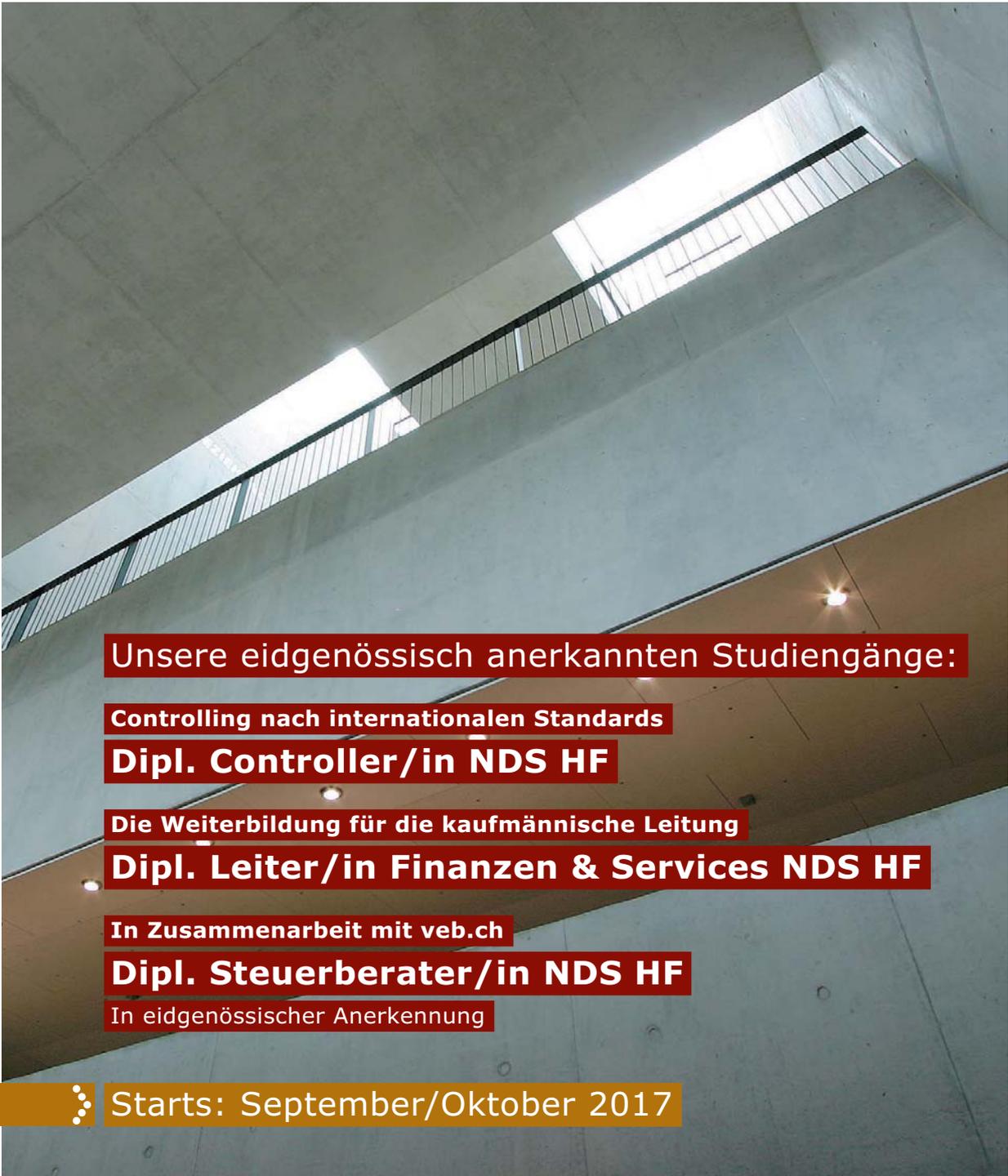
Das IASB weist darauf hin, dass das FASB derzeit ähnliche Forschungsprojekte verfolgt und die beiden Gremien sich über die Arbeiten gegenseitig auf dem Laufenden halten wollen, ohne jedoch die Aktivitäten weiter zu koordinieren.

Schlussfolgerung und Ausblick

Die als Folge des PIR zur Segmentberichterstattung vorgeschlagenen Anpassungen von IFRS 8 sind überschaubar und grundsätzlich auch nachvollziehbar. Die Erkenntnisse aus dem PIR zur Rechnungslegung von Unternehmenszusammenschlüssen sind wesentlich weitreichender. Auch wenn es bis zur Einführung eines revidierten Standards zur Behandlung von Akquisitionen und insbesondere des Goodwills noch eine ganze Weile dauern wird, sind die potenziellen Auswirkungen doch beträchtlich, und es lohnt sich, das Projekt zeitnah zu verfolgen und sich zum gegebenen Zeitpunkt in der Vernehmlassung zu äussern.

Als Nächstes sollen die Konsolidierungsstandards (IFRS 10–12) und die Bestimmungen zur Ermittlung beizulegender Zeitwerte (IFRS 13) einem PIR unterzogen werden.

*Philipp Hallauer, lic. oec. HSG,
dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner und Leiter National
Quality & Risk Management bei KPMG Schweiz,
phallauer@kpmg.com*



Unsere eidgenössisch anerkannten Studiengänge:

Controlling nach internationalen Standards

Dipl. Controller/in NDS HF

Die Weiterbildung für die kaufmännische Leitung

Dipl. Leiter/in Finanzen & Services NDS HF

In Zusammenarbeit mit veb.ch

Dipl. Steuerberater/in NDS HF

In eidgenössischer Anerkennung

Starts: September/Oktober 2017

SIB SCHWEIZERISCHES
INSTITUT FÜR
BETRIEBSÖKONOMIE

DIE SCHWEIZER
KADERSCHMIEDE
SEIT 1963

Erstklassige Bildung direkt
beim HB Zürich. **Die grösste
HFW der Schweiz!**

ZÜRICH/CITY
WWW.SIB.CH
043 322 26 66

Kennzahlen in der Praxis von kotierten Swiss GAAP FER Unternehmen

Dieser Swiss GAAP FER update präsentiert die Ergebnisse einer Analyse zur Verwendung von Kennzahlen in den Geschäftsberichten von Unternehmen, die Swiss GAAP FER als Rechnungsgrundsatz anwenden. Es wird unterschieden zwischen Bilanz-, Erfolgsrechnung- und Geldflussrechnung-Kennzahlen.



Patrick Balkanyi

Die Analyse umfasste insgesamt 50 Geschäftsberichte von Unternehmen, die an der SIX Swiss Exchange kotiert sind und die Swiss GAAP FER als Rechnungslegungsstandard anwenden. Die Kennzahlen bezwecken einerseits, den verschiedenen Anspruchsgruppen die aktuelle Vermögens-, Finanz- und Ertragslage dar-

zulegen und andererseits die Unternehmensentwicklung aufzuzeigen.

Dieser Artikel geht folgenden Fragen nach:

- Werden Kennzahlen jeweils für die Bilanz, Erfolgsrechnung und Geldfluss ausgewiesen?
- Welches sind die massgebenden Kennzahlen?
- Werden sogenannte bereinigte Kennzahlen verwendet?

Die untersuchten Unternehmen haben Kennzahlen definiert, die im Geschäftsbericht meist auf einer Seite offengelegt und deren Entwicklung gegenüber dem Vorjahr im Geschäftsbericht beschrieben werden.

Zusätzlich wurde angeschaut, ob sich die ausgewiesenen Kennzahlen auf Swiss GAAP FER abstützen oder

bereinigt wurden. Von insgesamt 50 Unternehmen verwendeten 9 sogenannte bereinigte Zahlen als Basis. Dabei werden ausschliesslich Erfolgsrechnungspositionen bereinigt, meist im Zusammenhang mit Akquisitionen, Verkäufen von Unternehmensteilen oder Restrukturierungen.

Kennzahlen der Erfolgsrechnung

Um die Ertragslage eines Unternehmens zu beurteilen, werden Kennzahlen der Erfolgsrechnung herangezogen. Alle untersuchten Unternehmen legen Umsatz, EBIT sowie Reingewinn offen (siehe Abbildung 1). Ebenso weisen rund 75% der untersuchten Unternehmen den EBITDA aus, obwohl viele Unternehmen eine Erfolgsrechnung nach Umsatzkostenverfahren anwenden.

Rund 30% der Unternehmen legen zusätzlich die Eigenkapitalrendite offen.

Einzelne Industrieunternehmen ergänzen die Kennzahlen der Erfolgsrechnung mit Auftragseingang und Auftragsbestand. Ergänzt wird die Information des Umsatzes mit einer unternehmensspezifischen Aufteilung des Umsatzes nach geographischen Grössen, Produkt- oder Kundengruppen.

Kennzahlen Erfolgsrechnung	Anzahl Unternehmen
Umsatz	50
EBIDTA (betriebliches Ergebnis vor Abschreibung auf Sachanlagen und immaterielle Anlagen)	38
EBIT (betriebliches Ergebnis)	50
Reingewinn nach Steuern	50

Abbildung 1: Kennzahlen zur Ertragslage

Kennzahlen der Geldflussrechnung

Im Gegensatz zu den Kennzahlen zur Erfolgsrechnung werden in Bezug auf die Geldflussrechnung unterschiedliche Kennzahlen als relevant erachtet. Meist werden der Geldfluss aus Betriebstätigkeit, die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen sowie vereinzelt der Free Cash Flow offengelegt (siehe Abbildung 2).

Es gibt auch Unternehmen, die keine Kennzahlen zur Geldflussrechnung publizieren, wobei dies klar die Ausnahme darstellt. Bei 3 Gesellschaften werden Kennzahlen beim Geldfluss aus der Betriebstätigkeit abweichend von Swiss GAAP FER definiert. Dort wurden einzelne Komponenten, wie zum Beispiel die Veränderung des Nettoumlaufvermögens, nicht berücksichtigt.

Der «Free Cash Flow» wird mit Ausnahme von 3 Unternehmen als Geldfluss aus Betriebstätigkeit minus Geldfluss aus Investitionstätigkeit gemäss Swiss GAAP 4 definiert.

Kennzahlen der Bilanz

Rund 90 % der untersuchten Unternehmen zeigen Kennzahlen zur Bilanz. In der Regel werden zumindest die Bilanzsumme, das Eigenkapital und insbesondere der Eigenfinanzierungsgrad offengelegt (siehe Abbildung 3). Vereinzelt werden zusätzlich Informationen wie Umlaufvermögen, Anlagevermögen, Nettoliquidität oder Verschuldungsgrad hinzugefügt. Allerdings gibt es betreffend der Angabe dieser Kennzahlen keine klaren Tendenzen.

Sonstige Kennzahlen

Die untersuchten Unternehmen legen im Weiteren den Mitarbeiterbestand (entweder per Ende Jahr FTE und/oder den Durchschnittsbestand) offen und weisen vereinzelt die Eigenkapitalrendite aus (siehe bereits oben). Zudem werden Informationen wie die Dividende, absolut oder pro Aktie, oder die Marktkapitalisierung häufiger offengelegt.

Einfluss auf die Wahl des Rechnungslegungsgrundsatzes betreffend Goodwill

Swiss GAAP FER ermöglicht die Wahl, ob zum Zeitpunkt des Erwerbes eines Geschäfts der Goodwill aktiviert und in den Folgejahren erfolgswirksam systematisch abgeschrieben wird oder dieser zum Zeitpunkt des Erwerbes direkt mit dem Eigenkapital verrechnet wird. Eine Verrechnung führt zu einem tieferen Eigenfinanzierungsgrad, zu einer höheren Eigenkapitalrendite und zu einem höheren betrieblichen Ergebnis (EBIT).

Von den 50 ausgewählten Unternehmen bilanzieren 13 den Goodwill und schreiben diesen systematisch zwischen 5 und 20 Jahren ab, wobei von 13 Unternehmen 5 zurzeit keinen Goodwill bilanzieren haben. Im Folgenden wurde eine Berechnung durchgeführt, unter der Annahme, dass der Goodwill zum Zeitpunkt des Erwerbes mit dem Eigenkapital verrechnet wurde. Der EBIT würde sich in diesem Fall durchschnittlich um 5 % erhöhen und der Eigenfinanzierungsgrad um 6 % verringern. Da jedoch nur

Zertifikatslehrgang – Experte Swiss GAAP FER

Der Lehrgang eignet sich für Verantwortliche des Rechnungswesens, welche die Fachempfehlungen der Swiss GAAP FER einführen wollen. Willkommen sind auch Fachleute, die anhaltend mit Swiss GAAP FER zu tun haben, sowie Interessierte, die sich im Accounting und der Rechnungslegung fortbilden wollen.

Im Lehrgang werden die einzelnen Fachempfehlungen der Swiss GAAP FER auf einfache Weise vermittelt. Unsere Referenten sind ausgewiesene Spezialisten und zeigen dabei den systematischen Aufbau der einzelnen Normen mit Beispielen aus der Praxis. Nach diesem Lehrgang sind die Teilnehmer in der Lage, die Swiss GAAP FER Standards in einem Unternehmen einzuführen, täglich anzuwenden sowie zu analysieren. Ferner können sie die Jahresrechnung nach den geltenden Bestimmungen erstellen. Die Buchführung nach Swiss GAAP FER erhöht die Qualität und die Aussagekraft insbesondere für KMU deutlich.

Der nächste Zertifikatslehrgang Experte Swiss GAAP FER startet am 7. September 2017

Weitere Daten: 28. 9. / 12. 10. / 26. 10. 2017

Freiwillige Zertifikatsprüfung: 9. 11. 2017

Kurszeit: 8.30 bis 12.30 Uhr und 13.30 bis 17.30 Uhr

Kursort: Kaufleuten, Eingang Talacker 34, 8001 Zürich, 3. Stock

Anmeldung sowie nähere Informationen zum Lehrgang finden Sie in der Ausschreibung unter [www.veb.ch/Lehrgänge und Seminare](http://www.veb.ch/Lehrgänge_und_Seminare)

Kennzahlen Geldflussrechnung	Anzahl Unternehmen
Geldfluss aus Betriebstätigkeit (gemäss Swiss GAAP FER 4)	37
Geldfluss aus Investitionstätigkeit (gemäss Swiss GAAP FER 4)	8
Free Cash Flow (Geldfluss aus Betriebstätigkeit abzüglich Geldfluss aus Investitionstätigkeit gemäss Swiss GAAP FER 4)	16
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen gemäss offengelegter Geldflussrechnung	17

Abbildung 2: Kennzahlen zur Geldflussrechnung

Kennzahlen Bilanz	Anzahl Unternehmen
Bilanzsumme	37
Eigenkapital	42
Eigenfinanzierungsgrad	41

Abbildung 3: Kennzahlen zur Bilanz

6 Unternehmen massgebende Informationen auswiesen, um diese Berechnung durchzuführen, können die Ergebnisse nicht als statistisch relevant angesehen werden.

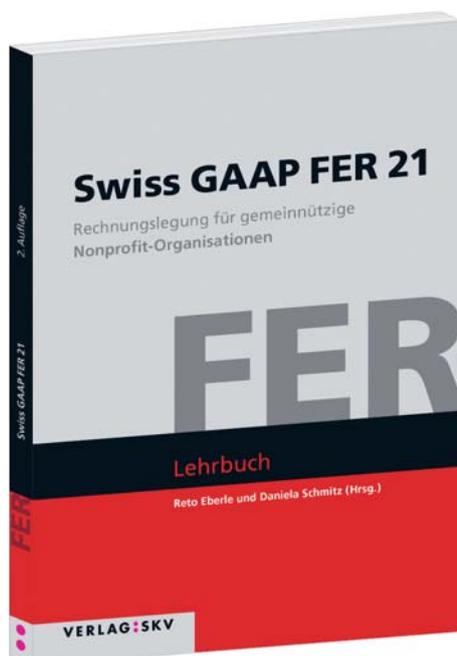
Schlussfolgerung

Die untersuchten Unternehmen legen ihren Fokus auf Ertragszahlen wie Umsatz, EBIDTA, EBIT und Reingewinn. Angaben zum Umsatz werden mit spezifischen Eigenheiten des Unternehmens wie Umsatz pro Produkt- oder Kundengruppen oder die geographische Ausrichtung ergänzt. Bei Industrieunternehmen werden diese Angaben teilweise mit Auftragsbestand und Auftragseingang vervollständigt. Kein einheitliches Vorgehen ist erkennbar betreffend Kennzahlen zur Bilanz und Geldflussrechnung.

Rund ein Drittel der Unternehmen kommentieren den sogenannten Free Cash Flow.

Nur sehr wenige Unternehmen verwenden sogenannte «bereinigte Zahlen». Häufig werden Angaben zum Personalbestand, zur Dividende absolut oder pro Aktie und zur Marktkapitalisierung gemacht.

Patrick Balkanyi, lic. oec. publ.,
eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner PwC Schweiz,
Mitglied Fachkommission und Fachausschuss
der Swiss GAAP FER,
patrick.balkanyi@ch.pwc.com



Swiss GAAP FER 21 – überarbeitete und ergänzte Neuauflage 2017

Reto Eberle, Daniela Schmitz (Hrsg.)
Swiss GAAP FER 21
Rechnungslegung für gemeinnützige Nonprofit-Organisationen

Buch
2. Auflage 2017, 136 Seiten, 17 x 24 cm
ISBN 978-3-286-34502-7, CHF 54.—

E-Book
ISBN 978-3-286-11738-9, CHF 48.—

Angebot für veb.ch-Mitglieder:
20 % Spezialrabatt
Das Angebot gilt bis am 31.12.2017.
Rabatte können nicht kumuliert werden. Preise inkl. MWST, zzgl. Porto.

Bequem online bestellen unter
www.verlagskv.ch.
Gutschein-Code: FER21

Das Lehrbuch zeigt die wesentlichen Teile von Swiss GAAP FER 21 auf und berücksichtigt dabei die überarbeiteten Bestimmungen sowie die ergänzenden Kern-FER. Die Neuauflage 2017 wird mit zahlreichen Fallbeispielen aus der Rechnungslegungspraxis erweitert. Diese zeigen den Lesern nachvollziehbar, wie die einzelnen Bestimmungen umgesetzt werden können.

Mitglieder von veb.ch
erhalten 20 % Spezialrabatt

VERLAG SKV
www.verlagskv.ch

Harmonisierung der Rechnungslegung in den Kantonen und Gemeinden

Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über den Stand der Harmonisierung der Rechnungslegung im öffentlichen Sektor. Es zeigt sich, dass die Vergleichbarkeit zwischen den öffentlichen Gemeinwesen aufgrund vielfältiger Wahlmöglichkeiten immer noch eingeschränkt ist.



Nils Soguel

Sind die Informationen, die durch die Rechnungen der Kantone und Gemeinden der Schweiz vermittelt werden, vergleichbar? Werden die Fachempfehlungen für die öffentlichen Gemeinwesen umgesetzt? Fast zehn Jahre nach der Publikation des Handbuchs des harmonisierten Rechnungslegungsmodells für die Kantone und die Gemeinden (HRM2) durch die Konferenz der kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren können diese Fragen zu Recht gestellt werden.



Evelyn Munier

Das Handbuch enthält 20 Fachempfehlungen zu den Themenbereichen der öffentlichen Rechnungslegung. Diese Fachempfehlungen stellen Minimalstandards dar, welche alle öffentlichen Gemeinwesen einhalten müssen. Jede Abweichung muss zwingend im Anhang ausgewiesen werden.

Das Schweizerische Rechnungslegungsgremium für den öffentlichen Sektor (SRS-CSPCP) ist ein vom Bund und von den Kantonen geschaffenes Organ, welches die Tendenzen bei der Umsetzung der Fachempfehlungen des HRM2 in den öffentlichen Gemeinwesen der Schweiz beobachten muss. Es soll insbesondere den Wahlmöglichkeiten, welche die Fachempfehlungen offen lassen, entsprechende Aufmerksamkeit schenken und abweichende Praktiken aufzeigen.

Bis Ende 2016 haben 22 Kantone auf kantonaler und 12 auf kommunaler Ebene das HRM2 eingeführt. Bis im Jahr 2020 werden voraussichtlich alle Gemeinwesen auf HRM2 umgestellt haben.

Einführungsstand der Fachempfehlungen HRM2

Fachempfehlungen 1 und 3: Die verschiedenen *Elemente der Jahresrechnung* – gestufte Erfolgsrechnung, Investitionsrechnung, Bilanz, Geldflussrechnung, Anhang – wie sie in der Fachempfehlung 1 des HRM2 vorgeschlagen werden, werden in allen Kantonen, auf kantonaler und kommunaler Ebene, angewandt. *Der Kontenplan (nach Sachgruppen) und die Funktionale Gliederung* sind auf kantonaler und auf kommunaler Ebene eingeführt, wie sie in der Fachempfehlung 3 vorgesehen sind. Es bleibt abzuwarten, ob diese auf Dauer konsequent angewendet werden.

Die Fachempfehlung 5 lässt den Kantonen die Wahl, ab welchem Wert *Rechnungsabgrenzungen* zu verbuchen sind. Bei den Kantonen gibt es grosse Abweichungen. Alle Kantone grenzen die Aufwände und Erträge zwischen den Rechnungsjahren ab. Die meisten legen keinen Grenzwert fest und grenzen Aufwände und Erträge ab, sobald dies als notwendig erachtet wird. In den Kantonen, die einen Grenzwert festgelegt haben, variiert dessen Höhe stark. Auf kommunaler Ebene besteht eher die Tendenz, auf Gesetzesstufe keinen Grenzwert festzusetzen.

Die Fachempfehlung 7 lässt den Kantonen die Wahl zwischen *zwei Buchungsprinzipien der Steuererträge*. Mehr als die Hälfte der Kantone hat sich für das Soll-Prinzip (Verbuchung bei Rechnungsstellung) entschieden. Die übrigen haben das Steuerabgrenzungs-Prinzip (Verbuchung der für das Jahr effektiv geschuldeten Steuern) gewählt. Auf Gemeindeebene liegt die Tendenz eher bei der Verbuchung nach dem Soll-Prinzip, auch wenn einzelne Kantone von ihren Gemeinden verlangen, dass sie das Steuerabgrenzungs-Prinzip anwenden.

Die Fachempfehlung 8 lässt den Kantonen die Wahl, *Vorfinanzierungen* vorzusehen oder darauf zu verzichten. Die Hälfte der Kantone behält die Möglichkeit bei, gewisse Investitionsausgaben vorzufinanzieren. In fast allen Kan-

tonen haben die Gemeinden rechtlich die Möglichkeit, ihre Investitionen vorzufinanzieren.

Die Fachempfehlung 10 lässt die Wahl zwischen zwei Anwendungsarten der *Präsentation der Investitionen in der Bilanz*. Die meisten Kantone haben entschieden, die Investitionen netto zu aktivieren (Investition abzüglich Investitionsbeitrag). Einige Kantone haben jedoch in Übereinstimmung mit den internationalen Regelungen (IPSAS) entschieden, die Investitionen brutto zu aktivieren. Die erhaltenen Investitionsbeiträge werden in diesen Kantonen in den Passiven verbucht. Auf Gemeindeebene sieht das Gesetz überall vor, die Investitionen netto zu aktivieren.

Die Fachempfehlung 10 und die Fachempfehlung 12 überlassen es den Kantonen, eine *Aktivierungsgrenze für Investitionen* festzulegen. Es gibt sehr grosse Unterschiede. In den Kantonen variiert die Aktivierungsgrenze zwischen CHF 5'000 und CHF 3'000'000. Auch auf der kommunalen Ebene kann man grosse Unterschiede feststellen (zwischen CHF 2'000 und CHF 100'000). Es ist anzumerken, dass diese Unterschiede die Vergleichbarkeit zwischen den Gemeinwesen, insbesondere die Resultate der Kennzahl «Investitionsanteil» (Bruttoinvestitionen in Prozent der Gesamtausgaben) erschweren.

Die Fachempfehlung 12 lässt die Wahl zwischen zwei *Methoden für die planmässigen Abschreibungen* der Elemente des Verwaltungsvermögens. Die meisten Kantone haben sich für die lineare Abschreibung nach Nutzungsdauer entschieden. Einige Kantone jedoch wenden die degressive Abschreibung an. Dasselbe gilt für die Gemeindeebene.

Laut Fachempfehlung 12 des HRM2 beginnen die Abschreibungen zu Beginn der Nutzung der Anlage. Trotzdem wählen einige Kantone einen anderen Zeitpunkt für den *Beginn der Abschreibungen* (ein Kanton beginnt im zweiten Jahr nach dem Sprechen des Investitionskredits abzuschreiben, andere Kantone beginnen die Abschreibungen ihrer Anlagen bei Baubeginn). Auf Gemeindeebene beginnen zwei Kantone die Abschreibungen ihrer Anlagen bei Baubeginn, zwei andere im Jahr nach Nutzungsbeginn.

Die Fachempfehlung 12 gibt den Kantonen die Möglichkeit, *zusätzliche Abschreibungen* als ausserordentlicher Aufwand im Rahmen der Finanzpolitik vorzunehmen. In etwas mehr als der Hälfte der Kantone sieht das Finanzhaushaltsgesetz diese Möglichkeit vor. Eine Mehrheit der Kantone erlaubt dies auch für ihre Gemeinden.

Die Fachempfehlung 12 sieht vor, die Bauten und die Grundstücke, auf denen diese gebaut sind, in der Bilanz getrennt darzustellen. Trotzdem verlangen die reglementarischen Bestimmungen in etwas weniger als der Hälfte

te der Kantone und in der Hälfte der Gemeinden keine *getrennte Darstellung von bebauten Grundstücken und Bauten*.

