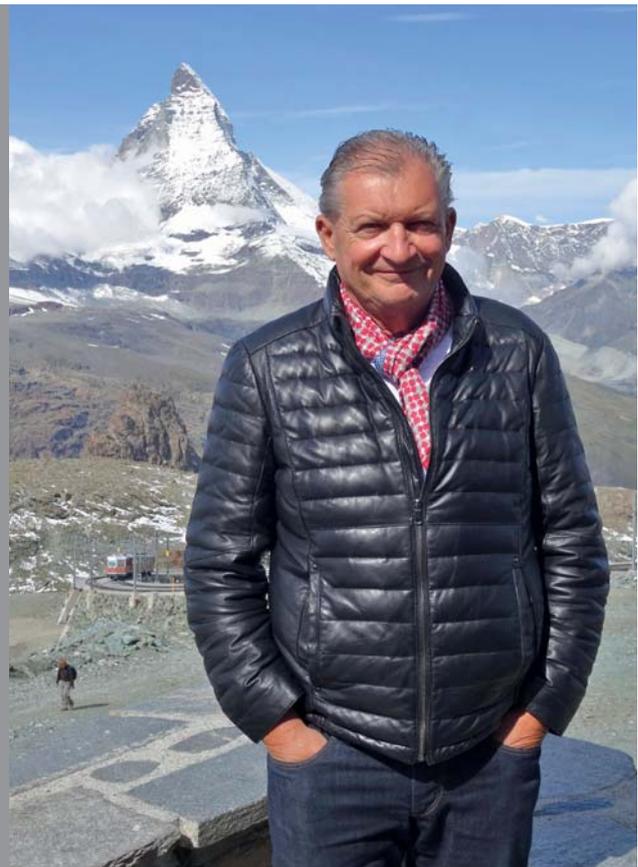


# rechnungswesen & controlling



## Der Verband: Horn oder Gletscherschwund?



Ein Verband ist erfolgreich, wenn er seine ureigenen Ziele erreicht. Dazu ist unter anderem – wie bei jedem Unternehmen – stetes Wachstum Voraussetzung. Viele Verbände sehen sich jedoch seit Jahren mit einem Mitgliederschwund konfrontiert – ganz wie in der Natur: Gletscherschwund statt stolzes Matterhorn. Lassen Sie mich die möglichen Gründe für eine solche Entwicklung betrachten:

### **1. Schwammiger Zweck, unklare Ziele, Daseinsberechtigung**

Jeder Verband wurde einst aus einem bestimmten Grund mit einem bestimmten Zweck für das Erreichen von ihm definierter Ziele gegründet. All dies ist in den Verbandsstatuten festgeschrieben und wird somit gleichzeitig Auftrag und Leitplanken für die Verbandsführung. Oftmals ist

»»» Fortsetzung Seite 4

---

### **Controlling**

Digitalisierung der Unternehmenssteuerung

### **Rechnungslegung**

Die Rolle des Schweizerischen Rechnungslegungsgremiums für den öffentlichen Sektor

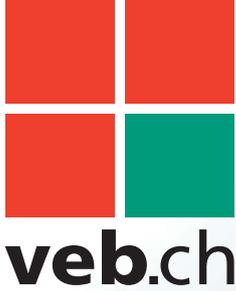
### **Recht**

Familienstiftungen:

Der beschwerliche Weg ins Handelsregister

### **Persönlich**

Interview mit Sascha M. Burkhalter,  
Finanzdelegierter Zentralvorstand  
Kaufmännischer Verband Schweiz



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

Jan Gosteli  
Ginette Grimm  
Susanne Gurtner  
Rafael Gut  
Rahel Haenni  
Reto Hänggi  
Desirée Hartmann  
Daniela Hatt  
Pascal Hayoz  
Tanja Hidber  
Jérôme Hollenstein  
Martin Hug  
Stefan Hügi  
Rolf Imhof  
Anjul Jäckle  
Regina Jeger  
Philip Jermann  
David Jungen  
Selina Kämpf  
Kevin Kaufmann  
Elvira Kessler  
Cyril Yves Knobel  
Adrian Knüsel  
Dominik Konold  
Sarah Kühni  
Thomas Küttel  
Larissa-Patrizia Lampert  
Bettina Lehmann  
Daniela Leu  
David Lüchinger  
Mario Mader

Denise Mafli  
Irina Marinis  
Kim Meier  
Michael Merz  
Remo Meyer  
Kirsten Michel-Köberle  
Renate Moeckli  
Stefano Montalbano  
Philippe Morgeneegg  
Remo Niederhauser  
Martin Niedermann  
Sabesh Pathmanathan  
Alice Peng  
Sonja Pfenninger  
Simon Reber  
Gisela Regna  
Thomas Reichlin  
Simone Reisenbauer  
Stefan Reudt  
Stefan Rindlisbacher  
Marta Josefina Rindlisbacher-Martinez  
Sascha Rohner  
Karin Röthlin  
Fabrizio Ruscitti  
Anne Rüttimann  
Yildirim Sakarya  
Susan Sätteli  
Gilberto Scarano  
Pascal Schällibaum  
Mischa Schmid  
Pascal Schneider

Ulrike Schöbi  
Gabriela Schönbächler  
Marco Schuler  
Marc Schwarzenbach  
Andrea Semadeni  
Elisabeth Siegenthaler  
Isabel Signer  
Karin Stamm  
Daniel Steffen  
Patrik Steiger  
Roman Stocker  
Isabelle Strasser  
Margrit Strässler  
Heiner Suter  
Barbara Tagliaferri  
Christian Uhlemann  
Karin Voegele-Meier  
Galina Vogt  
Sandra von Arx  
Susanne Walker  
Yan Wang  
Andrea Wehren  
Seraina Werro  
Burim Zaimi  
Andreas Zbären  
Roger Zbinden

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

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

**Sie sind veb.ch beigetreten.**

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

---

# Inhaltsverzeichnis

---

## Editorial

Der Verband: Horu oder Gletscherschwund? 1

---

## Controlling

Digitalisierung der Unternehmenssteuerung 6

---

## Rechnungslegung

Risiko- und Prognoseberichterstattung  
kotierter Schweizer Unternehmen 10

IFRS Update: Der Jahresabschluss 2017 naht 14

Swiss GAAP FER:  
Aus der Arbeit der Fachkommission und Praxisfragen 17

Die Rolle des Schweizerischen  
Rechnungslegungsgremiums für den öffentlichen Sektor 20

---

## Schweizer Kontenrahmen

vcb.ch-Bestseller zur Rechnungslegung 22

Rechnungslegung nach OR  
und Schweizer Kontenrahmen KMU 23

---

## Revision

Verantwortlichkeitsfragen allgemeiner Natur  
im Rahmen der Qualitätssicherung 24

---

## Steuern

Internationaler Informationsaustausch:  
Die Möglichkeiten für Betroffene und Berater 27

MWST: Das neue MWST-Gesetz 30

Steuerliche Konsequenzen des Crowdfunding 31

---

## Recht

Aktuelle Rechtsprechung, die auch Sie betreffen könnte 33

Familienstiftungen: Der beschwerliche Weg  
ins Handelsregister 34

---

## SWISCO

Fondation de famille – inscription au registre  
du commerce: parcours du combattant 36

---

---

## Bildung

Schwierige Verhandlungen selbstbewusst führen 39

Aus der Controller-Akademie 40

Interview mit Christian Zünd,  
CEO des Kaufmännischen Verbands Schweiz 41

Stark in Sachen Bildung 42

Interview mit Karin Stamm,  
eidg. dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling 44

Selbst produzieren oder einkaufen –  
eine strategische Entscheidung 47

Auftrittskompetenz: Präsentieren Sie sich  
erfolgreich und überzeugend 49

Aktuelle «House of Accountings» 50

---

## ACF

10 lustri per l'Associazione dei  
contabili-controller diplomati federali ACF 51

---

## Persönlich

Interview mit Sascha M. Burkhalter, Finanzdelegierter  
des Zentralvorstands im Kaufmännischen Verband 53

---

## GetAbstract

Verhandlungsstärke von innen heraus entwickeln 57

---

## Neue Medien

Mit Instagram in die Ferien 58

---

## Inside vcb.ch

vcb.ch-News: Wir haben einen Blog 59

Rückblick 81. Generalversammlung vcb.ch 60

Regionalgruppen 63

Aktuelle Veranstaltungen 64

---

der Zweck jedoch nur vage umschrieben und nicht auf die wesentlichen Ziele ausgerichtet. So sind beispielsweise im Zweckartikel des Kaufmännischen Verbandes Zürich weit über zehn einzelne Ziele aufgeführt, von der Einflussnahme auf die Sozial-, Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik bis hin zur Förderung des Wohnungsbaues für Angestellte. Der Zweck kann mit der Vision verglichen werden (sie gibt Orientierung) und muss greifbar und verständlich sein (*Bill Gates: In jedem Haushalt ein PC; Herbert Mattle: Im Rechnungswesen, in der Rechnungslegung oder im Controlling jedes Unternehmens sind Fachleute mit eidg. Fachausweis oder Diplom*). Gleichzeitig ist es wichtig, diesen Zweck von Zeit zu Zeit zu prüfen: Ist er noch gültig? Wenn ja, welche Teile davon sind schon erreicht? Wo gilt es Anpassungen vorzunehmen? Der erfolgreiche Verband «erfindet» sich also immer wieder neu und klärt so seine Daseinsberechtigung.

## **2. Mitglieder sind (auch) Kunden: die Sicht von aussen miteinbeziehen**

Was wollen die Mitglieder? Weshalb treten sie einem Verband bei bzw. nicht oder auch wieder aus? Suchen sie eine für sie passende Informationsplattform, gesellige Anlässe oder den Schutz und die Weiterentwicklung ihres Berufsstandes? Selbstverständlich müssen die Wünsche der Mitglieder mit dem Zweck des Verbandes übereinstimmen. Doch je unterschiedlicher sich der potentielle Mitgliederkreis zusammensetzt (z.B. Arbeitnehmer/-innen und Arbeitgeber/-innen bzw. Selbständigerwerbende), desto anspruchsvoller ist es, eine gute, attraktive Angebotspalette zusammenzustellen. Erfolg bringen kann also eine stimmige Kombination unterschiedlicher Angebote, die auf die Bedürfnisse der Mitglieder zugeschnitten ist.

## **3. Nur echte Mehrwerte zählen**

Ein Mitglied wolle in seiner Verbandsmitgliedschaft einen Mehrwert sehen, sagt Christian Zünd, CEO des Kaufmännischen Verbandes Schweiz. Viele Angebote von Verbänden für ihre Mitglieder laufen jedoch unter «Wir auch»: vergünstigte Krankenkassen- oder Versicherungsprämien, 10 % auf Informatik-Hardware, Reka-Checks etc. Um dies zu bekommen, braucht eine Berufsperson keinem Verband anzugehören.

Echte Mehrwerte zu schaffen und somit den Anreiz, dem Verband beizutreten und auch treu zu bleiben, ist eine anspruchsvolle Aufgabe und verlangt ein gutes Einschätzen der Bedürfnisse der (möglichen) Verbandsmitglieder. Bereits eine sehr gute, stets aktuelle Informationsplattform oder das Angebot exzellenter Networking-Möglichkeiten können attraktiv genug sein. Oder vielleicht kann auch mit dem Ruf und dem Prestige eines Verbandes gearbeitet werden, unter dem Motto: «Da müssen Sie dabei sein.»

## **4. Verkrustete Organisationsstruktur**

Oftmals liegt bei Verbänden, die historisch gewachsen sind, eine grosse Schwäche in deren Organisationsstruktur. Eigentlich passt sie schon lange nicht mehr zu den Zielen

und zur Ausrichtung und wird aus (oft persönlichen) Befindlichkeiten wie Bequemlichkeit, Angst vor Veränderungen, Verlust von Ämtern und Privilegien nicht angepasst.

Doch nur schlanke, einfache Strukturen können langfristig erfolgreich sein. Je nach Organisationsform (wie Generalversammlung mit Direktmitgliedern oder Delegierten) muss von der Verbandsführung viel Überzeugungsarbeit mit viel nach «innen» gerichteter Energie geleistet werden. Kraft, die dann für das Erfüllen der Verbandsziele fehlt. Auch für einen Verband gilt also: Die Struktur folgt der Strategie.

## **5. Führung: «Der Fisch stinkt am Kopf zuerst.»**

Die Verbandsführung trägt eine grosse Verantwortung gegenüber Verband und Mitgliedern, zunehmend auch gegenüber Stakeholdern wie Gesetzgeber, Staat oder Umwelt. Sie muss deshalb alle erforderlichen Kompetenzen sowie das Know-how über Verbandsführung und deren Teilbereiche haben und ist entsprechend mit einem Verwaltungsrat vergleichbar. Im Vorstand zu sein, bedeutet jedoch nicht nur Verantwortung zu übernehmen, sondern auch selbst in der Verantwortung zu stehen. Im Rahmen einer langfristigen Personalpolitik verdient die Auswahl der einzelnen Mitglieder in Bezug auf Persönlichkeit und Integrität ganz besondere Aufmerksamkeit.

Und vergessen wir nicht: In der Schweiz geschieht vieles im Milizsystem. Es wird immer anspruchsvoller, «gute» Leute zu finden, denn diese sind in der Regel dieselben, die zunehmend in ihrer hauptberuflichen Aufgabe gefordert und beansprucht werden. Mit Geld – das in Verbänden meist nur beschränkt zur Verfügung steht – sind sie nicht zu ködern, eher noch mit der Möglichkeit, etwas bewirken zu können und mit der Aussicht, Freude an der Aufgabe und der Zusammenarbeit im Vorstand und Verband zu haben. Auch hier muss eine geschickte Balance gefunden werden zwischen präsidialer (Miliz)Führung und operativer Verbandsführung. Verstehen sich Präsident/-in und Geschäftsführer/-in nicht, kann sich dies auf einen Verband verheerend auswirken.

## **6. Sich dem «Wind des Marktes» aussetzen**

Die Zeiten, in denen sich ein Verband in einem «geschützten Gärtchen» bewegen kann, sind vorbei; sei es, dass er unter ständiger Beobachtung der Öffentlichkeit steht, sei es, dass er sich mit seinen Angeboten auf einem stark umkämpften Markt behaupten muss. Und dies in Zeiten von Digitalisierung und Industrie 4.0. Auch hier kommt ein Verband nicht umhin, regelmässig seine Daseinsberechtigung bzw. seine Ausrichtung und Ziele zu prüfen und diese – wo nötig – anzupassen.

## **7. Finanzen**

Das Erfüllen der Verbandsziele erfordert nicht nur personelle, sondern vor allem auch finanzielle Ressourcen. In der Regel ergeben sich diese über Mitgliederbeiträge. Diese Ressourcen können (oder sollten) auch um Einnahmen aus zu-

sätzlichen, passenden (Dienst)Leistungen ergänzt werden. Finanzielle Mittel sind zudem notwendig, um professionelle Dienstleistungen (wie z. B. Marketing) einzukaufen, spannende Projekte wie Fachbücher und Studien zu finanzieren sowie in Medien und Technik zu investieren oder politisches Lobbying zu betreiben.

Beim veb.ch gab es seit mehr als 20 Jahren keine Beitragserhöhungen. Alle zusätzlich notwendigen Mittel für beispielsweise den Aufbau einer eigenen Geschäftsstelle wurden am Markt verdient. Die Grundsätze der finanziellen Unternehmensführung gelten selbstverständlich auch für den Verband und Controlling oder Risikomanagement sollten keine Fremdwörter bleiben.

#### **8. Gemeinsam sind wir stark: Netzwerke werden immer wichtiger**

Der Austausch sowohl zwischen Verbänden, Wirtschaft, Politik und Verwaltung wie auch zwischen den Verbandsmitgliedern ist heute wichtiger denn je. Auf Verbandsebene ist es wertvoll, mit guten Partnern und Partnerinnen Win-Win-Situationen zu schaffen. Zugleich ist es wichtig, dass die Mitglieder ein gutes berufliches Netzwerk aufbauen, da oftmals interessante Stellen gar nicht mehr ausgeschrieben werden. Ein Verband kann hier eine gute Plattform für ein attraktives Networking bieten.

#### **9. Öffentlichkeitsarbeit und Social Media**

Ein Verband muss sich heute intensiv und professionell mit Marketing und Öffentlichkeitsarbeit auseinandersetzen. Das Aufkommen von Social Media hat hier eine neue Dimension gebracht. Es ist unabdingbar, genau auszuloten, auf welche für den Verband passenden Tools gesetzt werden soll und mit welchen Inhalten er sich zeigen will. Für all dies braucht es wiederum Ressourcen, personelle wie finanzielle.

#### **10. Das A und O: Herzblut und Freude**

Wer sich für einen Verband engagiert, muss dies mit Herzblut tun und Freude an dieser Arbeit haben. Und wesentlich mehr Freude hat, wer Teil einer erfolgreichen Organisation ist.

Abschliessend ein Blick auf **veb.ch**: Was macht ihn so erfolgreich – und dies seit über 80 Jahren?

Wir können sagen, dass die verbandspolitischen Ziele klar sind, denn als OdA (Organisation der Arbeit), d. h. als Standesorganisation ist eine unserer wichtigsten Aufgaben, für die Anerkennung und den langfristigen Fortbestand unserer Ausbildungen in Wirtschaft und Verwaltung zu sorgen, unsere Mitglieder mit einem vielfältigen Weiterbildungsangebot fachlich à jour zu halten und in den Bereichen Rechnungswesen, Controlling und Rechnungslegung in der Schweiz führend zu sein. Zudem ist unsere Vernetzung des Berufsstandes mit der Ausbildung und den Prüfungen einzigartig. Eine der wesentlichen Ursachen für den Erfolg der letzten Jahre gründet darin, dass wir veb.ch nach traditionellen

kaufmännischen Prinzipien als Unternehmen führen und uns dem Markt stellen – insbesondere mit unserem Weiterbildungsangebot. Wir können unsere innovativen Projekte und Investitionen in neue Kommunikationsmedien nur finanzieren, wenn wir das Geld dazu selbst beschaffen. Und zwar nicht über Beitragserhöhungen, sondern eben durch den Verkauf attraktiver Dienstleistungen.

Das heisst: veb.ch bietet Tagungen, Lehrgänge und Seminare an, die einem wirklichen Bedürfnis entsprechen und von höchster Qualität sind. Hier haben wir einen grossen Vorteil: Wir stehen als Vorstandsmitglieder in der täglichen Praxis, erleben die Veränderungen der Branche und der relevanten Umweltbedingungen hautnah. Deshalb wissen wir, was unser Berufsstand braucht und passen die Angebote den ständigen Veränderungen praxisgerecht an.

Doch last but not least: Ohne Mitglieder geht auch bei veb.ch gar nichts. An dieser Stelle Ihnen allen vielen Dank für Ihre Treue.



*Ihr Präsident, Herbert Mattle*

---

# Digitalisierung der Unternehmenssteuerung

---

Viele Unternehmen setzen sich immer stärker mit Digitalisierung, Big Data und Predictive Analytics auseinander. Oft bleibt jedoch unklar, wie sich diese verschiedenen Themen systematisch greifen lassen und was sie für die Steuerung im Unternehmen bedeuten.

---



Christian Offenhammer



Dominik Schwyter

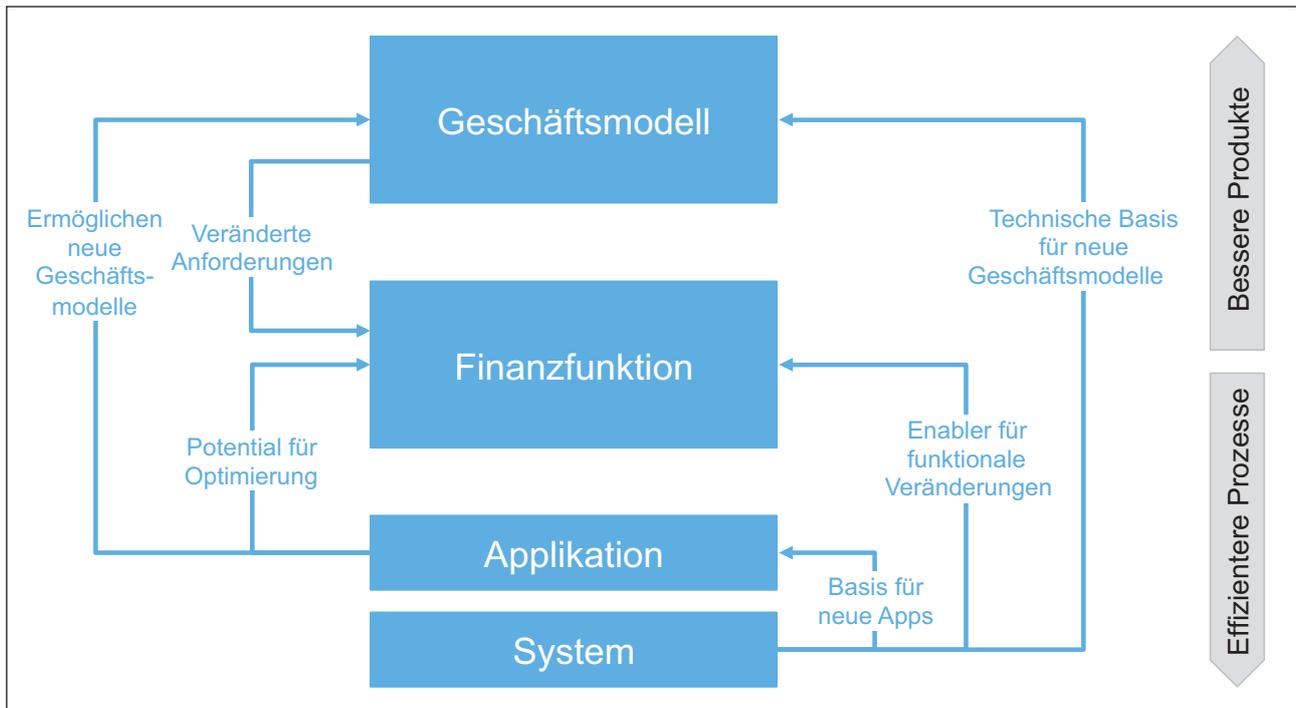
Im Rahmen der Digitalisierung eines Unternehmens können drei Themenbereiche identifiziert werden, die inhärent miteinander verknüpft sind. Erstens entstehen neue, digitale Produkte, die oftmals auf mobilen Applikationen oder der Verwendung von Informationen (oder einer Kombination davon) beruhen. Diese neuen Geschäftsmodelle können dadurch entstehen, dass neue Unternehmen in den Markt drängen und dadurch ein neuer Standard für diesen Markt gesetzt wird. Diesen Standard müssen dann angestammte Unternehmen ebenfalls in ihr Angebot einbeziehen (z.B. digitale Kreditvergabe, Carsharing, Online-Handel etc.). Zweitens

ermöglichen leistungsfähigere Applikationen und IT-Systeme sowie neue Infrastrukturlösungen die Bereitstellung und Auswertung von immer mehr Daten in immer kürzerer Zeit. Auf diese Weise wird die technische Basis geschaffen, um mehr über die Geschäftsbeziehung zu Kunden oder Lieferanten zu erfahren und diese Informationen kanalübergreifend zu verknüpfen. Zwischen diesen beiden Themenbereichen der Geschäftsmodellentwicklung und der Applikations-/IT-Entwicklung ermöglicht der dritte Bereich, die Funktionsebene des Unternehmens, neue Impulse für die Steuerung und kann z.B. die Entwicklung neuer Produkte anstossen und die Transparenz von Entscheiden deutlich erhöhen (vgl. Darstellung 1).