Die Fachempfehlung 14 gibt den Kantonen die Möglichkeit, in der Geldflussrechnung den *Geldfluss aus operativer Tätigkeit direkt oder indirekt* darzustellen. Mit Ausnahme eines Kantons haben sich alle Kantone für die indirekte Methode entschieden, bei der sich der Geldfluss ausgehend vom Ergebnis der Erfolgsrechnung berechnet. Bei den Gemeinden wird ebenfalls die indirekte Methode angewandt. Alle Kantone und ihre Gemeinden stellen den Geldfluss aus Investitionstätigkeit mit der direkten Methode dar.

Die Fachempfehlung 14 des HRM2 lässt den Kantonen die Möglichkeit, den *Geldfluss aus Investitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit* auf zwei Arten darzustellen. Die empfohlene Darstellung sieht vor, dass die zweite Stufe der Geldflussrechnung die Investitionstätigkeit (ins Verwaltungsvermögen) und die Anlagentätigkeit (ins Finanzvermögen) enthält. Sie sieht vor, dass die dritte Stufe nur die Finanzierungstätigkeit enthält. Bei der alternativen Darstellung wird nur die Investitionstätigkeit (ins Verwaltungsvermögen) in der zweiten Stufe der Geldflussrechnung erfasst und die Anlagentätigkeit (ins Finanzvermögen) und die Finanzierungstätigkeit in der dritten Stufe. Zwei Drittel der Kantone wählen die empfohlene Darstellung. Ein Drittel wählt die alternative Darstellung. Ungefähr die Hälfte der Gemeinden stellt seine Geldflussrechnung ebenfalls auf die empfohlene Art dar, die andere Hälfte bevorzugt die alternative Darstellung.

Die Fachempfehlung 19 überlässt es den öffentlichen Gemeinwesen, eine *Neubewertung (restatement) des Verwaltungsvermögens* beim Übergang vom HRM1 zum HRM2 vorzunehmen. Im Grossen und Ganzen nimmt die Hälfte der Kantone eine Neubewertung vor. Eine Mehrheit der Kantone hingegen verlangt von ihren Gemeinden keine Neubewertung des Verwaltungsvermögens.

Die Fachempfehlung 19 verlangt eine *Neubewertung (restatement) des Finanzvermögens* beim Übergang vom HRM1 zum HRM2. Ein Kanton hat jedoch beschlossen, auf eine Neubewertung seines Finanzvermögens beim Übergang zum HRM2 zu verzichten. In den Kantonen, in welchen die Gemeinden das HRM2 schon eingeführt haben, wurde das Finanzvermögen neu bewertet.

Die Auslegung zur Fachempfehlung 19 sieht die *Auflösung der Neubewertungsreserve des Finanzvermögens* am Ende des ersten Jahres unter HRM2 vor. Die Mehrheit der Kantone, die eine solche Reserve gebildet haben, löst sie tatsächlich zu diesem Zeitpunkt auf. Einige Kantone haben aber entschieden, diese Reserve entweder erst nach fünf Jahren oder gar nicht aufzulösen.

 PESARIS

einfach
und genial

ONLINE FIBU
FÜR PROFIS



Pesaris kombiniert die
Vorzüge eines
Profi-Tools mit den
Vorteilen einer
webbasierten Lösung

MANDANTENFÄHIG

VON TREUHÄNDERN
ENTWICKELT

FÜR INTERNE
& EXTERNE
MANDATE

ATTRAKTIVE RABATTE
FÜR TREUHÄNDER

WEITERE INFOS AUF
WWW.PESARIS.COM/VEB

 SCHWEIZER
SOFTWARE

Es ist zu bemerken, dass gewisse Kantone keine solche Reserve haben, da sie entweder das Finanzvermögen bereits vor der Einführung von HRM2 Neubewertet hatten oder weil sie ihr Finanzvermögen beim Übergang nicht Neubewertet haben. Für ihre Gemeinden verlangen die meisten Kantone eine Auflösung dieser Reserve am Ende des ersten Jahres unter HRM2.

Obschon die Fachempfehlung 20 nichts dazu vorsieht, gibt es in einzelnen Kantonen ein *einziges Finanzhaushaltsgesetz*, das für den Kanton und seine Gemeinden gültig ist. Dieses Phänomen ist im Hinblick auf eine vertikale Harmonisierung interessant. Nach unseren Kenntnissen ist dies eine Premiere in der Geschichte der Schweiz. In den meisten Kantonen gibt es allerdings noch zwei verschiedene gesetzliche Rahmen, den einen für den Kanton, den anderen für die Gemeinden.

Eine gewisse Harmonisierung, aber keine Uniformisierung

Aus den obigen Beobachtungen geht hervor, dass die öffentlichen Gemeinwesen der Schweiz von den verschiedenen Wahlmöglichkeiten, welche die Fachempfehlungen des HRM2 bieten, Gebrauch machen. Das HRM2 bringt zwar eine Harmonisierung, aber (noch) keine Uniformisierung der Buchhaltungspraktiken, was zur Folge hat, dass die Vergleichbarkeit zwischen den öffentlichen Gemeinwesen (noch) nicht gewährleistet ist. Es gibt eine offensichtliche Spannung zwischen dem Willen zu Transparenz und dem Willen, über einen politischen Handlungsspielraum zu verfügen (Finanzpolitik). Möchte man die öffentlichen Gemeinwesen der Schweiz vergleichen, muss man sich dieser Tatsache bewusst sein.

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

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

Die veb.ch Bestseller zur Rechnungslegung

1000 Seiten, 100 % praxisnah:

Der veb.ch Praxiskommentar zur Rechnungslegung nach OR

Der veb.ch Praxiskommentar gibt in einem Band umfassend und verlässlich Auskunft über die Jahresrechnung (Einzelabschluss), Konzernrechnung, Buchführung und Steuerbilanz nach den Vorschriften, die für alle Arten von Unternehmen gelten. Der neue 32. Titel des OR ist zwingend anzuwenden für Geschäftsjahre, die ab dem 1. Januar 2015 begonnen haben. Zahlreiche renommierte Fachleute geben fundierte Antworten auf die praktischen Umsetzungsfragen.

Der veb.ch Praxiskommentar ist

- differenziert und eigenständig
- ausführlich und präzise
- problem- und umsetzungsorientiert



Schweizer Kontenrahmen KMU: Das Original



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

Das für die Schweizer KMU sehr wichtige Werk kann in den Sprachen deutsch, französisch und italienisch bestellt werden. Weitere Infos auf www.veb.ch, *Kontenrahmen KMU*.

Weitere Informationen sowie Bestellmöglichkeit zu allen Publikationen unter www.veb.ch

Rechnungslegung nach OR und Schweizer Kontenrahmen KMU

Fragen zum neuen Rechnungslegungsrecht

Nach Art. 958 Abs. 3 muss der Geschäftsbericht «innerhalb von sechs Monaten nach Ablauf des Geschäftsjahres erstellt und dem zuständigen Organ oder den zuständigen Personen zur Genehmigung vorgelegt werden. Er ist vom Vorsitzenden des obersten Leitungs- oder Verwaltungsorgans und der innerhalb des Unternehmens für die Rechnungslegung zuständigen Person zu unterzeichnen.»

Was bedeutet das rechtlich?

Der veb.ch Praxiskommentar nimmt hierzu wie folgt Stellung: «Mit der Unterzeichnung bestätigen die unterzeichnenden Personen, dass sie die Unterlagen kennen, für richtig befinden und gutheissen. Es handelt sich um eine Wissens- und Willenskundgabe. Nachträglich kann sich die unterzeichnende Person nicht mehr auf Unkenntnis oder Unrichtigkeit des Inhaltes berufen, es sei denn, sie weist nach, dass selbst bei der hierfür notwendigen Sorgfalt Mängel nicht erkennbar waren. Durch die Unterschrift der zuständigen Personen soll die persönliche Verantwortung für die Richtigkeit des Geschäftsberichts zum Ausdruck gebracht werden» (Müller/Henry/Barmettler, veb.ch Praxiskommentar, Art. 958 N 91).

Wer genau ist unterzeichnungspflichtig?

Der oder die Vorsitzende des obersten Leitungs- oder Verwaltungsorgans und die für die Rechnungslegung zuständige Person. Letztere bestimmt sich in der Regel nach dem Organisationsreglement. Prinzipiell wird es der Finanzchef bzw. -chefin sein (Müller/Henry/Barmettler, veb.ch Praxiskommentar, Art. 958 N 99).

Was den Vorsitz des obersten Leitungs- oder Verwaltungsorgans anbelangt, sind grundsätzlich die folgenden (meistens im Handelsregister eingetragenen) Personen unterzeichnungspflichtig (Müller/Henry/Barmettler, veb.ch Praxiskommentar, Art. 958 N 98):

- beim Einzelunternehmen der Geschäftsinhaber
- bei der Kollektivgesellschaft sämtliche Gesellschafter
- bei der Kommanditgesellschaft sämtliche unbeschränkt haftenden Gesellschafter
- bei der AG der VR-Präsident oder das einzige VR-Mitglied
- bei der Kommandit-AG sämtliche unbeschränkt haftenden Mitglieder (diese bilden die Verwaltung)

- bei der GmbH der Vorsitzende der Geschäftsführung bzw. der einzige Geschäftsführer
- bei der Genossenschaft der Präsident der Verwaltung bzw. das einzige Mitglied der Verwaltung
- beim Verein der Präsident des Vorstands bzw. das einzige Mitglied des Vereinsvorstands
- bei der Stiftung das oberste Stiftungsorgan, in der Regel der Präsident des Stiftungsrats bzw. das einzige Mitglied des Stiftungsrats.

Kann ich mich als Verwaltungsratspräsident vertreten lassen?

Für die Unterzeichnung nach Art. 958 Abs. 3 gelten nicht die allgemeinen handelsrechtlichen Vertretungsnormen. Die Unterzeichnung durch einen Prokuristen z. B. ist unzulässig (Müller/Henry/Barmettler, veb.ch Praxiskommentar, Art. 958 N 100).

Was ist Gegenstand der Unterzeichnung?

Nach dem Wortlaut des Gesetzes ist der «Geschäftsbericht» zu unterzeichnen. Laut Botschaft sind auch Konzernrechnungen und Abschlüsse nach anerkanntem Standard zu unterzeichnen (Müller/Henry/Barmettler, veb.ch Praxiskommentar, Art. 958 N 92).

Sind auch Zwischenbilanzen zu unterzeichnen, die ja nicht Gegenstand des Geschäftsberichts sind?

Ja, der veb.ch Praxiskommentar vermerkt hierzu, dass auch Zwischenbilanzen im Sinne von Art. 725 Abs. 2 oder etwa Art. 11 des Fusionsgesetzes (FusG) sowie Liquidationsbilanzen ebenfalls zu unterzeichnen sind: «Die Unterschrift wird von Gerichten oft verlangt, obwohl die rechtliche Gültigkeit dieser Urkunden nicht von der Unterschrift beeinflusst wird» (Müller/Henry/Barmettler, veb.ch Praxiskommentar, Art. 958 N 93).

Sind wie bis anhin Erfolgsrechnung, Bilanz und Anhang separat zu unterzeichnen oder reicht eine Unterschrift für den gesamten Geschäftsbericht aus?

Der Gesetzestext macht hierzu keine Angabe. Aus dem veb.ch Praxiskommentar geht jedoch hervor, dass in der Praxis der Abschlussprüfer wohl für jeden Bestandteil des Geschäftsberichts eine separate Unterschrift oder ein Visum der unterzeichnungspflichtigen Personen verlangen wird (Müller/Henry/Barmettler, veb.ch Praxiskommentar, Art. 958 N 94). Zu beachten ist, dass zum Geschäftsbericht bei grösseren Unternehmen auch die Geldflussrech-

nung, der Lagebericht sowie ggf. die Konzernrechnung gehören (Art. 961).

Braucht man dann überhaupt noch die in der Praxis von den Abschlussprüfern verlangte Vollständigkeits-erklärung?

Ja! «Mit der Vollständigkeitsklärung erklärt das für die Rechnungslegung zuständige Leitungs- oder Verwaltungsorgan, dass es die Verantwortung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der Auskünfte gegenüber dem Abschlussprüfer übernimmt. Mit dieser Erklärung sollen auch Vorgänge erfasst werden, die sich nicht in der Jahresrechnung niederschlagen» (Müller/Henry/Barmettler, veb.ch Praxis-kommentar, Art. 958 N 96).

«Die Vollständigkeitsklärung sollte von denselben Personen unterzeichnet werden, die schon nach Art. 958 Abs. 3 unterzeichnungspflichtig sind» (Müller/Henry/Barmettler, veb.ch Praxiskommentar, Art. 958 N 97).

Macht eine fehlende Unterschrift den Geschäftsbericht ungültig?

Nein: «Die Unterzeichnungspflicht ist keine Gültigkeitsvoraussetzung, sondern nur eine Ordnungsvorschrift» (Müller/Henry/Barmettler, veb.ch Praxiskommentar, Art. 958 N 101).

Wenn ich als Mitglied des Verwaltungsrats nicht unterzeichne, bin ich dann auch nicht verantwortlich?

Nein: «Die Botschaft betont, dass die Unterzeichnung durch die entsprechende Person keine Einschränkung der Verantwortlichkeit bewirkt. Es werden somit grundsätzlich nicht nur die unterzeichnenden Personen verantwortlich,

sondern auch die restlichen Mitglieder des Organs, da beispielsweise bei der AG grundsätzlich der gesamte VR für die Erstellung des Geschäftsberichts zuständig ist. Dies ist eine seiner unentziehbaren und unübertragbaren Aufgaben» (Müller/Henry/Barmettler, veb.ch Praxiskommentar, Art. 958 N 102).

Was ist strafrechtlich zu beachten?

«Aus strafrechtlicher Sicht ist anzufügen, dass der Geschäftsbericht und dessen Bestandteile Urkunden mit erhöhter Glaubwürdigkeit sein können. Die teilweise unterlassene Verbuchung von Einnahmen oder Ausgaben oder die Verbuchung von Vorgängen, die nicht stattgefunden haben, sowie der entsprechende Ausweis im Geschäftsbericht können strafrechtliche Konsequenzen haben; etwa Strafbarkeit wegen einer Falschbeurkundung. Die Unterzeichnung des Geschäftsberichts ist hierfür nicht notwendig, auch die Genehmigung durch das zuständige Organ – bei der AG die GV – ändert nichts an der potenziellen Strafbarkeit. Strafrechtlich relevantes Verhalten kann indes nur vorliegen, wenn zivilrechtliche Rechnungslegungsbestimmungen verletzt wurden» (Müller/Henry/Barmettler, veb.ch Praxiskommentar, Art. 958 N 103).

Literaturhinweis:

Pfaff/Glanz/Stenz/Zihler (Hrsg.), Rechnungslegung nach Obligationenrecht, veb.ch Praxiskommentar mit Berücksichtigung steuerrechtlicher Vorschriften, Zürich 2014.

Dieter Pfaff, Vizepräsident veb.ch

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ



FH Zentralschweiz

Master/Diploma of Advanced Studies

**MAS/DAS Corporate Finance
MAS/DAS Controlling
DAS Accounting**

Start Lehrgänge: 24. August 2017

Info-Veranstaltung: 29. Juni 2017, 18:15 Uhr, IFZ, Zug

www.hslu.ch/ifz-weiterbildung, T +41 41 757 67 67, ifz@hslu.ch

Internes QS-System für Einzelpraxen – höchste Zeit für die Umsetzung

Eine grosse Anzahl der bei der RAB zugelassenen Revisionsunternehmen verfügen immer noch über kein internes Qualitätssicherungssystem. Für viele Unternehmen ist es also höchste Zeit, ein solches System zu implementieren oder das bestehende an die geänderten Anforderungen anzupassen.



Daniela Salkim

Ausgangslage

Der Bundesrat hatte am 17. August 2016 entschieden, die Übergangsfrist zur Einführung eines internen Systems zur Qualitätssicherung für Revisionsunternehmen, die nur eingeschränkte Revisionen durchführen und in denen lediglich eine Person über die Zulassung als Revisor/Revisionsexperte verfügt,

bis zum 1. September 2017 zu verlängern (Art. 49 Abs. 2 RAV/RS Nr. 1/2014).

Es existieren keine Anzeichen dafür, dass diese Frist noch einmal verlängert wird. Folglich wird ab dem 1. September 2017 für sämtliche Revisionsunternehmen die Anwendung eines internen Qualitätssicherungssystems (QS-Systems)

Pflicht. In diesem Zusammenhang ist die Überprüfung und gegebenenfalls Mutation des Registerintrages bei der RAB bis zum 31. August 2017 notwendig.

Anforderungen an das QS

Die Revisionsaufsichtsbehörde erteilt einem Revisionsunternehmen die Zulassung, wenn es über ein internes System zur Qualitätssicherung verfügt und dessen Angemessenheit und Wirksamkeit überwacht (Art. 6 Abs. 1 Bst. d RAG i.V.m. Art. 9 Abs. 1 RAV). Ein solches System setzt jedoch zwei fachkundige Personen voraus. Falls nur eine Person fachkundig ist, muss es – nach geltendem Recht – entweder eine interne Qualitätssicherung einführen oder sich einem selbstregulierten Peer-Review-System anschliessen. Gemäss Aussagen der Revisionsaufsichtsbehörde (vgl. Geschäftsbericht 2016, www.rab-asr.ch) ist es sehr wahrscheinlich, dass



Mit der Software SQA der Swiss Quality & Peer Review AG kann die interne Qualitätssicherung mit geringem Aufwand geprüft werden.

sich Einpersonenunternehmen keinem organisierten Peer-Review-System anschliessen müssen, sondern bei der Organisation ihres QS-Systems frei sein dürfen. Damit kann in Kleinstverhältnissen die Sicherstellung des internen QS-Systems im Zusammenhang mit den Überprüfungs- und Kontrollaufgaben durch das Hinzuziehen einer qualifizierten externen Person (z. B. Berufskollegen) gewährleistet werden.

Die untenstehende Tabelle gibt eine Übersicht über die Qualitätssicherung bei gesetzlich vorgeschriebenen Revisionsdienstleistungen.

Umsetzung der Anforderungen

Kleine Treuhand- und Revisionsunternehmen sind sich oftmals unsicher, wie sie die Vorgaben an ein Qualitätssicherungssystem umsetzen sollen. Die grossen Berufsverbände bieten mittlerweile zu diesem Thema ausreichend Fachliteratur sowie entsprechende Arbeitshilfen (u.a. QS-Musterhandbücher, Checklisten) an. Die Organisation einer internen Nachkontrolle wird das eine oder andere KMU-Revisionsunternehmen vor eine besondere Herausforderung stellen. Natürlich kann die interne Nachkontrolle durch eigene Mitarbeiter oder durch Berufskollegen durchgeführt werden. Sie ist aber nur dann von Nutzen, wenn sie kritisch und mit dem nötigen Know-how betrieben wird. Ziel der internen Kontrolle muss stets die Verbesserung der Prozesse sowie der Prüfungsarbeiten sein.

Es besteht auch die Möglichkeit, sich an Unternehmen zu wenden, die sich auf das Thema interne Qualitätssicherung bei Revisionsunternehmen spezialisiert haben und auf unkomplizierte Weise Unterstützung beim Aufbau und bei der Implementierung eines an die Grösse des Unternehmens angepassten QS-Systems leisten. Die Einführung einer für

KMU zugeschnittenen Prüfungssoftware sollte ebenfalls in Betracht gezogen werden, denn dadurch können die Qualitätsvorgaben an die Dokumentation oftmals mit einem geringeren Aufwand erreicht werden (vgl. Software SQA der Swiss Quality & Peer Review AG, www.sqpr.ch).

Bei der Ausgestaltung des internen Qualitätssicherungssystems muss die Unternehmensgrösse sowie die Komplexität der Mandate mit einbezogen werden. Die Entscheidung, welche Regelungen und Massnahmen getroffen werden, liegt fraglos in der Eigenverantwortung der Unternehmensführung. In einfacheren Verhältnissen ist jedoch ein weniger formalisiertes QS-System anzustreben: dafür aber eines, das sinnvoll ist und gelebt werden kann. Denn wie heisst es so schön: «Weniger ist manchmal mehr».

Fazit

Ein angemessenes Qualitätssicherungssystem hilft nicht nur, Revisionsmandate strukturiert und effizient abzuwickeln, sondern auch die Anforderungen an die Dokumentation zu erfüllen und dadurch mögliche (Haftungs-)Risiken zu minimieren. Qualitätssicherung sollte deshalb viel mehr als Selbstschutz und nicht als Mittel zum Zweck verstanden werden.

*Daniela Salkim, dipl. Wirtschaftsprüferin,
Vizedirektorin SQPR AG, Bern, www.sqpr.ch,
Leiterin Wirtschaftsprüfung, Audit Treuhand AG,
Horgen, www.audit-treuhand.ch
daniela.salkim@audit-treuhand.ch*

(Minimale) QS-Anforderungen	laut RAB (RS 1/2014), unabhängig von der Verbandsmitgliedschaft		Für Mitglieder EXPERTsuisse	
	Einpersonengesellschaften	Alle übrigen Gesellschaften	Einpersonengesellschaften	Alle übrigen Gesellschaften
Revisionsgesellschaften mit...				
...ordentlichen Revisionen	QS 1 (seit 15.12.2013)	QS 1 (seit 15.12.2013)	QS 1 (seit 15.12.2013)	QS 1 (seit 15.12.2013)
... eingeschränkten Revisionen (ohne Spezialprüfungen)	Befreit von der QS (bis 31.8.2017)	Anleitung zur QS bei KMU der Berufsverbände vom 4.9.2008	QS 1 (ab 1.9.2017)	QS 1 (seit 1.9.2016)
...Prüfungen im BVG	QS 1 (seit 31.12.2015)	QS 1 (seit 31.12.2015)	QS 1 (seit 31.12.2015)	QS 1 (seit 31.12.2015)
...eingeschränkten Revisionen (mit Spezialprüfungen)	QS 1 (seit 1.9.2016)	QS 1 (seit 1.9.2016)	QS 1 (seit 1.9.2016)	QS 1 (seit 1.9.2016)

MWST: Neue Steuersätze ab 1.1.2018?

Die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger haben an der Abstimmung vom 24. September 2017 über die Zukunft der Altersvorsorge 2020 zu entscheiden: Sofern die Vorlage abgelehnt wird, reduzieren sich die Steuersätze teilweise ab dem 1. Januar 2018. Schnelles Handeln wäre sinnvoll!



Armin Suppiger

Die aktuellen Steuersätze bei der Mehrwertsteuer (MWST) wurden mit der Annahme der Zusatzfinanzierung für die Invalidenversicherung ab dem 1.1.2011 erhöht. Das heisst, Normalsatz auf neu 8.0%, reduzierter Satz auf neu 2.5% und Sondersatz für Beherbergung auf neu 3.8%. Die Erhöhung wurde damals auf sieben Jahre,

bis am 31.12.2017, befristet. An der Volksabstimmung vom 9. Februar 2014 wurde zugestimmt, dass alle drei MWST-Sätze per 1. Januar 2018 zugunsten der Finanzierung des Ausbaus der Bahninfrastruktur (FABI) um 0.1 Prozentpunkte erhöht werden.

Reform Altersvorsorge 2020

Wird die Vorlage über die Zukunft der Altersvorsorge 2020 am 24. September 2017 angenommen, verändern sich die Steuersätze nicht. Die Reduktion aufgrund der befristeten Satzerhöhung der Zusatzfinanzierung für die Invalidenversicherung wird durch die Erhöhungen der FABI-Abstimmung sowie die Satzanpassungen der Reform Altersvorsorge 2020 ausgeglichen. Das bedeutet, dass sämtliche Steuersätze unverändert bleiben.

Bei einer Ablehnung der Vorlage werden die Steuersätze reduziert, was eine Anpassung der Saldosteuersätze zur Folge hat. Für die Einleitung der Massnahmen zur Umstellung bleibt den Steuerpflichtigen eine Dauer von drei Monaten. Die Leistungen müssen periodengerecht zu den alten bzw. zu den neuen Steuersätzen abgerechnet werden. Dementsprechend sind per Stichtag 1. Januar 2018 Leistungsetats aufzunehmen und zu dokumentieren (angefangene Arbeiten). Die Buchhaltungssoftware und Kassasysteme sind umzuprogrammieren, und die Fakturierung zu den neuen Sätzen sind ab dem neuen Jahr sicherzustellen.

Zukünftige Steuersatzanpassungen

Nach der Anpassung des Rentenalters der Frauen auf ebenfalls 65 Jahre würde der Normalsatz um weitere 0.3 Prozentpunkte erhöht. Der reduzierte Satz und der Sondersatz für Beherbergung würden prozentual ebenfalls angepasst. Diese Erhöhungen würden frühestens ab dem 1. Januar 2021 vorgenommen.

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

	Normalsatz	Sondersatz Beherbung	Reduzierter Satz
Aktuelle Steuersätze	8.00 %	3.80 %	2.50 %
– auslaufende IV-Zusatzfinanzierung 31.12.2017	– 0.40 %	– 0.20 %	– 0.10 %
+ Steuererhöhung FABI 1.1.2018 bis 31.12.2030	0.10 %	0.10 %	0.10 %
Stand 1.1.2018 ohne Reform Altersvorsorge 2020	7.70 %	3.70 %	2.50 %
+ Reform Altersvorsorge 2020 per 1.1.2018 (eventuell)	0.30 %	0.10 %	0.00 %
Stand 1.1.2018 mit Reform Altersvorsorge 2020	8.00 %	3.80 %	2.50 %

Kryptowährungen – Bitcoin – Blockchain

Dieser Fachartikel nimmt eine Auslegung der Kryptowährung Bitcoin vor und zeigt steuerliche und zivilrechtliche Aspekte auf. Geschäfte mit Bitcoins sind aber auch mit gewissen Risiken verbunden, weshalb die Autoren auch auf die strafrechtlichen und finanzmarktrechtlichen Folgen eingehen.



Noreen Beer



Peter J. Aschwanden

Die Bekanntheit von Kryptowährungen steigt kontinuierlich. Es handelt sich dabei um digitale Währungen, welche auf einem sogenannten «Peer-to-Peer Electronic Cash System» basieren, ein Bezahlsystem, welches ohne die Autorität einer Nationalbank funktioniert. Anders als beim Schweizer Franken, Euro oder US-Dollar bestimmen alleine die Nachfrage und das Angebot den Wert des Kryptogeldes. In diesem Artikel beziehen wir uns hauptsächlich auf das Urgestein unter den Kryptowährungen, den Bitcoin. Als technologische Grundlage gilt eine sogenannte Blockchain, welche

jegliche Informationen zu in der Vergangenheit getätigten Transaktionen speichert. Man kann die Blockchain mit einem Handelsbuch vergleichen, in welchem in chronologischer Reihenfolge Betrag, Zeitpunkt, Absender und Empfänger jeder Zahlung ersichtlich sind. Der Unterschied zum Handelsbuch ist jedoch, dass die Blockchain öffentlich einsehbar ist. Ersichtlich sind die Informationen im Internet, allerdings sind nur die Kontonummern der Besitzer öffentlich.

Bitcoin kennt zwei Arten von Systemteilnehmern, Knoten und Miner. Die Software eines Bitcoin-Knotens kann Transaktionen erzeugen, weiterleiten und die Gültigkeit von Transaktionen anderer Knoten prüfen. Jede Transaktion beinhaltet die Meldung an das Netzwerk, dass der Absender dem Empfänger das Recht zur Verwendung der Bitcoins überlässt. Die Transaktion wird nur durchgeführt, wenn der Absender seine Eigentumsrechte an den entsprechenden Bitcoins nachweisen kann und diese korrekt

in den Umlauf gebracht worden sind. Wenn die Transaktion vom System als gültig anerkannt wurde, kann ein Miner sie in einem Block ablegen. Danach kann sie nicht mehr widerrufen werden. Miner können für ihre Leistung Transaktionsgebühren erheben. Ausserdem werden ihnen für die Erstellung eines Blocks neue Bitcoins gutgeschrieben. Kryptowährungen können zu einem freien Wechselkurs gegen andere Währungen getauscht werden. Dies ist auf diversen Plattformen möglich. Durch den fragmentierten Handel und die begrenzte Verfügbarkeit findet man keine einheitlichen Wechselkurse. Bei Bitcoin ist es aus diesem Grund keine Seltenheit, wenn Kursdifferenzen von 1 Prozent zwischen den verschiedenen Handelsplattformen auftauchen. Bei weniger verbreiteten Kryptowährungen sind die Differenzen deutlich grösser. Geringe Liquidität und freier Wechselkurs machen die Kurse für Kryptowährungen kurzfristig volatil und längerfristig instabil.

Steuerliche Aspekte

«Alles, was in Geldeswert bewertbar ist, muss in der Steuererklärung aufgeführt werden», so lautet der Grundsatz. Vermögen und Einkommen in Bitcoin sind in der Steuererklärung zu deklarieren bzw. in der Buchhaltung als Position aufzuführen. In der Schweiz wird der Bitcoin gleich wie ausländische Währungen behandelt. Die entscheidende Frage ist nur, zu welchem Wert der Bitcoin bewertet wird. Den massgebenden Steuerwert für Bitcoins berechnet die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) seit vier Jahren, indem sie jeweils per Ende Jahr den Durchschnitt aus den Kursen ermittelt, die auf fünf wichtigen Finanzplattformen publiziert werden. Dabei fliesst der höchste und der niedrigste Kurs der Plattformen nicht ein, um Verwässerungen zu vermeiden. Aus den Berechnungen der ESTV ergab sich damit per Ende 2015 ein Steuerwert von 420.88 Fr. pro Bitcoin. Es gilt jedoch zu beachten, dass die Stichtagsbetrachtung durch die hohe Volatilität von Kryptowährungen nicht unprob-



Das Urgestein unter den Kryptowährungen ist der sogenannte Bitcoin.

Bildquelle: www.heise.de

lematisch ist. Gestützt auf die gesetzlichen Vorgaben, wonach sich das steuerbare Vermögen am Ende der Steuerperiode bemisst, ist dieses Vorgehen allerdings gesetzeskonform.

Zivilrechtlicher Aspekt

Aus zivilrechtlicher Sicht ist zunächst festzuhalten, dass für in der Schweiz abgewickelte Rechtsgeschäfte, welche mit Bitcoin als Zahlungsmittel abgewickelt werden, grundsätzlich die Bestimmungen des Obligationenrechts gelten. Schwierig ist jedoch zu beurteilen, welches Recht bei grenzüberschreitenden Transaktionen ausschlaggebend ist. Das Schweizerische Privatrecht sieht noch keine Alternativwährung vor. Es ist gesetzlich nicht möglich, eine Forderung in Bitcoins durchzusetzen.

Strafrechtliche Aspekte

Bitcoins werden im Sinne des allgemeinen Strafgesetzbuchs als Vermögen qualifiziert. Somit kommen sämtliche Bestimmungen des Strafgesetzbuches über die strafbaren Handlungen gegen das Vermögen zur Anwendung.

Finanzmarktrechtliche Aspekte

Die Nutzung von Bitcoins als Zahlungsmittel für Waren und Dienstleistungen ist durch die Finanzmarktgesetz nicht reguliert. Dies gilt sowohl für den Absender als auch für den Empfänger der Bitcoins. Des Weiteren sind

auch Bitcoin-Handelsplattformen den Finanzmarktgesetzen nicht unterstellt. Sie dienen lediglich dafür, Käufer und Verkäufer von Bitcoins zusammenzuführen oder Kauf- und Verkaufsangebote einander zuzuordnen.

Hingegen fällt der berufsmässige Kauf und Verkauf von Bitcoins unter das Geldwäschereigesetz. Selbiges gilt für den Betrieb von Bitcoin-Handelsplattformen, welche Gelder oder Bitcoins von Nutzern der Plattform an andere Nutzer weiterleiten. Bei solchen Tätigkeiten müssen demnach die gemäss Geldwäschereigesetz anwendbaren Sorgfaltspflichten, insbesondere die Identifikation der Vertragspartei und die Feststellung des wirtschaftlich Berechtigten, eingehalten werden. Gewisse Handelstätigkeiten mit Bitcoins erfordern zudem eine Bewilligung der Banken. Grundsätzlich ist es dann der Fall, wenn gewerbmässig Geld von Nutzern auf eigenen Konten entgegengenommen wird oder Bitcoins angenommen werden, die Nutzer aber nicht jederzeit ohne Mitwirkung des Betreibers darüber verfügen können. Werden nicht dauernde Guthaben in Geld oder Bitcoins für die Nutzer geführt, kann unter gewissen, strengen Voraussetzungen von blossen Abwicklungskonten ausgegangen werden, welche nicht unter das Bankengesetz fallen.

Eine Unterstellung unter das Bankengesetz ist nach der Praxis der FINMA schliesslich auch nicht erforderlich, wenn eine von der FINMA beaufsichtigte Bank die Rückzahlung sämtlicher von Nutzern entgegengenommenen Gelder und Bitcoins garantiert. Ob ein bestimmtes Geschäftsmodell im Zusammenhang mit Bitcoins den Fi-

nanzmarktgesetzen unterstellt ist, wird durch die FINMA im Rahmen ihrer Tätigkeit geprüft. Die FINMA prüft dabei für jedes Geschäftsmodell einzeln, ob dieses aufgrund seiner konkreten Ausgestaltung einer finanzmarktrechtlichen Bewilligung der FINMA bzw. eines Anschlusses an eine SRO (Selbstregulierungsorganisation) bedürfte. So würde sie bei begründetem Verdacht auf die Ausübung möglicherweise bewilligungspflichtiger Handelstätigkeiten im Zusammenhang mit Bitcoins Abklärungen wegen Verstosses gegen die Finanzmarktgesetze einleiten. Sobald die FINMA eine illegale Tätigkeit feststellt, trifft sie die notwendigen Massnahmen zur Wiederherstellung des rechtmässigen Zustandes, welche im schlimmsten Falle bis hin zur Liquidation des jeweiligen Unternehmens reichen können. Da die FINMA keine Kontrollstelle des Marktes mit Blick auf unerlaubte Tätigkeiten ausübt, kann sie auch im Falle unerlaubter Handelstätigkeiten im Zusammenhang mit Bitcoins nur aktiv werden, wenn entsprechende Hinweise kommuniziert werden.

Risiko

Geschäfte mit Bitcoins sind natürlich auch mit gewissen Risiken verbunden. Der kurze Überblick über mögliche Missbräuche am Beispiel von Bitcoin zeigt, dass virtuelle Währungen, insbesondere auch wegen der Möglichkeit zur weitestgehend anonymen Nutzung, Kriminellen verschiedene Optionen für illegale Handlungen bieten. Bitcoin wird unter anderem als Währung für den Erwerb von illegalen Produkten oder als Lösegeld für Erpressungen eingesetzt. Zudem können Bitcoins für Geldwäschereizwecke missbraucht oder mit vergleichsweise geringem Risiko gestohlen werden. Ein Beispiel dafür ist der Hacker-Angriff im 2016, wo Diebe 120'000 Bitcoins im Wert von 58 Millionen Euro erbeutet hatten. Die Tatsache, dass Bitcoins kaum von zentralen Stellen verwaltet werden und somit Ansprechpartner für Strafverfolgungsbehörden fehlen, erschwert die Aufklärung von Straftaten sowie die konsequente Einziehung von Vermögenswerten. Eine grosse Verantwortung im Umgang mit Bitcoins liegt aber in erster Linie beim Nutzer selbst. Vernachlässigen sie den optimalen Schutz ihrer Wallets und Datenträger wie Computer, Laptop, Smartphone etc., riskieren sie, ihre Bitcoin-Guthaben zu verlieren oder Opfer eines Missbrauchs zu werden. In der Schweiz wurden bislang eher wenige Fälle im Zusammenhang mit Bitcoin zur Anzeige gebracht. Falls Bitcoins künftig jedoch häufiger als Zahlungsmittel akzeptiert werden und sich in der Folge auch vermehrt Strukturen zu deren Verwaltung entwickeln, werden sich voraussichtlich auch Missbräuche häufen.

Fazit

Aus wirtschaftlicher Sicht ist der Bitcoin bisher ein Randphänomen. Bitcoins werden vorwiegend von kleinen Nutzergruppen verwendet. Die Befürworter betonen

die geringen Transaktionskosten und dass der Bitcoin grössere Sicherheit gegen Fälscher biete als herkömmliche Währungen. Die drei Grundfunktionen von Geld (Tauschmittel, Recheneinheit und Wertaufbewahrungsmittel) erfüllt der Bitcoin bis zu einem gewissen Grad, wegen seiner hohen Volatilität aber nicht vollumfänglich. Die Wahrscheinlichkeit, dass der Bitcoin eine dem Franken ähnliche Bedeutung erlangen könnte, ist somit eher gering. Zum einen konnten die angeführten Vorteile des Bitcoin bisher nur ungenügend nachgewiesen werden. Zum andern erscheint der Bitcoin eher als riskantes Spekulationsobjekt. Hohe Wertschwankungen haben bei einigen Investoren zu grossen Verlusten geführt. Ausserdem schränken der komplizierte Schöpfungsmechanismus, die mangelnde Transparenz des dezentralen Systems und der fehlende Status als gesetzliches Zahlungsmittel die Verwendung des Bitcoin zusätzlich ein. In welche Richtung sich der Bitcoin in Zukunft entwickeln wird, ist jedoch noch unklar.

*Noreen Beer, Sachbearbeiterin
Steuern und Treuhand, GHM Partners AG, Zug,
noreen.beer@ghm-partners.com*

*Peter J. Aschwanden, Partner, lic. iur.,
eidg. dipl. Steuerexperte, GHM Partners AG, Zug,
peter.aschwanden@ghm-partners.com*



Neue Zürcher Steuerkonferenz 2017

veb-Mitgliederpreis CHF 1100.– exkl. MWST
(anstelle CHF 1270.– exkl. MWST)

20./21. September 2017
Swissôtel Zürich-Oerlikon



Schweizer Unternehmen im nationalen und internationalen Steuerumfeld

Steuerliche Veränderungen stellen Schweizer Unternehmen und ihre Berater vor neue Herausforderungen und bringen Unsicherheiten für den Standort Schweiz. Die Neue Zürcher Steuerkonferenz fördert den Dialog zwischen Entscheidungsträgern aus Unternehmen, Beratung, Verwaltung, Wissenschaft und Politik. Ein hochkarätiges Referententeam aus dem In- und Ausland klärt topaktuelle Steuerfragen für die Praxis.

Anmeldung unter: www.nzsk.ch • Tel. +41 (0)31 950 64 64

In Zusammenarbeit mit dem Institut für Schweizerisches und Internationales Steuerrecht

Medienpartner

Neue Zürcher Zeitung

Steuer Revue
Revue fiscale

zsis)



Sponsoren

Flick Gocke
Schaumburg

SHELLENBERG
WITTMER

Taxpartner
Tax and

NELLEN & PARTNER
EXECUTIVE SEARCH SINCE 1992

swisslex

Kooperationspartner

ISIS)

TREUHAND | SUISSE

veb.ch

ottoschmidt

Veranstalter

Schulthess §

COSMOS

Die Entschädigung von Verwaltungsräten aus Sicht des Sozialversicherungsrechts

Die Auszahlung von Verwaltungsratsentschädigungen erscheint auf den ersten Blick einfach, doch gibt es viele Fragen. Handelt es sich um eine selbstständige oder unselbstständige (VR-)Tätigkeit? Müssen Entschädigungen mit Sozialversicherungen abgerechnet werden? Wie hoch dürfen die VR-Spesen sein?



Rafael Lötscher

Sozialversicherungsrechtliche Stellung

Verwaltungsräte und andere in leitender Funktion tätige Personen einer juristischen Person gelten als in der Schweiz erwerbstätig, unabhängig

- vom Wohnsitz und/oder Ort der Tätigkeit;
- davon, ob die betreffende Person die ihr zustehenden Befugnisse tatsächlich ausübt oder nicht;
- davon, ob überhaupt eine Entschädigung ausgerichtet wird.



Hanspeter Baumann

Eine Ausnahme von diesem Prinzip gilt für Personen, die eine schweizerische Unternehmung leiten, jedoch in den USA oder

in Indien wohnen. Diese sind der AHV/IV/EO nicht unterstellt, wenn der Wohnsitzstaat diese Tätigkeit als selbstständige Erwerbstätigkeit qualifiziert.

VR-Honorare sind unabhängig davon, ob die Verwaltungsrätin oder der Verwaltungsrat das *persönlich erhaltene Honorar* behalten kann, *grundsätzlich* von der auszahlenden Gesellschaft mit ihrer Ausgleichskasse abzurechnen. Ein VR hat ein solches Entgelt namentlich dann persönlich erhalten, wenn die Auszahlung direkt an ihn erfolgte oder auf sein Privatkonto überwiesen wurde.

Eine *Ausnahme* der Abrechnungspflicht der auszahlenden Gesellschaft liegt dann vor, wenn ein VR seine *Tätigkeit als Arbeitnehmender eines Dritten* ausübt. In diesem Falle handelt es sich nicht um massgebenden Lohn eines VR, wenn folgende Voraussetzungen *kumulativ* erfüllt sind:

1. das Entgelt muss direkt an die Arbeitgeberin bzw. den Arbeitgeber des VR ausgerichtet werden,
2. der VR muss den Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin im Verwaltungsrat vertreten,
3. das Entgelt muss an die Arbeitgeberin bzw. den Arbeitgeber in der Schweiz bezahlt werden.

Eine Entschädigung für eine VR Tätigkeit stellt grundsätzlich immer ein Einkommen aus unselbstständiger Tätigkeit dar.

Beispiel 1:

Z ist Arbeitnehmer der Y AG und vertritt diese im VR der X AG. Letztere überweist auf das persönliche Bankkonto von Z einen Betrag unter dem Titel «Verwaltungsrats honorar».

Die X AG hat über dieses Entgelt mit ihrer Ausgleichskasse abzurechnen, unbekümmert darum, ob Z das VR-Honorar auch tatsächlich für sich behalten kann oder er dieses z. B. an die Y AG weiterleiten muss.

Eine Ausnahme ist dann gegeben, wenn das Entgelt an eine juristische Person in der Schweiz ausbezahlt wird.

Beispiel 2:

Z ist Arbeitnehmer der Y AG und vertritt diese im VR der X AG. Letztere überweist unter dem Titel «Verwaltungsrats honorar» einen Betrag auf das Postcheckkonto der Y AG.

Weil Z als Verwaltungsrat das Entgelt nicht erhalten hat, muss die X AG auch nicht darüber abrechnen. Dies muss gegebenenfalls die Y AG mit der für sie zuständigen Ausgleichskasse tun, sofern sie das Honorar oder einen Teil davon an Z weiterleitet.

Eine versicherte Person, die VR einer juristischen Person ist, kann dieser zugleich in unselbstständiger wie auch in selbstständiger Stellung gegenüberstehen (so etwa der selbstständigerwerbende Baumeister, Anwälte, Treuhänder, Buchhalter usw., die dem Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft angehören).

Steht sie ihr als Drittperson gegenüber, so bildet das daraus fliessende Erwerbseinkommen solches aus selbstständiger Erwerbstätigkeit. Die Qualifikation der Entschädigung hängt davon ab, ob die Tätigkeit, für welche die Entschädigung ausgerichtet wird, mit der Stellung als Organ verbunden ist (Beispiel 3), oder ob sie ebenso gut losgelöst (Beispiel 4) davon erfolgen kann.

Beispiel 3:

T ist Verwaltungsrat der X AG. T hat ein eigenes Beratungsbüro. Als selbstständiger Berater führt T u.a. die Geschäfte der X AG, fällt strategische Entscheide und tritt im Namen der X AG gegenüber deren Kunden auf.

T gilt für die gesamte Tätigkeit als unselbstständig erwerbend, da er die Firma gegen aussen vertritt, deren eigentliche Geschäftsführung besorgt und somit die «Willensbildung» der Gesellschaft massgebend beeinflusst.

Beispiel 4:

Z hat ein eigenes Anwaltsbüro. Er ist zudem VR der X AG. Als Rechtsanwalt vertritt er die X AG nun in einem Prozess gegen einen ehemaligen Lieferanten. Die Entschädigung für die anwaltliche Tätigkeit stellt selbstständiges Erwerbseinkommen dar.

Für die Tätigkeit als VR muss die X AG das VR-Honorar als sozialversicherungspflichtigen Lohn abrechnen. Dazu ist selbstverständlich auch ein Lohnausweis auszustellen. VR-Entschädigungen sind separat in Ziffer 6 auf dem Lohnausweis aufzuführen. In Ziffer 6 sind alle Entschädigungen anzugeben, welche einer Person in ihrer Eigenschaft als Mitglied des Verwaltungsrats, der Aufsichtsstelle oder des Vorstandes als Lohn für eine unselbstständige Tätigkeit entrichtet wurden. Zu diesen Entschädigungen gehören namentlich Honorare, Tantiemen, Saläre und andere feste Vergütungen der Mitglieder der Verwaltung sowie Sitzungsgelder.

Verhältnis VR-Spesen vs. VR-Honorar

Die Tätigkeit als VR verursacht Unkosten, welche in Form von Spesenvergütungen an den VR bezahlt werden müssen. Bei allen Spesen stellt sich die Frage, ob sie aus steuerlicher Sicht geschäftsmässig begründet sind. Eine Hilfe bei der Beurteilung von VR-Spesen ist aber auch die Relation VR-Honorar zu VR-Spesen. Das VR-Honorar ist

zu versteuern und mit Sozialversicherungen abzurechnen. VR-Spesen stellen dagegen i.d.R. Auslagenersatz dar. Immer wieder sind in der Praxis klar übersetzte VR-Spesen zu beobachten. Das ist für den VR interessant, aber auch für das Unternehmen. Spesen stellen abzugsfähigen Aufwand bei der Gesellschaft dar, sind jedoch nicht mit den Sozialversicherungen abzurechnen. Privatpersonen müssen Spesen (Auslagenersatz) nicht als Einkommen versteuern.

Spesen können effektiv oder als Pauschale ausbezahlt werden. Aus praktischen Gründen werden oft Pauschalen vereinbart. Pauschale VR-Spesen sind in jedem Falle auf dem Lohnausweis anzugeben (Ziffer 13.2). Die Akzeptanz von pauschalen Vergütungen unterscheidet sich von Steueramt zu Steueramt resp. von Ausgleichskasse zu Ausgleichskasse. In der Regel wird in der Praxis 4 % bis 6 %, in gewissen Fällen sogar 10 % des VR-Honorars pauschal als Spesenvergütung akzeptiert. Diese Akzeptanz in der Praxis liegt vor allem dann vor, wenn es sich um externe VR handelt, welche teilweise erhebliche Anfahrtswege zurückzulegen haben, oder welche die notwendige Büro-Infrastruktur nachweislich aus privaten Mitteln bezahlen. Pauschale VR-Spesen dürfen jedoch nur den effektiven Auslagenersatz abdecken und sollen keine verdeckten Vergütungen beinhalten. Gefährlich wird es, wenn nebst einer Pauschale auch noch effektiver Auslagenersatz vergütet wird.

Falls Zweifel bestehen, kann mit der Steuerbehörde eine Vereinbarung getroffen oder ein zu genehmigendes Spesenreglement bei der zuständigen Steuerbehörde eingereicht werden. Es gibt Kantone, welche pauschale Spesenvergütungen im Einkommen des Empfängers als steuerbaren Lohn aufrechnen, wenn kein genehmigtes Spesenreglement vorliegt. Vom Steueramt genehmigte Spesenreglemente werden in der Regel auch von Sozialversicherungsbehörden akzeptiert, so dass auch die Frage geklärt ist, ob allenfalls ein Risiko hinsichtlich Sozialversicherungsbeiträgen auf pauschalen Spesenvergütungen an VR besteht.

Aufzupassen ist, wenn bereits ein genehmigtes Spesenreglement vorliegt, worin allerdings für Verwaltungsräte keine Pauschalspesen vorgesehen sind. Es gilt zu beachten, dass bei Vorliegen eines genehmigten Spesenreglements nur an die im Spesenreglement genannten Personen sog. Pauschalspesen ausbezahlt werden dürfen. Erfolgen Pauschalspesenauszahlungen an weitere, nicht reglementierte Personen, stellt dies grundsätzlich ein Verstoß gegen die Vereinbarung mit dem Steueramt dar. Möglicherweise wird das bestehende Reglement infolge Nichteinhaltung durch das Steueramt vollständig ausser Kraft gesetzt. Richtig mühsam kann es werden, wenn auf dem Lohnausweis des VR in Ziffer 15 ein Hinweis auf das genehmigte Spesenreglement angebracht wurde, diese

Empfängerkategorie im Spesenreglement jedoch nicht genannt wurde. Somit wäre dann die Urkunde Lohnausweis wohl falsch ausgestellt, mit entsprechend unangenehmen Folgen.

Sitzungsgelder

Sitzungsgelder gehören grundsätzlich zum steuer- und sozialversicherungspflichtigen Lohn.

Werden mit dem Sitzungsgeld auch nachweislich Unkosten abgegolten, so können als Unkostenersatz betrachtet werden:

- max. CHF 120 für halbtägige Sitzungen,
- max. CHF 200 für ganztägige Sitzungen.

Der Unkostenersatz muss allerdings den tatsächlich entstandenen Spesen gesamthaft gesehen entsprechen. Die oben erwähnten Ansätze sind also nicht anwendbar, wenn den Sitzungsteilnehmenden keine oder tiefere Unkosten entstehen. Wird neben dem Sitzungsgeld eine besondere Unkostenvergütung gewährt, so können weitere Unkosten nur berücksichtigt werden, soweit sie nachgewiesen sind.

Werden für die nebenberufliche Ausübung einer grundsätzlich ehrenamtlichen Funktion nicht Sitzungsgelder, sondern feste Entschädigungen gewährt, so wird Unkostenersatz vermutet, sofern die Entschädigung pro Jahr CHF 500 nicht übersteigt. Solche Verhältnisse sind etwa bei öffentlichen Gemeinwesen, Vereinen, Verbänden und sozialen Institutionen anzutreffen.

Wie ist das VR-Honorar mit Sozialversicherungen abzurechnen?

Nachfolgend gehen wir von Verwaltungsräten aus, welche in der Schweiz wohnhaft sind. Dabei berücksichtigen wir auch die Pflichten der Arbeitgeber von Verwaltungsräten, welche bereits im Rentenalter sind. Auf die in der Praxis häufig anzutreffenden Fragestellungen mit internationalem Kontext – selbstständig in der EU, Verwaltungsrat und damit unselbstständig in der Schweiz – gehen wir in der vorliegenden Publikation nicht vertieft ein.