Eine Digitalisierungsstrategie kann dabei nur erfolgreich sein, wenn sowohl die Angebote nach aussen, als auch

die Abläufe nach innen digitalisiert sind (z.B. kann eine Bank oder eine Versicherung ihr Angebot nicht digitalisieren, wenn dahinter ein komplexer, manueller Prüfungsprozess steht). Für die Verantwortlichen der internen Prozesse ist dies einerseits eine Herausforderung, um den gestiegenen Anforderungen sowohl seitens des Business als auch der IT gerecht zu werden. Andererseits jedoch bietet sich auch eine einmalige Chance, dazu beizutragen, ein Unternehmen sowohl besser (hinsichtlich Produkte/Wahrnehmung am Markt) als auch effizienter (Ablauf und Nutzung der Systeme) zu machen. Insbesondere die Rolle der CFO-Organisation steht dabei im Mittelpunkt. Der CFO wird in diesem Zusammenhang immer mehr zu einem eigentlichen Chief Digital Officer, welcher die Informationsflüsse innerhalb des Unternehmens überblickt und daraus einen signifikanten Mehrwert für das Unternehmen zu generieren in der Lage ist. So arbeiten denn auch gemäss einer Umfrage von Horváth & Partners derzeit mehr als die Hälfte der CFOs an einer Anpassung ihrer Organisation und über 90 % aller CFOs erkennen einen zunehmenden Effizienzdruck in ihrem Verantwortungsbereich.

Die Veränderungen, die sich daraus für die Finanzfunktion ergeben, sind oftmals einschneidend und wirken sich auf bisherige Aufgaben, Instrumente und Rollen aus. Die Digitalisierung hat einen Einfluss auf den gesamten Steuerungskreislauf mit den Kernthemen digitale Strategie, Planung/Forecast, Buchhaltung/Kostenrechnung und Reporting. Auch das Betriebsmodell der CFO-Organisation muss eine Veränderung erfahren, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, wodurch sich Aufgabenbereiche verändern und neue Rollen innerhalb der Finanzorganisation entstehen. Gerade in einer solchen Phase des Umbruchs ist es hilfreich, sich daran zu orientieren, in welche Richtung die Veränderung gehen kann und soll, und was insbesondere das Zielbild sowie die Erwartungen in den einzelnen Bereichen sind. Es wird offensichtlich, dass insbesondere die Geschwindigkeit der Verarbeitung von Informationen und die Integration der



**Darstellung 1:** Drei Ebenen der Digitalisierung

einzelnen Teilbereiche der Finanzfunktion zunehmen (vgl. Darstellung 2).

### Ansatzpunkte zur Integration der digitalen Steuerung der Finanzfunktionen

Die Herausforderungen, die vor diesem Hintergrund auf die Finanzfunktion und den CFO, den Controller und den Accountant zukommen, sind vielschichtig und die Antwort darauf kann naturgemäß nicht nur einen einzelnen Bereich umfassen. Unternehmen, die einen nachhaltigen Mehrwert aus der Digitalisierung ihrer Finanzfunktion generieren wollen, sollten vielmehr sämtliche Aspekte der finanziellen Steuerung einer eingehenden Prüfung hinsichtlich des Digitalisierungspotentials unterziehen.

Die übergreifenden Kriterien, welche es dabei zu beachten gilt, sind die zeitnahe, inhaltlich korrekte und optisch/visuell hochstehende Bereitstellung von Informationen für die Steuerung des Unternehmens. Dadurch sind die Informationen für den Nutzer relevant sowie verständlich und ermöglichen besser informierte Entscheidungen. Voraussetzung hierfür sind insbesondere eine verbesserte Geschwindigkeit und real-time Verarbeitung von Informationen, wie sie durch technische Plattformen wie z.B. SAP S/4HANA ermöglicht werden.

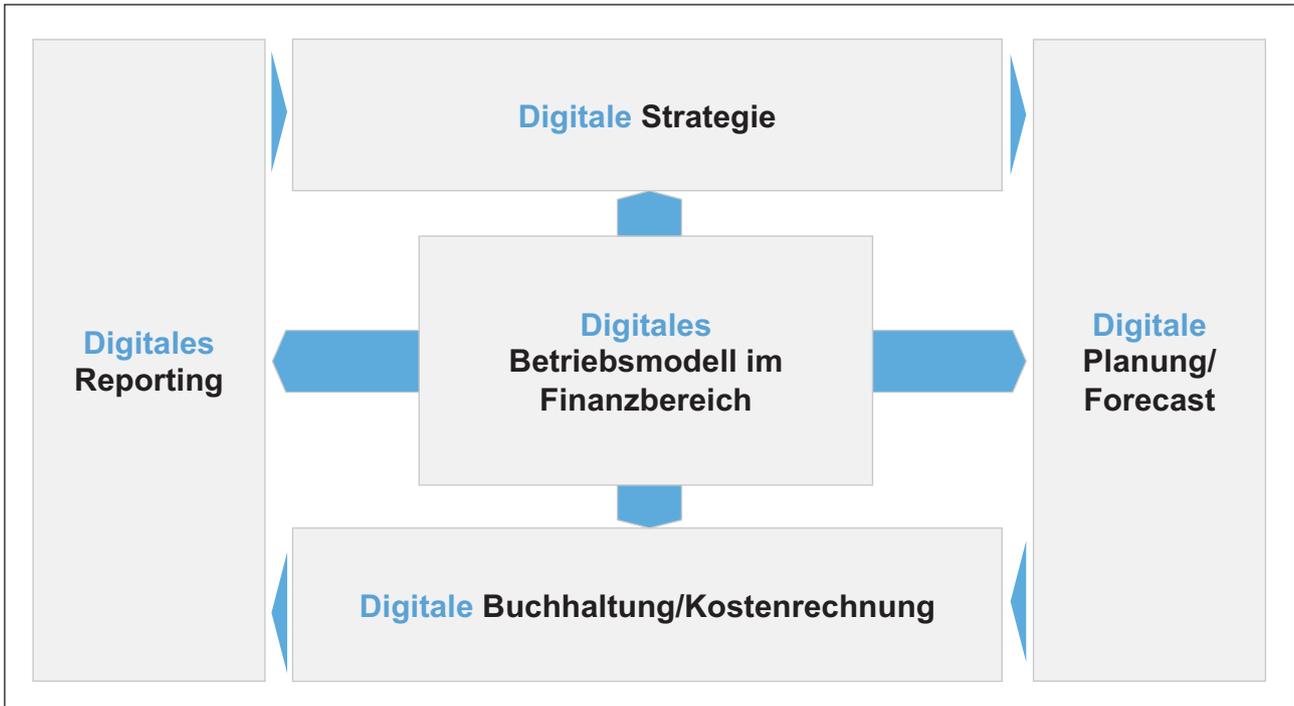
Oftmals ist auch eine strategische Bewegung im Unternehmen der Auslöser für konkrete Fortschritte im Bereich der Digitalisierung, wie z.B. eine Anpassung der Unternehmensstrategie, eine Reorganisation oder eine Sanierung. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass Digitalisierung nicht

ausschliesslich an einem speziellen Ort basierend auf einer speziellen Strategie stattfindet. Das klare Ziel muss vielmehr immer sein, dass Strategie, Steuerungsansatz, Organisation, Prozesse und Systeme aufeinander abgestimmt sind. Die Digitalisierung findet somit im «Haus» des Unternehmens als Ganzes statt und nicht nur in dessen «Garage».

### Praxisbeispiel/Anwendungsfall: Digitale Planung und Forecast

Aufbauend auf den bisherigen Überlegungen zur Digitalisierung sollen nachfolgend die Auswirkungen der Digitalisierung anhand des zentralen Steuerungsinstruments Planung/Forecast im CFO-Bereich dargestellt werden.

Heute wird ein Grossteil der Controllingressourcen für den Planungs- und Forecastprozess aufgewandt. In der Budgetierung nehmen insbesondere die Informationsbeschaffung, die Erstellung der Budgetentwürfe und die Koordination bzw. Konsolidierung der Versionen schon knapp 50 % der gesamten Planungskapazität in Anspruch. Mangelnde Effizienz, wie z.B. fehlende Zielvorgaben, unnötige Schleifen oder ein zu hoher Detaillierungsgrad, führen zu einem hohen Planungsaufwand. Der Nutzen der finanziellen Planung kann durch Faktoren wie fehlende Strategieorientierung, starre Periodenfixierung oder fehlende systemische Integration ebenfalls stark eingeschränkt sein. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen steht also oftmals in einem Missverhältnis und hat damit ein hohes Optimierungspotential durch die Digitalisierung.



**Darstellung 2:** Instrumente der Digitalisierung

Die zentralen Hebel zur Optimierung der Planung sind Komplexitätsreduktion, Frontloading und Treibermodelle und werden durch die digitale Entwicklung noch stärker in den Vordergrund gerückt. Eine Komplexitätsreduktion kann sich dabei gleichsam auf Inhalt, Prozess und Tiefe der Planung beziehen. Wenige, dafür relevante Kennzah-

len, ein entschlackter und zeitlich zusammengefasster Prozess am Ende des Geschäftsjahres sowie eine reduzierte Detaillierung/Auswahl der Kostenarten und Kostenstellen sind oftmals für eine moderne Steuerung eher angemessen. Frontloading bezeichnet den dezidierten Zielsetzungsaspekt der Planung zu Beginn des Prozesses und billigt diesem Prozessschritt ein hohes Mass an Logik und Know-How zu, indem z.B. interne und externe Informationen für die wenigen ausgewählten Ziele mittels Kennzahlen integriert werden. Besonders stehen aber Treibermodelle im Fokus der Digitalisierung. Damit können reale Zusammenhänge modelliert und quantifiziert werden. Die abgeleiteten Wechselwirkungen im Modell können den Planungsprozess massgeblich unterstützen und zukunftsgerichtete Szenarien und Simulationen berechnen. Treibermodellbasierte Planungen können so auch auf unvorhergesehene Ereignisse rasch reagieren, wie z.B. Wechselkursanpassungen oder Rohstoffpreisschwankungen. In einer modernen, digitalen Planung sind alle drei zentralen Hebel umgesetzt und werden von der Führung gelebt.



*Eine Digitalisierungsstrategie kann nur erfolgreich sein, wenn die Angebote nach aussen und innen digitalisiert sind.*

### Ein neuer Ansatz

Die technologische Entwicklung bringt für die Planung aber auch vollständig neue Möglichkeiten, z.B. im Bereich des Forecasts. Datenbasierte Forecasts ermöglichen es, ein objektives Bild der Zukunft, ohne politisch verzerrte manuelle Angaben, darzustellen. Hierzu schafft Predictive Analytics einen neuen Ansatz, bei dem die Integration von externen und verschiedenen internen Daten für die Modellierung erfolgt. Über statistische Methoden werden

so signifikante Muster zur Ableitung von Zukunftswerten ermittelt und daraus resultiert ein genauerer und effizienterer Forecast.

Beispielsweise lassen sich aus Wetterdaten (Sonnenschein lässt mehr Verkauf von Glacé und Grilladen erwarten), Google-Abfragen (Suche nach einem bestimmten Automodell zeigt einen Verkauf ca. 3-6 Monate später an) und kalendarischen Informationen (Feiertag fällt auf einen Sonntag und reduziert den erwarteten Monatsumsatz) relativ zuverlässige Prognosen über den Kaufentscheid eines Kunden in der Zukunft ermitteln.

### Fazit

Eine erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation setzt bei allen drei Ebenen der Digitalisierung eines Unternehmens an, da diese inhärent miteinander verknüpft sind. Es entstehen aus den neuen technologischen Möglichkeiten der Applikationen und IT-Systeme neue Geschäftsmodelle, aber auch deutliche Auswirkungen auf die funktionale Organisation des Unternehmens.

Die Veränderungen, die sich für die Finanzfunktion ergeben, sind oftmals einschneidend und wirken sich auf Aufgaben, Instrumente und Rollen des gesamten CFO-Bereichs aus. Für eine moderne, finanzielle Steuerung eines Unternehmens müssen sämtliche Instrumente einer eingehenden Prüfung hinsichtlich Digitalisierungspotential unterzogen werden. Bei dem zentralen Steuerungsinstrument der Planung/Forecast lassen sich durch die Digitalisierung deutliche Verbesserungen bei Inhalt, Steuerungswirkung und Effizienz erzielen.

---

### Literatur:

Horváth & Partners: CFO-Studie 2016, Stuttgart 2016.  
Horváth & Partners: Finance Excellence 2020 – Digitalisierung im CFO-Bereich, Stuttgart 2017.  
Kieninger (Hrsg.): Digitalisierung der Unternehmenssteuerung – Prozessautomatisierung, Business Analytics, Big Data, SAP S/4HANA, Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2017.

---

*Dr. Christian Offenhammer ist Principal im Competence Center Controlling & Finanzen bei Horváth & Partners in Zürich und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.  
coffenhammer@horvath-partners.com*

*Dominik Schwyter ist Managing Consultant im Competence Center Controlling & Finanzen bei Horváth & Partners in Zürich.  
dschwyter@horvath-partners.com*

**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

---

# Risiko- und Prognoseberichterstattung kotierter Schweizer Unternehmen

---

Was das OR mit Aufschlüssen über die «Durchführung einer Risikobeurteilung» und über die «Zukunftsaussichten» meint, ist offen. Unser Beitrag wirft einen Blick in einschlägige Regelwerke und fasst die Ergebnisse einer Analyse von Geschäftsberichten zusammen.

---



Stephan Glanz

Seit dem Geschäftsjahr 2015 (oder nach dem 1. Januar 2015 beginnendes Geschäftsjahr) müssen alle juristischen Personen, die von Gesetzes wegen der ordentlichen Revision unterstehen, als gesonderten Bestandteil ihres Geschäftsberichts einen Lagebericht erstellen, wobei Inhalt und Form in einem einzigen Gesetzesartikel – Art. 961c OR – geregelt sind.<sup>1</sup> Dessen Formulierung legt nahe, dass sich der Gesetzgeber hier von den EU-Richtlinien hat anregen lassen. Indes gehen die Vorgaben der Rechnungslegungs-Richtlinie 2013/34/EU – zuletzt verschärft durch die CSR-Richtlinie 2014/95/EU – viel weiter.<sup>2</sup>



Sevda Tepe

An Lageberichte von Unternehmen mit öffentlich gehaltenen Titeln richten sich im Ausland zusätzliche Anforderungen; darauf wird hierzulande bisher verzichtet. Kraft Regularien der SIX Swiss Exchange müssen Emittenten den Geschäftsbericht während fünf Jahren auf ihrer Website zur Verfügung stellen und somit auch hierzulande den Lagebericht veröffentlichen.

## Was ist verlangt?

Art. 961c OR sagt selber schon das Wichtigste: Der Lagebericht bezweckt zusätzliche Informationen, nämlich eine Darstellung des Geschäftsverlaufs, eine Darstellung der Lage, die das von der Jahresrechnung gezeichnete Bild der Vermögens-, Finanzierungs- und Ertragslage wo nötig ergänzt, sowie die in Abs. 2 «namentlich» verlangten Aufschlüsse. Zu Letzteren zählen die *Durchführung einer Risikobeurteilung* (Ziff. 2) und die *Zukunftsaussichten* (Ziff. 6). Beide Gesetzesbegriffe sind stark auslegungsbedürftig.

Zur Risikobeurteilung genügen Angaben zum Tatbestand ihrer Durchführung nicht: Es geht um die Vermittlung des Gesamtbilds der Unternehmenslage, weshalb es substantieller Angaben zur Beurteilung der Unternehmensrisiken und ihres Managements bedarf. Aus demselben Grund ist «generell eine Beurteilung der geschäftlichen Zukunft vorzunehmen» (Botschaft 2007). Aufschluss ist zu geben – nicht notwendig als separater Abschnitt – über erwartete Entwicklungen der im Lagebericht aufgeführten Sachbereiche. Der Prognosecharakter dieser Angaben und ggf. grössere Unsicherheiten müssen ersichtlich sein.

Für Anwender der Swiss GAAP FER verlangt das Rahmenkonzept vom Jahresbericht beim Aspekt «Ausblick» eine *«Kommentierung der weiteren Entwicklung, insbesondere des folgenden Geschäftsjahrs, vor allem auch bezüglich Risiken und Chancen»* (und schon beim Aspekt «Umfeld» eine *«Skizzierung der Zukunftserwartungen bezüglich des wirtschaftlichen Umfelds»*).

Die EU-Richtlinie verlangt diesbezüglich, dass der Lagebericht *«die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten»* beschreibt, denen das Unternehmen ausgesetzt ist. Sodann muss er Angaben enthalten zur *«voraussichtlichen Entwicklung des Unternehmens»* sowie in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten (sofern relevant) *bestimmte Angaben zum Risikomanagement*, einschliesslich Sicherungsgeschäften, und zu *Arten der Risiken*. Unternehmen, deren Wertpapiere an einem geregelten Markt gehandelt werden, müssen im Rahmen der Erklärung zur Unternehmensführung, die einen gesonderten Abschnitt des Lageberichts bildet, eine *«Beschreibung der wichtigsten Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess»* geben. Neu müssen diese Unternehmen, wenn im Durchschnitt des Berichtsjahrs mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigt waren, überdies eine «nichtfinanzielle Erklärung» abgeben, die sich auf «Umwelt-, Sozial-, und Arbeitnehmerbelange, die Achtung der Menschen-

rechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung» bezieht; dabei sind «wesentliche Risiken [...], die wahrscheinlich negative Auswirkungen auf diese Bereiche haben werden», und die «Handhabung dieser Risiken» mit anzugeben.

Global zielt die Diskussion darüber hinaus auf ein Integrated Reporting, dessen Gegenstand die Schaffung von Werten in umfassendem Sinne ist. Ein solcher Unternehmensbericht hat folgende Bestandteile; das Rahmenkonzept <IR><sup>3</sup> erläutert sie ausführlich: Organisation und Umwelt; Governance; Geschäftsmodell; Risiken und Chancen; Strategie und Ressourcenallokation; Performance; Zukunftsaussichten; Berichtsrundlagen.

Schon das IFRS Practice Statement «Management Commentary» umschreibt die verschiedenen Elemente eines Managementberichts recht ähnlich (und ausführlich); auch hier gilt es die Risiken und die Geschäftsaussichten mit abzudecken. Es handelt sich ebenfalls um ein unverbindliches Rahmenkonzept.

### Wie wird berichtet?

Vor diesem Hintergrund geht eine an der Kalaidos Fachhochschule Schweiz erstellte Masterarbeit der Frage nach, welche Risiko- und Prognoseinformationen die Lageberichte kotierter Schweizer Unternehmen effektiv geben und wie nützlich sie für die Adressaten sind. Im Rahmen eines seit Jahrzehnten in Deutschland ausgetragenen Wettbewerbs um den besten Geschäftsbericht wird die inhaltliche Aussagekraft jeweils vom Forschungsteam Baetge (Universität Münster) anhand einer Checkliste erhoben,<sup>4</sup> die für Industrieunternehmen über 300 Kriterien umfasst und auf dem deutschen Standard DRS 20 «Konzernlagebericht» basiert, dem systematischsten einschlägigen Regelwerk. Anhand dieser Checkliste, Stand August 2016, wurden

die Geschäftsberichte 2015 von zehn an der SIX kotierten Unternehmen – je fünf Anwender von IFRS bzw. Swiss GAAP FER – und vergleichshalber von fünf deutschen Emittenten – also Anwender von HGB in Umsetzung der Richtlinie 2013/34/EU, DRS 20 und IFRS – evaluiert (Tabelle 1). Es handelt sich um eine Zufallsauswahl, wobei sich auch die Berichterstattung der Schweizer Emittenten auf den Konzern insgesamt bezieht.

Evaluiert werden die Risiko- und Prognoseinformationen nach standardisierten, messbaren, gewichteten Haupt- und Einzelkriterien gemäss erwähnter Checkliste (Tabelle 3). Soweit Informationen nicht unter dem Etikett «Lagebericht» (oder sinngemäss) erscheinen, wird der ganze Geschäftsbericht darauf abgesehen. Pro Unternehmen hält ein Bewertungsbogen gegebene Informationen systematisch fest und evaluiert sie pro Kriterium im Sinne eines Scoring-Modells (Erfüllungsgrad):

- Unter 25 % (mindestens 0 %) vom Maximalwert 2 = nicht erfüllt
- mind. 25 %, aber unter 50 % vom Maximalwert 2 = teilweise erfüllt
- mind. 50 %, aber unter 75 % vom Maximalwert 2 = erfüllt
- mind. 75 % (bis 100 %) vom Maximalwert 2 = vollständig erfüllt.

Die so ermittelten Werte werden für jede der drei Kategorien aggregiert. Fünf Geschäftsberichte pro Kategorie werden zur Beantwortung der Fragestellung als genügend erachtet. Zwar zeigen sich sowohl zwischen den Kategorien als auch innerhalb derselben qualitative Unterschiede, bei den Kategorien Swiss GAAP FER und HGB ist aber die Streuung jeweils gering, so dass diese gut durch den Mittelwert charakterisiert werden (in der Kategorie IFRS hebt sich Schmolz + Bickenbach insgesamt nach oben ab). Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse.

Swiss GAAP FER	IFRS	HGB/DRS 20/IFRS
Bachem Holding AG Burkhalter Holding AG Conzzeta AG Siegfried Holding AG Walter Meier AG	BKW AG Comet Holding AG Geberit AG Kühne + Nagel International AG Schmolz + Bickenbach AG	BMW AG Daimler AG Deutsche Post AG Henkel AG & Co. KGaA Thyssenkrupp AG

**Tabelle 1:** Evaluierte Geschäftsberichte nach Kategorien

Erfüllungsgrade in %	Swiss GAAP FER	IFRS	HGB/DRS 20/IFRS
Risiken	10 % = nicht erfüllt	18 % = nicht erfüllt	45 % = teilweise erfüllt
Prognosen	20 % = nicht erfüllt	34 % = teilweise erfüllt	33 % = teilweise erfüllt

**Tabelle 2:** Erfüllungsgrade aggregiert je Kategorie

<b>A.1-A.3</b>	<b>Restliche Lageberichterstattung (hier nicht Thema)</b>	<b>52,44 %</b>
<b>A.4</b>	<b>Risikobericht</b>	<b>16,03 %</b>
<b>A.4.1</b>	<b>Risiko- und Chancenmanagementsystem</b>	<b>30,50 %</b>
A.4.1.1	Risikomanagementsystem in Bezug auf Finanzinstrumente	20,18 %
A.4.1.2	Risikomanagementsystem	44,65 %
A.4.1.3	Chancenmanagementsystem	35,17 %
<b>A.4.2</b>	<b>Einzelrisiken</b>	<b>36,50 %</b>
A.4.2.1	Umfeld- und Branchenrisiken	14,09 %
A.4.2.2	Unternehmensstrategische Risiken	16,66 %
A.4.2.3	Leistungswirtschaftliche Risiken	15,31 %
A.4.2.4	Personalrisiken	12,75 %
A.4.2.5	Informationstechnische Risiken	12,31 %
A.4.2.6	Finanzwirtschaftliche Risiken	10,73 %
A.4.2.7	Rechtliche Risiken	10,00 %
A.4.2.8	Sonstige Risiken	8,15 %
<b>A.4.3</b>	<b>Zusammenfassende Darstellung zur Risikosituation des Konzerns</b>	<b>33,00 %</b>
A.4.3.1	Beurteilung der Risikosituation durch die Unternehmensleitung	46,92 %
A.4.3.2	Rating des Unternehmens	53,08 %
<b>A.5</b>	<b>Prognosebericht</b>	<b>31,53 %</b>
<b>A.5.1</b>	<b>Ausrichtung des Konzerns in den folgenden zwei Geschäftsjahren</b>	<b>17,80 %</b>
A.5.1.1	Geplante Änderungen in der Geschäftspolitik	27,39 %
A.5.1.2	Künftige Absatzmärkte	25,06 %
A.5.1.3	Künftige Verwendung neuer Technologien/Prozesse	21,32 %
A.5.1.4	Künftige Produkte und Dienstleistungen	26,23 %
<b>A.5.2</b>	<b>Wirtschaftliche Rahmenbedingungen in den folgenden zwei Geschäftsjahren</b>	<b>13,20 %</b>
A.5.2.1	Künftige gesamtwirtschaftliche Situation	42,62 %
A.5.2.2	Künftige Branchensituation	57,38 %
<b>A.5.3</b>	<b>Erwartete Ertragslage</b>	<b>21,40 %</b>
A.5.3.1	Voraussichtliche Ergebnisentwicklung	27,42 %
A.5.3.2	Voraussichtliche Umsatzentwicklung	25,13 %
A.5.3.3	Voraussichtliche Entwicklung wesentlicher GuV-Posten	25,44 %
A.5.3.4	Voraussichtliche Entwicklung der Dividenden	22,01 %
<b>A.5.4</b>	<b>Erwartete Finanzlage</b>	<b>18,60 %</b>
A.5.4.1	Geplante Finanzierungsmassnahmen	30,12 %
A.5.4.2	Geplante Investitionen	33,88 %
A.5.4.3	Voraussichtliche Entwicklung der Liquidität	36,00 %
<b>A.5.5</b>	<b>Chancen</b>	<b>11,50 %</b>
A.5.5.1	Chancen aus der Entwicklung der Rahmenbedingungen	24,91 %
A.5.5.2	Unternehmensstrategische Chancen	31,14 %
A.5.5.3	Leistungswirtschaftliche Chancen	27,60 %
A.5.5.4	Sonstige Chancen	16,35 %
<b>A.5.6</b>	<b>Gesamtaussage zur voraussichtlichen Entwicklung und zur voraussichtlichen Lage des Konzerns durch die Unternehmensleitung</b>	<b>17,50 %</b>
<b>A.</b>	<b>Lageberichterstattung</b>	<b>100,00 %</b>

**Tabelle 3:** Kriterien gemäss Checkliste Forschungsteam Baetge (Stand 2016)

Deutlich wird, dass die Berichte der Swiss GAAP FER-Anwender im Vergleich am wenigsten den Erwartungen genügen, diejenigen nach HGB am ehesten, wobei insgesamt auch diese Kategorie die Anforderungen weder bei den Risiko- noch bei den Prognoseinformationen erfüllt. Bei den Risiken erfüllen die Berichte der Kategorien Swiss GAAP FER und IFRS nicht (Ausnahme: Schmolz + Bickenbach teilweise), jene der Kategorie HGB zumindest teilweise. Bei den Prognosen wird in der Kategorie Swiss GAAP FER nirgends erfüllt, in der Kategorie IFRS nicht oder teilweise

(Ausnahme: Comet erfüllt; Schmolz + Bickenbach verfehlt es um Haaresbreite), in der Kategorie HGB durchwegs teilweise.

**Risiken:** Schweizer Unternehmen verweisen aufs Vorhandensein eines Risikomanagementsystems. Die Risiken werden abstrakt beschrieben: Weder werden Eintrittswahrscheinlichkeiten noch Auswirkungen für die Lage aufgezeigt; eine Deklaration und Bewertung von Einzelrisiken fehlt (einzige Ausnahme: Meist wird das Vorhan-

densein finanzwirtschaftlicher Risiken offengelegt, ohne darauf weiter einzugehen). In den meisten Fällen fehlt auch eine zusammenfassende Darstellung der Gesamtrisikosituation. Ein Chancenmanagement bleibt fast stets ausser Acht. Demgegenüber müssen deutsche Lageberichte die Informationen in Risiko- und Chancenmanagement, Einzelrisiken und zusammenfassende Darstellung strukturieren. Risiken und Chancen werden kategorisiert. Auch wird eine Übersicht wesentlicher Risikofelder nach Eintrittswahrscheinlichkeit gegeben. Massnahmen und Auswirkungen werden oberflächlich umschrieben; einzig die gesamthafte Risikobeurteilung geschieht detailliert.

**Prognosen:** Schweizer Unternehmen publizieren eine Gesamtaussage zu ihrer voraussichtlichen Entwicklung (meist bezogen aufs Folgejahr, von dem oft schon einige Monate vorüber sind). Die Mehrheit gibt Einblick in ihre zukünftigen Produkte bzw. Dienstleistungen. Erstellt werden vor allem qualifiziert-komparative Prognosen, oft allgemein gehalten im Sinne pauschaler Trenderwartungen. Die zugrunde gelegten Annahmen sind zumeist nicht offengelegt oder gar erläutert, obwohl gerade dies für Adressaten wichtig wäre. Auch wird nicht offengelegt, welche Auswirkungen das Nichterreichen von Erwartungen hat. Weiterhin wird kein Vergleich von Prognosen mit Ist-Zuständen vorgenommen. Stets wird betont, dass die Angaben «ohne Gewähr» sind. Deutsche Lageberichte betrifft diese Kritik ebenfalls, auch wenn die Informationen dort systematisch strukturiert werden müssen. Die voraussichtliche Ausrichtung des Unternehmens, voraussichtliche Rahmenbedingungen und die erwartete Ertragslage werden grösstenteils oberflächlich abgehandelt; die erwartete Finanzlage und sich abzeichnende Chancen werden auch dort von einer Mehrheit nicht offengelegt.

Entscheidungsrelevante Informationen zu Risiken, Chancen und Zukunftserwartungen lassen sich den analysierten Geschäftsberichten also meist nicht entnehmen. Die deutschen Lageberichte sind einheitlicher aufgebaut und geben mehr Informationen preis. Hinsichtlich der hier untersuchten, eher sensiblen Aspekte herrscht beidenorts grosse Zurückhaltung, wofür es verschiedenste Gründe geben mag (z.B. Vermeidung von Vertrauensverlust, obwohl Transparenz zusätzliches Vertrauen schaffen könnte; Geheimhaltung vor Konkurrenten; Direktinformation ausgewählter Stakeholder). Insofern bleibt die Berichterstattung Pflichtübung.

### Wie geht es weiter?

Von daher könnten gewisse Strukturvorgaben auch in der Schweiz für klarere und besser vergleichbare Lageberichte sorgen. Risikoinformationen lassen sich dem bestehenden IKS entnehmen, eine systematische Wahrnehmung von Chancen ist Bestandteil der Strategie und die der Planung zugrundeliegenden Daten reichen über das an-

gebrochene Geschäftsjahr hinaus. Der Lagebericht steht aber nicht im Fokus der Regelgeber hierzulande. Welche Qualität sein Inhalt mit Blick auf eine «zuverlässige Beurteilung» (Art. 958 Abs. 1 OR) aufweist, scheint letztlich ohnehin der Motivation des berichtenden Managements überlassen. Das zeigt unser Vergleich mit Deutschland, wo der Lagebericht sogar der Prüfungspflicht unterliegt. Wann die integrierte Berichterstattung Fuss fassen wird, bleibt erst recht abzuwarten.

Die gut 140-seitige Untersuchung kann bei der Koautorin als PDF-Datei bezogen werden.

---

<sup>1</sup> OR in allen Sprachfassungen: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19110009/index.html>

<sup>2</sup> Richtlinien 2013/34/EU und 2014/95/EU in allen Sprachfassungen: <http://eur-lex.europa.eu>

<sup>3</sup> <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework>

<sup>4</sup> <https://www.wiwi.uni-muenster.de/baetge/profil/der-beste-geschaeftsbericht/checklisten>

---

*Stephan Glanz, Dr. oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer,  
Dr. Glanz & Partner GmbH,  
stephan.glanz@glanz-partner.com*

*Sevda Tepe, MBA FH Financial Controlling,  
Controllerin, SBB AG,  
sevda.tepe@gmx.ch*

---

# IFRS Update: Der Jahresabschluss 2017 naht

---

Für das Geschäftsjahr 2017 werden die IFRS-Anwender von aufwendigen Neuregelungen verschont. Das Jahr ist geprägt von den Vorbereitungen auf die grossen neuen Standards, die ab 2018 in Kraft treten. Gleichzeitig sorgt «Risk Sharing» in der Personalvorsorge für Gesprächsstoff.

---



Philipp Hallauer

Im Geschäfts- bzw. Kalenderjahr 2017 beschränken sich die IFRS-Neuerungen im Wesentlichen auf eine spezifische Anpassung von IAS 12 betreffend die Behandlung von temporären Differenzen auf zum Marktwert bewerteten Schuldinstrumenten, eine Präzisierung von IFRS 12 betreffend die Pflicht zur Offenlegung von Informationen zu

Beteiligungen, die als zur Veräusserung verfügbar bilanziert werden, sowie eine Anpassung von IAS 7, die eine Aufschlüsselung der Veränderung der Finanzverbindlichkeiten in ihre geldwirksamen und -unwirksamen Bestandteile verlangt (vgl. IFRS Update der Ausgabe 1/2017).

Mehr Aufmerksamkeit dürfte die Offenlegung der erwarteten Auswirkungen der neuen grossen Standards zu den Finanzinstrumenten (IFRS 9), zur Umsatzlegung (IFRS 15) und zum Leasing (IFRS 16) erhalten. Während die ersten beiden Standards auf den 1. Januar 2018 in Kraft treten, muss IFRS 16 erstmals per 1. Januar 2019 zwingend angewendet werden. Etwas mehr Zeit, nämlich bis 1. Januar 2021, haben die Versicherungsunternehmen mit der Einführung von IFRS 17, Versicherungsverträge. Die ESMA (European Securities and Markets Authority) hat bereits im Oktober 2016 die Offenlegung der erwarteten Auswirkungen der neuen Standards zu einer Priorität der nationalen Aufsichtsbehörden erklärt. Während die Aussagen in den Jahresabschlüssen 2016 noch mehrheitlich zurückhaltend waren, dürften einige Zwischenabschlüsse des Geschäftsjahrs 2017 bereits detailliertere Anhaltspunkte zu den quantitativen Auswirkungen liefern.

IFRS 9 und IFRS 15 unterscheiden sich von anderen neuen Standards der jüngeren Vergangenheit, wie z. B. IFRS 2 (Aktienbasierte Vergütungen) oder IFRS 3 (Unternehmenszusammenschlüsse) insofern, als sie die operativen Kern-

prozesse vieler Unternehmen so stark durchdringen, dass eine rein zentrale Umsetzung aus der Vogelperspektive in vielen Fällen nicht mehr möglich ist. Gerade was die Umsatzlegung betrifft, ist das Verständnis des lokalen Geschäftsumfelds, der lokalen Kundenbasis und der damit verbundenen Verträge ausschlaggebend. Zusätzliche Komplexität entsteht dann, wenn ein Konzern in ganz verschiedenen Wirtschaftszweigen tätig ist. Anpassungsbedarf in Bezug auf Vertragswerke oder auch die Art und Weise, wie Geschäftsvorfälle bzw. Umsatztransaktionen im Konzern analysiert, erfasst und kontrolliert werden, muss ebenso berücksichtigt werden wie der Ausbildungsbedarf in den Finanzabteilungen. Der Aufwand und das Fehlerrisiko dürfen also nicht unterschätzt werden. Es lohnt sich, den Stand der Arbeiten rechtzeitig zu erheben und den Umstellungsprozess wo nötig zu intensivieren. Spätestens mit dem Jahresabschluss 2017 sollten keine Zweifel bezüglich der konkreten Auswirkungen dieser Standards mehr bestehen, und der Anhang sollte zuverlässige Aussagen zur bevorstehenden Umsetzung in den Geschäftsjahren 2018 und danach enthalten. Dabei dürfte sich der Bilanzleser für folgende Angaben interessieren:

- Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung;
- Qualitative Beschreibung der Relevanz der neuen Standards, einschliesslich Offenlegung wesentlicher Auslegungsfragen bzw. Ermessensspielräume;
- Aussagen zur Ausübung allfälliger Wahlrechte im Bereich der Übergangsbestimmungen, beispielsweise im Falle von IFRS 15, ob die neue Umsatzerfassung vollständig oder teilweise retrospektiv mit Anpassung des Eigenkapitals per 1. Januar 2017, oder kumulativ per 1. Januar 2018 ohne rückwirkende Anpassungen erfolgen soll;
- Einschätzung der quantitativen Auswirkungen.

## «Risk Sharing» in der Personalvorsorge – komplex und kontrovers

Als in den 90er Jahren eine totalrevidierte Version von IAS 19 herauskam, die die Schweizer BVG-Pläne erstmals als

leistungsorientierte Pläne qualifizierte und darüber hinaus die Verwendung eines praktisch risikolosen Diskontierungssatzes vorschrieb, war der Unmut unter den damaligen Schweizer IAS-Anwendern gross. Die nach den neuen Regelungen durchzuführenden Berechnungen ergaben grosse Finanzierungslücken in den Schweizer Vorsorgeplänen, die in den Konzernbilanzen als Vorsorgeverpflichtungen des Arbeitgebers auszuweisen waren. Später wurde dann noch das Wahlrecht der «Korridormethode», die die Volatilität der jährlichen Berechnungen immerhin drastisch reduzierte, eliminiert. Seither zeigen die IFRS-Bilanzen den stichtagsbezogenen «Funded Status» der Vorsorgepläne, meist Unterdeckungen, berechnet nach den detaillierten Vorschriften des revidierten IAS 19. Dabei wird keine Rücksicht darauf genommen, wer im «worst case», das heisst im Sanierungsfall, für diese Defizite tatsächlich aufkommen wird.

Die IFRS-Gemeinde in der Schweiz war sich eigentlich schon immer weitgehend einig, dass die Vorsorgeverpflichtungen der Konzernbilanzen, soweit sie Schweizer BVG-Pläne betreffen, kaum im ausgewiesenen Umfang je zur Auszahlung gelangen und insofern im Widerspruch zur Definition einer Verpflichtung im Sinne des Rahmenkonzepts stehen. Es fehlten aber zumindest bis 2013 griffige Paragraphen in IAS 19, die eine teilweise Überwälzung des Exposures auf den Arbeitnehmer, wie sie im Gesetz im Falle einer effektiven oder zu erwartenden Sanierung vorgesehen ist, zugelassen hätten.

Im Jahr 2013 wurden «risk sharing provisions» in den Standard aufgenommen. Diese weisen darauf hin, dass eine Begrenzung der Kosten des Arbeitgebers für künftige Leistungen bei der Ermittlung der Vorsorgeverpflichtung zu berücksichtigen ist (vgl. IAS 19.87(c)). Dies gilt ebenso für künftige Leistungsänderungen, die im Vorsorgeplan für bestimmte Fälle (z.B. bei ungenügender Performance) vorgesehen sind (vgl. IAS 19.88(c)). Damals (und weitgehend bis heute) wurden aber die Leistungsversprechen des Vorsorgeplans höher gewichtet als die gesetzlichen Grundlagen, die das Verhalten des Stiftungsrats im Falle einer Unterdeckung bestimmen.

In den letzten Jahren haben immer mehr Pensionskassen auf Drängen der Arbeitgeber begonnen, ihr Risiko-Exposure vor dem Hintergrund anhaltend tiefer Renditen und steigender Lebenserwartung zu reduzieren («De-Risking»). Vielen Versicherten der jüngeren Generation dürfte inzwischen klar sein, dass die im Vorsorgeplan festgehaltenen aktuellen Umwandlungssätze kaum mehr dieselben sein werden, wenn sie in Pension gehen. Im Geschäftsjahr 2016 hat sich Swisscom entschieden, dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, das im Schweizer Gesetz verankerte Risk Sharing zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer auch im IFRS-Abschluss zu reflektieren und die Vorsorgeverpflichtungen im Rahmen einer Schätzungsänderung

## Tagesseminar

### 3. Schweizer IFRS-Tag

Nutzen Sie die Gelegenheit und informieren Sie sich über die neuesten IFRS Neuerungen für Ihren Jahresabschluss.

**Wann:** 22. November 2017, 8.45 bis 16.30 Uhr

**Wo:** Marriott Hotel, Zürich

Melden Sie sich jetzt an unter:

[www.veb.ch / Seminare und Lehrgänge](http://www.veb.ch/Seminare_und_Lehrgaenge)

entsprechend zu reduzieren. Die Kommission für True and Fair View Rechnungslegung von EXPERTsuisse ist zum Schluss gekommen, dass die Berücksichtigung zukünftig notwendig werdender Massnahmen bei der Bemessung der Vorsorgeverpflichtung unter bestimmten Voraussetzungen zulässig ist. Klar ist, dass dies stark von den spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Vorsorgeeinrichtung, der Strategie und Kommunikation des Arbeitgebers und den Erwartungen der angeschlossenen Arbeitnehmer (z.B. aufgrund von in der Vergangenheit bereits in die Wege geleiteter Massnahmen) abhängig ist und damit grosses Ermessen erfordert. Uneinigkeit herrscht derzeit allerdings in Bezug auf einen allseits anerkannten methodischen Ansatz zur Bemessung der Auswirkungen von Risk-Sharing-Überlegungen auf die Vorsorgeverpflichtung. Aufgrund der hohen Komplexität der Thematik, dem Mangel an konkreteren Anleitungen zur Anwendung der Risk-Sharing-Paragraphen von IAS 19 auf Schweizer Vorsorgepläne, der bestehenden Meinungsunterschiede sowie der unterschiedlichen Einschätzungen der finanziellen Situation verschiedener Vorsorgeeinrichtungen dürfte eine zunehmende Divergenz der Bilanzausweise vorübergehend unausweichlich sein. Die Existenz dieser Paragraphen in Kombination mit der aktuellen fachlichen Debatte und der politischen Diskussion um die Zukunft unserer Personalvorsorge gibt zumindest Anlass dazu, im Hinblick auf den Jahresabschluss zusammen mit dem Aktuar eine Analyse durchzuführen, inwieweit die eigene Konzernbilanz von diesem Thema betroffen ist. Je nach Wesentlichkeit und Umfang des Ermessens kann auch bei begründetem Verzicht auf die Berücksichtigung von Risk Sharing bei der Ermittlung der Vorsorgeverpflichtung eine Offenlegung der diesbezüglichen Überlegungen und Schlussfolgerungen angezeigt sein.