AHV/IV/EO/ALV

Eine Organtätigkeit als Verwaltungsrat gilt wie eingangs bereits erwähnt immer als persönliche, unselbstständige Erwerbstätigkeit. VR-Entschädigungen stellen ein Arbeitsentgelt für unselbstständige Erwerbstätigkeit dar und sind deshalb AHV/IV/EO/ALV-pflichtig.

Nach Erreichen des ordentlichen *Rentenalters* ist der Rentnerfreibetrag von CHF 16'800 pro Jahr und *pro Firma* zu beachten. Die AHV/IV/EO-Beiträge werden nur noch von jenem Teil des Erwerbseinkommens erhoben, der CHF 1'400 im Monat resp. CHF 16'800 im Jahr übersteigt. Die Arbeitslosenversicherung (ALV) ist nur bis zum ordentlichen Rentenalter geschuldet.

Unfallversicherung

Die Unfallversicherung (UVG) erfasst im Grundsatz den AHV-Lohn. Allerdings kennt das UVG – im Unterschied zur AHV – *keinen Rentnerfreibetrag*. Auch eine Einschränkung bezüglich Alter ist im UVG nicht vorgesehen. Mitglieder von Verwaltungsräten, die *nicht aktiv im Betrieb tätig sind*, sind gemäss Art. 2 Abs. 1 lit. f. UVV von der obligatorischen Versicherungspflicht *ausgenommen*. Zu beachten ist dabei generell, dass das Unfallversicherungsgesetz eine maximal versicherte Lohnsumme von CHF 148'200 über alle Tätigkeiten vorsieht. Mangels Koordination verschiedener Tätigkeiten erfolgt oft eine Überversicherung. Dies geschieht oft auch bewusst, weil man mit einem Arbeitgeber nicht über die anderen Einkünfte offen reden möchte, was durchaus nachvollziehbar sein kann.

Beispiel «Plafonierung» verschiedener Tätigkeiten im UVG auf CHF 148'200 pro Jahr

Herr Meier, Wohnsitz in Zürich, Inhaber und aktiv mitarbeitender Verwaltungsrat bei all seinen drei Gesellschaften, bezieht von allen Gesellschaften einen Lohn. Selbstverständlich werden für alle Gesellschaften einzelne Lohnbuchhaltungen geführt. Was in solchen Konstellationen oft vergessen geht, ist die Tatsache, dass im UVG über alles betrachtet eine max. versicherbare Lohnsumme von CHF 148'200 besteht (Plafonierung).

Plafonierung im UVG				
	effektiv		plafoniert	
VR bei X Holding AG	125'000	78%	115'600	78%
VR bei Y AG (Tochter)	20'000	13%	19'250	13%
VR bei Z AG (Tochter)	15'000	9%	13'350	9%
Total	160'000	100%	148'200	100%

Sowohl (Lohn-)Buchhalter wie auch Mitarbeitende selbst – wie hier Herr Meier – sollten unbedingt die Plafonierung im UVG beachten, ansonsten Beiträge bezahlt werden, welche nicht versichert sind.

Vorliegend hat Herr Meier auf CHF 11'800 UVG-Beiträge bezahlt, für eine Leistung, welche nicht erbracht wird. Die Leistungspflicht wird durch Koordination unter den verschiedenen UVG-Versicherungsgesellschaften im Schadenfall auf CHF 148'200 (Jahreslohn) beschränkt. Hier steckt je nachdem – vor allem auch über viele Jahre betrachtet – ein Einsparpotential. Innerhalb eines Konzerns – wie hier bei Herr Meier – ist die Beachtung der Plafonierung relativ einfach möglich.

Die Plafonierung greift aber auch ausserhalb eines Konzerns, was folglich heisst, dass ein Mitarbeiter mit verschiedenen Anstellungen auch all seinen verschiedenen Arbeitgebern die jeweiligen Löhne offenlegen müsste. Nur, welcher Schweizer legt schon einem Dritten seine Lohnzahlen auf den Tisch?

Krankentaggeldversicherung

Die Krankentaggeldversicherung (KTG) ist keine gesetzlich obligatorische Sozialversicherung. Aus diesem Grund ist der jeweilig abgeschlossene Versicherungsvertrag (KTG-Police) des Unternehmens massgebend. Es gibt Versicherungen, bei welchen ab Erreichen des ordentlichen Rentenalters keine Prämien mehr geschuldet sind, aber auch keine Leistungen mehr fällig werden. Bei anderen wird die Bezugsdauer von Krankentaggeldern auf maximal 180 Tage beschränkt.

Ebenso besteht ein Taggeldanspruch i.d.R. nur bis zum Erreichen des 70. Altersjahres. Diesbezüglich sind die Regelungen in der KTG-Police massgebend. In der Praxis geht oft schnell vergessen, dass für den weiter arbeitenden Inhaber ab Alter 70 möglicherweise noch Löhne ausbezahlt, diese aber nicht mehr mit dem KTG abgerechnet und keine Prämien bezahlt werden müssen.

Pensionskasse (BVG)

Bei der Pensionskasse (BVG) wird es «schwieriger». In jedem Falle ist das Vorsorgereglement zu beachten, da es viele individuelle Lösungen gibt und das Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG) lediglich ein Rahmengesetz darstellt. Nachfolgend ein paar allgemeine Punkte zur BVG-Beitragspflicht.

Im Grundsatz sind alle Personen, welche auch bei der AHV versichert sind, bei der Pensionskasse anzumelden. Nicht zu versichern sind jedoch Personen, welche bereits das ordentliche Rentenalter erreicht haben. Ebenfalls nicht zu

versichern sind Personen, welche ein Bruttoeinkommen von weniger als CHF 21'150 pro Jahr (Eintrittsschwelle) erzielen. Zudem sind Personen von der Versicherungspflicht ausgenommen, welche als VR «nur» nebenberuflich tätig sind und bereits für eine hautberufliche Erwerbstätigkeit obligatorisch BVG-versichert oder im Hauptberuf selbstständig erwerbstätig sind.

Ein freiwilliger BVG-Anschluss bei der Stiftung Auffang-einrichtung ist je nachdem möglich und sinnvoll, wenn bei keinem Arbeitgeber die Eintrittsschwelle (CHF 21'150 pro Jahr) erreicht wird. Liegen alle einzelnen VR-Entscheidungen zusammengerechnet über der Eintrittsschwelle, so kann man sich freiwillig bei der Stiftung Auffangeinrichtung versichern (www.chaeis.net). Die einzelnen Arbeitgeber müssen sich sodann an den entstehenden Kosten beteiligen (Arbeitgeberanteile). Ein Anspruch auf Arbeitgeberbeiträge an die freiwillige Versicherung entsteht allerdings erst ab dem Zeitpunkt, da dem Arbeitgeber durch den Versicherten der Beitritt zur freiwilligen Versicherung mitgeteilt wurde.

Säule 3a

Die Säule 3a steht Personen offen, die einer selbstständigen oder unselbstständigen Erwerbstätigkeit nachgehen und deren Einkommen AHV-pflichtig ist.

Im Ausland wohnhafte Personen, die *in der Schweiz arbeiten und ein AHV-pflichtiges Einkommen erzielen*, können ebenfalls steuerbegünstigte Einzahlungen in die Säule 3a vornehmen. Ferner beitragsberechtigt sind Taggeldbezüger/-innen der schweizerischen Arbeitslosenversicherung und teilinvalide Personen, die ein AHV-pflichtiges Einkommen beziehen.

Wer über das ordentliche Rentenalter hinaus erwerbstätig bleibt und ein AHV-pflichtiges Einkommen erzielt, kann gemäss Art. 7 Abs. 3 BVV3 bis längstens fünf Jahre über das ordentliche Rentenalter der AHV hinaus Beiträge in die Säule 3a einzahlen. Männer können somit bis Alter 70, Frauen bis Alter 69 einzahlen. Einzahlungen in die Säule 3a – und damit ein Steuerabzug – sind auch dann noch möglich, wenn das entsprechende Einkommen von der AHV-Beitragspflicht mittels Rentnerfreibetrag (Art. 6quater AHVV) befreit ist.

Praxishinweis: Bezüglich der immer wieder thematisierten maximalen Anzahl an Konten in der Säule 3a weisen die Autoren darauf hin, dass es übrigens weder steuer- noch vorsorgerechtlich eine Beschränkung der Anzahl geführten Säule 3a-Konten pro Person gibt. Letztmals wurde dies vom Steuergericht Solothurn am 4. Mai 2015 bestätigt. Aus Sicht der Steuerplanung (Progression) sind häufig fünf in der Höhe ausgeglichene Konten pro Person sinnvoll.

Fazit

Folgende Punkte sollten Sie in der Praxis beachten:

- Erstellen einer *schriftlichen Vereinbarung* zwischen VR und Gesellschaft, welche die Berechtigungen und Pflichten klar regelt. Insbesondere sind die Entschädigung und die Spesen zu regeln.
- Bei Ausrichtung von *Pauschalspesen* empfiehlt es sich, das Spesenreglement von der Steuerverwaltung am Hauptsitz genehmigen oder ein bestehendes Reglement ergänzen zu lassen. Ausbezahlte Pauschalspesen ohne Spesenreglement sollten 4 – 6% der Grundentschädigung nicht überschreiten.
- *Koordination* von zusammenhängenden *Steuerdeklarationen*. Wenn immer möglich, sollte die Steuererklärung der (eigenen) Kapitalgesellschaft vor der privaten Steuererklärung des Verwaltungsrates erstellt werden. Die private Steuererklärung ist entsprechend zu terminieren (Fristverlängerung beantragen).
- *AHV-Freigrenze* von CHF 1'400 pro Monat resp. CHF 16'800 pro Jahr bei Rentnern kann pro Arbeitgeber in Anspruch genommen werden. Je nachdem kann der Lohn resp. die VR-Entschädigung innerhalb einer Holding «optimiert» werden (Rentnerfreibetrag je Gesellschaft beanspruchen).
- *Koordination* im Bereich maximal versicherbare *UVG-Lohnsumme* pro Jahr von CHF 148'200 über alle Tätigkeiten beachten.
- *Kontrolle*, dass im UVG- und KTG-Bereich nicht *unnötig Prämien* für nicht versicherte Leistungen bezahlt werden.

Rafael Lötscher, *Sozialversicherungs-Fachmann und Treuhänder mit eidg. FA*
Leiter Fachgruppe Sozialversicherungen
BDO Schweiz, BDO AG, Steinhausen-Zug,
Tel. 041 757 50 00
rafael.loetscher@bdo.ch

Hanspeter Baumann, *dipl. Treuhandexperte, Partner, Mitglied Fachgruppe Sozialversicherungen*
BDO Schweiz, BDO AG, Liestal,
Tel. 061 927 87 00
hanspeter.baumann@bdo.ch



ABAWEB
treuhand

AbaWeb Treuhand

So clever war Buchhaltung noch nie – für Treuhänder und ihre Kunden.

- > Business Software aus der Cloud: einfach, komfortabel, günstig
- > iPad App AbaSmart für grenzenlose Mobilität: Daten immer ortsunabhängig und online verfügbar

www.abacus.ch

 **ABACUS**
business software

Aktuelle Rechtsprechung, die auch Sie betreffen könnte

Steuerrecht

Penalty bei Auflösung der Hypothek

Vorfälligkeitsentschädigungen, die bei der vorzeitigen Auflösung einer Hypothek anfallen, sind bei der Grundstücksgewinnsteuer als Anlagekosten abziehbar, wenn die Auflösung der Hypothek in einem untrennbaren Zusammenhang mit dem Verkauf der Liegenschaft erfolgt. Bei der Einkommenssteuer können Vorfälligkeitsentschädigungen nur dann als abzugsfähige Schuldzinsen geltend gemacht werden, wenn die aufgelöste Hypothek durch eine andere beim gleichen Kreditgeber ersetzt wird. (Urteile 2C_1165/2014, 2C_1166/2014, 2C_1148/2015)

Selbstständigkeit nicht anerkannt trotz Ausbildung und Betriebskonzept

Das Verwaltungsgericht des Kanton SG bestätigte den vorinstanzlichen Entscheid, wonach der Beschwerdeführer für die Jahre 2006 bis 2009 nicht als selbstständigerwerbender Landwirt (Pferdezucht) anerkannt und dementsprechend die für diese Jahre geltend gemachten Verluste aus dieser Tätigkeit nicht zum Abzug von den übrigen Einkünften zugelassen wurden. Wenn über viele Jahre trotz Ausbildung und Betriebskonzept kaum Erträge erwirtschaftet werden und vergleichsweise hohe Verluste aus der Tätigkeit resultieren, so kann allein mit dem Hinweis auf das Vorliegen von einschlägigen Ausbildungen und eines Betriebskonzeptes eine erwerbliche Tätigkeit nicht begründet werden. (Art. 31 Abs. 1 und 40 Abs. 1 StG. Art. 18 und 27 Abs. 1 DBG)

Kosten für Behinderung nicht immer abziehbar

Als behinderungsbedingte Kosten gelten die medizinisch notwendigen Aufwendungen, die als kausale Folge der Behinderung entstehen. Nicht abzugsfähig sind demgegenüber die gewöhnlichen Lebenshaltungskosten und Luxusausgaben. Steuerlich abzugsfähig sind nur jene Kosten, die durch eine Behinderung bedingt sind, d.h. grundsätzlich und masslich als direkte Folge der Behinderung im Sinne des Behindertengleichstellungsgesetzes entstehen. Eine gestützt auf die Kosten für das kantonale teuerste Pflegeheim verfügte betragsmässige Beschränkung auf einen Abzug von CHF 100 000, ist nicht zu beanstanden (BGE 2C_479/2016, 2C_480/2016)

Forderungsverzicht ist steuerbar

Forderungsverzichte von unbeteiligten Dritten sind grundsätzlich als einkommenserhöhend zu betrachten. Hingegen ist bei einem Schuldenerlass durch nahe Verwand-

te eine Schenkung zu vermuten. Entscheidend ist dabei die Absicht des Darlehensgebers. Ein schenkungsweise Schuldenerlass ist selbst bei einem geschäftlichen Darlehen möglich, wenn der Schuldenerlass primär aus Rücksicht auf die privaten Beziehungen zum Unternehmer und somit aus privaten Gründen erfolgt ist. In diesem Fall ist der Schuldenerlass als privater Vermögenszugang zu qualifizieren. (BSTP 2017 Nr. 3)

Allgemeines Recht

Anfechtung der Kündigung durch überlebenden Ehepartner

Der überlebende Ehegatte ist gestützt auf die Sondernormen über den Schutz der ehemaligen Familienwohnung legitimiert, ohne Mitwirkung der (übrigen) Erben eine Kündigung anzufechten oder eine Erstreckung des Mietverhältnisses zu verlangen. Dieses Resultat ergibt sich nicht nur durch eine teleologische, systematische und geltungszeitliche Auslegung. Vielmehr führt auch die historische Auslegung zum selben Resultat, wie die Materialien zu den Gesetzgebungsarbeiten zur Revision des Eherechts per 1. Januar 1988 (Wirkungen der Ehe im allgemeinen, Ehegüterrecht und Erbrecht) zeigen. (E. 3.2.5)

Missbräuchliche Kündigung

Eine Steuerberaterin erhält nach ihrem Mutterschaftsurlaub die Kündigung. Die Arbeitgeberin begründet dies mit dem Verhalten der Arbeitnehmerin. Diese ist jedoch überzeugt, die Kündigung sei einzig aufgrund der Schwangerschaft/Mutterschaft und den damit verbundenen Abwesenheiten erfolgt. Die Schlichtungsbehörde erachtet dies als glaubhaft und schlägt eine Entschädigung von 19'000 Franken sowie die Nachzahlung des Lohns bis zum Ende der Kündigungsfrist vor. Damit erklären sich beide Parteien einverstanden. (Gleichstellungsgesetz, Gericht Zürich)

Einsprachen in elektronischer Form rechtlich korrekt?

Bei kantonalen Gerichten können Beschwerden nur dann gültig in elektronischer Form eingereicht werden, wenn dafür eine spezifische gesetzliche Regelung besteht. Das Bundesgericht wies die Beschwerde eines Mannes ab, auf dessen elektronisch unterzeichnete und übermittelte Beschwerde die sozialversicherungsrechtliche Abteilung des Kantonsgerichts des Kantons Wallis nicht eingetreten ist. (Urteil 8C_455/2016)

Die IT bestimmt unsere Welt immer mehr

Die Veränderungen im IT-Bereich werden schneller und wirksamer. Auch im Rechnungswesen nimmt die IT einen immer wichtigeren Platz ein. Damit Sie ständig aktuell bleiben und für Ihren Praxisalltag gut vorbereitet sind, hat veb.ch ein neues Tagesseminar «IT heute: Aktuelles für KMU» geplant.



Peter Herger

Wann der Computer wirklich erfunden wurde, ist Gegenstand von Diskussionen. Fakt ist: Die ersten Computer wurden während des zweiten Weltkrieges eingesetzt. Die Computertechnologie entwickelte sich im Vergleich zu anderen Elektrogeräten extrem schnell. Heute ist der Computer nicht mehr wegzudenken. Alles dreht sich

um IT, die Informationstechnik, in welcher der Computer Grundstein war. Die Veränderungen in diesem Bereich werden schneller und wirksamer. Auch im Rechnungswesen nimmt die IT einen wichtigen Platz ein, und als CFO trägt man die Verantwortung weit über das Rechnungswesen hinaus und wird regelmässig mit IT konfrontiert.

Man spricht von der vierten industriellen Revolution und diese ist bereits im Gange. Robotik, künstliche Intelligenz, IOT, Drohnen sind aus der Tagespresse nicht mehr wegzudenken. Doch mit welchen Chancen und Risiken sind Schweizer Unternehmen angesichts der aktuell stattfindenden Revolution konfrontiert? Sind alle Betriebe davon betroffen oder nur industrienaher Unternehmen? Welchen Einfluss hat die Revolution auf das Rechnungswesen, die Buchhaltung und die Finanzen insgesamt? Wie wird sich die Sharing Economy auf das Crowdfunding und die Service Economy auf die Unternehmen auswirken und wie wird die Transformation angepackt?

«IT heute: Aktuelles für KMU»

Wann: 13. September 2017, 8.45 bis 16.30 Uhr

Wo: Hotel Marriott, Zürich

Melden Sie sich noch heute an. Wir freuen uns auf Sie.
[www.veb.ch/Seminare und Lehrgänge](http://www.veb.ch/Seminare_und_Lehrgaenge)

Um unsere Mitglieder dabei zu unterstützen, haben wir im letzten Jahr mit grossem Erfolg zweimal das Seminar «IT heute: Aktuelles für KMU» durchgeführt. Dabei wurden aktuelle Themen von der PDF Rechnung über die elektronische Aufbewahrung bis hin zu Datenschutz, die elektronische Deklaration sowie die Einführung von ISO 20022 bei den Finanzinstituten behandelt.

Für den 13. September 2017 haben wir wieder ein Tagesseminar geplant. Dabei werden wir uns mit aktuellen Themen beschäftigen und freuen uns, kompetente und erfahrene Referentinnen und Referenten im Hotel Marriott in Zürich begrüßen zu dürfen. Bei den rechtlichen Themen werden wir uns mit IT Verträgen generell auseinandersetzen: Was ist beim Einsatz von Software in der Cloud, bei Projekten oder mit Lizenz- und Wartungsverträgen im Allgemeinen zu beachten? Aber auch die aktuellen Debatten zum Datenschutzgesetz und die Bedeutung für Firmen und für Privatpersonen werden erläutert. Zudem werden auch neue Währungen wie Bitcoin oder Daten als Währung in den Mittelpunkt gestellt, und zum Schluss nehmen wir Sie mit auf die Reise, denn für Schweizer Unternehmen bietet sich die einzigartige Gelegenheit, ihre Trümpfe in Sachen Innovationsfähigkeit auszuspielen und in der 4. industriellen Revolution eine Führungsrolle zu übernehmen – und auf diese Weise das Fundament für ein nächstes Jahrhundert einer höchst erfolgreichen Schweizer Wirtschaft zu legen.

Erleben Sie einen inspirierenden und anregenden Tag mit uns. Warten Sie nicht auf die Revolution, sondern nutzen Sie die Chancen, die sich schon heute bieten.

Peter Herger ist Buchhalter mit eidg. FA, Vorstand bei veb.ch, Präsident der Regionalgruppe Zürich und Mitinhaber und Geschäftsführer der PROFFIX Software AG. peter.herger@veb.ch

Ein Blick zurück: Die Prüfungen sind erfolgreich abgeschlossen

Eine erfolgreiche Berufs- oder Höhere Fachprüfung in unserer Branche ist und bleibt für viele ein hohes und begehrtes Ziel. Insgesamt nahmen rund 1200 Kandidatinnen und Kandidaten an der Berufsprüfung und der Höheren Fachprüfung teil.



Dalya Abo El Nor

Die strengen Tage sind vorbei, und die Prüfungsorganisation kann auf eine erfolgreiche Durchführung der schriftlichen und mündlichen Prüfungen zurückblicken. Die eidgenössischen Prüfungen in diesem grossen Umfang zu organisieren, braucht neben viel Organi-

sationstalent und Termintreue genügend Durchhaltewillen und sicher auch eine Portion Gelassenheit. Ein grosses Dankeschön allen Verantwortlichen für das grosse Engagement. Erfreulich ist: Im Vergleich zum letzten Jahr ist die Bestehensquote gesamtschweizerisch etwas angestiegen.

Die Prüfungsergebnisse der Berufs- und der Höheren Fachprüfung sind wie folgt ausgefallen:

Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen

	Deutschschweiz	Westschweiz	Tessin	Gesamtschweiz
Geprüft	576	294	68	938
Bestanden	394	148	37	579
Nicht bestanden	182	146	31	359
Bestanden %	68.4%	50.3%	54.4%	61.7%
Nicht bestanden %	31.6%	49.7%	45.6%	38.3%
Top	5.9	5.7	5.5	5.9
Low	1.6	1.7	1.8	1.6

Höhere Fachprüfung in Rechnungslegung und Controlling

	Deutschschweiz	Westschweiz	Tessin	Gesamtschweiz
Anmeldungen	136	83	4	223
Rückzüge/Abmeldungen	12	16	2	30
Geprüft	124	67	2	193
Bestanden	92	38	1	131
Nicht bestanden	32	29	1	62
Bestanden %	74.2%	56.7%	50.0%	67.9%
Nicht bestanden %	25.8%	43.3%	50.0%	32.1%
Top	5.6	5.3	4.0	5.6
Low	1.9	2.0	3.5	1.9

Sämtliche Statistiken gibt es unter www.examen.ch/rc inklusive den einzelnen Durchschnittsnoten pro Prüfungsfach.

Diplomzusatz Nationaler Qualifikationsrahmen – höchste Einstufung

Die Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen wurde per 1. Januar 2017 im Nationalen Qualifikationsrahmen NQR auf Niveau 6 eingestuft, die Höhere Fachprüfung in Rechnungslegung und Controlling erreicht mit Niveau 8 die höchste Einstufung, die der NQR vorsieht.

Absolventinnen und Absolventen der Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen und der Höheren Fachprüfung in Rechnungslegung und Controlling erhalten ab

2017 mit dem Fachausweis bzw. Diplom einen Diplomzusatz ausgestellt. Dieser beinhaltet:

- Informationen zum Bildungsverlauf
- Kompetenzen
- Titelbezeichnung
- Niveau im NQR und EQR

Absolventinnen und Absolventen, welche die Prüfung vor dem 1. Januar 2017 abgelegt haben, können den Diplomzusatz nachträglich gegen eine Gebühr von CHF 150.– beim SBFI beantragen.

Weitere Informationen sowie das Gesuchsformular finden Sie unter www.nqr-berufsbildung.ch (unter «Nachträgliche Diplomzusätze»).

Weitere Informationen zu den Prüfungen

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

Dalya Abo El Nor, Prüfungsleiterin Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen und Höhere Fachprüfung in Rechnungslegung und Controlling, dalya.aboelnor@examen.ch

Gesucht, geprüft, gemacht.

Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen mit eidg. Fachausweis

Eidg. dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling

Lesen Sie die ganze Story zu Gabriel Baudendistel auf zahlenmeister.ch

Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling

kaufmännischer
verband
mehr wirtschaft. für mich.

 **veb.ch**



«Weil die Messlatte an den eidgenössischen Prüfungen hoch liegt, ist der Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen ein echter Kompetenznachweis.»

Gabriel Baudendistel, Basel

«House of Accounting»

Kompaktes Wissen in Kürze

veb.ch bietet zahlreiche Kurse unter dem Label «House of Accounting» an, in denen Sie Fachwissen aus erster Hand erhalten – praxisnah und in Kürze. In unseren Halbtageskursen werden Knacknüsse aus dem Bereich Rechnungswesen, Finanzen, Steuern, Wirtschaft und Digitalisierung behandelt.

Weiterbildungsanerkennung:

EXPERTsuisse: 4 Stunden

TREUHAND|SUISSE: ½ Tag

Durchführungsort:

veb.ch, Talacker 34, 8001 Zürich, 3. Stock

Interessiert?

Melden Sie sich noch heute an.