---

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



# 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](https://fh-hwz.ch/accounting-controlling)

Jetzt zum Infoabend oder persönlichen  
Beratungsgespräch anmelden!

# HWZ

Die Hochschule für Wirtschaft  
in Zürich

---

# Swiss GAAP FER: Aus der Arbeit der Fachkommission und Praxisfragen

---

Dieser Bericht zu Swiss GAAP FER fasst die Ergebnisse aus der Fachkommissionssitzung vom Juni 2017 zusammen und setzt sich mit zwei Fragen aus der Praxis zum Thema Konzernrechnung Swiss GAAP FER 30 aus dem Bereich Unternehmenserwerb auseinander.

---



Patrick Balkanyi

## 1. Fachkommissionssitzung vom Juni 2017

Im Rahmen der Fachkommissionssitzung vom Juni 2017 wurden folgende Fachthemen besprochen:

- a) Statusbericht der Arbeitsgruppe «Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen» – Swiss GAAP FER 14
- b) Vorgehensweise Überprüfungsverfahren Swiss GAAP FER 30

### Zu a) Statusbericht Swiss GAAP FER 14 «Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen»

Wie bereits früher an dieser Stelle dargelegt, hat die Arbeitsgruppe einen Entwurf zum Thema «Überarbeitung von Swiss GAAP FER 14 – Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen» ausgearbeitet und diesen der Fachkommission unterbreitet. Dabei wurden die wichtigsten Kernelemente wie Bestimmungen zur Bewertung von Kapitalanlagen, geplante Offenlegung zur Bewertung von versicherungstechnischen Rückstellungen (inklusive Angaben zum mehrjährigen Verlauf des Schadenaufwands), zum Abwicklungsverhalten der Rückstellungen und zur Diskontierung sowie die Segmentberichterstattung diskutiert. Der Entwurf wird nun in der Praxis getestet. Der Projektplan sieht vor, dass der überarbeitete Entwurf an der Fachkommissionssitzung im Dezember zur Verabschiedung für die Vernehmlassung vorgelegt wird. Bei einer positiven Entscheidung wird die öffentliche Vernehmlassung im ersten Quartal 2018 durchgeführt.

### Zu b) Vorgehensweise Überprüfungsverfahren Swiss GAAP FER 30 «Konzernrechnung»

Swiss GAAP FER 30 wird derzeit auf seine Aktualität, Vollständigkeit und Relevanz überprüft. Es handelt sich hierbei um die Vorprojektphase. Diese Analyse wird durch

eine Arbeitsgruppe durchgeführt, welche mehrheitlich aus Anwendern von Swiss GAAP FER besteht. Ziel dieses Überprüfungsverfahrens ist es, mögliche Änderungen zu identifizieren.

Die Öffentlichkeit wird im vierten Quartal 2017 dazu eingeladen, sich zur Notwendigkeit und Themen einer Überarbeitung zu äussern. Dies soll unter anderem in einer Break-out-Session anlässlich der Jahreskonferenz Swiss GAAP FER vom 15. November 2017 erfolgen.

## 2. Praxisthemen zu Swiss GAAP FER 30 «Konzernrechnung»

Im nächsten Abschnitt werden folgende zwei ausgewählte Praxisthemen im Zusammenhang mit Akquisitionen unter Vorgabe von Swiss GAAP FER 30 erläutert:

- a) Behandlung von Transaktionskosten bei einem Unternehmenserwerb
- b) Neubewertung von Aktiven und Passiven bei einer Erstbewertung

### Zu a) Behandlung von Transaktionskosten bei einem Unternehmenserwerb

Bei einer Akquisition einer Beteiligung können unterschiedliche Transaktionskosten wie bspw. Due Dilligence oder Kosten für Vertragsverhandlung entstehen. Swiss GAAP FER 30 kennt betreffend die buchhalterische Behandlung von Transaktionskosten keine Vorgaben.

Generell gibt es zwei Möglichkeiten, mit den entstandenen Transaktionskosten umzugehen:

- Variante 1* – entstandene Transaktionskosten über die Erfolgsrechnung erfassen  
*Variante 2* – entstandene Transaktionskosten (Drittkosten) den Erwerbskosten zurechnen

Das Swiss GAAP FER Rahmenkonzept unterstützt gemäss Ziffer 26 die zweite Variante. Dabei wird festgehalten

## Bilanz des erworbenen Unternehmens (in CHF Mio.)

### Beispiel mit Aktivierung von immateriellen Anlagen - Technologien

Bilanz vor Erwerb (Technologien wurden aktiviert)		Bilanz nach Neubewertung	
Flüssige Mittel	40		40
Debitoren	30		30
Warenvorräte	20		24
Technologien	40		44
Rückstellungen	-20		-18
Latente Steuern (Steuersatz 20%)			-2
Nettoaktiven	110		118
Erwerbspreis			180
<b>Goodwill</b>			<b>62</b>

### Beispiel ohne Aktivierung von immateriellen Anlagen - Technologien

Bilanz vor Erwerb (Technologien wurden nicht aktiviert)		Bilanz nach Neubewertung	
Flüssige Mittel	40		40
Debitoren	30		30
Warenvorräte	20		24
Technologien	0		0
Rückstellungen	-20		-18
Latente Steuern (Steuersatz 20%)			-1.2
Nettoaktiven	70		74.8
Erwerbspreis			180
<b>Goodwill</b>			<b>105.2</b>

Abbildung 1: Bilanz des erworbenen Unternehmens mit und ohne Aktivierung der immateriellen Anlagen

ten, dass alle bei Erwerb angefallenen Kosten, welche dem Vermögenswert direkt zugerechnet werden, als Anschaffungskosten aktiviert werden. Bei den Transaktionskosten handelt es sich somit um direkt zurechenbare Kosten für den Erwerb von Gesellschaften bzw. übernommene Nettoaktiven. Deshalb ist die zweite Variante zu bevorzugen (Bestandteil des Erwerbspreises), wobei auch die erste Variante eine akzeptable Möglichkeit darstellt.

Buchhalterisch unterschiedlich zu berücksichtigen sind die Finanzierungskosten, die beim Kauf eines Unternehmens entstehen. Bei einer Akquisition durch Ausgabe von

Eigenkapitalinstrumenten (z.B. Ausgabe neuer Aktien an den Verkäufer) verlangt Swiss GAAP FER 24 Ziffer 5, dass die Eigenkapitaltransaktionskosten (z.B. Stempelabgabe, Kotierungsgebühren etc.) nach Abzug von den damit zusammenhängenden Ertragssteuern als Reduktion der Kapitalreserven erfasst werden.

Kosten im Zusammenhang mit Fremdkapitalfinanzierungen, wie z.B. einmalige Bankgebühren zur Ausgabe der Fremdfinanzierung, werden in der Regel direkt über die Erfolgsrechnung erfasst. Falls der Fremdkapitalgeber signifikante einmalige Kosten für die Bereitstellung einer lang-

## Jahreskonferenz Swiss GAAP FER

Informieren Sie sich über aktuelle Themen der Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER, Neuerungen und laufende Projekte der Stiftung FER und knüpfen Sie wertvolle Kontakte innerhalb der Swiss GAAP FER Community.



**Wann: 15. November 2017**

**Wo: Swissôtel Zürich Oerlikon, Schulstrasse 44, 8050 Zürich**

Als veb.ch-Mitglied profitieren Sie von einem reduzierten Preis (CHF 680).

Anmeldeformular sowie nähere Informationen zur Jahreskonferenz Swiss GAAP FER finden Sie unter [www.fer.ch/jahreskonferenz2017](http://www.fer.ch/jahreskonferenz2017)

fristigen Finanzierung verrechnet, kann es möglicherweise gemäss FER Rahmenkonzept, Ziffer 11, sachgerecht sein, die Einmalkosten abzugrenzen und über die fixe Laufzeit der Finanzierung aufzulösen.

#### Zu b) Neubewertung von Aktiven und Passiven bei einer Erstbewertung

Gemäss Swiss GAAP FER 30 Ziffer 14 sind bei einer Akquisition die übernommenen Nettoaktiven zu aktuellen Werten zu bewerten. In diesem Zusammenhang wird häufig von Sachanlagen, Warenvorräten, Debitoren, Rückstellungen etc. gesprochen. Basierend auf den berechneten Nettoaktiven zu aktuellen Werten verglichen zum Erwerbspreis ergibt sich der Goodwill, der entweder bilanziert oder direkt mit dem Eigenkapital gemäss Swiss GAAP FER 30 Ziffer 14 bzw. Ziffer 16 verrechnet wird.

Wie sieht es jedoch mit immateriellen Werten (z.B. Kundenlisten, Marken, Technologien, Patente) bei der Erstbewertung aus? Müssen oder dürfen diese aktiviert werden? Und wie sieht es aus, wenn diese bereits bei der erworbenen Gesellschaft aktiviert waren?

Bei erworbenen Gesellschaften, welche die immateriellen Werte noch nicht aktiviert hatten, gibt es zwei Ansätze:

1. Neubewertung auch von bisher nicht erfassten immateriellen Werten (z.B. Kundenlisten, Technologien).
2. Nur bisher erfasste (beim erworbenen Unternehmen) immaterielle Werte werden neu bewertet.

Unter Swiss GAAP FER sind beide Varianten möglich. Es ist wichtig, dass die gewählte Methode in Übereinstimmung mit Ziffer 30 des Rahmenkonzepts konsequent angewendet wird.

Falls beim erworbenen Unternehmen jedoch bereits immaterielle Werte angesetzt sind, so müssen diese einer Neubewertung gemäss Swiss GAAP FER 30 Ziffer 14 unterzogen werden und – falls werthaltig – in der Konzernbilanz des übernehmenden Unternehmens aktiviert werden. Wie in Abbildung 1 dargelegt, kann dies dazu führen, dass sich der Goodwill bei ähnlichen Transaktionen wesentlich unterscheidet – abhängig davon, ob das erworbene Unternehmen die immateriellen Werte angesetzt hat oder nicht (Abbildung 1).

---

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

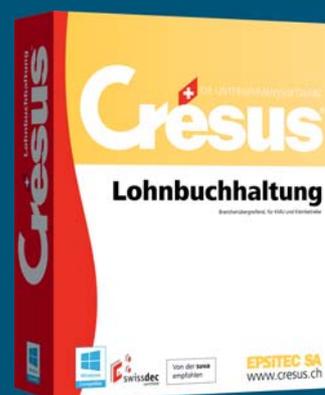


Die Unternehmenssoftware  
für PC, Mac und Linux

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](http://www.cresus.ch)



---

# Die Rolle des Schweizerischen Rechnungslegungsgremiums für den öffentlichen Sektor

---

Seit seiner Schaffung vor zehn Jahren hat sich das Schweizerische Rechnungslegungsgremium für den öffentlichen Sektor SRS-CSPCP, de facto, als Fachinstanz für die Harmonisierung und die Standardisierung der Rechnungslegung im öffentlichen Sektor behauptet.

---



Nils Soguel

Die Schweiz ist eines der wenigen Länder, in denen keine Instanz gesetzlich für die Standardisierung der Rechnungslegung im öffentlichen Sektor zuständig ist. Die Bundesverfassung gibt dem Bund keine Befugnis, in diesem Bereich Vorschriften für die Kantone und Gemeinden zu erlassen. Jeder Kanton bestimmt, nach welchen Standards er seine Rechnungslegung gestalten will und überträgt seine Standards in sein Finanzhaushaltsgesetz. Deshalb gibt es viele unterschiedliche Praktiken. Um dies zu vermeiden, wäre eine Revision der Bundesverfassung möglich gewesen, um dem Bund



Evelyn Munier

die Befugnis zu geben, verbindliche Buchhaltungsstandards einzuführen. Dies wäre aber nicht mit dem Gedanken einer föderalistischen Schweiz vereinbar gewesen.

Die einzige Möglichkeit ist, Empfehlungen zuhanden der Kantone auszuarbeiten. Dies hat die Konferenz der kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren (FDK) gemacht, als sie im Jahr 2008 das Harmonisierte Rechnungsmodell HRM, das aus den Anfängen der 1980er Jahre stammt (HRM1), revidiert und modernisiert hat. Das so entstandene HRM2 enthält mittlerweile 20 Fachempfehlungen; aber seine Anwendung bleibt nach wie vor den Kantonen überlassen. Um den Übergang und die Anpassung vom HRM1 zum HRM2 zu begleiten, hat die FDK zusammen mit dem Eidgenössischen Finanzdepartement beschlossen, das Schweizerische Rechnungslegungsgremium für den öffentlichen Sektor SRS (Conseil suisse de présentation des comptes publics CSPCP) zu schaffen.

## Auftrag des SRS-CSPCP

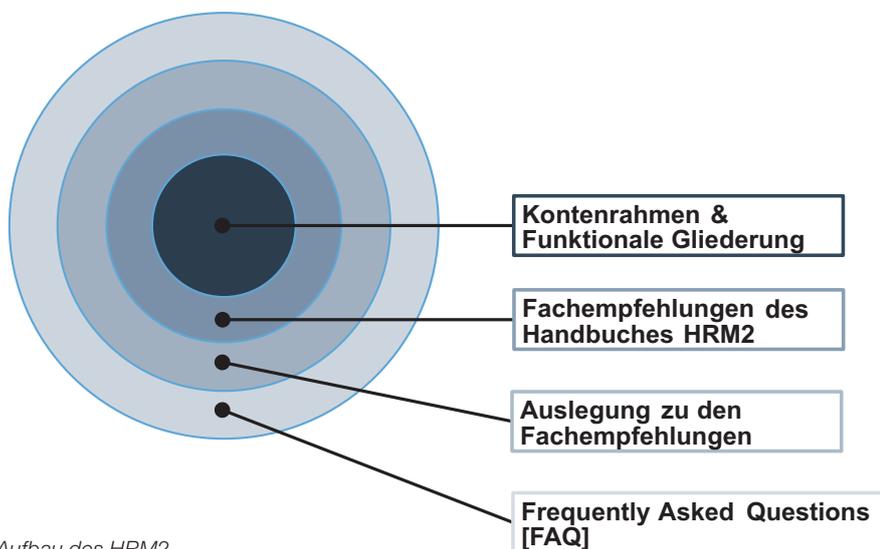
Der generelle Auftrag des SRS-CSPCP ist die Förderung der einheitlichen, vergleichbaren und transparenten Rechnungslegung der öffentlichen Gemeinwesen der Schweiz. Das Gremium hat insbesondere die Aufgabe, Empfehlungen für die sich stellenden Praxisfragen zu erarbeiten. Diese Empfehlungen betreffen die Einführung des Rechnungsmodells, aber auch die Anpassung des Modells an die Änderungen des wirtschaftlichen Umfeldes und der institutionellen Rahmenbedingungen.

Das Gremium hat weiter die Aufgabe, die Meinung der öffentlichen Gemeinwesen der Schweiz zur Entwicklung der Rechnungslegung in anderen Bereichen, wie den International Public Sector Accounting Standards (IPSAS), zu koordinieren und die Stellungnahme der Schweiz abzugeben. Bei seinen Arbeiten berücksichtigt das Rechnungslegungsgremium ebenfalls die Entwicklung der International Financial Reporting Standards (IFRS), der Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Swiss GAAP FER) oder der internationalen finanzstatistischen Standards des Internationalen Währungsfonds (IWF) und der Europäischen Union (EU).

Das Gremium hat schlussendlich die Aufgabe, die Umsetzung der Fachempfehlungen der FDK zu beobachten. Es muss somit über die verschiedenen Praktiken in den Kantonen, zum Beispiel im Bereich der Abschreibungen, der Vorfinanzierungen oder der Bewertung des Verwaltungsvermögens informieren.

## Organisation des SRS-CSPCP

Die Delegiertenversammlung steht im Zentrum der Organisation des SRS-CSPCP. Sie besteht aus 8 Mitgliedern, welche durch 16 Delegierte vertreten sind. Alle drei politischen Ebenen – Bund, Kantone und Gemeinden – sind unter Berücksichtigung der fachlichen Herkunft und der Sprachregionen vertreten. Im Sinne einer Interessenabwägung und damit eine breite Meinungsbildung



**Abbildung 1:** Aufbau des HRM2

garantiert werden kann, ist die Herkunft der Delegierten breit abgestützt. Vertreten sind die eidgenössische Finanzverwaltung, die kantonalen Finanzverwaltungen, die eidgenössische und die kantonalen Finanzkontrollen, die Konferenz der kantonalen Aufsichtsstellen über die Gemeindefinanzen, der Schweizerische Gemeinde- und der Schweizerische Städteverband, Wissenschaft und Wirtschaft.

Eine Geschäftsleitung steht dem SRS-CSPCP vor und vertritt es nach aussen. Sie wird von einem Sekretariat unterstützt. Ausserdem gibt es verschiedene Arbeitsgruppen (AG). Die permanente AG Kontenrahmen beantwortet Fragen im Zusammenhang mit dem Kontenrahmen, und die permanente AG IPSAS bereitet die Stellungnahmen der Schweiz zu den Vernehmlassungen des IPSAS-Boards vor.

Das Harmonisierte Rechnungsmodell der Kantone und Gemeinden besteht aus verschiedenen Elementen (Abbildung 1). Der Kontenrahmen und die Funktionale Gliederung bilden das Kernstück. Die 20 Fachempfehlungen der FDK drehen sich hauptsächlich um die Umsetzung des Kontenrahmens und der Funktionalen Gliederung. Sie erfüllen dieselbe Funktion wie die Standards bei IPSAS, IFRS oder Swiss GAAP FER. Ergibt sich aus Änderungen von IPSAS, IFRS, Swiss GAAP FER, Statistikstandards oder anderen Bereichen ein Handlungsbedarf für die Anpassung der Fachempfehlungen formuliert das SRS-CSPCP einen konkreten Vorschlag zuhanden der FDK. Die FDK ist zuständig, den Vorschlag gutzuheissen. Innerhalb von 10 Jahren wurden 5 Fachempfehlungen abgeändert, 1 Fachempfehlung hinzugefügt und 1 Fachempfehlung gestrichen. Ist eine Fachempfehlung nicht präzise genug, kann das SRS-CSPCP Auslegungen dazu erarbeiten. Dafür ist das Rechnungslegungsgremium zuständig und braucht die Zustimmung der FDK nicht. Innerhalb von 10 Jahren hat das Gremium 11 Auslegungen veröffentlicht.

Praxisfragen von geringerer Bedeutung werden mit dem Instrument der FAQ (Frequently asked questions – häufig gestellte Fragen) beantwortet. Auch hier ist das Rechnungslegungsgremium alleine zuständig. Innert 10 Jahren hat es etwa 15 vertiefte Antworten und über 200 punktuelle Antworten, die vor allem die Anwendung des Kontenplans oder der Funktionalen Gliederung betreffen, beantwortet. Der Kontenplan entwickelt sich ebenfalls, unter anderem um die Änderungen in den Fachempfehlungen der FDK, in den Auslegungen oder den FAQ zu berücksichtigen. Auch hier ist das SRS-CSPCP zuständig, ausser, wenn es sich um grössere Änderungen handelt. In diesem Fall muss die FDK die Änderung gutheissen.

Auf diese Weise wurden in den letzten 10 Jahren bedeutende Fortschritte erzielt; Harmonisierung und Standardisierung sind aber nach wie vor eine Herausforderung. Das HRM2 lebt und entwickelt sich. Die Internetseite [www.srs-cspcp.ch](http://www.srs-cspcp.ch) gibt sowohl Auskunft über die Aktivitäten des Gremiums als auch über das HRM2. Dies ist die Internetseite, welche die Entwicklungen des Rechnungsmodells aufzeigt. Das Rechnungslegungsgremium versendet ebenfalls jedes Jahr einen Newsletter. Dieser informiert über die letzten Neuigkeiten.

---

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

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

# Die veb.ch Bestseller zur Rechnungslegung

## 1000 Seiten, 100 % praxisnah:

### Der veb.ch Praxiskommentar zur Rechnungslegung nach OR

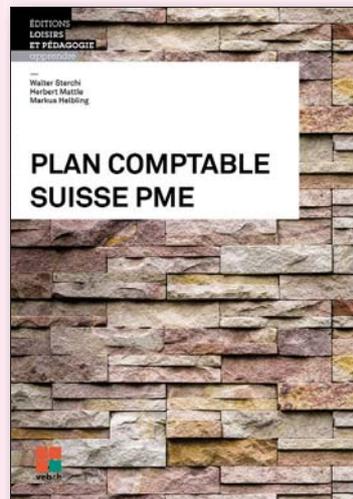
Der veb.ch Praxiskommentar gibt in einem Band umfassend und verlässlich Auskunft über die Jahresrechnung (Einzelabschluss), Konzernrechnung, Buchführung und Steuerbilanz nach den Vorschriften, die für alle Arten von Unternehmen gelten. Der neue 32. Titel des OR ist zwingend anzuwenden für Geschäftsjahre, 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](http://www.veb.ch), *Kontenrahmen KMU*.

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

# Rechnungslegung nach OR und Schweizer Kontenrahmen KMU

## Fragen zum neuen Rechnungslegungsrecht

*In der Praxis ist manchmal nicht ganz klar, welche Unternehmen der Pflicht zur umfassenden Buchführung und Rechnungslegung unterliegen. Dies gilt insbesondere für einfache Gesellschaften und Zweigniederlassungen.*

### Was gilt grundsätzlich?

«Art. 957 regelt, welche Unternehmen buchführungs- und rechnungslegungspflichtig sind. Er legt fest, wer der Pflicht zur umfassenden Buchführung und Rechnungslegung gemäss dem 32. Titel des OR unterliegt (Abs. 1) und wer nur – anhand der sinngemässen Anwendung der Grundsätze ordnungsgemässer Buchführung (GoB; Abs. 3) – Buch über die Einnahmen und Ausgaben sowie über die Vermögenslage führen muss (Abs. 2)» (Greter/Zihler, veb.ch Praxiskommentar, Art. 957 N 1).

Ein Problem besteht darin, dass im 32. Titel des OR an vielen Stellen der Begriff «Unternehmen» verwendet wird, ohne dass dieser abschliessend umschrieben wird: «Der Begriff «Unternehmen» muss deshalb für jede Bestimmung separat ausgelegt werden» (Greter/Zihler, veb.ch Praxiskommentar, Art. 957 N 2).

### Art. 957 Abs. 1 regelt die umfassende Pflicht zur Buchführung und Rechnungslegung: Welche Unternehmen sind hier gemeint?

Betroffen sind:

1. Einzelunternehmen und Personengesellschaften, die einen Umsatzerlös von mindestens 500'000 Franken im letzten Geschäftsjahr erzielt haben (dies gilt unabhängig von einer allfälligen Pflicht zur Eintragung ins Handelsregister); sowie
2. juristische Personen

### Wie werden die Begriffe «Einzelunternehmen» und «Personengesellschaften» verwendet?

«Einzelunternehmen sind Rechteinheiten gem. der Art. 945 und Art. 36 ff. HRegV. Die Pflicht zur umfassenden Buchführung und Rechnungslegung obliegt dem Inhaber des Einzelunternehmens, der eine natürliche, meist handlungsfähige Person ist. Betreibt eine natürliche Person mehrere Einzelunternehmen, sind die verschiedenen Umsatzerlöse – wie bei der Pflicht, sich ins Handelsregister eintragen zu lassen – zu addieren» (Greter/Zihler, veb.ch Praxiskommentar, Art. 957 N 7).

«Personengesellschaften sind Kollektiv- und Kommanditgesellschaften» (Art. 552 ff. und 594 ff., Art. 99 KAG). Kaufmännische und nicht kaufmännische Gesellschaften sind von der Pflicht betroffen.

### Sind einfache Gesellschaften ebenfalls Personengesellschaften?

«Einfache Gesellschaften gem. Art. 530 ff. zählen nicht zu den Personengesellschaften, sondern sind «nur» vertragliche Gebilde zur Erreichung eines gemeinsamen Zwecks mit gemeinsamen Kräften oder Mitteln. Sie sind deshalb nicht unmittelbar aufgrund von Art. 957 Abs. 1 oder Abs. 2 buchführungs- und rechnungslegungspflichtig. Jedoch ergibt sich die Pflicht zur Buchführung und Rechnungslegung oftmals aufgrund der Sorgfaltspflicht gem. Art. 535 bzw. 538 und den konkreten Umständen (Art der Geschäftstätigkeit, Höhe des Umsatzes, Anzahl der Gesellschafter/Angestellten etc.). Um juristisch auf sicherem Boden zu stehen, sollten die Gesellschafter von einfachen Gesellschaften die Vorgaben des 32. Titels zu den Personengesellschaften sinngemäss umsetzen» (Greter/Zihler, veb.ch Praxiskommentar, Art. 957 N 9).

### Welche juristischen Personen unterliegen nach Art. 957 Abs. 1 Ziff. 2 der umfassenden Buchführungs- und Rechnungslegungspflicht?

Der umfassenden Rechnungslegungspflicht unterliegen die AG, Kommandit-AG, GmbH, Genossenschaft und der Verein (dieser aber nur bei Eintragungspflicht ins Handelsregister).

### Wie steht es um die Buchführungs- und Rechnungslegungspflicht bei Zweigniederlassungen?

Zweigniederlassungen sind weder Personengesellschaften noch juristische Personen und fallen damit nicht unter Art. 957 Abs. 1. Die Zweigniederlassung ist vielmehr ein abhängiger Teil einer Hauptniederlassung, der aber über eine gewisse wirtschaftliche und geschäftliche Selbstständigkeit verfügt. Von daher bietet sich eine eigene Erfolgsrechnung und Bilanz an, alleine schon deshalb, um eine bessere finanzielle Kontrolle der Geschäftstätigkeit der Zweigniederlassung ausüben zu können; rechtlich zwingend ist das aber nicht. Eine separate Buchführung und Rechnungslegung empfehlen sich auch aus steuerlichen Gründen (Steuerausscheidung bei Hauptsitz im Ausland oder interkantonale Steuerausscheidung).

Dieter Pfaff, Vizepräsident veb.ch

# Verantwortlichkeitsfragen allgemeiner Natur im Rahmen der Qualitätssicherung

Von Gesetzes wegen sind Revisionsunternehmen verpflichtet, über ein internes Qualitätssicherungssystem zu verfügen. Der primäre Sinn und Zweck dieses internen Qualitätssicherungssystems ist die Sicherstellung der Einhaltung der anzuwendenden gesetzlichen Anforderungen und der beruflichen Standards.



Federico Domenghini

Das interne Qualitätssicherungssystem dient dazu, die Haftungsrisiken eines Revisionsunternehmens zu minimieren<sup>1</sup> und die betriebliche Risikokontrolle aufrechtzuhalten. Ein ungenügendes Qualitätssicherungssystem könnte Verantwortlichkeitsfragen auslösen.

unternehmen über eine genügende Führungsstruktur zur Überwachung der einzelnen Mandate verfügt, wenn es ein internes Qualitätssicherungssystem aufweist und die Angemessenheit und die Wirksamkeit der Grundsätze und Massnahmen der Qualitätssicherung überwacht».

Die vorgenannten Bestimmungen statuieren somit den Grundsatz, wonach sämtliche Revisionsunternehmen ein internes Qualitätssystem implementieren müssen. Diese Pflicht betrifft übrigens ab dem 1. September 2017 auch Revisionsunternehmen, die nur eingeschränkte Revisionen bei kleinen und mittleren Unternehmen durchführen und in denen nur eine Person über eine Zulassung verfügt (Vgl. Art. 49 RAV).

Die Anforderungen der Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) an das interne Qualitätssicherungssystem schreiben vor, dass Revisionsunternehmen, welche ordentliche Revisio-

## Die Rechtspflicht zur Qualitätssicherung

Gemäss Art. 6 Abs. 1 lit. d RAG wird ein Revisionsunternehmen als Revisionsexperte oder als Revisor zugelassen, wenn die Führungsstruktur gewährleistet, dass die einzelnen Mandate genügend überwacht werden. Diesbezüglich liefert Art. 9 Abs. 1 RAV nähere Angaben zum Thema Überwachung und hält fest, dass «ein Revisions-

# ASA

Archiv für Schweizerisches Abgaberecht  
Archives de droit fiscal suisse  
Archivio di diritto fiscale svizzero

Jetzt  
3 Monate  
kostenlos  
testen.

## Aktuelles Steuerwissen gehört zum unerlässlichen Rüstzeug jedes Finanzexperten.

ASA die Onlinezeitschrift – ist die führende Informationsplattform der Schweiz über Steuerfragen. Bestellen Sie bis zum 30.12.17 bei [info@weblaw.ch](mailto:info@weblaw.ch) mit dem Betreff «ASA Aktion + VEB».

[ASAONLINE.CH](http://ASAONLINE.CH)

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

Adressat	Haftungsart	Bemerkungen
<b>Verwaltungsrat</b>	Organhaftung	Der Verwaltungsrat haftet im Rahmen der Qualitätssicherung aufgrund seiner Organhaftung gemäss Art. 754 OR. Nach der hier vertretenen Meinung gehört das interne Qualitätssicherungssystem zur Oberaufsicht im Sinne des Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR und ist demzufolge aus verantwortungsrechtlicher Sicht nicht delegierbar. Daraus folgt, dass eine Exkulpation nach Art. 754 Abs. 2 OR grundsätzlich nicht in Frage kommt.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verantwortlicher für das Qualitätssicherungssystem</b></li> <li>• <b>Konsulenten</b></li> <li>• <b>Auftragsbegleitender Qualitätssicherer</b></li> <li>• <b>Nachschauer</b></li> </ul>	Vertragshaftung	<p>Die Verantwortung des Qualitätsverantwortlichen (LQS<sup>2</sup> 13), des Konsulenten (LQS 27), des auftragsbegleitenden Qualitätssicherers (LQS 27) und des Nachschauers (LQS 37) ergibt sich entweder aus einem Arbeitsvertrag (im Falle eines Angestellten) oder einem Auftragsverhältnis (im Falle eines externen Konsulenten). Aus diesem Grund kommt eine vertragliche Haftung zur Anwendung.</p> <p>Trifft einer der oben erwähnten Involvierten jedoch Entscheide, welche den tatsächlichen Organen vorbehalten sind oder besorgt er die eigentliche Geschäftsführung und ist somit an der Willensbildung der Gesellschaft massgebend beteiligt, so kann er als faktisches Organ qualifiziert werden; dies mit der Konsequenz, dass er der Organhaftung gemäss Art. 754 OR unterstellt ist (vgl. BGE 117 II 570 E. 3 S. 571).</p>

Abbildung 1: Konstellationen und Adressaten eines Verantwortlichkeitsanspruchs

nen oder Spezialprüfungen (vgl. RS 1/2014 der RAB) durchführen, den «Schweizer Qualitätssicherungsstandard 1» (QS1) sowie den Prüfungsstandard 220 (PS 220) einhalten müssen, währenddem Revisionsunternehmen, die ausschliesslich eingeschränkte Revisionen durchführen, mindestens die Anleitung zur Qualitätssicherung bei kleinen und mittelgrossen Revisionsunternehmen der TREUHAND|SUISSE und EXPERTSuisse zu befolgen haben.

Geht man davon aus, dass die Implementierung eines internen Qualitätssicherungssystems als Teil der Unternehmensführung verstanden werden kann, so ist der Verwaltungsrat im Rahmen seiner unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben gemäss Art. 716a OR für die Umsetzung dieser Qualitätssicherung verantwortlich.

Ein ungenügendes Qualitätssicherungssystem kann grundsätzlich zwei Folgen mit sich bringen:

- a) Entstehung von Verantwortlichkeitsfällen und/oder
- b) Auswirkungen auf das Zulassungsverfahren bei der RAB.

Geht man davon aus, dass das interne Qualitätssicherungssystem u.a. dazu dient, eine effiziente Risikokontrolle zu ermöglichen, dann könnte die Zunahme von Verant-

wortlichkeitsklagen eine mögliche Konsequenz sein. Aus zivilrechtlicher Sicht setzt die Durchsetzung eines Verantwortlichkeitsanspruchs nebst dem Schaden die Verletzung einer Rechtspflicht sowie das Vorliegen eines Kausalzusammenhanges zwischen dem Schaden und der Pflichtverletzung und ein Verschulden voraus. Je nach Konstellation und Adressat des Verantwortlichkeitsanspruchs (vgl. Abbildung 1) können weitere Tatbestandselemente zur Anwendung kommen. Dies ist insbesondere der Fall, wenn sich der Verantwortlichkeitsanspruch gegen den Verwaltungsrat als Hauptverantwortlicher in Bezug auf die Umsetzung des internen Qualitätssicherungsprinzips richtet. Denn bei einer solchen Konstellation steht eine Organhaftung im Sinne von Art. 754 OR im Vordergrund.

Eine weitere Konsequenz eines ungenügenden internen Qualitätssystems sind administrative Massnahmen im Rahmen des Zulassungsverfahrens, welches die RAB durchführt. Diese überprüft die Anforderungen an das interne Qualitätssicherungssystem im Rahmen der Erstzulassung sowie der Zulassungserneuerung, welche alle fünf Jahre stattfindet. Die häufigsten Mängel in Bezug auf das interne Qualitätssicherungssystem, welche von der RAB gerügt werden, sind in Abbildung 2 zusammengefasst.

Bereich	Mängel
<b>Unabhängigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Bestätigungen zur Unabhängigkeit, respektive, es werden durch diese nicht alle Mitarbeitenden erfasst.</li> <li>• Der Kreis der Personen, die eine Bestätigung zur Unabhängigkeit einreichen müssen, wird zu eng gefasst<sup>3</sup>. In diesem Zusammenhang weist die RAB in ihrem Geschäftsbericht 2016 darauf hin, dass «gewichtige Aspekte der Unabhängigkeit alle Mitarbeitenden betreffen. So darf kein Mitarbeiter eines Revisionsunternehmens Mitglied im Verwaltungsrat des geprüften Unternehmens sein oder eine andere Entscheidungsfunktion im geprüften Unternehmen ausüben (Art. 728 Abs. 4 OR)»<sup>4</sup>.</li> </ul>
<b>Weiterbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine genügende interne Weiterbildungskontrolle. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass «weder die Selbstkontrolle durch die Mitarbeitenden noch die Kontrolle durch die Berufsverbände diese interne Kontrolle ersetzen können.»<sup>5</sup></li> </ul>
<b>Konsultationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es besteht keine Regelung zur Konsultation oder die bestehende Regelung ist ungenügend.</li> </ul>
<b>Überwachung/ Nachschau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es bestehen keine Regelungen in Bezug auf die «File Reviews».</li> <li>• Die interne Nachschau wird nicht auf jährlicher Basis durchgeführt.</li> <li>• Der Bericht über die interne Nachschau ist nicht vorhanden.</li> </ul>
<b>Dokumentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Qualitätssicherungssystem als solches ist nicht oder ungenügend dokumentiert.</li> <li>• Die gelebten Abläufe und Kontrollen werden nicht oder ungenügend dokumentiert.</li> </ul>

Abbildung 2: Häufige Mängel des internen Qualitätssicherungssystems

Aufgrund allfälliger unerwünschter Risiken im Zusammenhang mit der Implementierung der internen Qualitätssicherung empfiehlt sich, eine externe professionelle Unterstützung beizuziehen, denn alleine unterwegs zu sein, ist heutzutage fahrlässig.

Um KMUs aus der Revisionsbranche bei der Implementierung des Qualitätssicherungssystems zu unterstützen, haben die Berufsverbände TREUHANDSUISSE und veb.ch gemeinsam die Swiss Quality & Peer Review AG (SQPR) ins Leben gerufen. Die SQPR bietet ein so genanntes «Revisions-Sorglos-Paket» an, welches nicht nur eine massgeschneiderte Prüfungssoftware für die eingeschränkte Revision und Spezialprüfungen umfasst, sondern – unter anderem – auch ein QS-Musterhandbuch und eine jährliche interne Nachkontrolle durch einen erfahrenen externen Revisionsexperten (dipl. Wirtschaftsprüfer). In der französisch- und italienischsprachenden Schweiz wird dieselbe Lösung durch die DOMREV GmbH angeboten<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Schweizer Leitfaden zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung

<sup>2</sup> Schweizer Leitfaden zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung / QS1 für KMU und Einzelpraxen / Ausgabe 2016, EXPERTsuisse

<sup>3</sup> Die Einhaltung der Unabhängigkeitsrichtlinien muss von sämtlichen an der Revision beteiligten Mitarbeitern sowie Mitgliedern des obersten Leitungs- und Verwaltungsrats durch eine jährliche Bestätigung bejaht werden.

<sup>4</sup> S. 42 des Geschäftsberichtes der RAB 2016

<sup>5</sup> S. 42 des Geschäftsberichtes der RAB 2016

<sup>6</sup> [www.spqr.ch](http://www.spqr.ch); [www.domrev.ch](http://www.domrev.ch)

RA lic. iur. Federico Domenghini,  
Geschäftsführer der DOMREV GmbH,  
[domenghini@d-partners.ch](mailto:domenghini@d-partners.ch),  
[www.domrev.ch](http://www.domrev.ch), [www.sqpr.ch](http://www.sqpr.ch)

---

# Internationaler Informationsaustausch: Die Möglichkeiten für Betroffene und Berater

---

Der internationale Informationsaustausch wird ab nächstem Jahr zu einer erhöhten Transparenz von Finanz- und Steuerinformationen führen. Es gilt daher, die Risiken und Möglichkeiten abzuwägen, dementsprechend zu handeln und die Kunden proaktiv über den künftigen Informationsfluss zu informieren.

---



Peter J. Aschwanden

In den letzten Jahren ist der Informationsaustausch von Daten, welche für die Steuererhebung wesentlich sind, massiv ausgebaut worden. International sind folgende Formen des Informationsaustauschs vorgesehen. Je nach Rechtsgrundlage ist die Rechtsposition der betroffenen Personen unterschiedlich:

- Informationsaustausch auf Gesuch hin;
- automatischer Informationsaustausch;
- spontaner Informationsaustausch;
- automatischer Austausch von länderbezogenen Berichten multinationaler Konzerne.



Sven Kälin

## Informationsaustausch auf Gesuch hin gemäss DBA und SIA

Die Schweiz implementiert die neuen internationalen Amtshilfestandard nicht nur in ihren Doppelbesteuerungsabkommen (DBA), sondern auch in Steuerinformationsabkommen (SIA). Auf internationaler Ebene werden Informationen über Steuerpflichtige unter anderem gestützt auf solche Amtshilfeklauseln ausgetauscht.

## Automatischer Informationsaustausch über Finanzkonten (AIA)

Die Schweiz hat die neuen globalen Standards des automatischen Informationsaustausches (AIA) übernommen. Dieses Abkommen sieht vor, dass Staaten, die den AIA untereinander vereinbart haben, gegenseitig Finanzinformationen austauschen. Die Schweiz und die EU haben bspw. am 27. Mai 2015 ein solches Abkommen zur Einfüh-

rung des globalen Standards für den AIA unterzeichnet, welches formell gesehen ein Änderungsprotokoll darstellt und das seit 2005 bestehende Zinsbesteuerungsabkommen Schweiz – EU ersetzt.

Die am 1. Januar 2017 in Kraft getretene Ausführungsgesetzgebung in Form des Bundesgesetzes über den internationalen automatischen Informationsaustausch in Steuersachen (AIAG) und der dazugehörigen Verordnung (AIAV) regelt die Einzelheiten des Informationsaustausches. Aufgrund dieser Bestimmungen sind Finanzinstitute, kollektive Anlageinstrumente und Versicherungsgesellschaften verpflichtet, seit dem 1. Januar 2017 Finanzinformationen ihrer Kundinnen und Kunden zu sammeln, sofern diese im Ausland steuerlich ansässig sind. Der Datenaustausch wird ab 2018 erfolgen.

## Spontaner Informationsaustausch von Tax Rulings (SRA)

Der spontane Informationsaustausch von Rulings unterscheidet sich insofern vom Informationsaustausch auf Gesuch hin, dass die Informationen aufgrund der Existenz eines Rulings ausgetauscht werden. Ein mögliches Interesse eines anderen Staates an diesen Informationen wird aufgrund des Amtshilfeübereinkommens vermutet. Der spontane Informationsaustausch wird ausserdem im revidierten Bundesgesetz über die internationale Amtshilfe in Steuersachen («StAhiG») bzw. deren Verordnung («StAhiVO») detailliert geregelt.

Vom spontanen Informationsaustausch von Rulings sind nur Rulings betroffen, die nach dem 1. Januar 2010 erteilt wurden und die am 1. Januar 2018 noch gültig sind. Es werden ausserdem nur Rulings mit den folgenden Inhalten ausgetauscht:

- Holding-, Domizil- oder gemischte Gesellschaft;
- Steuerermässigung für Erträge aus Immaterialgüterrechten (IP-Box);

- Prinzipalgesellschaft gemäss ESTV/Kreisschreiben Nr. 8/2001;
- Transfer-Pricing Regelung mit verbundenen Unternehmen im Ausland;
- Reduktion des in der Schweiz steuerbaren Gewinns aufgrund grenzüberschreitendem Bezug, die in der Jahresrechnung und der Konzernrechnung nicht ersichtlich ist;
- Feststellungen über das Bestehen oder Nicht-Bestehen einer Betriebsstätte im Ausland oder in der Schweiz;
- Ausgestaltung von grenzüberschreitenden Finanzierungsflüssen in einem Konzern.

### **Automatischer Austausch von länderbezogenen Berichten multinationaler Konzerne (CBCR)**

Die Schweiz ist ausserdem dabei, den im Zusammenhang mit den G20-Staaten und der OECD entwickelten automatischen Austausch von länderbezogenen Berichten multinationaler Konzerne umzusetzen. Die dafür nötige Ausführungsgesetzgebung (Bundesgesetz über den internationalen automatischen Austausch länderbezogener Berichte multinationaler Konzerne; ALBAG) könnte bereits Ende 2017 in Kraft treten.

Solche länderbezogene Berichte müssen von multinationalen Konzernen mit einem jährlichen konsolidierten Umsatz von über 750 Mio. Euro (oder dem Gegenwert in der Landeswährung per 1. Januar 2015) erstellt werden. Diese Voraussetzung trifft auf etwa 200 in der Schweiz ansässige Konzerne zu. Die darin enthaltenen Informationen geben Auskunft, wie die erwirtschafteten Umsätze und die entrichteten Steuern eines multinationalen Konzerns weltweit verteilt sind. Darüber hinaus liefert der Bericht Details über die wichtigsten wirtschaftlichen Tätigkeiten des Konzerns in den einzelnen Ländern. In Zukunft sollen die Steuerbehörden von Ländern, in denen die jeweiligen Konzerneinheiten liegen, diese Berichte jährlich automatisch austauschen.

### **Auswirkungen auf ausländische Kunden**

Für ausländische Kunden, die Beziehungen zu einem meldepflichtigen Finanzinstitut haben, ist im Rahmen des neu eingeführten internationalen Informationsaustausch zu beachten, dass die Informationen automatisch an die Steuerbehörden im Wohnsitzstaat gesendet werden. Dazu gehören insbesondere sämtliche Identifikationsinformationen (bspw. Name der natürlichen Person oder des Rechtsträgers, Adresse, Domizilland, Steueridentifikationsnummer oder Geburtsdatum), die Kontoinformationen (bspw. Name des Finanzinstituts und Kontonummer) und Finanzinformationen (bspw. Kontostand, Dividenden, Zinsen, andere Einkünfte und Veräusserungserlöse). Es werden auch Informationen zu Konten ausgetauscht, die am 1. Januar 2017 noch bestanden, aber bis zum eigentlichen Datenaustausch geschlossen wurden.