Weitere Informationen und Anmeldung unter:
[veb.ch/Seminare und Lehrgänge/House of Accounting](http://veb.ch/Seminare_und_Lehrgaenge/House_of_Accounting)



Unsere nächsten Veranstaltungen:

Bäuerliches Erbrecht

14. und 21. September 2017, 8.30 bis 17.30 Uhr

Swiss GAAP FER Refresher

20. September 2017, 8.30 bis 12.30 Uhr

Immobilienbewirtschaftung

7. November 2017, 8.30 bis 12.30 Uhr

LinkedIn: So gewinnen Sie neue Kunden

22. November und 13. Dezember 2017,
8.30 bis 12.30 Uhr

Controlling | Budgetierung | Reporting

23. November 2017, 8.30 bis 12.30 Uhr

Auftrittskompetenz: präsentieren Sie sich erfolgreich und überzeugend

29. November 2017, 8.30 bis 17.00 Uhr

Lohnabrechnung (mit/ohne GAV)

7. Dezember 2017, 8.30 bis 12.30 Uhr

Professionelle Verhandlungsführung – Basic

11. Dezember 2017, 8.30 bis 17.00 Uhr

Professionelle Verhandlungsführung – Fortsetzungskurs

12. Dezember 2017, 8.30 bis 17.00 Uhr

Wie verbuche ich handels- und steuerrechtlich?



Weitere Informationen sowie Bestellmöglichkeit unter
www.veb.ch/Publikationen

Das aktuelle Fach- und Lehrbuch der höheren Finanzbuchhaltung «Sonderbilanzen» jetzt auch zusätzlich mit Aufgaben und Lösungen für die Aus- und Weiterbildung.

Sonderbilanzen zeigt zentral die Auswirkungen von Umstrukturierungsvorgängen auf die Buchführung und Rechnungslegung auf.

Die *Sonderbilanzen* Aufgaben und Lösungen sind die optimale Ergänzung für den Einsatz im Unterricht.

- Gründungen
- Kapitalerhöhungen und Kapitalrückzüge
- Umwandlungen
- Fusionen
- Liquidationen

Aus der Controller-Akademie

Die Controller Akademie gilt schweizweit als eine der besten Adressen für Aus- und Weiterbildungen in unserer Branche. Hier lesen Sie die Neuigkeiten zu laufenden und kommenden Lehrgängen.



Hansueli von Gunten

Diplomprüfung: Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling

Die Controller Akademie hat an den eidgenössischen Prüfungen, die im März und April dieses Jahr stattfanden, wiederum sehr erfolgreich abgeschlossen. Die Bestehensquote in der deutschen Schweiz lag bei guten 74 %. Von der Controller

Akademie haben 95 % mit internem Diplom bestanden. Zusätzlich haben 14 Teilnehmende ohne internes Diplom die eidgenössische Prüfung bestanden. Das entspricht einer Erfolgsquote von über 80 %. Dies zeigt, dass der Unterricht an der Controller Akademie sehr anspruchsvoll ist und sehr gut auf die Prüfungen vorbereitet. An der internen Diplomfeier der Controller Akademie trafen sich die Diplomanden und Diplomandinnen in unseren Räumlichkeiten im Bildungszentrum Sihlpost zu anregenden Gesprächen.

Erfreulich ist auch, dass wir in unseren Kooperationsschulen in Bern, Basel und Luzern im Durchschnitt sehr gute Resultate erreicht haben.

Am 22. Oktober 2017 beginnt bereits der nächste Studiengang mit einem Kickoff-Seminar in Brunnen. Vorgesehen ist neben der normalen 5-semesterigen Ausbildung auch wieder eine Intensivklasse in 3 Semestern. Neu ist, dass die Absolvierenden, die an der Controller Akademie mit dem Studiengang beginnen, nach dem Absolvieren der eidgenössischen Prüfung im Jahr 2019 oder 2020 rund 50 % des Schulgeldes vom Bund direkt zurückerhalten werden.

Zwei Praxisstudien: Controlling und Chef/in Finanz- und Rechnungswesen

Wer eine Alternative zum Experten in Rechnungslegung und Controlling sucht, kann in der Controller Akademie zwei verschiedene Praxisstudien belegen. Sie dauern jeweils ein Semester.

- **Controlling:** Sechs Module, ausschliesslich Controlling
- **Chef/in Finanz- und Rechnungswesen:** Sieben Module, welche folgende Themen behandeln: Jahresabschlussanalyse, MWST, Zoll, IKS, Finanzierung, Unternehmensbewertung, Swiss GAAP FER, Controlling und Führung.

Wenn Sie noch mehr über unsere Studiengänge und Seminare erfahren möchten, besuchen Sie unsere Homepage unter www.controller-akademie.ch.

Hansueli von Gunten, lic. und mag. rer. pol.,
Geschäftsleiter der Controller Akademie AG in Zürich,
hansueli.vongunten@controller-akademie.ch

Repetentenkurs für Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen

Die Controller Akademie führt für Repetentinnen und Repetenten, welche die eidgenössische Prüfung im Fachausweis Finanz- und Rechnungswesen nicht bestanden haben, bereits zum dritten Mal einen Repetentenkurs in Zürich beim Hauptbahnhof in der Sihlpost durch. Unterrichtet wird in zwei eigenen Klassen, was den Vorteil hat, dass die Referenten direkt auf die Bedürfnisse der Repetenten eingehen können. Wir haben die besten Referenten verpflichtet, die wissen, auf was es an der Prüfung ankommt.

Der Kurs startet am 24. August 2017. Er findet immer donnerstags von 13.45 bis 19.45 Uhr statt und dauert bis Mitte März 2018. Inbegriffen sind auch zwei zweitägige Prüfungsvorbereitungsseminare. Die Erfolgsquote der Repetentinnen und Repetenten dieser beiden Klassen ist deutlich höher als diejenige der anderen Repetierenden. Sie liegt im Bereich der erstmals zur Prüfung Angetretenen.

Zögern Sie nicht und melden Sie sich noch heute an.

Anmeldungen sind bereits möglich unter www.controller-akademie.ch



Accounting und Controlling

Freshness für Ihr CV

Karrierebegleitend weiterbilden

- MAS Accounting & Finance
- MAS Controlling
- CAS Financial & Management Accounting
- CAS Operatives Controlling
- CAS Strategisches Finanzmanagement
- CAS Unternehmenssteuern für Finanzverantwortliche

fh-hwz.ch/accounting-controlling

Jetzt zum Infoabend oder persönlichen
Beratungsgespräch anmelden!

HWZ

Die Hochschule für Wirtschaft
in Zürich

Behalten Sie das Recht im «Griff» – und nicht umgekehrt

Buchhalter/Treuhänder stehen rechtlich in der Verantwortung: Wiederholt stellen sich Fragen und Herausforderungen in Bezug auf Gründung, Geschäftsführung, Verwaltungsrat und Handelsregister. Ein gutes «Corporate Housekeeping» und Kenntnis der wesentlichen Rechtsnormen sind hilfreich.



Susanne Grau

Wussten Sie, dass das Handelsregister strafrechtlich gesehen eine Urkunde ist und die «Erschleichung einer falschen Beurkundung» ein Verbrechen ist und bestraft wird? Ebenso kann sich ein Unternehmen strafbar machen, wenn es nicht genügend organisatorische Vorkehrungen trifft, um zu vermeiden,

das Bestechungsgelder von Lieferanten entgegengenommen werden. Regelmässig werden bei diesen Sachverhalten auch die Verantwortungsträger persönlich zur Rechenschaft gezogen. Das klassische «VR-Delikt» ist die ungetreue Geschäftsbesorgung. Der Verwaltungsrat ist im Rahmen seiner gesetzlichen Pflichten dafür verantwortlich, dass das Vermögen des Unternehmens geschützt wird. Verletzt er diese Pflicht und kommt das Unternehmen zu Schaden, kann er dafür bestraft werden. Die richtige Dokumentierung von VR-Beschlüssen kann hilfreich sein, wenn es später zu einem privat- oder strafrechtlichen Verfahren kommt.

Buchhalter/Treuhänder können mit einem guten «Corporate Housekeeping» dafür sorgen, dass es nicht zu Pflichtverletzungen und unangenehmen Rechtsfolgen kommt, indem sie die wesentlichen rechtlichen Fragestellungen rund um Gründung, Geschäftsführung, Verwaltungsrat und Handelsregister im Griff behalten. Dies ist sowohl im Rahmen der Mandatsführung relevant, als auch im Zusammenhang mit einer eigenen formellen oder faktischen Organstellung. Zu einem guten Corporate Housekeeping gehört alles rund um die Erledigung der gesellschaftsrechtlichen Aufgaben und Pflichten, inklusive Dokumentation und Vertragsmanagement. Wenn ein Unternehmen im Zuge von Verkaufsgesprächen in eine Due Diligence involviert ist, müssen die wichtigsten Geschäftsunterlagen vollständig und korrekt vorliegen und verfügbar sein. Sind sie es nicht, kommt es unter Umständen nicht zum Verkauf.

Verlassen Sie sich bei zentralen rechtlichen Fragestellungen nicht auf Dritte, sondern machen Sie sich selber fit. Es ist nicht nur wichtig zu wissen, welches die Aufgaben und Pflichten des Verwaltungsrats sind, sondern es lohnt sich insbesondere auch zu wissen, was geschieht, wenn der Verwaltungsrat seine Aufgaben ungenügend erfüllt oder seine Pflichten verletzt. Ebenso kann sich dem Buchhalter/Treuhänder die Frage stellen, das eigene Mandat niederzulegen.

veb.ch bietet im Herbst 2017 den neuen Zertifikatslehrgang «Wirtschaftsrecht» an. Der Lehrgang eignet sich für Organe, Geschäftsführer sowie Buchhalter/Treuhänder, die aufgrund von Gesetz, behördlichem Auftrag oder Rechtsgeschäft erhöhte Verantwortung tragen. Der Zertifikatslehrgang «Wirtschaftsrecht» macht Sie rechtlich fit.

Susanne Grau, MLaw, MAS ECI, CFE,
dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling,
Inhaberin Susanne Grau Consulting, Rotkreuz,
www.susannegrau.ch, sg@susannegrau.ch

Zertifikatslehrgang Wirtschaftsrecht

NEU

Lehrgangsbeginn: Mittwoch, 23. August 2017

Weitere Daten: 6.9. / 27.9. / 25.10.2017

Kurszeit: 8.30 bis 12.30 Uhr
und 13.30 bis 17.30 Uhr

Ort: Kaufleuten, Eingang Talacker 34,
8001 Zürich, 3. Stock

Anmeldung und weitere Informationen finden Sie unter [www.veb.ch/Lehrgaenge und Seminare](http://www.veb.ch/Lehrgaenge_und_Seminare)

Melden Sie sich noch heute an. Wir freuen uns auf Sie!

Automatischer Informationsaustausch – was tun mit Konten im Ausland?

Auf Druck der OECD und der Europäischen Union hat sich die Schweiz dem internationalen Standard des automatischen Informationsaustauschs in Steuersachen (AIA) angeschlossen und mit der EU und anderen wichtigen Partnerstaaten Abkommen abgeschlossen und die bestehenden ergänzt.



Daniel Bugnon

Damit werden künftig Schweizer Bankinstitute Daten zu Personen und zur Kontobeziehung ihrer im Ausland ansässigen Kunden (sofern mit dem Staat der AIA vereinbart wurde) an die eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) übermitteln, welche diese wiederum an die Steuerbehörde des Ansässigkeitsstaates des Bankkontos

weiterleitet. Der erste Austausch erfolgt im 2018 an die Partnerstaaten mit den Kontodaten ab 01.01.2017.

Was bedeutet dies für Personen, die im Inland ansässig sind, jedoch Bankkonten im Ausland unterhalten? Die möglichen Folgen sollen anhand des Beispiels von Luigi – einem fiktiven Italiener – der in der Schweiz wohnt, aber in Italien eine Liegenschaft und dazu ein Bankkonto zur Liegenschaftsbewirtschaftung besitzt, erläutert werden. Gemäss Schweizer Steuerrecht ist Luigi in der Schweiz unbeschränkt steuerpflichtig. Diese umfasst das weltweite Vermögen und Einkommen, nicht aber in anderen Staaten gelegene Grundstücke. Somit besteuert Italien Luigis Liegenschaft. Das Bankkonto jedoch unterliegt der Schweizer Besteuerung. Luigi hat in der Vergangenheit hier weder die Liegenschaft noch das Konto deklariert. Im Jahr 2018 wird die italienische Bank dem nationalen Finanzamt Meldung über Luigis Konto erstatten. Das Finanzamt leitet diese Informationen an die ESTV weiter, welche die kantonalen Steuerbehörden mit diesen Angaben bedient. Das kantonale Steueramt wird bei Luigi die Offenlegung

der Saldi und Zinsen für die letzten 10 Jahre verlangen und darauf eine Nachbesteuerung vornehmen. Auf die einfache Nachsteuer (dies ist der nicht bezahlte Steuerbetrag) folgt eine Steuerbusse in normalerweise gleicher Höhe.

Wie kann sich Luigi vor einer Strafverfolgung (Verwaltungsverfahren) retten?

Für eine Kontosaldierung ist es zu spät. Diese hätte noch vor 2017 erfolgen müssen. Der Meldung unterliegen nämlich auch in 2017 saldierte Konten. Sofern Luigi die Steuerdeklaration 2016 noch nicht eingereicht hat, deklariert er das Konto und auch die im Ausland gelegene Liegenschaft sowie die Mieterträge und Liegenschaftskosten. Erträge und Kosten, aber auch der Vermögenswert werden ausgeschieden und unterliegen im Inland nicht der Besteuerung (Progressionsvorbehalt). Zeitgleich – zusammen mit der Steuerdeklaration – erstattet er eine straflose Selbstanzeige und deklariert seine Vermögen und Einkünfte für die letzten 10 Jahre. Im Nachsterverfahren werden die Zinsen und das Vermögen veranlagt. Offen ist aber, ob die Strafflosigkeit gewährt wird. Bei wörtlicher Auslegung des Gesetzes wären die Voraussetzungen erfüllt, da die Steuerbehörden formell keine Kenntnis der nicht deklarierten Werte haben. Allerdings stellt die Meldung einen Automatismus dar, welchem sich Luigi nicht mehr entziehen kann. Daher besteht die Gefahr, dass die Steuerbehörden trotzdem eine Busse verhängen. Ob einem Steuerpflichtigen Strafflosigkeit zugestanden werden soll, wenn die Steuerhinterziehung ohnehin aktenkundig wird, könnte sich zu einer politischen Frage entwickeln.

Daniel Bugnon ist dipl. Steuer- und Treuhandexperte und Inhaber der auf Steuer- und Wirtschaftsberatung spezialisierten BUGNON + PARTNER AG mit Sitz in Reiden (LU). Er ist als Dozent an Fachhochschulen und höheren Fachschulen tätig.
info@akad.ch



Das Netzwerk für Absolventinnen und Absolventen von AKAD Business

Telefon: 044 307 32 28
E-Mail: vediba@akad.ch

Diplomlehrgang IFRS geht in die zweite Runde

Die erste Durchführung dieses IFRS-Diplomlehrgangs 2016/17 ist auf grosses Echo gestossen. Die grosse Nachfrage motiviert uns zur Weiterführung dieses neuartigen Konzepts, welches neben den klassischen Präsenzveranstaltungen auch das Selbststudium mittels e-Learning Modulen beinhaltet.



Martin Welser

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der ersten Durchführung waren neben der fachlichen Komplexität von IFRS auch durch sprachliche Ansprüche gefordert. Die Präsenzveranstaltungen finden nämlich konsequent auf Deutsch statt, während die e-Learning Module auf Englisch zu bearbeiten sind. Aber darf von einem Controller oder Finanz-

experten heute nicht auch erwartet werden, dass er die Materie IFRS in zwei Sprachen beherrscht? Zudem sind die e-Learning Module international ausgerichtet, während die Präsenzveranstaltungen auch die schweizerischen Eigenheiten beleuchten, beispielsweise bei IAS 19 (Pensionsverpflichtungen), wo die angelsächsische Sichtweise nicht so leicht auf die Altersvorsorge in der Schweiz anzuwenden ist.

Der erste Lehrgang war der letzte, der noch den Finanzinstrumente-Standard sowohl unter IAS 39 als auch unter IFRS 9 behandelte. Da ab 1. 1. 2018 IFRS 9 angewendet werden muss, fällt IAS 39 aus dem Programm. Dasselbe gilt für den Standard zu Erlösen (IAS 18 alt und IFRS 15 neu). Fast muss man sagen «leider» – denn die Umstellung wird bei vielen Unternehmen wohl erst im Verlauf des Jahres 2018 abgeschlossen sein. Aus Gesprächen mit Finanzverantwortlichen erfahre ich immer wieder, wie solche Umstellungsprojekte auf die lange Bank geschoben werden, was erstaunt.

Die Teilnehmer dieses zweiten Lehrgangs werden die letzten sein, die in den Genuss kommen, IAS 17 (Leasingvereinbarungen) kennenzulernen. Der Nachfolgestandard IFRS 16 wird ab 1. 1. 2019 in Kraft treten. Da die arbeitsintensive Umstellung auf IFRS 16 bei vielen Unternehmen noch nicht so richtig in die Gänge gekommen ist, wird das

Diplomlehrgang IFRS International Financial Reporting Standards

Der Kurs richtet sich an Personen aus dem Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen, Mitglieder von Audit Committees, Mitarbeitende in Wirtschaftsprüfung und Treuhand, sowie Interessierte aus den Bereichen Banking und Finanzanalyse.

Der Kurs beginnt am 9. Oktober 2017. Die folgenden Präsenzveranstaltungen finden alle 2–3 Wochen (immer montags) bis Anfang Dezember und nach der Winterpause im März und April 2018 statt.

Melden Sie sich jetzt an.

Weitere Informationen und Anmeldung unter www.veb.ch

Thema Miete und Leasing unter IAS 17 bzw. IFRS 16 ein Schwergewicht in diesem Lehrgang sein.

Der Präsenzunterricht (insgesamt acht Tage) beleuchtet die Standards mit einer Fülle von Praxisbeispielen aus persönlichen Erfahrungen und Beispielen aus den Nachschlagewerken der Big4 Netzwerke. Der Lernaufwand für die e-Learning Module ist aufgrund unterschiedlicher Vor- und Sprachkenntnisse individuell sehr verschieden. Für eine Lehrgangsbestätigung ist eine bestimmte Anzahl e-Learning Module zu bearbeiten. Als Alternative zur Lehrgangsbestätigung bietet sich an: einfach die freiwillige Diplomprüfung am 7. 5. 2018 absolvieren!

Martin Welser, Dipl. Wirtschaftsprüfer,
IFRS Consultant, ehemaliger Partner
und Leiter des IFRS Desk bei Deloitte.
martin.welser@bluewin.ch



ControllerAkademie

Controller Akademie AG | Sihlpostgasse 2 | Postfach | 8021 Zürich
Telefon 044 438 88 00 | info@controller-akademie.ch



Start 22. Oktober 2017

Experten in Rechnungslegung und Controlling

(Jetzt mit Bundesbeitrag direkt an die Absolvierenden)

Für zukünftige Entscheidungsträger, Rechnungslegung- und Controlling-Spezialisten sowie Inhaber leitender Positionen, die eine praxisbezogene und tiefgehende Vorbereitung auf die Höhere Fachprüfung bevorzugen.

Jetzt anmelden!
www.controller-akademie.ch



Die Controller Akademie
ist eine Institution von

**kaufmännischer
verband**

*mehr wirtschaftl. für mich.
in zürich.*



Jobgefährdung durch Digitalisierung – machen Sie jetzt den Test

Digitalisierung, Industrie 4.0 und Robotisierung sind mehr denn je in aller Munde. Wer sich stetig weiterbildet, wird auf die kommenden Veränderungen gut vorbereitet sein. veb.ch will seine Mitglieder dabei unterstützen und hat einen Kurzttest zum Thema «Jobgefährdung durch Digitalisierung» entwickelt.

«Was ist Ihre höchste fachliche Ausbildung?» «Wie oft haben Sie in den letzten drei Jahren eine Weiterbildung absolviert?» «Wie hoch ist Ihr Anteil an repetitiven Routineaufgaben in Ihrem aktuellen Job?» Dies sind nur einige Fragen aus dem aktuellen Kurzcheck von veb.ch. In nur fünf bis zehn Minuten haben Sie den Test ausgefüllt und erhalten direkt eine Antwort darauf, inwieweit Ihr Job durch die Digitalisierung gefährdet wird, und zeigt auf, wie fit Sie für die kommenden Veränderungen sind.

Ob Ihre aktuelle Tätigkeit negativ von der Digitalisierung betroffen ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Eine grosse Rolle spielt dabei der aktuelle Anteil an Routine-tätigkeiten und repetitiven Aufgaben. Zudem stellt sich die Frage, ob die Branche, in der Sie tätig sind, oder das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, vom Outsourcing ins In- oder Ausland betroffen ist. Wichtig ist auch die hierarchische Stellung im Unternehmen. Generell gilt: je weiter «oben», desto weniger ist man gefährdet. Ebenso eine Rolle spielt die Grösse des Unternehmens: je kleiner das Unternehmen, desto weniger gefährdet ist der eigene Job. Grosskonzerne sind organisierter, flexibler und verfügen über mehr Mittel zur Rationalisierung oder Verlagerung von einzelnen Tätigkeiten. Relevant ist auch das Arbeitspensum, denn Teilzeitjobs werden meist zuerst gestrichen.

Gefragt ist eine stete, fachliche Weiterbildung

Das persönliche berufliche Potential bildet die höchste fachliche Ausbildung. Stete fachliche Weiterbildung wird in Zukunft noch wichtiger. Ebenso sind Fremdsprachenkenntnisse ein Mehrwert, für viele Jobs gar ein absolutes Muss. Eine Ausbildung in Führung/Leadership sowie mindestens erste Erfahrungen werden vielfach ebenfalls für die Leitung von Teams, erst recht für Kaderjobs und Geschäftsleitungsmitglieder, vorausgesetzt.

Um die kommenden Herausforderungen zu meistern, werden Soft-Skills wie beispielsweise die Kommunikations-



Foto: Thorben Wenger_L_pixel/b.de

Wir bieten unseren Mitgliedern die Möglichkeit, Ihre Auswertung des Kurzchecks zusammen mit einem aktuellen CV von veb.ch kurz beurteilen zu lassen.

Bei Interesse senden Sie bitte diese zwei Unterlagen an herbert.mattle@veb.ch

fähigkeit noch wichtiger. Zudem helfen bei Veränderungen oder einem allfälligen Jobverlust das aktive Nutzen von Chancen, lösungsorientiertes Handeln, vorausschauendes Planen und nicht zuletzt eine positive Lebenseinstellung. Wichtig ist ebenfalls eine möglichst hohe Mobilität bezüglich des Arbeitsorts. Ein gutes Netzwerk zu haben und ein aktives Mitglied in einem Berufsverband zu sein, verbessern die Chancen bei der Suche nach einem neuen Job. Viele gute Jobs werden heute unter der Hand vergeben und nicht mehr ausgeschrieben. Auch hier können Weiterbildungen helfen, Kontakte zu knüpfen und neue Türen zu öffnen.

Der Kurzcheck stützt sich auf unsere langjährige Erfahrung in Führungspositionen der Wirtschaft, Karriereberatung sowie auf Studien, die sich mit der Thematik befassen. Die Schlussfolgerungen und Aussagen zum Risiko können im Einzelfall jedoch von der Realität abweichen.

So machen Sie den Test:

[www.veb.ch/Service/Kurzcheck Jobgefährdung](http://www.veb.ch/Service/Kurzcheck_Jobgefahrdung)

Haben Sie schon ein professionelles LinkedIn-Profil?

Ob Treuhänder, Berufsleute im Rechnungslegungs- und Controllingbereich, CFO oder CEO – die Plattform LinkedIn ist für jeden geeignet. Davon ist LinkedIn-Trainerin Erica Kessler überzeugt. Was viele nicht wissen: Das Netzwerk kann auch für Marketingaktivitäten und Kundenakquisition genutzt werden.



Erica Kessler, Inhaberin von Kessler Social Media in Zürich.
www.kessler-socialmedia.com

Frau Kessler, warum soll ein selbstständiger Treuhänder oder ein CEO eines KMU einen persönlichen LinkedIn-Account erstellen?

In erster Linie unterstützt das Profil den Nutzer, damit er von Kunden und potentiellen Neukunden im Netz besser gefunden wird. Zudem stufen Suchmaschinen, wie Google oder Bing, die Social Media Plattform LinkedIn hoch ein. Das heisst, wenn online ein

Name gesucht wird, erscheint dank LinkedIn der eigene Name in der Suche ganz oben. Zudem sind viele wichtige Entscheidungsträger auf LinkedIn vertreten, wie zum Beispiel auch viele Alumni-Organisationen. LinkedIn ist die perfekte Plattform, um sich weltweit zu positionieren und zu präsentieren. Den Vorteil von LinkedIn gegenüber XING sehe ich darin, dass es weltweit genutzt wird – dies ist vor allem für Menschen interessant, die einmal im Ausland arbeiten oder ein globales Netzwerk aufbauen möchten.

Welche Möglichkeiten gibt es neben dem persönlichen Profil?

Neben dem persönlichen Profil empfehle ich zusätzlich, eine Unternehmensseite (Company Page) mit Logo zu erstellen. Diese kann in das persönliche Profil integriert werden. Ziel einer Company Page ist es, die Nutzer schliesslich auf die eigene Website zu führen, um bestenfalls einen Verkauf abzuschliessen.