Die gesamten Informationen werden seit dem 1. Januar 2017 gesammelt. Nach bisherigem Stand, sind AIA-Abkommen mit Australien, der EU, Guernsey, Isle of Man, Island, Japan, Jersey, Kanada, Norwegen und Südkorea bereits in Kraft, und dementsprechend startet mit diesen Ländern der Datenaustausch ab 2018. Mit zahlreichen anderen Ländern wird der Austausch erst ab 2019 vollzogen. Die Finanzinstitute müssen die meldepflichtigen Personen spätestens am 31. Januar des Jahres, in dem sie die Daten erstmals an den jeweiligen Wohnsitzstaat übermitteln, darüber informieren.

### **Auswirkungen auf inländische Kunden**

Auch Kunden mit steuerlichem Wohnsitz in der Schweiz können direkt vom internationalen Informationsaustausch betroffen sein. Informationen von ausländischen Finanzinstituten, kollektiven Anlageinstrumenten und Versicherungsgesellschaften werden ebenfalls an die schweizerische Steuerverwaltung (ESTV) und anschliessend an die jeweils zuständigen kantonalen Steuerverwaltungen weitergeleitet. Die Schweiz hat bereits mit diversen Ländern (darunter auch einige sog. Offshore-Staaten) AIA-Abkommen abgeschlossen, was in Zukunft zu einem regen Austausch von Finanzdaten führen wird. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Schweizerischen Steuerbehörden Informationen über bisher nicht versteuerte Vermögenswerte im Ausland erhalten, ist dadurch stark gestiegen, sofern diese Vermögenswerte irgendwie im Zusammenhang mit einem Finanzinstitut stehen.

### **Auswirkungen auf juristische Personen/ Personengesellschaften**

Vom spontanen Informationsaustausch von Rulings sind vor allem juristische Personen oder Personengesellschaften betroffen, da die bereits erwähnten Kategorien von Steurrulings in der Praxis für diese relevant sind. Die vom spontanen Informationsaustausch betroffenen Rulings müssen ab dem 1. Januar 2018 innert neun Monaten durch die Kantone der ESTV gemeldet werden. Diese muss die Informationen bis zum 31. Dezember 2018 an den ausländischen Empfängerstaat weiterleiten. Rulings, die erst ab dem 1. Januar 2018 bestätigt werden, müssen innert 60 Tagen der ESTV gemeldet und von dieser innerhalb von drei Monaten weitergeleitet werden.

Dem spontanen Informationsaustausch unterliegen sämtliche Rulings, welche die genannten Anforderungen erfüllen. Somit können auch ungekündete Rulings vom Austausch betroffen sein, welche keinen Vertrauensschutz gegenüber der Steuerbehörde, bspw. aufgrund geänderter Sachverhaltsumstände, mehr begründen. Es besteht darum ein Altlastrisiko. Es empfiehlt sich daher, eine Bestandsaufnahme und Evaluation sämtlicher Rulings vorzunehmen, allenfalls die nicht benötigten Rulings

zu künden und neue Rulinganfragen stets im Kontext der neuen Transparenz durch den internationalen Informationsaustausch vorzunehmen.

### Auswirkungen auf Berater

Die Berater von betroffenen Kunden und Unternehmen müssen sich bewusst sein, dass bei einem Rulingaustausch Kopien des Rulings ins Ausland gehen: somit vielleicht auch Ihre Kontaktangaben als Vertreter, Informationen über den Kundenkontakt oder das Vorhandensein eines Beratungsmandates (bspw. Briefpapier des Rulings).

### Straflose Selbstanzeige

Mit der 2010 eingeführten straflosen Selbstanzeige haben reuige Steuersünder in der Schweiz einmalig die Möglichkeit, bisher unversteuerte Vermögenswerte nachträglich straffrei zu deklarieren.

Voraussetzungen für die Straffreiheit bei Selbstanzeige sind:

- Die Hinterziehung darf keiner Steuerbehörde bekannt sein.
- Der Steuerpflichtige muss die Steuerbehörden bei den Ermittlungen der Nachsteuerfaktoren vorbehaltlos unterstützen.
- Der Steuerpflichtige muss sich ernstlich um die Bezahlung der geschuldeten Nachsteuer bemühen.

Eine gültige und folglich straflose Selbstanzeige ist auch möglich, wenn der Steuerpflichtige sich beispielsweise aus Angst (also unter Druck) vor dem drohenden Informationsaustausch selbst anzeigt. In der Praxis ist in den meisten Kantonen eine solche Selbstanzeige bis zum Zeitpunkt der Eröffnung des Steuerhinterziehungs- und/oder Nachsteuerverfahrens zum betreffenden Sachverhalt noch möglich. Die Straffreiheit gilt auch für Teilnehmer der Steuerhinter-

ziehung. Somit wirkt eine solche straflose Selbstanzeige auch bei allfällig involvierten Beratern, Treuhändern und sonstigen Drittpersonen.

Auch andere Länder kennen das Instrument der straflosen Selbstanzeige, wenn auch mit anderen Voraussetzungen und Folgen.

### Selbstanzeige mit Straffolgen

Wenn der Steuerpflichtige bereits einmal eine oben erwähnte straflose Selbstanzeige eingereicht hat, bleibt ihm auch im Wiederholungsfall die Möglichkeit, eine weitere Selbstanzeige einzureichen. Diese ist jedoch nicht mehr straffrei, bietet aber den Vorteil, dass die Busse nur 1/5 der hinterzogenen Steuer ausmacht.

### Strafverfolgung

Falls die Steuerbehörden bereits aufgrund des internationalen Informationsaustausches ein Steuerhinterziehungs- und/oder Nachsteuerverfahren eröffnet haben, ist eine Selbstanzeige ausgeschlossen. Es besteht aber die Möglichkeit, bei vollständiger Kooperation gegebenenfalls eine Strafmilderung wie im normalen Strafrecht zu erhalten. Eine solche liegt jedoch einzig im Ermessen des urteilenden Gerichts.

---

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

*Sven Kälin, Associate, MLaw, Rechtsanwalt,  
Japanologe, GHM Partners AG, Zug,  
sven.kaelin@ghm-partners.com*



**METTLER**  
COUVERT AG

**Unbedruckte Couvert direkt vom  
Schweizer Produzenten**

**über 200 Artikel  
portofrei in unserem  
Online-Shop**

**[www.mettler-couvert.ch](http://www.mettler-couvert.ch)**

---

# MWST: Das neue MWST-Gesetz

---

Per 1. Januar 2018 tritt die Teilrevision des Mehrwertsteuergesetzes (MWSTG) in Kraft. Dabei werden verschiedene Änderungen in den Bereichen Steuerpflicht, Steuerausnahmen, Verfahren und Datenschutz stattfinden. Auch die MWST-Abrechnungsformulare werden angepasst.

---



Armin Suppiger

In folgenden Bereichen werden sich aufgrund der Teilrevision des Mehrwertsteuergesetzes (MWSTG) in einigen Fällen bedeutende Anpassungen ergeben:

#### ■ Margenbesteuerung

Bei Sammlerstücken (Kunstgegenstände, Antiquitäten etc.)

kommt neu die Margenbesteuerung zu Anwendung. Der Abzug fiktiver Vorsteuern ist nicht mehr möglich. Für die Berechnung der Steuer kann der Ankaufspreis vom Verkaufspreis in Abzug gebracht werden.

#### ■ Gemeinwesen

Auch beim Gemeinwesen ist neu nur noch die Umsatzgrenze von CHF 100'000 p.a. massgebend. Die Leistungen zwischen Gemeinwesen und den ausschliesslich von gehaltenen oder gegründeten Organisationen sind neu von der Steuer ausgenommen.

#### ■ Steuersatzänderungen

Wird an der Abstimmung vom 24.9.2017 die Altersreform 2020 abgelehnt, reduzieren sich die Steuersätze per 1.1.2018 (siehe Artikel MWST r&c-Ausgabe 2/2017).

#### ■ Reduktion bzw. Erhöhung Saldosteuersätze

Bei 19 Tätigkeiten wird ein höherer Steuersatz zugeteilt und bei 16 Tätigkeiten der Steuersatz reduziert.

#### ■ Elektronische Zeitungen und Bücher

Bei eBooks und ePapers kommt neu der reduzierte Steuersatz zur Anwendung.

#### ■ Stiftungen und Vereine

Bestehen enge wirtschaftliche, vertragliche und personelle Beziehungen zu Stiftungen und Vereinen, gelten diese als eng verbundene Personen. Die Verrechnung von Leistungen muss daher zu Drittpreisen erfolgen.

#### ■ Eng verbundene Personen

Bei juristischen Personen und für Personengesellschaften gilt man bei einer Beteiligung ab 20% (bisher ab 10%) neu als eng verbundene Person.

#### ■ Abzug fiktiver Vorsteuern

Die Möglichkeit zum Abzug fiktiver Vorsteuern wird massiv ausgeweitet. Der Vorsteuerabzug muss im Zusammenhang mit der unternehmerischen Tätigkeit stehen, und es muss sich um einen individualisierbaren beweglichen Gegenstand handeln.

#### ■ Option Steuerpflicht

Über die Ausübung der Option muss nicht schon bei der Rechnungsstellung durch den Leistungserbringer entschieden werden. Neu ist die Option auch nachträglich bei der Deklaration in der MWST-Abrechnung möglich. Dies kann bei den Leistungsempfängern zum Nachteil führen, da sie über keine konformen Belege für die Vorsteuerrückforderung verfügen.

#### ■ Ausweitung Steuerpflicht ausländische Unternehmen

Bei ausländischen Unternehmen ist ab dem 1.1.2018 der Weltumsatz für die Steuerpflicht in der Schweiz massgebend (bisher erst ab einem Umsatz > CHF 100'000 in der Schweiz!). Somit werden vermutlich rund 30'000 ausländische Unternehmen neu in der Schweiz steuerpflichtig. Die Versandhandelsregelung wird erst ein Jahr später, d.h. per 1.1.2019 eingeführt.

#### Fazit

Für zahlreiche Steuerpflichtige ergeben sich durch die Teilrevision des MWSTG grössere Änderungen. Diese müssen erkannt werden und sind bereits ab 1. Januar 2018 umzusetzen.

---

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

# Steuerliche Konsequenzen des Crowdfunding

Crowdfunding (CF) ist eine moderne, alternative Form der Projekt- und Unternehmensfinanzierung. Die Bedeutung von Crowdfunding nimmt in der Schweiz rasant zu. Anhand eines Beispiels sollen die grundsätzlichen steuerlichen Konsequenzen von Crowdfunding in der Schweiz aufgezeigt werden.



Peter Vollenweider

## Beispiel

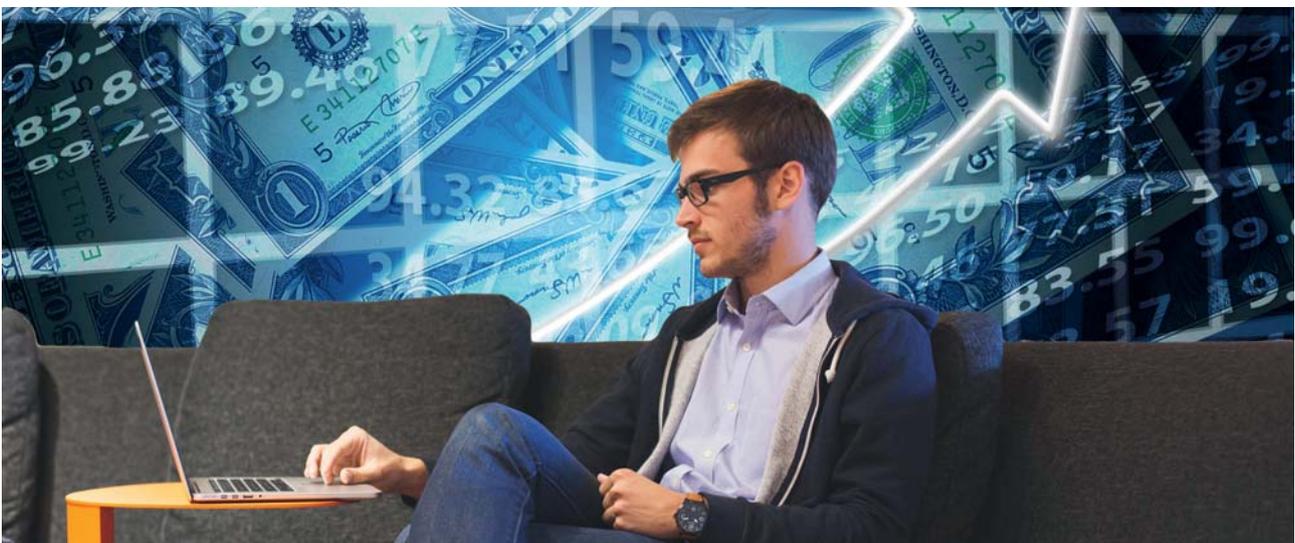
Über eine Crowdfunding-Internetplattform sucht das Start-up Unternehmen Innova AG (IAG) Geldgeber als Investoren (Crowdinvesting), als Darlehensgeber (Crowdlending) und sogar als Schenker (Crowddonating). Die Möglichkeiten des Crowd-supporting (Kapitalgeber erhält Produkte, Dienstleistung oder

eine «Belohnung») oder des Invoice Trading (alternative Form der Vorfinanzierung von Debitorenrechnungen) lässt sich IAG noch offen.

## Crowdinvesting

Der Kapitalgeber erhält Aktien der IAG. Ist der Investor eine Privatperson, unterliegen die Aktien der Vermögenssteuer. Ist der Investor buchführungspflichtig, sind die Aktien im Geschäftsvermögen zu aktivieren. Dividenden – auf

diesen hat die IAG die Verrechnungssteuer von 35 % abzuliefern – sind vom privaten und geschäftlichen Investor als Vermögens- bzw. Finanzertrag zu versteuern. Sind natürliche Personen privat oder geschäftlich mit mindestens 10 % beteiligt, kommt die Teilbesteuerung zur Anwendung (Art. 18b bzw. Art. 20 Abs. 1bis DBG). Kapitalgesellschaften und Genossenschaften können den Beteiligungsabzug geltend machen, sofern die Voraussetzungen dafür erfüllt sind (Art. 69 DBG). Bei einer Veräusserung der Kapitalanteile realisiert der private Investor einen steuerfreien Kapitalgewinn oder einen nicht abzugsfähigen Verlust. Im Geschäftsvermögen resultiert grundsätzlich ein steuerbarer Gewinn (Vorbehalt Teilbesteuerung und Beteiligungsabzug) oder ein steuerwirksamer Verlust. Die Abgrenzungsfrage zwischen privater Vermögensverwaltung und selbstständiger Erwerbstätigkeit ist auch hier zu beachten. Die von der CF-Internetplattform erhobenen Vermittlungsgebühren (von der IAG und vom Investor) bilden bei ihr steuerbaren Ertrag. Bei der IAG und beim geschäftlichen Investor bilden die Vermittlungsgebühren Aufwand. Die Gebühren unterliegen der MwSt. Die IAG



Start-up-Unternehmen setzen immer mehr auf Crowdfunding für ihre Unternehmensfinanzierung.

muss zudem die Emissionsabgabe von 1 % entrichten, sofern das generierte Eigenkapital die Freigrenze von 1 Mio. überschreitet.

### Crowdlending

Die Gewährung eines Darlehens ist für den Darlehensgeber steuerneutral, die Zinsen bilden steuerbaren Vermögensertrag beim privaten Investor bzw. Finanzertrag beim geschäftlichen Investor. Bei der IAG ist der Mittelzufluss erfolgs- und damit ebenfalls steuerneutral. Die Schuldzinsen bilden dagegen abzugsfähigen Aufwand. IAG muss bei der Kapitalbeschaffung prüfen, ob sie auf den bezahlten Zinsen die Verrechnungssteuer von 35 % erheben muss. Dies ist der Fall, wenn sie mindestens CHF 500'000 bei mehr als 10 Gläubigern gegen Schuldanerkennungen zu gleichen Bedingungen (Anleiheobligation) oder mindestens CHF 500'000 bei mehr als 20 Gläubigern gegen Schuldanerkennungen zu variablen Bedingungen (Kassenobligation) ausgibt oder wenn sie fortgesetzt Gelder aufnimmt und der Bestand an Gläubigern die Zahl 100 übersteigt und die gesamte Schuldsomme mindestens CHF 5 Mio. beträgt. Die Vermittlungsgebühr bildet bei der CF-Internetplattform steuerbaren Ertrag, bei der IAG Aufwand. Aus Sicht der Mehrwertsteuer ist die Vermittlung von Darlehen ausgenommen.

### Crowddonating

Da IAG nicht steuerbefreit ist, können weder die privaten noch die geschäftlichen Kapitalgeber ihre Spenden zum Abzug bringen. Spenden von Kapitalgesellschaften an IAG gelten als geschäftsmässig nicht begründeter Aufwand (Ausnahmen denkbar), weshalb sie als geldwerte Leistungen aufgerechnet werden und der Verrechnungs-

steuer unterliegen. IAG sollte nach der hier vertretenen Meinung die Verrechnungssteuer zurückfordern können, da sie die Schenkung/Spende ordnungsgemäss verbucht hat. Schenkungen sind bei der IAG von der Gewinnsteuer ausgenommen. Allerdings muss IAG je nach den gegebenen Umständen eine Schenkungssteuer entrichten.

### Crowdsupporting

Beim Crowdsupporting investieren die Kapitalgeber (Supporter) in eine Projektidee. Die Supporter erhalten für ihre Zahlung eine Gegenleistung aus dem Projektergebnis in Form von Waren, Produkten, Dienstleistungen u.ä. Halten sich Zahlung und Gegenleistung die Waage, liegt eigentlich ein Kauf vor. Privatpersonen müssen diese Gegenleistung nicht versteuern. Auch bei geschäftlichen Supportern liegt in diesem Fall eine steuerneutrale Transaktion vor. Aus Sicht der IAG sind die erhaltenen Zahlungen als Ertrag zu verbuchen und ggf. als Gewinn zu versteuern und mit MWST abzurechnen. Stehen die Zahlung des Supporters und die Gegenleistung der IAG in einem Missverhältnis, kommen die Regeln des Crowddonating zur Anwendung, sofern der Spendenzweck bereits im Zeitpunkt der Zahlung vorhanden war.

CF kennt verschiedenste Erscheinungsformen. Eine saubere Analyse der Projektabsicht ist unbedingt zu empfehlen. Dadurch lassen sich die relevanten Steuerfolgen rechtzeitig erkennen. Gegebenenfalls ist das Projekt vorab mit den Steuerbehörden abzusprechen.

---

*Dr. Peter Vollenweider, Partner BDO AG Luzern,  
peter.vollenweider@bdo.ch*

**HANDELSCHULE  
KV BASEL**



## Zahlenakrobaten willkommen!

**Wer Zahlen mag, wird sich bei unseren Lehrgängen  
Finanz- und Rechnungswesen zuhause fühlen.**

- Sachbearbeiterin/Sachbearbeiter Rechnungswesen mit Vertiefung Rechnungswesen, Steuern oder Treuhand (Start: 17.10.17)
- Fachfrau/Fachmann Finanz- und Rechnungswesen (Start: 19.10.17)
- Expertin/Experte Rechnungslegung und Controlling (Start: 17.10.17)
- NDS HF in Finanzmanagement und Rechnungslegung (Start: 20.10.17)
- Finanzberaterin/Finanzberater IAF (Start: Januar 2018)
- Finanzplanerin/Finanzplaner (Start: 8.12.17)

**Mehr von Ihrer Weiterbildung. In Basel.**  
www.hkvbs.ch oder 061 295 63 63

**kaufmännischer  
verband**  
mehr wirtschaft. für mich.  
basel

# Aktuelle Rechtsprechung, die auch Sie betreffen könnte

## Wirtschaftsrecht

### Rente in Liechtenstein ist nicht pfändbar

Das Betreibungsamt Frauenfeld TG hat einem Schweizer die liechtensteinische AHV-Rente von rund 40 Franken zu Unrecht gepfändet. Dies hat das Bundesgericht entschieden. Die AHV-Rente von Liechtenstein sei vergleichbar mit der schweizerischen und deshalb gleich zu behandeln. (Urteil 5A\_630/2016)

### Adoption von Stiefkindern

Die Möglichkeit der Stiefkindadoption steht künftig nicht mehr nur Ehepaaren, sondern auch Paaren in einer eingetragenen Partnerschaft oder in einer faktischen Lebensgemeinschaft offen. Der Bundesrat hat an seiner Sitzung vom 5. Juli 2017 das revidierte Adoptionsrecht auf den 1. Januar 2018 in Kraft gesetzt. Mit der Revision werden auch die Adoptionsvoraussetzungen flexibilisiert und das Adoptionsgeheimnis gelockert.

### Verjährung Weiterleitung von Retrozessionen

Der Anspruch des Auftraggebers auf Herausgabe von Retrozessionen, die dem Beauftragten von Dritten zugeflossen sind, unterliegt einer Verjährungsfrist von zehn Jahren. Die Verjährung beginnt für jede einzelne Retrozession an dem Tag zu laufen, an dem sie der Beauftragte erhalten hat. (Urteil 4A\_508/2016)

### Verkauf von Wohnungen ohne Kontingent gestoppt

Wohnungen dürfen in Gemeinden ohne Kontingent unter Ausländern nicht mehr den Besitzer wechseln. Das Bundesgericht hat die bisher liberale Praxis der Walliser Behörden zur Umsetzung der Lex Koller gestoppt. Konkret ging es um einen Deal in Zermatt. (Urteil 2C\_1082/2016)

### Vertrauensarzt darf nicht alles preisgeben

Das Bundesgericht musste sich im Entscheid 6B\_1199/2016 vom 4. Mai 2017 mit dem Berufsgeheimnis im Zusammenhang mit der Erstellung einer vertrauensärztlichen Untersuchung zuhanden des Arbeitgebers befassen. Diese Untersuchung wurde vom Arbeitgeber des Patienten gefordert, nachdem diesem wegen Differenzen eine vollständige Arbeitsunfähigkeit attestiert wurde. Ein Tag nach der vertrauensärztlichen Untersuchung überlieferte der Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie seine Beurteilung an den Arbeitgeber. Diese enthielt detaillierte Informationen zur Diagnose und zur Anamnese. Das Bundesgericht hielt letztinstanzlich fest, dass ein Vertrauensarzt nur diejenigen Angaben erheben darf,

welche die Eignung des Arbeitnehmers für das Arbeitsverhältnis betreffen oder zur Durchführung des Arbeitsverhältnisses erforderlich sind, worunter Tatsache, Dauer und Grad der Arbeitsunfähigkeit sowie die Antwort auf die Frage, ob es sich um eine Krankheit oder einen Unfall handle, fallen (Erw. 2.2). Insbesondere verneinte das Bundesgericht, dass ein medizinischer Gutachter nicht dem Berufsgeheimnis gemäss Art. 321 StGB unterstellt sein soll. Der Arbeitnehmer habe ein schützenswertes Interesse, die Ergebnisse einer vertrauensärztlichen Untersuchung (abgesehen von den zuvor aufgeführten Informationen) geheim zu halten (Erw. 1.2). Ob und in welchem Umfang der Arzt dem Arbeitgeber hätte berichten dürfen, hänge vom Umfang einer Entbindungserklärung ab. Der Arzt wurde wegen Verletzung des Berufsgeheimnisses schuldig gesprochen.

## Steuerrecht

### Maklerprovisionen sind ab 1.1.2019 am Wohnort steuerbar

Gemäss der Medienmitteilung des Bundesrates vom 16. August 2017 liegt der Ort der Besteuerung für Maklerprovisionen ab dem 1. Januar 2019 am Wohnort des Maklers bzw. am Sitz der Maklerfirma, sofern sich dieser in der Schweiz befindet. Die Besteuerung der Vermittlungsprovisionen fällt künftig nur dann am Grundstücksort an, wenn der Makler keinen Wohn- oder Geschäftssitz in der Schweiz hat.

### Einkauf in 2. Säule nach Scheidung auch innert 3 Jahren möglich

Urteil vom 14. Juni 2017 (2C\_895/2016, 2C\_896/2016): Dem verpflichteten Ehegatten soll es nach einer Scheidung ermöglicht werden, sich nach Aufteilung der Vorsorgeleistung vorsorgemässig wieder gleich zu stellen wie vor der Scheidung. Beim Wiedereinkauf nach einer Scheidung muss folglich die Möglichkeit bestehen, die durch die Aufteilung der Vorsorgeleistung entstandene Lücke wieder zu schliessen. Um diese Gleichstellung zu ermöglichen, erscheint es erforderlich, die Ausnahme von Art. 79b Abs. 4 BVG so zu verstehen, dass Wiedereinkäufe nach einer Scheidung von der dreijährigen Sperrfrist auszunehmen sind, da ansonsten, insbesondere bei Scheidungen kurz vor der Pensionierung, ein Wiedereinkauf mit anschliessendem Kapitalbezug verunmöglicht wird“ (E. 2.2.); keine Steuerumgehung; der geltend gemachte Abzug nach Art. 33 Abs. 1 lit. d DBG ist zuzulassen.

---

# Familienstiftungen: Der beschwerliche Weg ins Handelsregister

---

Bis Ende 2020 müssen sich Familienstiftungen in das Handelsregister eintragen lassen. Dies stellt die Verantwortlichen vor einige Herausforderungen, die sie jetzt anpacken müssen. Vor dem Eintrag empfiehlt es sich vor allem, eine Änderung der Statuten der Familienstiftung zu prüfen.

---



Roman Baumann Lorant

In der Schweiz existieren Schätzungen zufolge bis zu 1000 Familienstiftungen, die oft über bedeutende Vermögen verfügen. Da sie bisher nicht verpflichtet waren, sich ins Handelsregister einzutragen, ist wenig über sie bekannt. Ihre Gründungen gehen zum Teil noch vor die Zeit des Inkrafttretens des Schweizerischen Zivilgesetzbuchs

(ZGB) am 1. Januar 1912 zurück. Im Zuge der Umsetzung der letzten Empfehlungen der Groupe d'action financière (GAFI-Gesetz vom 12. Dezember 2014) änderte das Zivilgesetzbuch. Aus Gründen der Transparenz sind seit dem 1. Januar 2016 Familienstiftungen – wie auch kirchliche Stiftungen – verpflichtet, sich in das Handelsregister eintragen zu lassen. Dazu besteht eine Frist von fünf Jahren. Die Eintragung hat folglich bis spätestens Ende 2020 zu erfolgen.

Familienstiftungen unterscheiden sich von gewöhnlichen Stiftungen insbesondere durch zwei Besonderheiten. Erstens verfügen sie über einen auf Angehörige einer bestimmten Familie beschränkten Destinatärkreis. Zweitens ist ihr Zweck in sachlicher Hinsicht auf einen abschliessenden gesetzlichen Katalog möglicher Ausschüttungen beschränkt (dazu später). Im Gegensatz zu den gewöhnlichen Stiftungen unterstehen die Familienstiftungen nicht der staatlichen Stiftungsaufsicht, und sie sind nicht verpflichtet, eine Revisionsstelle zu bezeichnen.

## Wie erfolgt die Anmeldung?

Die Anmeldung der Familienstiftung im Handelsregister ist Sache des obersten Organs der Stiftung, d.h. in der Regel des Stiftungsrats. Die Eintragung hat im Handelsregister des Sitzkantons der Stiftung zu erfolgen. Der Anmeldung sind die Stiftungsurkunde sowie das Protokoll über die

Wahl der Stiftungsratsmitglieder, die Konstituierung des Stiftungsrats und die Festlegung der Zeichnungsberechtigung beizulegen. Im Handelsregister werden dieselben Eintragungen vorgenommen wie bei gewöhnlichen Stiftungen mit Ausnahme der Rubrik Bemerkungen, wo ein Hinweis angebracht wird, dass es sich bei der Stiftung um eine Familienstiftung handelt, die nicht der staatlichen Aufsicht unterstellt ist und keine Revisionsstelle bezeichnen muss.

## Vorgängige Statutenrevision?

Für viele Familienstiftungen stellt sich die Frage, ob sie vor dem Eintrag ins Handelsregister ihre Statuten revidieren sollen. Da ihre Statuten oft sehr alt – zum Teil veraltet – sind, kann sich eine Statutenrevision geradezu aufdrängen. Ziel der Revision ist es, die Statuten auf den aktuellen Stand der Gesetzgebung zu bringen und sprachlich zu modernisieren. Je nachdem ergibt es auch Sinn, die Organisation der Stiftung zu überdenken. Wünscht eine Familie auch nach der Eintragung eine gewisse Diskretion über ihre Stiftung, empfiehlt es sich eventuell, den Namen der Stiftung im Sinne einer neutralen Bezeichnung anzupassen (z.B. statt «Familienstiftung Müller-Huber» einfach «MH-Stiftung»). Umstritten ist, wer für die Änderung der Statuten zuständig ist. In der Praxis werden die Änderungen oft vom Stiftungsrat oder einem anderen Stiftungsorgan vorgenommen. Destinatäre, die mit den Änderungen nicht einverstanden sind, können das zuständige Zivilgericht anrufen.

Schwierigkeiten können auftreten, wenn eine Familienstiftung über körperschaftliche Strukturen verfügt. Dies ist dann der Fall, wenn die Stiftung ähnlich einem Verein ausgestaltet ist, indem etwa die genussberechtigten Familienmitglieder eine Art «Generalversammlung» abhalten (z.B. Familientag, Familienversammlung, Familienschluss oder dergleichen). Gemäss Handelsregisterrecht sind die Mitglieder des obersten Organs im Handelsregister einzu-

tragen. Es stellt sich daher oft die Frage, wer eigentlich das oberste Organ ist: der Stiftungsrat oder die Versammlung der genussberechtigten Familienmitglieder? Nur schon aus Praktikabilitätsgründen werden die Handelsregisterämter den Stiftungsrat eintragen wollen, obwohl häufig der Versammlung der Familienmitglieder die wichtigsten Kompetenzen übertragen sind (Genehmigung der Jahresrechnung, Wahl und Abberufung der Stiftungsräte etc.).

### Problematik des Verbots der Unterhaltstiftung

Unter dem Regime des Zivilgesetzbuchs muss eine Familienstiftung einen ganz eingeschränkten Zweck verfolgen: Zulässig ist nur die Ausschüttung von Stiftungsleistungen im Bedarfsfall zur Förderung der Erziehung, Ausstattung oder Unterstützung von Familienangehörigen oder zu ähnlichen Zwecken (vgl. Art. 335 Abs. 1 ZGB). Demgegenüber ist es gemäss der konstanten Bundesgerichtspraxis unzulässig, wenn Familienstiftungen ohne Bestehen einer bestimmten Bedarfssituation auf Seiten der Destinatäre Ausschüttungen tätigen, um den Familienmitgliedern eine höhere oder angenehmere Lebenshaltung zu ermöglichen. Man spricht in diesem Zusammenhang von unzulässigen Unterhalts- oder Genussstiftungen. Andere Rechtsordnungen kennen dieses Verbot von Unterhaltstiftungen nicht, was dazu führt, dass auf entsprechende ausländische Vehikel – oft in Offshore-Destinationen – ausgewichen wird.

Es ist davon auszugehen, dass trotz des gesetzlichen Verbots zahlreiche Familienstiftungen mit einem unzulässigen Unterhaltszweck existieren. Kommt das Handelsregisteramt im Rahmen des Eintragungsverfahrens zum Schluss, dass es sich um eine unzulässige Familienunterhaltstiftung handelt, verweigert es deren Eintragung. Sol-

che unzulässigen Unterhaltstiftungen können durch das zuständige Gericht nichtig erklärt werden. Voraussetzung ist jedoch, dass ein Kläger das Gericht anruft.

Durch eine vorgängige Statutenrevision kann eine unzulässige Unterhaltstiftung in eine zulässige Familienstiftung oder in eine gewöhnliche Stiftung umgewandelt werden. Dies ermöglicht ihr die Eintragung im Handelsregister. Gewöhnliche Stiftungen stehen aber unter der staatlichen Stiftungsaufsicht. Dies gilt auch für sogenannte gemischte Stiftungen. Das sind solche Stiftungen, die sowohl Merkmale einer gewöhnlichen Stiftung als auch einer (zulässigen) Familienstiftung aufweisen. Bei der Eintragung wird das Handelsregister der zuständigen Stiftungsaufsicht eine Meldung erstatten, damit Letztere die Aufsicht über die Stiftung übernehmen kann.

### Was passiert, wenn die Eintragung unterbleibt?

Familienstiftungen, die nach Ablauf der fünfjährigen Frist nicht im Handelsregister eingetragen sind, verlieren ihre Rechtspersönlichkeit nicht. Sie existieren weiter. Die Pflicht zur Eintragung besteht ebenfalls weiter. Die fünfjährige Frist hat lediglich Ordnungscharakter. Der für die Eintragung zuständige Stiftungsrat hat unter Umständen nach Art. 943 des Schweizerischen Obligationenrechts eine Busse hinzunehmen, falls er es unterlässt, seine Stiftung anzumelden.

---

*Roman Baumann Lorant, Dr. iur.,  
Rechtsanwalt bei DUFOR Advokatur, Basel,  
roman.baumann@dufo.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: 1. Februar 2018

Info-Veranstaltung: 2. November 2017, 18:15 Uhr, IFZ, Zug

[www.hslu.ch/ifz-weiterbildung](http://www.hslu.ch/ifz-weiterbildung), T +41 41 757 67 67, [ifz@hslu.ch](mailto:ifz@hslu.ch)

# Fondation de famille – inscription au registre du commerce: parcours du combattant

Toutes les fondations de famille disposent d'un délai à fin 2020 pour demander leur inscription au registre du commerce. Cela leur impose cependant un certain nombre de défis à aborder dès aujourd'hui, telle notamment la modification de leurs statuts.



Roman Baumann Lorant

Il existerait en Suisse près de 1'000 fondations de famille, dont la plupart disposent d'une fortune conséquente. N'ayant aucune obligation de s'inscrire au registre du commerce, il est difficile de les dénombrer.

Certaines fondations ont même été constituées à l'époque de l'entrée en vigueur, au 12 janvier

1912 du Code Civil suisse (CC). Des modifications ont été apportées au Code Civil suisse dans le cadre de la mise en œuvre des dernières recommandations du groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux (Loi fédérale GAFI du 12.12.2014). Par souci de transparence, les fondations de famille – tout comme les fondations religieuses – ont, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2016, l'obligation de se faire inscrire au registre du commerce. Pour ce, un délai de cinq ans leur est imparti, soit jusqu'à fin 2020.

Les principales différences entre les fondations de famille et les fondations traditionnelles résident en deux points:

1. Le cercle des destinataires se limite aux membres d'une famille déterminée
2. Le but autorisé est étroitement limité et résulte directement de la loi

Contrairement aux fondations ordinaires, les fondations de famille ne sont soumises à aucune surveillance étatique et sont déliées de l'obligation de désigner un organe de révision.

## Comment effectuer la demande?

Toute demande d'inscription au registre du commerce est affaire de l'organe suprême de la fondation de famille, à savoir dans la plupart des cas le conseil de fondation. La réquisition d'inscription devra s'effectuer auprès du

Registre du Commerce du canton siège de la fondation. L'acte de constitution ainsi que le procès-verbal d'élection des membres du conseil de fondation, de la constitution du conseil de fondation et de la détermination du droit de signature devront être joints à cette réquisition. L'inscription au registre du commerce s'effectuera alors de façon analogue à une fondation ordinaire, à l'exception de la rubrique des remarques où il sera mentionné qu'il s'agit d'une fondation de famille non soumise à l'autorité de surveillance et dispensée de l'obligation de désigner un organe de révision.

## Révision préalable des statuts?

Pour beaucoup de fondations de famille se pose désormais la question d'une révision des statuts avant toute inscription au registre du commerce, ces derniers étant en effet souvent très anciens voire obsolètes. Une adaptation des statuts permettra en outre une mise à niveau par rapport à la rédaction et à la législation actuelles. Simultanément, il pourrait être judicieux de repenser toute l'organisation de la fondation. Il en irait de même du nom de la fondation; modifier le nom en une intitulation neutre garantirait une certaine discrétion (p.ex. choisir «Fondation MH» au lieu de «Fondation en faveur de la famille Müller-Huber»).

Sujet à controverse: *qui* est responsable de la modification des statuts?

Dans la pratique, le conseil de fondation ou un autre organe de la fondation est en charge de ces modifications. Les destinataires peuvent saisir le tribunal civil en cas de contestation.

Des difficultés peuvent surgir si une fondation de famille est organisée corporativement. Tel sera par exemple le cas si une fondation dispose d'une structure analogue à celle d'une association dans laquelle les membres de la

famille bénéficiaire tiennent une forme d'assemblée générale (p.ex. journée familiale, réunion de famille, conseil de famille ou similaire). En fonction du droit du registre du commerce, les organes suprêmes de la société doivent y être enregistrés. Dans ce cas se posera dès lors la question de savoir qui sont effectivement ces organes suprêmes? – le conseil de fondation ou l'assemblée des membres de la famille bénéficiaire? Ne serait-ce que pour des raisons pratiques, les préposés au registre du commerce voudront y inscrire le conseil de fondation, ce quand bien même le conseil de famille dispose des compétences les plus importantes (acceptation des comptes annuels, élection et révocation du conseil de fondation etc.).

### Problématique liée à l'interdiction des fondations d'entretien

Afin d'être licite au regard du Code civil, une fondation de famille doit poursuivre des buts restrictifs et très précis: le bénéficiaire doit se trouver dans une situation de besoin pour avoir droit aux prestations de la fondation – frais d'éducation, d'établissement et d'assistance des membres de la famille ou à des buts analogues, cf. art. 335 al. 1 CC. En revanche et selon la pratique actuelle du Tribunal Fédéral, le fait d'allouer des prestations sans être en présence d'une situation de besoin du destinataire reste un acte illicite. Tel est par exemple le cas lorsque le but est de permettre aux membres de la famille de mener un plus grand train de vie. Dans ce cas de figure, nous aurons affaire à une fondation d'entretien ou fondation de jouissance. Cette interdiction ne s'applique pas sous certaines autres juridictions, conduisant ainsi à la délocalisation de ces fondations, souvent offshore.

On peut dès lors supposer que, malgré cet interdit légal, de nombreuses fondations de famille conserveront un but

illicite. L'office du registre du commerce refusera toute inscription si, dans le cadre de la procédure d'enregistrement, il parvient à la conclusion qu'il s'agit d'une fondation de famille illégale. De telles fondations d'entretien peuvent être frappées de nullité par une juridiction compétente, pour autant toutefois que le tribunal soit saisi.

Une révision des statuts idoine transformera une fondation d'entretien en fondation de famille ou en fondation ordinaire. Son inscription au registre du commerce ne posera dès lors plus aucun problème. A relever cependant que les fondations ordinaires sont soumises à une surveillance étatique. Il en ira de même pour les fondations dites mixtes, à savoir celles qui allient les particularités d'une fondation ordinaire et celles d'une fondation de famille autorisée. Dans un tel cas, l'office du registre du commerce fera une communication à l'autorité de surveillance compétente afin que cette dernière puisse assurer la surveillance de cette fondation.

### Que se passe-t-il en cas de refus d'inscription?

Une fondation de famille conservera sa qualité de personne morale même si, au terme du délai imparti de cinq ans, elle n'est pas inscrite au registre du commerce. Elle perdurera, mais l'obligation d'inscription subsistera également. Elle s'exposera cependant à une procédure d'inscription d'office, voire à des sanctions pénales, cf. art. 943 CO.

*Traduction: Ivan Progin*

---

*Roman Baumann Lorant, Dr. iur.,  
Avocat auprès de l'étude d'avocats DUFOR, Basel,  
roman.baumann@dufo.ch*

## PROFFIX

Software für KMU

---

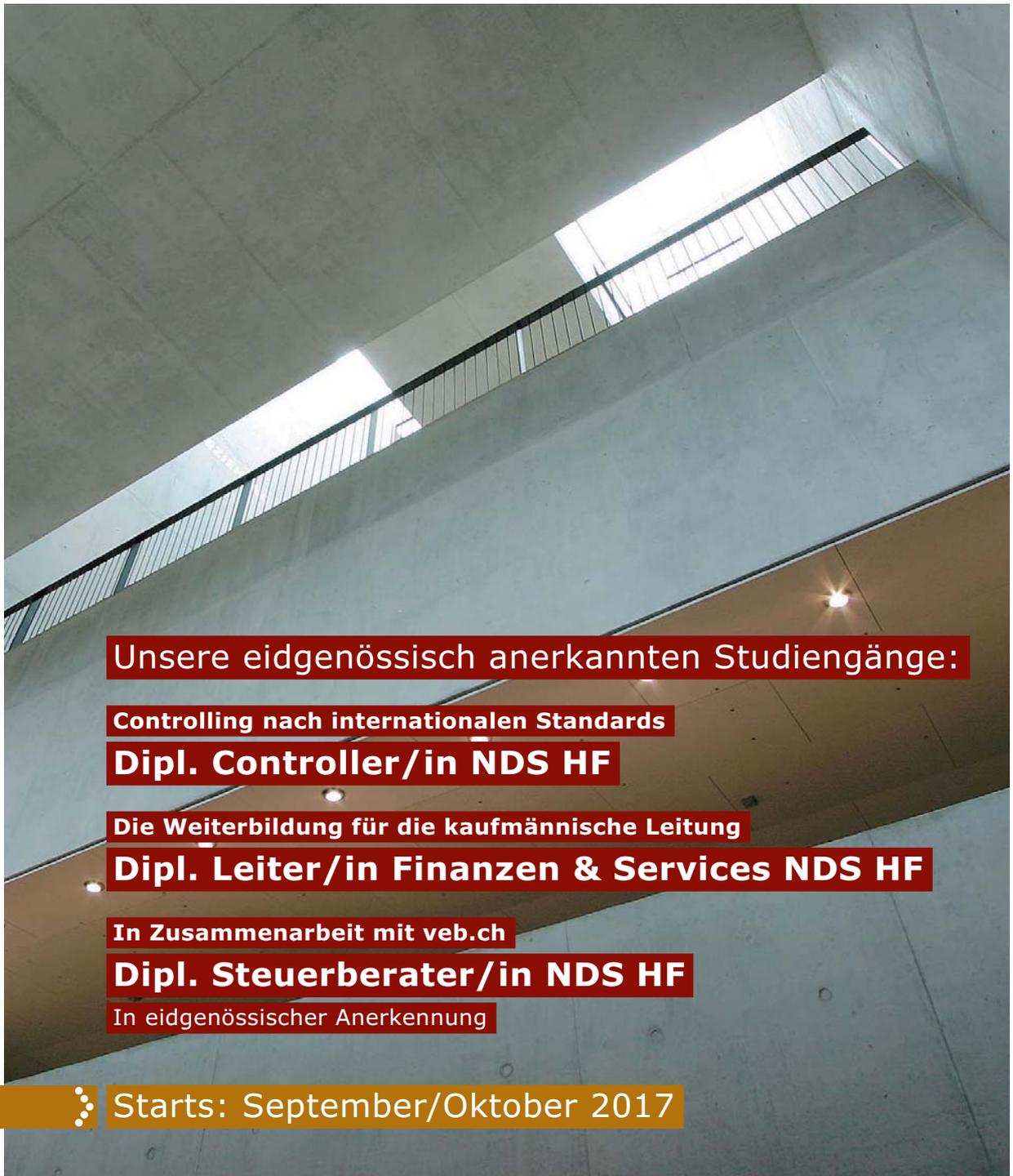
«SIE HABEN DAS **GESCHÄFT**. PROFFIX DIE **SOFTWARE**.»