Sie schulen CFO und CEO im Umgang von LinkedIn. Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?

Die meisten meiner Kunden haben bereits einen Account. Sie unterschätzen jedoch die Möglichkeiten der Plattform oder sie sind eher passiv und es fehlt ihnen an Wissen im korrekten Umgang. Viele denken, dass LinkedIn nur eine reine Jobsuchmaschine sei und nehmen das eigene Profil

lediglich als Kopie des CV wahr, es ist jedoch eine Karriere-website. In jedem Profil steht eine Zusammenfassung zur Person zur Verfügung, der ideale Ort, um zu verkaufen und die Zielgruppe anzusprechen. Hier empfehle ich, eine Keyword-Strategie anzuwenden, denn auch LinkedIn folgt einem Algorithmus. Je öfter relevante Schlüsselwörter im eigenen Profil stehen, desto höher erscheint das Ranking in der Suche. Dies kann wiederum potentielle Kunden anlocken.

Was sind die wichtigsten Punkte, die beim Erstellen eines LinkedIn-Profiles zu beachten sind?

Das Wichtigste ist ein professionelles und aktuelles Profilfoto. Bei einem persönlichen Treffen sollte die Person wiedererkennbar sein. Ein solches Foto schafft Vertrauen und wirkt professionell. Ein zweiter wichtiger Punkt ist die Headline, die gleich unterhalb des Profilfotos erscheint. Mit dieser Zeile positioniert sich der Nutzer und gibt so einen ersten Eindruck von sich preis. Ein selbstständiger Treuhänder kann dort zum Beispiel neben seiner Tätigkeit, seine Kompetenzen und Leidenschaft erwähnen. Weiter empfehle ich, bei der aktuellen Position das Logo des Unternehmens abzubilden. Dies ist nur möglich, wenn die Firma bereits mit einer Unternehmensseite auf LinkedIn vertreten ist. Sie glauben nicht, welche Wirkung ein Logo haben kann. Sie werden damit viel mehr Klicks auf der Company Page generieren können. Bei der aktuellen Position würde ich neben der Beschreibung der Tätigkeit auch die Service-Leistung und die Zielgruppe erwähnen sowie auch Erfolgsgeschichten von bestehenden Kunden. Zudem empfehle ich Bilder und Videos hochzuladen, auf denen die Geschäftsstelle und das Team, der Empfang oder das Sitzungszimmer zu sehen sind. Das wirkt authentisch, und es ermöglicht, dass potentielle Kunden bereits die Kultur der Firma kennenlernen.

Was geht auf LinkedIn gar nicht?

Übertreibungen oder unwahre Geschichten sind ein absolutes Tabu. Zudem sollte jeder geschriebene Kommentar

positiv sein. Kritische und negative Kommentare sollten nur in einer nicht öffentlichen Direktnachricht verfasst werden. LinkedIn ist ein professionelles, globales Netzwerk und negative Kommentare wirken unprofessionell.

Wie viel Zeit soll man für LinkedIn investieren?

Meine Faustregel ist: fünf Tage in der Woche während jeweils 15 Minuten. Jeden Tag würde ich eine andere Aktivität wählen: An einem Tag das Netzwerk pflegen oder erweitern, an einem anderen Tag einen Artikel oder Blog-Post teilen oder etwas liken und kommentieren und dann auch einmal einen Neukunden suchen und ansprechen. Wichtig ist, immer jeden einzelnen Kommentar zu beantworten, auch an einem Sonntagabend. Man bedankt sich höflich und baut eine Beziehung auf, wie im richtigen Leben auch.

Wie werde ich ein erfolgreicher LinkedIn-Nutzer?

Der Nutzer soll sich getrauen und zeigen, indem er einen Artikel teilt, wie zum Beispiel relevante News aus der Branche oder er verfasst selber Updates und Artikel. Wenn ein Artikel geteilt wird, ist es wichtig, dass immer eine Meinung dazu abgegeben wird, inklusive einer offenen Frage. So kann Wissen weitergegeben und eine grössere Reichweite erzielt werden. Durch das Teilen, Liken und Kommentieren erreicht der Nutzer Visibilität und bleibt im Netzwerk in Erinnerung. Dadurch kann durchaus ein Auftrag eines Neukunden gewonnen werden.

Wie kann ich LinkedIn für Marketingaktivitäten nutzen?

Es macht sich gut, wenn auf der Unternehmensseite auf LinkedIn die Kultur der Firma in Erscheinung tritt, zum Beispiel in Form von Fachartikeln oder Tipps für den Praxisalltag. Wenn beispielsweise eine Firma an einem Messestand vertreten ist, würde ich diese Information auf

der Company Page ankündigen und zeigen, wie der Stand aufgebaut ist und die Benutzer auffordern, die Firma an der Messe zu besuchen. Auch nach der Messe empfehle ich, einen Beitrag zu veröffentlichen. Damit wird verdeutlicht, dass Menschen hinter der Firma stehen. Wichtig ist ein guter Mix aus Werbung und Fachinformationen. Ich würde auch einmal ein Testimonial sprechen lassen, das glaubwürdiger wirkt als nur Eigenwerbung.

Wie sind Sie zu LinkedIn gekommen?

Vor zwei Jahren nahm ich an der Social Media Marketing World in San Diego teil, der weltweit grössten Marketingkonferenz. Dort habe ich mich mit Teilnehmern von Agenturen und Grossfirmen aus den USA und Australien vernetzt. Die Leute sind dort viel aktiver als wir in der Schweiz. Sie haben mich sofort auf mein Profil und meinen Werdegang angesprochen und dabei gleich eine Beziehung zu mir aufgebaut. Ich erfuhr, dass sie via LinkedIn neue Kunden und Talente für neue Jobs gewinnen und die Plattform längst auch für Marketingaktivitäten nutzen. Das hat mich so beeindruckt, dass ich mir von ihnen alles aneignen wollte, um mein Wissen in der Schweiz weiterzugeben. Aktuell bin ich als Referentin und Speakerin auf Messen an Universitäten und Fachhochschulen engagiert. Zudem unterrichte ich in Workshops und gebe Impulsreferate für Unternehmen, Anwaltskanzleien und Banken.

veb.ch bietet im Rahmen von House of Accounting ein LinkedIn-Kurs mit Erica Kessler an. Der Workshop findet am 22. November und 13. Dezember, jeweils von 8.30 bis 12.30 Uhr statt. Weitere Informationen unter www.veb.ch/Seminare und Lehrgänge/House of Accounting

Interview: Stephanie Federle

veb.ch auf Social Media

veb.ch ist neu mit einem Blog online. Auf blog.veb.ch werden wir Sie ab sofort regelmässig informieren – sei es mit Fachinformationen, kurzen Stellungnahmen zu aktuellen Themen oder gesetzlichen Veränderungen, die von Interesse sind.

Dazu zählen zum Beispiel:

- *Was ist ein GAV und welche Arbeitsverhältnisse unterstehen einem GAV?*
- *Steuern und Gerechtigkeit – eine Illusion?*
- *Neues aus dem Erbrecht*

*Diskutieren und kommentieren Sie mit.
Wir freuen uns auf Ihre Reaktionen.
Schauen Sie doch ab und zu vorbei.*

Abonnieren Sie
unseren Blog als
RSS-Feed



Besuchen Sie auch unsere Company-Pages auf LinkedIn und Facebook.

«Sie gehören nun zur fachlichen Elite»

Im Kultur Casino Bern trafen sich rund 1200 Absolventen und Gäste zur traditionellen Abschlussfeier der höheren Prüfung im Rechnungswesen und Controlling. Auch dieses Jahr gab es Spitzenresultate: Sandra Kuster bestritt den Fachausweis mit der Note 5.9 und Marek Gossner erreichte das Diplom mit der Note 5.6.



Gratulation durch Urs Prochinig, Mitglied der Prüfungskommission: Sandra Kuster absolvierte den Fachausweis mit der Note 5.9.

«Eigentlich ist Schlussfeier der falsche Begriff», begrüßte Herbert Mattle, Präsident des Trägervereins veb.ch, die erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen. «Richtig wäre Beginnfeier. Sie alle haben Grossartiges geleistet und gehören nun zur fachlichen Elite und stehen damit am Beginn einer erfolgreichen, beruflichen Karriere.»

Der festliche Saal im Kultur Casino Bern war bis auf den letzten Platz mit Absolventen und ihren Gästen besetzt. «Mit dem heutigen Abschluss haben Sie die Bereitschaft bewiesen, Überdurchschnittliches zu leisten. Das verdient Respekt. Sie sind echte Vorbilder». Mit diesen Worten gratulierte Sascha M. Burkhalter, Finanzdelegierter des Kaufmännischen Verbands und Mitträger der Prüfung, den erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen.

Thomas Ernst, Präsident der Prüfungskommission, begrüßte die Abgängerinnen und Abgänger gleich in drei Sprachen – in Deutsch, Französisch und Italienisch. «Die erhaltenen Titel als Expertin/Experte und Fachfrau/Fach-

mann haben Sie mit viel Fleiss und Einsatz verdient. Sie haben dabei auch den Unterschied zwischen Preis und Wert gelernt. Den Wert, den Sie errungen haben, ist viel höher als der Preis, den Sie dafür bezahlt haben», sagte er. Laut einer Rangliste, erstellt vom World Economic Forum, gilt die Schweiz als das fröhlichste Land der Welt. Der Grund dafür ist die Tatsache, dass die Schweizer Bevölkerung ein grosses Vertrauen für viele wichtige Berufe aufbringt. Grosses Vertrauen geniessen vor allem Feuerwehrleute mit 94 Prozent und Ärzte mit 87 Prozent. Weniger Vertrauen scheinen hingegen Finanzleute und Buchhalter zu haben, die nur 31 Prozent erreichen. «Immerhin sind wir besser als Autoverkäufer und Politiker», sagte Thomas Ernst schmunzelnd und sorgte für grosse Lacher im Publikum. Mit dem Wissen, das sich die Absolventen angeeignet haben, ist er jedoch guter Hoffnung, dass in unserem Berufsstand Akzeptanz und Vertrauen in Zukunft gesteigert werden können.

Höhere Bestehensquote im Vergleich zum Vorjahr

Das Diplom und der Fachausweis geniessen vor allem deshalb ein so grosses Ansehen, weil nur die besten Kandidatinnen und Kandidaten die Prüfung bestehen. Bei der Höheren Fachprüfung haben von den 193 geprüften Kandidaten 68 Prozent bestanden und dies mit einer Durchschnittsnote von 4.1. Neun Frauen und Männer mit der Note 5.3 oder besser wurden von den Trägerverbänden speziell ausgezeichnet. Die mit Abstand beste Abschlussnote erreichte Marek Gossner mit der Note 5.6.

Bei den Berufsprüfungen lag die Bestehensquote mit 62 Prozent etwas höher als im letzten Jahr. «Ein erfreuliches Ergebnis», sagte Urs Prochinig, Mitglied der Prüfungskommission, der den Besten gratulierte. Umso mehr erstaunte die relativ tiefe Durchschnittsnote von 4.0, die ein Raunen durch den Saal auslöste. Den Notenschnitt erhöht hat auf jeden Fall Sandra Kuster, die mit der Note 5.9 die beste Prüfung absolvierte. «Ich freue



Eine Gruppe der Rangkandidatinnen und -kandidaten der Berufsprüfungen.



Die «Besten» der Höheren Fachprüfung 2017. Marek Gossner (ganz rechts) erreichte die beste Abschlussnote von 5.6.

mich riesig und hätte nie mit einer so guten Abschlussnote gerechnet“, sagte sie. Sie freut sich nun, das Gelernte im Praxisalltag umzusetzen. Mit Sandra Kuster kamen insgesamt 39 Frauen und Männer in die Ränge mit einer Note von 5.3 und besser. Immer wieder diskutiert wird die Frauenquote, denn auf dem Weg vom Sachbearbeiter über den Fachausweis bis hin zum Diplom steigen viele Frauen aus. Umso mehr freute sich veb.ch-Präsident Herbert Mattle, dass von den 39 Rangkandidaten 27 Frauen den Fachausweis erhielten.

Der veb.ch-Präsident ist von den hervorragenden berufsbegleitenden Ausbildungen überzeugt, vor allem deshalb,

weil sie eine hohe Anerkennung in Wirtschaft und Verwaltung geniessen. Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Zukunft des Fachausweises und Diploms ist die regelmässige Anpassung der Prüfungsinhalte an die rasant ändernden Anforderungen von Wirtschaft und Öffentlichkeit. Dass dies gelungen ist, zeigen die hohen Einstufungen im Nationalen Qualitätsrahmen NQR. Das Diplom hat es als erstes und bisher einziges auf die höchste Stufe 8 geschafft – und der Fachausweis erreichte die hervorragende Stufe 6. Ein Meilenstein und eine Bestätigung für die eidgenössischen Prüfungen im Rechnungswesen und Controlling.

Text: Stephanie Federle / Fotos: Armin Grässl



Herbert Mattle,
Präsident Prüfungsverein



Martin Häfliger,
Mitglied der Prüfungskommission



Thomas Ernst,
Präsident Prüfungskommission

«Vous avez rejoint l'élite professionnelle»

La cérémonie de clôture des examens au Kultur Casino de Berne a enregistré des résultats records: Sandra Kuster a obtenu un magnifique 5.9 au brevet et Marek Gossner un 5.6 au diplôme.



Ivan Progin, membre de la commission des examens félicite les meilleurs lauréats.

«En fait, cérémonie de clôture n'est pas le bon terme...» commente Herbert Mattle, Président de l'association faîtière veb.ch. «...plus exact serait cérémonie d'ouverture! Vous tous, qui avez réalisé quelque chose de remarquable, appartenez désormais à l'élite professionnelle et vous situez ainsi au seuil d'une brillante carrière professionnelle.

C'est devant une salle comble que Sascha M. Burkhalter, délégué aux finances de la Société des employés de commerce, codétentrice des examens, félicite tous les lauréates et les lauréats: «Par la réussite de vos examens, vous avez fait montre de votre capacité à réussir une performance exceptionnelle. Vous êtes ainsi devenus des exemples et méritez notre respect».

Thomas Ernst, Président de la commission des examens, félicite chaleureusement les nouveaux titulaires du brevet et du diplôme, pour chaque région linguistique dans leur langue maternelle: «C'est avec beaucoup d'application et d'engagement que vous avez obtenu votre nouveau titre. Durant vos études, vous avez notamment appris la différence entre le prix et la valeur d'un bien; la valeur de votre titre est nettement plus élevée que le prix payé».

Taux de réussite plus élevés que l'année précédente

Les lauréats présents ont tout particulièrement pu apprécier cette proportion; seuls les meilleurs candidats réussissent en effet leurs examens. Au niveau des examens supérieurs, 68 % des 193 candidats examinés ont obtenu leur diplôme, ce avec une note moyenne de 4.1 sur le plan suisse. Les associations faîtières ont eu le plaisir d'accueillir sur le podium les neufs lauréates et lauréats ayant réussi une note moyenne de 5.3 et plus.

Urs Prochinig, responsable des examens du brevet, relève le taux de réussite satisfaisant de 62 % acquis cette année, quelque peu au-dessus des résultats de l'année précédente. Résultat d'autant plus surprenant que la note moyenne suisse obtenue par tous les candidats ne se situe qu'à 4.0! 39 lauréates et lauréats ont été appelés sur la tribune pour être personnellement félicités et recevoir un prix d'honneur. Herbert Mattle se félicite de la proportion importante de femmes réussissant brillamment leurs examens. 27 d'entre elles ont en effet été appelées sur le podium. Il déplore cependant la proportion importante des femmes renonçant à poursuivre leur formation après la réussite du brevet fédéral.

Le Président de veb.ch est convaincu de l'excellence de la formation en cours d'emploi, tout particulièrement parce qu'elle jouit d'une grande reconnaissance dans les domaines de l'économie et de l'administration. Cette excellence ne peut être atteinte que par l'adaptation régulière du contenu et des prescriptions des examens afin de pouvoir répondre aux mutations rapides dans notre domaine ainsi qu'aux nouvelles exigences posées par le monde économique et le domaine public. Le récent bon classement de nos titres dans le cadre national des certifications des formations professionnelles (CNC).

*Texte: Stephanie Federle
Traduction: Ivan Progin*

«Lei appartiene all'élite professionale»

Al Kultur Casino di Berna si è tenuta la tradizionale festa dei diplomi degli esami superiori in contabilità e controlling. Ci sono stati risultati eccezionali: Sandra Kuster ha ottenuto il risultato di 5.9 nell'attestato, mentre nel diploma il risultato migliore di 5.6 è stato ottenuto da Marek Gnosser.

«Con il conseguimento del titolo avete dimostrato la vostra disponibilità a impegnarvi al di sopra della media. Questo merita rispetto e considerazione. Siete dei veri esempi da seguire»; queste le parole con le quali si è congratulato con i diplomati il delegato alle finanze della Società impiegati commercio, Sasha Burkhalter.

«Avete appreso la differenza tra il prezzo e il valore di un bene. Il valore che avete acquisito è molto superiore al prezzo pagato» ha iniziato il suo discorso Thomas Ernst, presidente della commissione d'esami. Secondo una classifica allestita dal World Economic Forum la Svizzera si situa al primo posto come il paese più felice del mondo. Motivo per questa posizione è probabilmente da ricercarsi in una grande soddisfazione in alcuni importanti mestieri. Grande fiducia viene espressa nei confronti dei pompieri, con il 94 %, e nei medici, con l'87 %. Meno fiducia ottengono invece i contabili e in genere il mondo della finanza, raggiungendo un misero 31 %. Almeno superiamo in graduatoria i venditori di automobili e i politici», ha proseguito Thomas Ernst, creando ilarità tra il pubblico. «Con le nozioni da voi acquisite siamo comunque speranzosi che la nostra categoria professionale possa ambire in futuro ad un maggior consenso» ha terminato il suo discorso il presidente della commissione d'esami.

Risultati migliori rispetto all'anno precedente

Per quanto concerne l'esame superiore hanno conseguito il titolo il 68% dei 193 candidati presentatisi. La nota migliore è stata conseguita da Marek Gnosser con la nota 5.6.

Per gli specialisti vi è stata una quota di promossi del 62 per cento. «Un risultato rallegrante» ha confermato Urs Prochinig, membro della commissione d'esami. Una volta di più ci si è stupiti della nota media che si è situata al 4.0, provocando nella platea un acceso rumorio di stupore. Sandra Kuster ha conseguito con la nota finale 5.9 il miglior risultato. «Sono molto contenta. Non avrei mai

pensato di conseguire un simile successo» ha espresso vivamente emozionata la neodiplomata. Una discussione sempre attuale è quella inerente le donne presenti nei vari stadi della formazione. Dalla base di assistente, attraverso il titolo di specialista per arrivare al diploma molte donne abbandonano la formazione. Particolarmente felice quindi il presidente del veb.ch, Herbert Mattle, di trovare ben 27 donne tra i 39 specialisti premiati.

Il presidente del veb.ch, Herbert Mattle, è assolutamente convinto della bontà della formazione duale. Una condizione importante per il futuro successo del titolo di attestato e del diploma è l'adattamento puntuale dei contenuti d'esame alle sempre e incessanti sfide del mondo economico e dell'amministrazione. Che questo obiettivo sia stato raggiunto è confermato nella valutazione ottenuta nell'ambito della qualificazione NQR. Il diploma è il primo titolo, e fino ad oggi l'unico, ad aver ottenuto la massima qualificazione 8, e l'attestato ha raggiunto la ragguardevole qualificazione 6.

*Testo: Stephanie Federle
Traduzione: Thomas Ernst*



Fabrizio Ruscitti, presidente ACF, (destra) si congratula con i nuovi diplomati.

«Bildung ist die beste Investition»

Josef Felder hat sich als langjähriger CEO der Flughafen Zürich AG einen Namen gemacht. Der diplomierte Experte in Rechnungslegung und Controlling ist heute hauptberuflich als Verwaltungsrat tätig. Im Interview erzählt er, wie wichtig Weiterbildung ist und was ihn mit der Pro Juventute verbindet.



Josef Felder

Herr Felder, was wollten Sie als Kind einmal werden?

Meine Schulzeit war schwierig. Nach nur sechs Jahren Primarschule und zwei Jahren Oberschule – für die Sekundarschule reichte es nicht – begann ich bereits mit 15 Jahren eine Verkaufslehre in einem Eisenwarenladen im Dorf, wo ich aufgewachsen bin. Ich

war damals kein guter Schüler, deshalb hatte ich keine grosse Optionen, mir zu überlegen, was ich eigentlich werden wollte.

Wie haben Sie sich während Ihrer Lehre entwickelt?

Während der Lehre wurde ich schnell wissenshungrig. Ich wollte nachholen, was ich in meiner Schulzeit verpasst hatte. Dies widerspiegelte sich auch in meinen Noten, ich konnte die zweijährige Verkaufslehre mit der Note 5.5 abschliessen. Mit diesem guten Abschluss war ich motiviert, zusätzlich das dritte Lehrjahr als Detailhandelsangestellter anzuhängen. Dafür war eigentlich der Abschluss der Sekundarschule notwendig. Doch dank meinen guten Noten erhielt ich trotzdem die Chance dazu.

«Für mich war es sehr wichtig, dass es eine Weiterbildung mit eidgenössischer Anerkennung war.»

Was motiviert Sie, sich ständig weiterzubilden?

Es ist interessant, wenn man Bescheid weiss, sei es über das Leben, die Gesellschaft, über Kulturen oder im beruflichen Umfeld. Ich wurde so wissenshungrig, dass ich ständig Neues erlernen wollte. Während meiner Lehre

habe ich zum Beispiel nebenbei noch Englisch gelernt. In den nachfolgenden zwölf Jahren habe ich mein gesamtes Geld und meine Freizeit in Weiterbildung investiert. Ich bin überzeugt: Bildung ist die beste Investition, die man machen kann.

Wann kam die Freude am Rechnungswesen?

Schon früh hatte ich Freude an Zahlen und an der Interpretation von Zahlen. Mit 18 Jahren wollte ich dann studieren. Doch in der damaligen Zeit – vor rund 40 Jahren – hatte ich keinen Zugang zu der Möglichkeit, eine Matura berufsbegleitend nachzuholen. Durch das geniale duale Bildungssystem ist heute viel mehr möglich. Ich habe per Zufall eine Broschüre vom Kaufmännischen Verband mit der damaligen Ausbildung zum Buchhalter mit eidgenössischem Abschluss gesehen. Mir hat vor allem die Zweistufigkeit gefallen, dass nach dem Fachausweis die Möglichkeit besteht, noch das Diplom als Experte anzuhängen. Für mich war es sehr wichtig, dass es eine Weiterbildung mit eidgenössischer Anerkennung war.

Wie haben Sie die Ausbildung zum eidgenössisch diplomierten Experten erlebt?

Sie hat mir sehr viel gebracht, insbesondere von der Vielseitigkeit und von der Tiefe her. Zudem hatten wir einen sehr engen Klassenzusammenhalt, unterstützten und motivierten uns gegenseitig.

Gab es etwas, das Ihnen in der Ausbildung gefehlt hat?

Rückblickend hat für mich ein wichtiger Punkt gefehlt: der menschliche Aspekt. Zahlen sind sehr wichtig. Doch hinter Zahlen stehen immer Menschen. Die Ausbildung war fachtechnisch ausgerichtet. Ich hätte mir gewünscht, mehr über Leadership und Coaching zu erfahren. Der Finanzchef hat heute eine viel wichtigere Bedeutung als früher. Deshalb sind für diese Position auch Leadership-Skills notwendig.



Josef Felder (links) im Gespräch mit veb.ch-Präsident Herbert Mattle.

Sie wurden bereits mit 30 Jahren CFO der Crossair. Wie sind Sie zu dieser Position gekommen?

Während der berufsbegleitenden Ausbildung habe ich drei Mal den Job gewechselt. Ich glaube, es ist eine logische Folge, da man sich durch die intensive Weiterbildung stark entwickelt. Mir wurde es sehr schnell langweilig in meinem Berufsalltag, deshalb suchte ich eine neue Herausforderung. Ich habe damals im Treuhandbereich gearbeitet, eine Tätigkeit, die mir eigentlich sehr gut gefiel und auch wichtig war. Mir hat jedoch das internationale Umfeld gefehlt. Deshalb habe ich zum Rohstoffhändler Marc Rich gewechselt, und als ich die Stelle als CFO bei der Crossair ausgeschrieben sah, bewarb ich mich und erhielt ganz überraschend die Zusage dafür. Sowohl bei der Crossair als auch beim Flughafen Zürich gab es viele Zufälle, durch die sich neue berufliche Erfahrungen ergeben haben. Gleichzeitig habe ich keine Lohnansprüche gestellt, und die Crossair und der Flughafen Zürich hatten limitierte Gehaltsbudgets. Mir persönlich hat Geld nie eine grosse Rolle gespielt. Ich habe mein ganzes Leben lang nie eine Lohnverhandlung gesucht. Ich dachte immer, der Arbeitgeber muss wissen, was ich wert bin. Ich bin überzeugt, dass ich die Stelle bei der Crossair auch deswegen erhalten habe, weil ich keine finanziellen Forderungen in die Verhandlung einbrachte.

Und beim Flughafen?

Ich wollte keinen sicheren Job oder Prestige, noch habe ich einen Titel gesucht. Ich wollte einfach einen spannenden Job machen. Ich hatte viel Glück im Leben und Leute, die an mich geglaubt haben und mir eine Chance gaben.

Wie haben Sie selber Führung gelernt?

Ganz zu Beginn als Verkäuferlehrling. Dort lernt man, mit aller Gattung Menschen umzugehen – vom Land-

wirt bis hin zum Pfarrer. Die Verkaufslehre war die beste Ausbildung in Sachen Menschenführung, die ich machen konnte. Menschen führen, heisst Menschen gern zu haben. Diesen Teil kann man nicht lernen. Leadership-Kurse sind eine Verfeinerung dazu.

Was sind Ihre Grundsätze in der finanziellen Führung?

Das «A» und «O» ist es, Kennzahlen zu haben, die nachvollziehbar sind, nicht verwirren und das Businessmodell sauber abbilden. Falsche Kennzahlen können zu Fehlentscheidungen führen. Zudem ist es wichtig, den Mut aufzubringen, Kennzahlen laufend zu hinterfragen.

«Der beste Verwaltungsrat ist der, der so zusammengesetzt ist, dass er dem Management in den entscheidenden Kernkompetenzen ein Sparringpartner ist, so dass das Management keinen Unternehmensberater mehr braucht.»

Mit wie vielen Kennzahlen sollte ein Unternehmen gesteuert werden?

Die Reduzierung der Komplexität ist wichtig. Bei der Onlineweinhandlung Flaschenpost Services AG, deren Verwaltungsratspräsident ich bin, haben wir zum Beispiel einen «One-Pager» als Monats-Reporting. Wir müssen die «Conversion Rate» kennen, die Anzahl Bestellungen sowie den durchschnittlichen Wert einer Bestellung, die Logistik- und die Personalkosten. Bei einer Bank ist eine solche Vereinfachung nicht denkbar und würde von der Aufsicht nicht goutiert (schmunzelt). Ich bleibe aber dabei: Weniger ist mehr.

Haben Sie im Vergleich zu früher auch Veränderungen in der Revision festgestellt?

Ja, ich finde, es ist noch bedeutender geworden, dass die Revision übergeordnet und neutral ihre Aufgabe wahrnehmen kann. Es ist wichtig, mit der Revision ein offenes und transparentes Verhältnis zu haben, denn eine Revision muss unterstützen, Bestehendes hinterfragen und Schwachstellen aufdecken. Der direkte Kontakt zwischen dem Verwaltungsrat und dem Revisionsleiter ist wichtig geworden und die Zusammenarbeit intensiver. Das hat sich ins Positive verändert.

Sie waren vom Jahr 2000 bis 2008 CEO des Flughafens Zürich. Weshalb sind Sie zurückgetreten?

Entgegen der allgemeinen Haltung der Öffentlichkeit sollte ein Chef dann ersetzt werden, wenn es dem Unternehmen gut geht. Ein Chefwechsel wühlt ein Unternehmen immer auf. Er löst Veränderungen aus: in der Führung, bei den Mitarbeitern und in der gesamten Ausrichtung des Unternehmens. Der Flughafen war zum Zeitpunkt meiner Kündigung unternehmerisch in einer sehr guten Verfassung und für mich war es der richtige Zeitpunkt, um zu gehen. Zudem glaube ich, dass das Ablaufdatum eines CEOs von einem Unternehmen, welches in der Öffentlichkeit steht und börsenkotiert ist, bei acht bis zwölf Jahren liegt. Dann kam dazu, dass ich insgesamt 20 Jahre in der Aviatik tätig war. Ich hatte bei der Crossair und beim Flughafen eine so intensive Zeit erlebt, dass ich das Gefühl hatte, einen Tunnelblick zu haben. Deshalb brauchte es für mich etwas Neues.

«Das <A> und <O> ist es, Kennzahlen zu haben, die nachvollziehbar sind, nicht verwirren und das Businessmodell sauber abbilden.»

Wussten Sie bei Ihrer Kündigung schon, was Sie danach machen wollten?

Nein, das wusste ich nicht. Ich war jedoch zuversichtlich, dass ich ein Plätzchen finden würde. Ich blieb so lange beim Flughafen, bis ein Nachfolger gefunden wurde, um einen gepflegten Übergang zu ermöglichen. Als meine Nachfolge geregelt war, habe ich mich entschieden, keine operative Funktion mehr wahrzunehmen, sondern mich ausschliesslich auf Verwaltungsratsmandate zu konzentrieren.

Warum holt man Sie in einen Verwaltungsrat?

Heute werden Verwaltungsräte nach Kompetenzprofilen ausgewählt. Mein finanzieller Background ist dabei wichtig. Ich kann eine Bilanz lesen und dies auch in einem internationalen Kontext. Zudem verfüge ich über Leadership-Kompetenzen, diese musste ich am Flughafen unter Beweis stellen. Ich kann auch gut beurtei-

len, wie ein Team funktioniert. Aber auch durch die verschiedenen Krisen, die ich erlebt habe, weiss ich, was Change-Management und Krisenmanagement bedeuten. In diesen Bereichen kann ich einem Unternehmen im Verwaltungsrat Inputs geben.

Wie soll ein Verwaltungsrat im Idealfall zusammengesetzt sein?

Der beste VR ist der, der so zusammengesetzt ist, dass er dem Management in den entscheidenden Kernkompetenzen ein Sparringpartner ist, so dass das Management keinen Unternehmensberater mehr benötigt. Zudem braucht es eine Diversität von fachlichen und menschlichen Qualitäten, diese sind noch bedeutender als eine Frauenquote.

«Ich hatte viel Glück im Leben und Leute, die an mich geglaubt haben und mir eine Chance gaben.»

Was ist Ihre persönliche Checkliste, damit Sie ein neues VR-Mandat annehmen?

100 Prozent hinter dem Produkt oder der Dienstleistung zu stehen, ist eine Voraussetzung. Zudem sind mir die Menschen sehr wichtig, die auf operativer und strategischer Ebene zusammenarbeiten müssen. Und schlussendlich ist entscheidend, ob die Kompetenzen im Profil mit meinen persönlichen Kompetenzen übereinstimmen.

Würden Sie noch neue VR-Mandate annehmen?

Ich brauche Freiräume, die Vor- und Nacharbeit eines Mandats ist sehr wichtig. Dazu kommt, dass ein Verwaltungsrat da sein muss, wenn ein Unternehmen ihn braucht. Deshalb sind in meiner Agenda nie alle Tage durchgeplant, damit ich kurzfristig vor Ort sein kann, wenn Not am Mann ist.

Unser aktueller Jahresbericht zeigt die schönsten Briefmarken der Pro Juventute der letzten Jahre. Sie sind seit 2008 Präsident des Stiftungsrates. Wie sind Sie zu diesem Mandat gekommen?

In meiner Jugend habe ich von der gemeinnützigen Arbeit profitieren dürfen. Als ich mich entschied, vollberuflich als Verwaltungsrat tätig zu sein, wollte ich etwas an die Gesellschaft zurückgeben. Ich wurde angefragt, das Präsidium des Stiftungsrates der Pro Juventute zu übernehmen. Damals stand die Pro Juventute finanziell schlecht da. Rückblickend habe ich das Mandat sehr naiv übernommen; ich hatte keine Erfahrung im Umgang mit Non-Profit Organisationen. Aber das Ganze passte zu mir und zu meiner Neugier – etwas zu tun, das nicht genau vorgegeben ist. Die ersten Jahre waren schwierig.

In der Zwischenzeit haben wir fünf Jahre mit einem ausgeglicheneren Ergebnis hinter uns.

Wie pflegen Sie Ihr Netzwerk?

Gerade in einem Land wie der Schweiz ist ein Netzwerk sehr wichtig. Es ist relativ einfach, dieses zu pflegen. Es gibt so viele verschiedene Veranstaltungen, an denen man seine Kontakte intensivieren kann. Man muss sich aber auch einbringen und Initiative ergreifen.

Wie sind Sie auf Social Media unterwegs?

Auf meiner Website ist alles zu lesen, was über meine Person wichtig ist. Ich habe sie erstellt, als ich mich entschieden habe, nicht mehr operativ tätig zu sein. Während meiner Zeit beim Flughafen wurde so viel Falsches über mich und über das Unternehmen berichtet. Ich wollte einfach transparent sein. So steht heute alles, was es Wissenswertes über mich gibt, auf meiner Homepage.

Sind Sie auch auf Social-Media-Kanälen aktiv?

Auf Gefässe wie WhatsApp, Facebook oder Twitter verzichte ich und verwende Emails und mein Telefon für die Kommunikation. Gleichzeitig sind moderne, soziale Netzwerke für junge Leute nicht mehr wegzudenken. Besonders wichtig, das lerne ich bei der Pro Juventute immer wieder aufs Neue, ist der Umgang damit: nicht beherrscht zu werden und die Fähigkeit zu haben, Grenzen zu setzen. Ich finde, man darf sich auch heute noch erlauben, in den Ferien keine Mails zu beantworten. Menschen, die unersetzbar sind, sind mir sowieso unheimlich – und sie können nicht befördert werden. Bei Notfällen und Krisen bin ich aber immer 24 Stunden pro Tag verfügbar.

«Unser duales Bildungssystem ist ein Schlüsselfaktor für die Schweiz und extrem wichtig.»

Haben Sie neben Ihren Mandaten auch noch Zeit für Hobbies?

Ja, wir haben zu Hause einen landwirtschaftlichen Betrieb. Wir besitzen Pferde, Hunde und eine Dammhirschzucht. Das füllt bereits einen Grossteil meiner Freizeit aus. Zudem ist mir Skifahren und Reisen wichtig.

Es gibt dieses Jahr diverse Studien betreffend Digitalisierung und deren Auswirkung auf unseren Berufsstand. Was denken Sie darüber?

Die Digitalisierung ist keine Erscheinung von 2017, die gibt es schon, seit IBM vor rund 90 Jahren die ersten Maschinen mit Lochkarten entwickelt hat. Wichtig dabei ist, dass man sich den Veränderungen stellt, sich mit den Entwicklungen auseinandersetzt und für das eigene Unternehmen die richtigen Entscheidungen und Massnahmen ableitet.

Zusammenarbeit Pro Juventute und veb.ch

In unserem aktuellen Geschäftsbericht 2016 zeigen wir einen Auszug der schönsten Briefmarken der Pro Juventute.

Wir freuen uns gemeinsam mit Pro Juventute-Stiftungspräsidenten Josef Felder über diese schöne Zusammenarbeit. Den Geschäftsbericht haben alle unsere Mitglieder für einmal nicht mit einem Poststempel erhalten, sondern mit zwei ganz speziellen Briefmarken der Pro Juventute.

Lesen Sie dazu unseren Beitrag auf Seite 61.



men ableitet. Digitalisierung von heute bedeutet in erster Linie eine zunehmende Komplexität der Verknüpfung von Mensch und Maschinen und zu wissen, wer der Konsument ist und was er will. Ich bin der Ansicht, dass man an diese Veränderungen mit grosser Aufmerksamkeit, aber auch mit einer gewissen Gelassenheit, herangehen kann.

Sie haben in Ihrem Leben schon sehr viele Weiterbildungen absolviert. Haben Sie vor, sich auch in Zukunft weiterzubilden?

Lernen ist ein Teil meines Lebens. Ich absolviere immer wieder Weiterbildungen in verschiedenen Bereichen. Aktuell interessieren mich die Digitalisierung und das Thema Cybercrime. Zudem habe ich vor ein paar Jahren die Ausbildung zum Gutsbetriebsleiter gemacht. Der Wissensdurst ist also immer noch da. (schmunzelt)

Was halten Sie vom Bildungssystem der Schweiz?

Unser duales Bildungssystem ist ein Schlüsselfaktor für die Schweiz und extrem wichtig. Es ist nicht jede Person zum Akademiker geeignet, und wir brauchen gute Fachleute und auch gute Handwerker. Wir sind angewiesen auf gut ausgebildete Menschen auf allen beruflichen Ebenen. Ich hatte eine wunderbare Tätigkeit im Verkauf, und ich hatte viel Glück im Leben. Ich konnte vom grossen Weiterbildungsangebot profitieren. Mit offenen Augen durch die Berufswelt zu gehen, bedeutet, dass sich viele Türen öffnen und neue Herausforderungen stellen.

Interview: Herbert Mattle/Stephanie Federle



Achtung: QS bei Einmann-Gesellschaften. Jetzt handeln!

Swiss Quality Audit – die Software für eingeschränkte Revisionen, Spezialprüfungen und neu mit den Prüfungshandlungen nach nRLR

Das Revisions-Sorglos-Paket umfasst:

- Ein umfangreiches Handbuch mit allen relevanten QS1-Vorgaben zur Qualitätssicherung im Word-Format als Grundlage für Ihre erfolgreiche Wiederzulassung RAB
- Wertvolle Arbeitshilfen und Mustervorlagen
- Eine jährliche Qualitätssicherung durch eine interne Nachschau durch einen Reviewer
- Einen halben Tag Weiterbildung/Erfahrungsaustausch

Weitere Informationen und Beratung:

Swiss Quality & Peer Review AG

Monbijoustrasse 20 | 3011 Bern

Telefon 031 312 33 09

info@sqpr.ch

www.swiss-quality-peer-review.ch

Mit CHF 2900 erfüllen Sie die gesetzlichen Anforderungen – sicher und sorglos!

Empfohlen von TREUHAND | SUISSE und veb.ch!

Neu auch in der Romandie und im Tessin.
Weitere Informationen unter DOMREV GmbH,
Bahnhofstrasse 21, 6003 Luzern
Tel: 041 410 77 34 | Email: info@domrev.ch
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.

Die Renaissance der Podcasts

Audio-Podcasts boomen. Sowohl Angebote wie auch die Hörerzahlen nehmen zu. Die Gründe: Podcasts sind authentisch und man kann sie überall hören. Die meist starke Hörer-Bindung macht Podcasts auch für Unternehmen und Organisationen interessant.



Tobias Kilchör

Eine Frau geht einem Trottoir entlang, links hört man Verkehrslärm, rechts leises Kindergeschrei von einem nahe gelegenen Spielplatz, dann ein Klingeln und ein Gespräch durch die Gegensprechanlage in einer Plattenbausiedlung in Dresden. Dies sind die ersten Szenen aus dem Podcast «Mehr als ein Mord». Eine Journalistin begibt sich auf Spurensuche in einem Mordfall, dessen Opfer ein eritreischer Flüchtling ist. Die klangliche Atmosphäre des siebenteiligen Podcasts ist intensiver als bei einem Hollywood-Blockbuster. Als Hörer ist man mittendrin. Inspiriert wurde die deutsche Podcast-Serie vom amerikanischen Podcast «Serial», der seit 2014 millionenfach gehört wurde.

Boomender Podcast-Markt

Gerade in den USA hat sich eine grosse Bandbreite von neuen Formaten etabliert. Und auch im deutschsprachigen Raum entstehen laufend neue Audioformate. Podcasting boomt. Deshalb wird auch von einer Renaissance von Audio gesprochen. Genaue Zahlen sind nur schwer zu finden. Laut Medienstudien dürften sich die Hörerzahlen von Audio-Podcasts in den vergangenen vier Jahren verdreifacht haben, wie NDR Kultur schreibt.

Podcasting beschränkt sich nicht auf die zeitversetzte Zweitverwertung von bereits publizierten Sendungen von Rundfunkanstalten, wie dies ein flüchtiger Blick auf die iTunes-Charts vermuten lässt. Auch Audioinhalte aus anderen Quellen bieten aktuelle Inhalte mit viel Mehrwert.

Lange ging man davon aus, dass mit der Übermacht von Bildern und Videos im Internet Audio als Format keine Bedeutung mehr haben wird. Das ist so nicht geschehen.

Und die Gründe sind erdenklich einfach. Podcasts lassen sich – im Gegensatz zu Zeitung und Videos – nahezu in jeder Situation konsumieren – sei es beim Abwasch, beim Staubsaugen oder beim Autofahren. Zudem wirken Podcasts oft authentisch und bieten ein intensives Erlebnis. Letztlich aber entwickeln sich über Podcasts starke Bindungen zwischen dem Sender und dem Hörer. Deswegen arbeiten immer mehr Unternehmen und Politiker mit Podcasts. So setzt sie etwa der ehemalige Präsidentschaftskandidat und Senator Bernie Sanders ein, um Millionen von Menschen zu erreichen, wie er gegenüber CNET sagte. Bekannte Risikokapitalgeber wie etwa Ben Horowitz setzen laut dem Fortune Magazine statt auf Blogs und Referate an Kongressen ebenfalls vermehrt auf Podcasts, um als Leader wahrgenommen zu werden.

Ob die Audio-Renaissance anhalten wird, ist offen. Die Möglichkeit, über Podcasts eine authentische und direkte Bindung schaffen zu können, spricht dafür. Podcasts bieten Themen, die man sonst in den Medien nicht findet. Wo schon gibt es sonst so viel schweizspezifische Rechnungslegungsthemen wie in den veb.ch-Podcasts? Schliesslich ist die Aufmerksamkeit für diese Audio-Inhalte meist enorm hoch, denn wer Podcasts hört, ist gezielt an spezifischen Informationen interessiert. Natürlich handelt es sich bei diesen Podcasts häufig, wie beim veb-Podcast, um Nischenangebote. Doch sie bieten Organisationen und Unternehmen die Möglichkeit, lang und anhaltend für Aufmerksamkeit zu sorgen und qualitative Bindungen zu den Hörern aufzubauen.

Hören Sie unsere Podcasts unter [www.veb.ch/Publikationen/Podcasts und Videos](http://www.veb.ch/Publikationen/Podcasts%20und%20Videos)

Tobias Kilchör, Geschäftsführer,
mezzolmedia GmbH, Mürren,
tobias.kilchoer@gmail.com

Was Sie schon immer über Verwaltungsräte wissen wollten

Mitglied eines Verwaltungsrats zu sein, bringt Prestige – aber auch Pflichten und rechtliche Risiken. Welche das sind und wie man ein Verwaltungsratsmitglied findet oder wird, hat die Führungsmannschaft des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte (SIVG) in diesem Handbuch zusammengetragen.

Zum überwiegenden Teil besteht das «Handbuch für den Verwaltungsrat» aus zeitunabhängigen Hinweisen zu Auswahl, Zusammensetzung und Aufgaben des Verwaltungsrats. Mit grosser Ausführlichkeit wird etwa das Thema Entlohnung behandelt, und zwar sowohl die angemessene Höhe, die sich laut Buch aus der Multiplikation des üblichen Beratersatzes mit der Zahl der voraussichtlich anfallenden Arbeitsstunden ergibt, als auch die Zusammensetzung aus einem flexiblen und einem fixen Anteil: Soll der Verwaltungsrat vor allem die Geschäftsleitung überwachen, bietet sich eine fixe Entlohnung plus Sitzungsgeld an. Gestaltet der Verwaltungsrat mit, ist eine variable Komponente sinnvoll. Auch das Thema Strategieentwicklung kommt nicht zu kurz. Hier muss der Verwaltungsrat zunächst die Leitplanken vorgeben, innerhalb derer die Geschäftsleitung die konkrete Strategie skizziert. Doch auch bei der Umsetzung ist der Verwaltungsrat gefragt: Er muss Massnahmen fixieren und die entsprechenden Termine und Budget festsetzen sowie sicherstellen, dass die Geschäftsleitung die Massnahmen tatsächlich einleitet und erfolgreich abschliesst.

Ausser mit der umfassenden und detaillierten Behandlung seines Themas überzeugt das Handbuch für den Verwal-



«Handbuch für den Verwaltungsrat – Ein Ratgeber für die KMU-Praxis»

von SIVG (Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte), Cosmos 2014, 207 Seiten. Eine fünfseitige Zusammenfassung dieses Buches und Tausender weiterer Titel finden Sie auf www.getabstract.ch.

tungsrat mit seiner eingängigen Sprache, die auf unnötigen Fachjargon verzichtet. Dass neben Personalthemen auch juristische Themen abgedeckt werden, ist Vor- und Nachteil des Werkes zugleich: Die Passagen zu aktuellen Urteilen haben natürlich ein Verfallsdatum. getAbstract empfiehlt es allen derzeitigen und künftigen Verwaltungsratsmitgliedern sowie allen Unternehmenseigentümern und -geschäftsführern.

}getabstract
compressed knowledge



SAFEXA
SWISS ACADEMY FOR
FRAUD EXAMINATION

CFE EXAM REVIEW COURSE – CFE VORBEREITUNGSKURS

23. – 26. OKTOBER 2017 IN DER
HWZ HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT ZÜRICH



CERTIFIED FRAUD EXAMINER

Erwerben Sie das **weltweit anerkannte Berufszertifikat** im Bereich **Forensik und Wirtschaftskriminalität**. Studieren Sie zu Hause und besuchen Sie im Anschluss den 4-tägigen intensiven Vorbereitungskurs auf die Prüfung und legen Sie diese vor Ort ab.

Anmeldung & Informationen siehe unter www.safexa.ch

Die Geschichte hinter den Briefmarken

Ist es Ihnen aufgefallen? Für einmal haben Sie als Mitglied von veb.ch den Geschäftsbericht 2016 nicht mit einem Poststempel erhalten, sondern mit zwei wunderschönen Briefmarken der Pro Juventute. Aufgeklebt wurden die knapp 14'000 Briefmarken von Mitarbeitenden der Stiftung St. Jakob.



Sorgfältig kleben die Mitarbeitenden der Stiftung St. Jakob in Zürich die Briefmarken der Pro Juventute auf das veb.ch-Couvert.

Konzentriert und sorgfältig kleben die Mitarbeitenden der Stiftung St. Jakob in Zürich die Briefmarken der Pro Juventute auf das veb.ch-Couvert. «Es ist wichtig, dass die beiden Briefmarken präzise auf das Couvert geklebt werden», gibt Matthias Bolli, Leiter der Abteilung Ausrüsterei der Stiftung St. Jakob, vor. Die Stiftung mit Sitz in Zürich wurde 1907 gegründet – damals als Korbflechterei für blinde Männer. Heute bietet sie mehr als 500 Arbeitsplätze für Menschen mit Beeinträchtigungen und hat sich zu einem wirtschaftlich ausgerichteten Sozialunternehmen entwickelt.

In der Ausrüsterei sind zehn Frauen und Männer mit dem Aufkleben der Briefmarken beschäftigt, und dies während zwei bis drei Tagen. Rund 14'000 Briefmarken à 1 Franken und 85 Rappen hat der Verband bei der Pro Juventute Schweiz erworben. Die Sujets zeigen nostalgische Szenen aus der Schulzeit – passend zum Weiterbildungsangebot von veb.ch. Fein säuberlich werden die Couverts anschliessend gestapelt und in die Postboxen gelegt, bereit für den Abtransport zur Post.

Matthias Bolli freut sich über den Auftrag. Das Aufkleben der Briefmarken ist jedoch nur ein kleiner Teil der zahlreichen Tätigkeiten, welche in der Ausrüsterei ausgeführt werden können. Die 120 Frauen und Männer füllen, kleben, falzen, bündeln und schrumpfen Objekte aller Art. So werden zum Beispiel Kartonschachteln gefaltet, Give-Aways eingepackt oder Goody-Bags bestückt.

Alle Mitarbeitende sind geschützt und müssen keine bestimmte Anzahl pro Tag erreichen. Im Rahmen seiner Möglichkeiten gibt jeder Mitarbeitende sein Bestes. Aufgrund der Arbeitsweise sei Flexibilität in der Führung und Planung gefragt. Insbesondere dann, wenn in kurzer Zeit viele Aufträge aufeinander folgen. «Wir garantieren immer Qualität und erfüllen den vereinbarten Termin», sagt Matthias Bolli. «Es ist natürlich eine grosse Herausforderung. Wir können allerdings kurzfristig auch Mitarbeitende aus anderen Sektionen einsetzen».

Neben der Ausrüsterei besteht die Stiftung aus den Abteilungen Elektronik, Gebäude und Gartenpflege, Digitalisierung, Flechterei, Schreinerei sowie der Gastronomie. veb.ch bezieht schon seit Jahren die Pausenverpflegung für verschiedene Lehrgänge und Seminare bei der Stiftung St. Jakob.

Matthias Bolli ist für die Koordination der Kundenaufträge und ebenfalls für die Akquise von Neukunden zuständig. Das Schönste an seiner Arbeit seien vor allem die begeisterten Rückmeldungen seiner Mitarbeitenden. «Sie sind sehr dankbar, dass sie hier arbeiten können» sagt er.

veb.ch freut sich, mit der Briefmarken-Aktion sowohl Pro Juventute Schweiz als auch die Stiftung St. Jakob unterstützen zu können.

Stephanie Federle

«Das Wichtigste ist die Rekrutierung einer guten operativen Leitung»

Ständerat Konrad Graber ist seit vielen Jahren in verschiedenen Verwaltungsräten aktiv. Im Interview mit veb.ch-Präsident Herbert Mattle berichtet er von seinen Erfahrungen bei der Emmi AG und zeigt, wie gross der Unterschied ist zwischen VR-Sitzungen und Diskussionen im Parlament.

Konrad Graber, was macht für dich einen guten Verwaltungsrat (VR) aus?

Das Wichtigste für mich ist, dass der VR eine gute Konzernleitung oder Geschäftsleitung rekrutiert. Das bedingt aber auch, dass ungenügende oder nicht befriedigende Geschäftsleitungsmitglieder ausgewechselt werden müssen. Weiter muss sich ein VR für die Strategie des Unternehmens einsetzen und darf nicht in das operative Geschäft eingreifen.

Welche Aufgaben hat ein VR-Präsident?

Zusammen mit dem CEO ist er die Scharnierstelle zwischen der Konzernleitung und dem VR. Es ist wichtig, dass der Präsident den VR als ein Gremium zusammenhält. Es müssen nicht immer alle VR-Mitglieder der gleichen Meinung sein, aber am Schluss sollten alle hinter dem getroffenen Entscheid stehen können. Zudem ist er auch Impulsgeber für neue Ideen und er arbeitet oft auch bilateral mit dem CEO an einem Geschäft.

Wie wichtig ist die Branchenerfahrung in einem VR?

Ich finde es zwingend, dass in einem VR immer mindestens eine Person über Branchenkenntnisse verfügt und zwar im Detail. Aus Erfahrung weiss ich jedoch, dass es nicht einfach ist, ein solches VR-Mitglied zu finden.

Was ist der ideale Rhythmus für einen Führungswechsel im VR?

Es gibt viele verschiedene Modelle und Möglichkeiten. Nach meinen Erfahrungen würde ich an einem einmal etablierten Führungsrhythmus möglichst wenig ändern. Häufige Änderungen führen nur zu unnötigen Unruhen. Statt über Inhalte wird dann über Formelles diskutiert.

Welche Kriterien sind für dich wichtig, damit du ein neues Mandat annimmst?

Ich habe jetzt gerade nach 15 Jahren das Mandat der CSS abgegeben. Ob ich ein neues Mandat annehme, ist offen. Die Aufgaben als Ständerat nehmen laufend

zu, und auch das Mandat bei der Emmi nimmt immer mehr Zeit in Anspruch. Man muss bei jedem Mandat die Möglichkeit haben, im Krisenfall 10 bis 20 Prozent mehr Zeit zu investieren. Falls dies nicht machbar ist, sollte das Mandat nicht angenommen werden. Zudem ist für mich «die Lust am Mandat» ein zentraler Punkt. Ich hätte keine Lust, Mandate anzunehmen, bei denen nur noch Compliance-Fragen im Mittelpunkt stehen. Das würde mir wenig Freude bereiten.

Du bist seit vielen Jahren VR-Präsident bei der Emmi AG. Was hat dich an diesem Mandat gereizt?

Die Lebensmittelindustrie ist sehr spannend. Emmi ist ein innovatives Unternehmen mit internationaler Ausrichtung. Zudem ist es bodenständig und lokal verankert. Die Produkte von Emmi habe ich schon als Kind geschätzt. Deshalb habe ich zu diesem Unternehmen einen ganz anderen Bezug als zu einer anonymen Finanzgesellschaft.

Was hältst du von der Frauenquote?

Davon halte ich nicht sehr viel. Aber: Ein VR braucht Diversität und das Geschlecht gehört auch dazu. Es ist falsch, die Frauenquote obligatorisch zu erklären. Es ist aber auch falsch, wenn ein VR über längere Zeit ohne Frauen zusammengesetzt ist. Für mich ist es die gleiche Situation, wie wenn die Branche im VR nicht vertreten ist oder die Finanzkompetenz fehlen würde.

Was kann ein VR-Präsident bewirken?

Negativ gesagt: Wenn sich ein VR-Präsident zu stark operativ einbringt, besteht die Gefahr, dass die Konzernleitung nicht mehr selbstständig arbeitet und es ihnen mit der Zeit ablöscht. Zudem werden Chancen von zusätzlichen Inputs durch den VR nicht wahrgenommen und es wird an Entwicklungspotential fehlen. Positiv formuliert glaube ich, dass ein VR-Präsident viel dazu beitragen kann, dass sich eine Firma in eine gute Richtung entwickelt und keine Strategiefehler passieren, wie zum Bei-



Ständerat
Konrad Graber (links)
im Gespräch mit
veb.ch-Präsident
Herbert Mattle.

spiel bei Kodak oder Swissair. Grundsätzlich bin ich der Meinung, wenn eine Firma zu Grunde geht, trägt der VR viel Verantwortung.

Was hat sich in den letzten 10 bis 20 Jahren im VR verändert?

Früher war der VR eher der «Abnicker», und heute ist er der Gestalter. Die Erwartungen an einen VR sind gestiegen. Gleichzeitig hat sich auch der Aufgabenbereich erweitert. Ich denke, heute geht niemand mehr leichtfertig in ein Gremium, wenn das Mandat mit einer gewissen Bedeutung verbunden ist. Einfach gesagt: Früher war es ein «Teppichetage-Job» und heute ist es harte Knochenarbeit.

Was sind deine Tipps, um eine VR-Sitzung effizient zu leiten?

Das fängt bereits mit der Traktandenliste an. Es ist wichtig, dass sich der VR-Präsident Gedanken macht, wie lange welche Traktanden diskutiert werden. Zudem muss er auch die Bereitschaft aufbringen, Traktanden zu verschieben, wenn die Zeit nicht reicht, und er muss die Fähigkeit haben, ausufernde Diskussionen zu beenden.

Als Ständerat erlebst du im Parlament bestimmt ganz andere Sitzungen wie an VR-Sitzungen. Wie gehst du damit um?

Ja, das stimmt, es sind zwei ganz verschiedene Welten. Im Parlament ist es manchmal etwas schwierig und es dauert oft lange, um zu einem Ergebnis zu gelangen. Dabei werde ich manchmal bei Parlamentsdebatten ungeduldig. Hingegen ist die klare Formulierung eines Antrags etwas, das ein VR von der Politik lernen kann. Ein nicht klar formulierter VR-Antrag kann zu Irritationen oder

Fehlentscheiden führen. In der Politik hingegen sind wir gezwungen, jeden Antrag in Form eines Gesetzeswortlautes zu formulieren. Zudem hilft in Bern beispielsweise auch das formelle Vorgehen: Zuerst Eintretensdebatte (grundsätzliche Diskussion) und erst dann die Detaildiskussion oder das Durchführen von zwei Lesungen. Somit kann ich von beiden Welten profitieren.

Interview: Herbert Mattle/Stephanie Federle

Immer im Gespräch mit Bundesbern: der politische Beirat von veb.ch

Seit langem pflegt veb.ch gute Kontakte zur Politik und Bundesverwaltung. Wir sind überzeugt, dass der Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Politikern und den Fachexperten von veb.ch für alle Beteiligten bereichernd und nutzbringend sein wird.

Der politische Beirat besteht aus folgenden Personen:

- Ständerat Fabio Abate (FDP)
- Ständerat Erich Ettl (CVP)
- Ständerat Konrad Graber (CVP)
- Ständerat Daniel Jositsch (SP)
- Nationalrat Pirmin Schwander (SVP)
- Nationalrat Albert Vitali (FDP)

veb.ch hält Rat in Luzern

Im April traf sich die Führungsspitze von veb.ch mit zwei Ständeratsmitgliedern für einen Gedankenaustausch in Luzern. Im Zentrum der Sitzung standen die Vernehmlassung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie die einzelnen Elemente der Aktienrechtsrevision.



Politischer Austausch zwischen veb.ch und Ständeratsmitgliedern in Luzern (von links): Ständerat Erich Ettlín, Ständerat Daniel Jositsch, Dieter Pfaff, Vizepräsident von veb.ch, Stephanie Federle, Leiterin Marketing und Kommunikation, und Herbert Mattle, Präsident veb.ch.

veb.ch schätzt und fördert den regelmässigen Austausch mit Politikern aus dem National- und Ständerat. Im April trafen sich veb.ch-Präsident Herbert Mattle und Vizepräsident Dieter Pfaff mit Ständerat Daniel Jositsch (ZH, SP) und Ständerat Erich Ettlín (OW, CVP) zum gemeinsamen Gespräch.

veb.ch freut sich über die steigenden Mitgliederzahlen, besonders von jüngeren Mitgliedern. «Jedoch ist die Loyalität zum Verband nicht mehr so ausgeprägt wie früher», ist veb.ch-Präsident Herbert Mattle überzeugt. 25-jährige Jubiläen als Mitglied seien eher rar geworden.

Auch Daniel Jositsch ist der Ansicht, dass es sich bei treuen Verbandsmitgliedern um eine aussterbende Gattung handelt. Als Zentralpräsident des Kaufmännischen Verbands empfiehlt er, vom klassischen Mitgliederdenken wegzukommen. Als alternatives Modell wäre eine kostenlose Mitgliedschaft denkbar. «Wir würden dann nur Dienstleistungen verkaufen», sagt er. Fakt ist, dass in der Schweiz mittlerweile mehr Personen Mitglied in einem Fitnessstudio sind als in vielen Turn- oder Sportvereinen. Das widerspiegelt die Veränderung unserer Gesellschaft hin zum Individualismus. Auf diese Entwicklung müssen auch Berufsverbände reagieren. veb.ch versucht, Absol-

vierende der höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling mit einem attraktiven Angebot als Verbandsmitglieder zu gewinnen. Herbert Mattle bietet zum Beispiel jedes Jahr allen Absolvierenden ein kostenloses Karrieregespräch an – eine Dienstleistung, die rege genutzt wird.

Herbert Mattle verdeutlichte den beiden Ständeratsmitgliedern die aktuellen politischen Anliegen des Verbands. Handlungsbedarf bestehe vor allem bei bürokratischen Hürden für KMU sowie bei der Förderung des dualen Bildungssystems. Positiv sieht veb.ch, auch als Mitträger der eidgenössischen Prüfungen, vor allem die aktuell erfreulich hohen Kandidierendenzahlen des Fachausweises und des Experten-Diploms. Sorgen bereitet Herbert Mattle hingegen die hohe Durchfallquote in der Romandie. «Ein Thema, das wir immer wieder aufnehmen», sagt er. Diese Situation kennt auch Ständerat Erich Ettl in der Ausbildung zum Steuerexperten. Doch woran liegt es? «Oft heisst es, es liege an den Übersetzungen, an den Schulen oder an der Mentalität», so Erich Ettl. Vermutlich sei es aber auf eine Kombination von mehreren Faktoren zurückzuführen.

Neue Vereinsbroschüre geplant

Als Berufsverband ist es veb.ch wichtig, als Mehrwert für seine Mitglieder verbandseigene Publikationen herauszugeben. veb.ch veröffentlicht beispielsweise regelmässig Schweizer Controlling Standards oder Standards zu ausgewählten, aktuell wichtigen Themen. Die letzte Publikation ist Ende 2016 zum Thema E-Rechnung erschienen. Aktuell ist eine neue Broschüre für Vereine in Arbeit, welche vor allem Kleinst- und kleine Vereine in Fragen der Rechnungslegung, Revision und Steuern sowie des internen Kontrollsystems unterstützen soll. Die Broschüre wird noch dieses Jahr erscheinen.

Stolz ist der Verband auf die Einstufung im Nationalen Qualifikationsrahmen (NQR). Als erste duale Ausbildung in der Schweiz erreicht der Titel zum eidgenössischen diplomierten Experten in Rechnungslegung und Controlling die höchstmögliche Stufe 8. Daniel Jositsch ist eher skeptisch, ob dies etwas bringen wird. «Die Einstufung durch den NQR schafft Klarheit und Transparenz», hebt Herbert Mattle hervor, vor allem auch, weil es in der Schweiz immer mehr Linienvorgesetzte oder HR-Leute aus dem Ausland gibt, die das duale Bildungssystem der Schweiz nicht kennen. Natürlich müsse der NQR noch mehr verankert und bekannt gemacht werden. Aufgrund der hohen Einstufung hat sich der Verband als Träger der eidgenössischen Prüfungen verpflichtet, in den nächsten vier bis fünf Jahren die Ausbildung zu revidieren und das Thema «Führung» zu integrieren. Alle am Tisch waren sich jedoch einig, dass es schwierig sein wird, dieses Fach zu prüfen.

In einem nächsten Diskussionspunkt ging Vizepräsident Dieter Pfaff auf die im letzten Jahr durchgeführte Ver-

nehmlassung der Schweizer Börse SIX zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ein. Der Verband hält es für sinnvoll, Informationen zur Nachhaltigkeitsperformance auf freiwilliger Basis offen zu legen. Dieter Pfaff empfiehlt jedoch, sich bei der Offenlegung auf diejenigen international anerkannten Standards zu beschränken, die ausschliesslich die Nachhaltigkeitsberichterstattung (und weniger grundlegende Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens) regeln. Zu diesen Standards zählen die aktuelle Version der Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (GRI) sowie allfällige branchenspezifische Ergänzungen und die Standards des Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Analog zur Freiwilligkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung rät veb.ch von einer verbindlichen Prüfung der publizierten Information ab.

Stand der Aktienrechtsrevision

Im Mai ging die Aktienrechtsrevision in die Beratung der Rechtskommission des Nationalrats. Was sind die Knacknüsse der Revision? Einigkeit besteht zunächst darin, dass die Entwicklung der parlamentarischen Diskussion nur schwer einschätzbar ist. «Ich habe das Gefühl, dass wir die gleiche Situation haben, wie schon vor zehn Jahren», sagt Daniel Jositsch. «Aus meiner Sicht könnte diese Revision eine ganz schwierige Geschichte werden, denn es gibt viele Parlamentarier, die mit dem Entwurf unzufrieden sind», führte er aus. Vor zehn Jahren wurden einzelne Elemente auseinandergenommen und wieder zusammengeführt, so dass am Schluss viel Verwirrung herrschte. Er befürchtet, dass sich diese Situation wiederholen könnte. Für Dieter Pfaff werden die zwei Verfassungsaufträge «Volksinitiative gegen die Abzockerei» und «Geschlechterraichtwerte» erneut für Gesprächsstoff sorgen.

«Aus meiner Sicht könnte diese Revision eine ganz schwierige Geschichte werden, denn es gibt viele Parlamentarier, die mit dem Entwurf unzufrieden sind.»

Ständerat Daniel Jositsch

In der weiteren Diskussion wurde auf ausgewählte Aspekte der Reform eingegangen. Beim Punkt «Stärkung der Corporate Governance in der Generalversammlung» waren sich alle einig. «Die Massgeblichkeit der abgegebenen Stimmen ist aus meiner Sicht sinnvoll», sagt Daniel Jositsch. Für Dieter Pfaff sind die neuen Bestimmungen zur Liquiditätsplanung wichtig, ebenso die Überarbeitung der Bestimmungen zum Kapitalverlust: «Je früher man gezwungen wird, in einer Krise Transparenz zu schaffen, umso früher kann man eine wirkliche Schieflage erkennen und Gegensteuer geben». Erich Ettl gibt zu bedenken,

dass es bei der punktuellen Abschaffung der öffentlichen Beurkundung Diskussionen geben könnte.

Kurz angerissen wurde auch die Altersreform 2020, die im Nationalrat mit knapp 101 Stimmen angenommen wurde. «Eine schwierige Ausgangslage», sagte Daniel Jositsch. «Für so ein Projekt müssten meiner Meinung nach mindestens 180 Nationalräte dafür sein».

«Bei der punktuellen Abschaffung
der öffentlichen Beurkundung könnte
es Diskussionen geben.»
Ständerat Erich Ettl

Abschliessend wurde die aktuelle Lage von Schweizer Grossunternehmen analysiert. Erich Ettl berichtet über aktuelle Gespräche und Erfahrungen: Für viele Unternehmen stehe die Konzernverantwortungsinitiative zuoberst auf der Prioritätenliste. Diese fordert verbindliche Regeln für Konzerne zum Schutz von Mensch und Umwelt –

auch bei Auslandstätigkeiten. Vielen Konzernen bereite der Umfang der Initiative grosse Sorge. Auf der Prioritätenliste ganz oben, so Erich Ettl, stehe auch die Unternehmenssteuerreform III, die am 12. Februar 2017 vom Volk überraschend deutlich verworfen wurde. Daniel Jositsch ist zwar überzeugt, dass es viel brauche, bis Unternehmen die Schweiz deswegen verlassen. Probleme sieht er aber in einzelnen Branchen, die ihren Standort sehr flexibel wechseln könnten, wie im Rohstoffhandel. Fakt sei zudem, dass es aktuell weniger Neuansiedlungen von Unternehmen in der Schweiz gibt. «Wirtschaftszentren wie London oder Singapur sind harte Konkurrenten», fügte Erich Ettl an. Er ist aber überzeugt, dass bei Firmen mit Sitz in der Schweiz die Schmerzgrenze hoch liege und dass das vergleichsweise stabile System der Eidgenossenschaft geschätzt werde.

Nach gut zwei Stunden schloss Herbert Mattle die Diskussion und bedankte sich bei den zwei Ständeratsmitgliedern für den interessanten Gedankenaustausch.

Text: Stephanie Federle/Dieter Pfaff

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

Schweizweit in Ihrer Nähe: veb.ch Regionalgruppen

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

Exklusiv für Mitglieder: alle Veranstaltungen unter dem Titel Netzwerk veb.ch. Hier unterstützen wir Sie aktiv beim Networking, immer nach dem Motto: «Alleine addiere ich. Gemeinsam multiplizieren wir.»

Als Mitglied von veb.ch gehören Sie automatisch zur Regionalgruppe Ihrer Wahl. Zum Aktualisieren und Ändern nutzen Sie Ihr persönliches Login auf www.veb.ch. Ohne Ihre Angabe erfolgt die Zuteilung aufgrund Ihres Wohnortes.

veb.ch

Talacker 34
8001 Zürich
Tel. 043 336 50 30
Fax 043 336 50 33
www.veb.ch, info@veb.ch

acf.ch

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

swisco.ch

Chambre des experts en finance et en controlling
Joseph Catalano, Président
1400 Yverdon-les-Bains
Tél. 024 425 21 72
Fax 024 425 21 71
www.swisco.ch, info@swisco.ch

Bern Espace Mittelland

Andrea Wyss, Präsidentin
Finanzkontrolle Kanton Bern
Schermenweg 5, 3014 Bern
Telefon G 031 633 44 57
bern@veb.ch

Aktuelle Veranstaltungen

- 6. September 2017
Vortrag regional im Hotel KREUZ in Bern, Abendveranstaltung zum Thema «MWST», inkl. Apéro
- 21. Oktober 2017
Familienplausch, Vereinshaus Sandhole, Lyssach

Nordwestschweiz

Silvan Krummenacher, Präsident
Florastrasse 1A, 2540 Grenchen
Telefon G 061 266 31 91
nordwestschweiz@veb.ch

Aktuelle Veranstaltungen

- 28. Oktober 2017
*Geselliger Anlass:
Wanderung Schnäggi Straussi*

Ostschweiz-Fürstentum Liechtenstein

Franz J. Rupf, Präsident
Quaderstrasse 5, 7000 Chur
Telefon 081 252 07 22
Fax 081 253 33 73
ostschweiz@veb.ch

Aktuelle Veranstaltungen

- 19. August 2017
Wanderung Rheintaler Höhenweg (Rheineck – Sargans)

Zentralschweiz

Armin Suppiger, Präsident
Unter-Geissenstein 10, 6005 Luzern
Telefon 041 226 40 60
zentralschweiz@veb.ch

Aktuelle Veranstaltungen

- 26. August 2018
*6. Innerschweizer Controller Ride
Alle Cabriolet- und Töff-Fans
sind herzlich eingeladen*

Zürich

Peter Hergler, Präsident
Adetswilerstrasse 8a, 8344 Bäretswil
Telefon G 081 710 56 00
zuerich@veb.ch

Unsere Partner

swiss quality
peer review

 veb.ch TREUHAND | SUISSE


Controller Akademie

kaufmännischer
verband
mehr wirtschaft. für mich.

Impressum

«rechnungswesen & controlling», Fachinformationen des Schweizerischen Verbandes der dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling und der Inhaber des eidg. Fachausweises im Finanz- und Rechnungswesen veb.ch.

Erscheint vierteljährlich in einer Auflage von 16'000 Exemplaren

Redaktion: Herbert Mattle, Präsident; Dieter Pfaff, Vizepräsident;
Stephanie Federle, Leiterin Marketing & Kommunikation

Inserate und Auskünfte: Geschäftsstelle veb.ch, Talacker 34, 8001 Zürich
Telefon 043 336 50 30, Fax 043 336 50 33, info@veb.ch, www.veb.ch

Layout, Druck und Versand: Druckzentrum AG, Zürich Süd, Rainstrasse 3, 8143 Stallikon

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

Rechtlicher Hinweis: Nachdruck mit Quellenangabe gestattet

Adressänderungen: Bitte melden Sie Mutationen der Geschäftsstelle



Unsere aktuellen Lehrgänge 2017 auf einen Blick!

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



Wirtschaftsrecht

START: 23. AUGUST 2017

In diesem neuen Lehrgang werden folgende Themen behandelt: Corporate Housekeeping, die Aufgaben für den Buchhalter/Treuhänder, das Handelsregister für die KMU, die Aufgaben und Pflichten des Verwaltungsrats, die Pflichten und Rechte des Geschäftsführers sowie das Unternehmensstrafrecht für KMU aus Sicht des Buchhalters/Treuhänders. Unsere Referenten berichten direkt aus der Praxis.

Sozialversicherungen für KMU

START: 25. AUGUST 2017

Mit Checklisten für den Arbeitsalltag: Unsere Referenten erklären in diesem Lehrgang, wie die verschiedenen Sozialversicherungen in der Praxis eingesetzt werden können. Dabei wird die Sicht des KMU, des Buchhalters/Treuhänders sowie der versicherten Person beleuchtet.

Die eingeschränkte Revision

START: 28. AUGUST 2017

Unsere Referenten zeigen Ihnen, wie man die Jahresrechnung der KMU analysieren muss und welche Prüfungsschwerpunkte daraus festgelegt werden können. Sie erfahren, wie Kapitalerhöhung, -reduktion oder eine Sanierung bei der eingeschränkten Revision geprüft werden. Ein weiterer Teil des Lehrgangs befasst sich mit der Erstellung des richtigen Berichts.

Steuerspezialist für Selbstständigerwerbende

START: 29. AUGUST 2017

Für Einzelunternehmen und Kollektivgesellschaften: Dieser Lehrgang eignet sich für Buchhalter/Treuhänder, die sich für die direkten Steuern interessieren und sich ein fundiertes Wissen aneignen wollen. Nach diesem Lehrgang kennen Sie die Probleme bei der Quasi-Erwerbstätigkeit und die Schwierigkeiten bei der Abgrenzung zwischen Privat- und Geschäftsvermögen (Präponderanzmethode).

Personaladministration

START: 30. AUGUST 2017

In diesem Lehrgang lernen Sie die obligatorischen Sozialversicherungen und deren Wichtigkeit in der Lohnadministration kennen und erhalten Sicherheit in der Lohnbuchhaltung und dem Erstellen der korrekten Lohnabrechnung. Weitere Schwerpunkte behandeln die Dokumentationspflicht.

Experte Swiss GAAP FER

START: 7. SEPTEMBER 2017

Erwerben Sie sich Kompetenz in der Rechnungslegung: Im Lehrgang werden die einzelnen Fachempfehlungen der Swiss GAAP FER auf einfache Weise vermittelt. Unsere Referenten sind ausgewiesene Spezialisten und zeigen den systematischen Aufbau der einzelnen Normen mit Beispielen aus der Praxis.

Geldwäschereigesetz (GwG)

START: 12. SEPTEMBER 2017

Sie befassen sich mit Dienstleistungen in den Bereichen Zahlungsverkehr, Geldwechsel, Treuhand, Vermögensverwaltung, Kredit, Leasing, Spendengeldern für Stiftungen, Vereine, NPO – wir machen Ordnung für Sie. Wir erklären, was Sie melden müssen, und welche Unterlagen einzureichen sind. Auch der Aspekt, wie bei einem Verdacht der Geldwäscherei vorgegangen werden muss, wird in dieser Weiterbildung behandelt.

Diplomlehrgang IFRS International Financial Reporting Standards

START: 9. OKTOBER 2017

Dieser Diplomlehrgang richtet sich an Personen aus dem Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen, Mitarbeitende in Wirtschaftsprüfung und Treuhand, aber auch Mitglieder von Leitungsorganen (Geschäftsleitung, Audit Committee) sowie Interessierte aus den Bereichen Banking und Finanzanalyse. Der Lehrgang behandelt die Elemente eines Konzernabschlusses auch anhand eines Geschäftsberichts eines Schweizer Konzerns. Die Theorie anhand von E-Learning-Modulen (auf Englisch) und die praxisbezogenen Fallbesprechungen in der Gruppe werden Sie in die Lage versetzen, IFRS richtig zu verstehen und anzuwenden.

Erbrecht

START: 10. OKTOBER 2017

In diesem Lehrgang lernen Sie, wie eine Erbfolge konzipiert werden kann. Dabei werden die gesetzliche und testamentarische Erbfolge sowie die erbrechtlichen Verfügungsarten vorgestellt. Erklärt wird, wann ein Erbvertrag, Testament oder Vermächtnis sinnvoll ist. Ein weiterer Punkt ist, wie man die Nachfolge regelt, wenn man ein KMU führt oder keine Nachkommen hat.

Ist auch für Sie etwas dabei? Die Broschüre mit dem gesamten Kursangebot können Sie kostenlos bei der Geschäftsstelle unter info@veb.ch bestellen oder online nachlesen unter www.veb.ch.



Wissen kompakt:
Alle unsere
Lehrgänge dauern
3.5 bis 5 Tage.

Lesen Sie unseren
Blog unter
blog.veb.ch



veb.ch
Talacker 34
8001 Zürich
Tel. 043 336 50 30
Fax 043 336 50 33