---

Peter Herger, Geschäftsführer PROFFIX Software AG



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



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

ZÜRICH/CITY  
WWW.SIB.CH  
043 322 26 66

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

# Schwierige Verhandlungen selbstbewusst führen

Nach dem grossen Erfolg der letzten Durchführung bietet veb.ch dieses Jahr gleich zwei Kurse zum Thema «Professionelle Verhandlungsführung an». Die Teilnehmenden erhalten von Hansjörg Schwartz, dipl. Psychologe, Mediator und Coach praktische Tipps, um schwierige Verhandlungen selbstbewusst zu führen.



Hansjörg Schwartz

«Die Weiterbildung war toll, wir lernten, wie man taktisch vorgehen kann und wie man die Taktiken bewusst einsetzt – mit dem Ziel, das Gespräch zu seinen Gunsten zu führen». Dies sagte eine Teilnehmerin des letztjährigen Kurses. Aufgrund der grossen Nachfrage und den positiven Rückmeldungen findet das House of Accounting

«Professionelle Verhandlungsführung» gleich im Doppelpack statt: Mit einem Basis- und einem Fortsetzungskurs.

Ziel des Basiskurses ist es, den Teilnehmenden konkrete Hinweise zu geben, wie sie in zukünftigen Verhandlungen noch bessere Ergebnisse erzielen können. In der gemeinsamen Arbeit wird deutlich, dass es sich bei erfolgreichem Verhandeln nicht um Naturtalente handelt, sondern vielmehr um Personen mit einem hohen Mass an Selbstdisziplin, die sich einerseits akribisch und systematisch auf Verhandlungen vorbereiten und andererseits ihre Emotionen auch in anspruchsvollen Situationen unter Kontrolle haben. Im Basis-Kurs lernen die Teilnehmenden wie sie sich auf Verhandlungen systematisch vorbereiten können und wie es gelingt, Fehler in Verhandlungen zu vermeiden und Manipulationen zu durchschauen.

## Das persönliche Verhandlungsverhalten

Der Fortsetzungskurs richtet sich an Teilnehmende, die den Basis-Kurs absolviert haben oder an Personen, die bereits erste Erfahrung in der Verhandlungsführung mitbringen. «Jede Person verhandelt auf eine bestimmte Art und Weise», sagt Hansjörg Schwartz. Wenn es stressig wird, knickt der eine zu früh ein, der andere hört nicht mehr zu oder ein Dritter fängt an zu blockieren. «Zu wissen, welche «Fehler» uns unter Stress passieren, hilft uns, diese zu minimieren», sagt er weiter. Im Zentrum des Tages-

## Buchen Sie beide Kurse und profitieren Sie von einem Rabatt

Die beiden Weiterbildungen können auch einzeln besucht werden. Wenn Sie beide Kurse (Basis + Fortsetzung) buchen, erhalten Sie einen **Rabatt von CHF 80** auf den Fortsetzungskurs. Dies gilt auch für Teilnehmende, die bereits im letzten Jahr den Basiskurs besucht haben. Bitte in der Anmeldung erwähnen!

### Professionelle Verhandlungsführung – Basic

Montag, 11. Dezember 2017, 8.30 bis 17.00 Uhr  
Normalpreis: CHF 590

### Professionelle Verhandlungsführung – Fortsetzung

Dienstag, 12. Dezember 2017, 8.30 bis 17.00 Uhr  
Normalpreis: CHF 590  
(Rabatt: **CHF 80** bei Buchung beider Kurse)

**Weitere Informationen** zu den beiden Weiterbildungen finden Sie unter: [www.veb.ch/Seminare und Lehrgänge/House of Accounting](http://www.veb.ch/Seminare_und_Lehrgaenge/House_of_Accounting)

Perfektionieren Sie Ihr persönliches Verhandlungsverhalten für noch erfolgreichere Ergebnisse und melden Sie sich noch heute an.

kurses steht vor allem das persönliche Verhandlungsverhalten. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Entschärfung von Eskalationen. Was tue ich, wenn der andere mich provoziert, beleidigt, anlügt oder mich sonst irgendwie aus dem Gleichgewicht bringt?

*Prof. Dr. Hansjörg Schwartz, dipl. Psychologe.  
Seit 1995 tätig als Mediator und vor allem als Verhandlungskoach und Berater für Führungskräfte in Unternehmen und Kanzleien in Deutschland, Österreich und der Schweiz, mediatorhs@aol.com*

# 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

## Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling

Am 22. Oktober 2017 beginnen der 18. Studiengang und der 8. Kurs der Intensivklasse (Ausbildung in drei Semestern) mit einem Kickoff-Seminar in Brunnen. Es gibt noch wenige freie Plätze – für Fachausweis-Inhaberinnen und Inhaber, für Absolventinnen und Absolventen der Fachhochschule und für weitere gut qualifizierte Personen.

und können auch einzeln besucht werden. Der Studiengang dauert ein Semester. Start ist am 18. Oktober 2017.

## Excel-Kurse

Die nächsten Daten für unsere beliebten zweitägigen Excelkurse stehen fest:

- Excel für Controller:  
31. Oktober und 7. November 2017
- Excel zur Darstellung von Zahlen im Reporting:  
27. Februar und 6. März 2018

Wenn Sie noch mehr erfahren wollen, besuchen Sie unsere Homepage unter [www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch).

## Praxisstudium Chef/in Finanz- und Rechnungswesen

In sechster Durchführung bietet die Controller-Akademie für alle, die nach dem Fachausweis oder ähnlichen Ausbildungen noch eine kurze Weiterbildung (Dauer: ein Semester) machen wollen, ein Praxisstudium an, das zum Chef bzw. zur Chefin Finanz- und Rechnungswesen qualifiziert. Die Weiterbildung beinhaltet sieben Module: Jahresabschlussanalyse, Steuerplanung/MWST/Zoll, Risikomanagement/IKS, Finanzierung/Unternehmensbewertung, Swiss GAAP FER, Controlling und Führung. Diese Module können auch einzeln besucht werden. Ziel ist es, das nötige Fachwissen zu erlernen und auch als Vorgesetzte/r zu überzeugen. Start ist am 17. Oktober 2017.

## Modul-Studiengang Controlling

Für alle, die mit dem Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen oder mit ähnlichen Ausbildungen die eidgenössisch diplomierte Expertenausbildung nicht oder noch nicht absolvieren wollen, bietet die Controller Akademie einen Modul-Studiengang Controlling an. Das Praxisstudium beinhaltet sechs Module zu je 7 Lektionen. Jedes Modul kann freiwillig mit einer Prüfung abgeschlossen werden. Inhaltlich sind die Module klar voneinander abgegrenzt, beinhalten ausschliesslich Controlling-Themen

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

## Prüfungsvorbereitungsseminare

Treten Sie im Frühjahr 2018 zur eidgenössischen Fachausweisprüfung im Finanz- und Rechnungswesen an?

Die Controller Akademie bietet Ihnen an drei Freitagen und Samstagen im Februar 2018 (9./10. Februar, 16./17. Februar, 23./24. Februar 2018) in allen Fächern Prüfungsvorbereitungsseminare an. Buchen kann man ein, zwei oder drei Seminare.

Die Seminare sind eine optimale Grundlage für einen erfolgreichen Abschluss. Teilnehmende repetieren mithilfe von professionellen Kurzreferaten und Aufgaben, welche die ideale Vorbereitung garantieren, alle wichtigen Inhalte der Wegleitung. Die Durchführungen im Februar 2016 und 2017 waren gut besucht und verliefen sehr erfolgreich. Bei den Teilnehmenden war die Erfolgsquote deutlich über dem gesamten Durchschnitt.

Anmeldungen unter [www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch), ab 1. Oktober 2017. Beachten Sie auch die Beilage in dieser Ausgabe.

---

# «Das Mitglied muss im Verband einen Mehrwert sehen»

---

Wie sieht die Zukunft von Berufsverbänden aus? Was sind aktuell die grössten Herausforderungen und wie werden sich Kaufmännische Berufe entwickeln? Wir haben bei Christian Zünd, dem CEO des Kaufmännischen Verbandes Schweiz, nachgefragt.

---



Christian Zünd

**Christian Zünd, weshalb lohnt sich eine Mitgliedschaft beim Kaufmännischen Verband?**

Unser Verband steht seit seiner Gründung für Bildung und Beruf. Wir begleiten und unterstützen unsere Mitglieder während ihrer gesamten beruflichen Karriere. Der Kaufmännische Verband bietet Beratung, Netzwerk, Vergünstigungen sowie

Aus- und Weiterbildungen an. Die Mitglieder haben die Möglichkeit, Rechtsberatungen und Karriere- und Laufbahnberatungen in Anspruch zu nehmen. Wichtig ist: Das Mitglied muss im Verband einen Mehrwert sehen.

**Was sind aktuell die grössten Herausforderungen?**

Eine grosse Herausforderung ist sicherlich die Mitgliederentwicklung. 2017 zählen wir rund 47000 Einzelpersonen, die beim Kaufmännischen Verband Mitglied sind. Es ist heute nicht mehr für alle attraktiv, Mitglied eines Verbandes zu sein. Es ist anspruchsvoll, diesem Trend gegenzusteuern. Uns muss es gelingen, jenen Typus Menschen anzusprechen, die dem Verband beitreten, damit sie während ihrer beruflichen Laufbahn begleitet und unterstützt werden.

**Wie muss sich der Kaufmännische Verband entwickeln?**

Ich sehe den Verband in Zukunft als Service Center. Wir müssen neue Angebote aufnehmen und diese als Dienstleistung anbieten. So könnten wir zum Beispiel zukünftig die Buchhaltung, Steuern und AHV-Abrechnungen für unsere Kunden abwickeln.

**Wie werden sich die KV-Berufe aufgrund der Digitalisierung verändern?**

Eine Herausforderung sind die fortschreitende Digitalisierung und die veränderten Ansprüche an die Arbeitnehmenden. KV-Berufe wird es auch in Zukunft geben. Fakt ist,

dass repetitive Arbeiten wegfallen werden. Sorgen bereitet mir, dass es ältere KV-Abgänger gibt, die einmal eine Lehre abgeschlossen haben und sich seither nicht mehr weiterbilden. Was passiert mit diesen Leuten? Eine Entwicklung wird es meiner Meinung nach auch bei den verschiedenen Erwerbsformen geben. In 10 bis 20 Jahren ist man nicht nur 100-Prozent Arbeitnehmer, sondern besitzt zum Beispiel auch noch eine Klein-AG. Die Trennung zwischen «selbstständig» oder «angestellt sein» wird sich vermissen. Hier ist es wichtig, die Entwicklung aktiv zu verfolgen und unseren Mitgliedern Unterstützung zu bieten.

**Inwiefern hat sich die Ausrichtung des Verbands in den letzten Jahren verändert?**

In den 1980er Jahren hatte der Verband knapp 80'000 Mitglieder (Heute: 47'000). Damals besass der Verband noch eine Arbeitslosenversicherung, eine eigene Krankenkasse sowie eine relevante Stellenvermittlung. Das gibt es alles nicht mehr. Aktuell sind wir mitten in einem Veränderungsprozess. Dieses Jahr hat die Delegiertenversammlung die Regionalisierung beschlossen. Die 28 Sektionen wurden in sieben Regionen eingeteilt. Das macht die gesamte Struktur schlanker. Unser Ziel ist es, für alle Mitglieder in jeder Region ein identisches und qualitativ gleichwertiges Angebot zu haben. Ich zweifle, dass sich Verbände in der Zukunft alleine über Mitgliederbeiträge finanzieren können. Eine Lösung wäre zum Beispiel, dass Mitglieder kostenlos dem Verband angehören und mit ihren Daten bezahlen. Eine andere Idee ist es, näher mit anderen Verbänden zusammenzuarbeiten. Sicher ist, dass wir etwas verändern müssen.

**Wird es den Kaufmännischen Verband in den nächsten 10 bis 20 Jahren noch geben?**

Ja, den wird es noch geben, die Frage ist einfach in welcher Form. Ich glaube Bildung, Beruf und politisches Engagement für das duale Bildungssystem ist wichtig und wird auch in Zukunft einen hohen Stellenwert haben.

*Interview: Stephanie Federle*

---

# Stark in Sachen Bildung

---

Dualstark vertritt jährlich über 8000 Absolventen von eidgenössischen Prüfungen. Der Verband schreibt unter neuer Leitung die Erfolgsgeschichte der Berufs- und höheren Fachprüfungen fort und setzt sich dafür ein, weitere Mitglieder zur Verstärkung des Austauschs zu gewinnen.

---



Sandra Fickel

Dualstark, die schweizerische Konferenz der Berufs- und höheren Fachprüfungen, hat 16 Trägerverbände, die für rund 40 Abschlüsse/Berufsbilder zuständig sind. Zu den Mitgliedern von Dualstark zählen die Träger der absolventenstärksten Prüfungen (mit jährlich über 8000 Kandidaten) wie zum Beispiel der Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling. Warum braucht

es Dualstark, wenn das duale Bildungssystem der Schweiz ein unbestrittenes Erfolgsmodell ist? Die Bildungslandschaft Schweiz hat sich in den letzten Jahren verändert. Der Druck auf das duale System und insbesondere die höhere Berufsbildung durch die Akademisierung und parallel dazu durch die Modularisierung der Bildung mit kürzeren Bildungswegen ist gestiegen. Hinzu kommt, dass bei Chefs und HR-Stellen in (inter)nationalen Unternehmen oft Unwissen über die vielfältigen Abschlüsse der höheren Berufsbildung herrscht. Und hier setzt Dualstark den Hebel an und will die eidgenössischen Prüfungen im Bildungs- und Arbeitsmarkt stärker positionieren, fördern und weiterentwickeln.

## Netzwerkpflege und Austausch

Dualstark versteht sich in erster Linie als Austausch- und Netzwerkplattform der Trägerverbände zur Förderung und Weiterentwicklung der Prüfungen und als Ansprechpartner gegenüber dem Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFJ sowie weiteren Partnern der höheren Berufsbildung. Weiter setzt sich Dualstark für die Förderung der gegenseitigen Anrechenbarkeit und Durchlässigkeit im Tertiärbereich sowie für ein schweizweit einheitliches Finanzierungsmodell ein. Dabei wurde seit Jahren mehr Fairness bei der Finanzierung der höheren

Berufsbildung gefordert. Die neue Regelung im Rahmen der Subjektfinanzierung des Bundes zielt in diese Richtung: Wer eine eidgenössische Prüfung (Fachausweis, Diplom) absolviert, erhält ab 1. August 2017 finanzielle Unterstützung. Mit einem rückwirkenden Kostenanteil von rund 50% für die Weiterbildung ist zu rechnen, unabhängig vom Prüfungsergebnis.

## Je mehr, desto stärker

Die Stärken der dualen Bildung liegen in der Weiterbildung und in der gleichzeitig erworbenen Berufspraxis. Und genau dort liegen die Vorteile: Der direkte Bezug zur Arbeitswelt ist dadurch garantiert. Je mehr Trägerverbände sich bei Dualstark zusammenschliessen, desto wirksamer kann das Erfolgssystem der eidgenössischen Prüfungen und der höheren Berufsbildung gestärkt werden. Deshalb setzt sich Dualstark dafür ein, weitere Mitglieder zu gewinnen.

---

### Herbert Mattle, Präsident Dualstark

«Dualstark ist eine transparente und effiziente Organisation. Unser Netzwerk soll weiter ausgebaut werden. Nur gemeinsam sind wir stark und können das Erfolgsmodell der dualen Bildung in die Zukunft führen.»

---

Am 3. Juli 2017 beschloss die Mitgliederversammlung von Dualstark eine Statutenrevision und damit eine Fokussierung ihrer strategischen Stossrichtungen und Ziele:

- Austausch- und Netzwerkplattform für Mitglieder
- Förderung der Weiterentwicklung der Prüfungen
- Ansprechpartner der vertretenen Trägerverbände gegenüber dem SBFJ und weiteren Partnern der höheren Berufsbildung

- Förderung der gegenseitigen Anrechenbarkeit und Durchlässigkeit im Tertiärbereich
- Information und Übersicht über die Prüfungen für Marktteilnehmer und Stakeholder
- Austausch mit anderen Organisationen im Tertiärbereich

An der Mitgliederversammlung wurde gleichzeitig ein Wechsel im Präsidium vollzogen: Urs Hofmann trat nach vielen Jahren als Präsident nicht mehr zur Wahl an. Urs Hofmann hat sich grosse Verdienste um Dualstark erworben und die Konferenz von der Gründung 2008 an mit einer Unterbrechung bis 2017 erfolgreich geführt. Zum neuen Präsident der Dachkonferenz wurde Herbert Mattle gewählt. Mit ihm gewinnt Dualstark einen hochkarätigen und versierten Exponenten aus dem Umfeld der eidgenössischen Prüfungen sowie den Berufs- und Fachverbänden.

### Sandra Fickel, Geschäftsführerin Dualstark

«Die höhere Berufsbildung trägt wesentlich dazu bei, dass die Schweizer Wirtschaft ihre hohe Qualität und ihren guten Ruf gewährleisten kann. Der Schlüssel zu diesem Erfolg ist die enge Verbindung zwischen Theorie und Praxis.»

Der **Vorstand** setzt sich neu aus folgenden Mitgliedern zusammen:

- **Herbert Mattle**, Präsident Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling, veb.ch-Präsident
- **Amalia Zurkirchen**, Leiterin Bildung Kaufmännischer Verband Schweiz, Vizepräsidentin
- **Thomas Bögli**, Geschäftsleitung GS 1 Schweiz, Director GS1 Academy
- **Christine Fürst Rodríguez**, Leiterin Prüfungssekretariat Schweizerische Fachprüfungskommission der Immobilienwirtschaft SFPKIW.



**Dualstark**  
will die eidgenössischen  
Prüfungen im Bildungs-  
und Arbeitsmarkt stärker  
positionieren, fördern und  
weiterentwickeln.

**Wussten Sie?**  
Rund 400 Berufs- und höhere Fachprüfungen stehen in der Schweiz zur Wahl. Im Jahr 2015 haben 19'048 Personen einen eidgenössischen Fachausweis und 4'691 Personen ein eidgenössisches Diplom erworben.  
(Quelle Bundesamt für Statistik)

Die **Geschäftsstelle** leitet weiterhin **Sandra Fickel**, Geschäftsführerin von [examen.ch](http://examen.ch).

*Sandra Fickel, Vorstandsmitglied Trägerverein,  
[sandra.fickel@kfmv.ch](mailto:sandra.fickel@kfmv.ch)*

## Die nächsten Prüfungen

### Berufsprüfung Fachfrau / Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen 2018

26. – 28. März 2018, Eulachhallen Winterthur

### Höhere Fachprüfung Expertin / Experte in Rechnungslegung und Controlling 2018

- Schriftliche Prüfungen: 12. – 15. März 2018, Hotel Mövenpick Regensdorf
- Mündliche Prüfungen: 12. + 13. April 2018, BZW Rapperswil

### Schlussfeier

31. Mai 2018

Informationen zu den bevorstehenden Prüfungen finden Sie unter [www.examen.ch/rc](http://www.examen.ch/rc). Gerne steht Ihnen das Prüfungssekretariat mit den Prüfungsorganisatorinnen Dalya Abo El Nor (Berufsprüfung) und Laura Luca (Höhere Fachprüfung) unter der Telefonnummer 044 283 45 46 oder per E-Mail an [rwc@examen.ch](mailto:rwc@examen.ch) zur Verfügung.

---

# «Jetzt besitze ich ein Diplom, das beweist, was ich kann»

---

Ein Finanzmensch, der Zahlen lesen kann wie ein Bild.

Seit neuestem eine eidg. dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling, die sowohl Mutter als auch Finanzchefin ist.

Karin Stamm berichtet im Interview über die Zahlenwelt als ihre Passion, den Wert ihres Abschlusses und über vieles mehr.

---

Im Gespräch mit Karin Stamm taucht mehrmals das Wort «Glück» auf. Sie habe Glück gehabt mit Vorgesetzten, die ihr einiges zugetraut und zugemutet hätten. Sie sei auch einige Male zur richtigen Zeit am richtigen Ort gewesen, sodass sie verschiedentlich die Gelegenheit zum beruflichen Aufstieg erhalten habe. Sie betont aber auch, dass man bereit sein muss, Gelegenheiten zu ergreifen und sein berufliches Glück zu suchen. Die 40-jährige ist heute Finanzchefin bei Mondelez Schweiz, der Schweizer Gesellschaft des gleichnamigen amerikanischen Lebensmittelkonzerns, dem unter anderem die Marke Toblerone gehört.

**Frau Stamm, wie sind Sie zu den Finanzen als Berufsfeld gekommen?**

Schon während der KV-Lehre habe ich gemerkt, dass mir die Finanzen Spass machen. Das Logische hat mich überzeugt. Nach der Lehre ging ich zu einem kleinen, feinen Handelsbetrieb. Das war ein Superjob zum Einsteigen. Ich wurde gut gecoacht und konnte in viele Aufgabengebiete hineinsehen. Drei Jahre später folgte mit dem Wechsel zu meinem heutigen Arbeitgeber eine sehr grosse Umstellung: von einem Schweizer KMU zu einem grossen, internationalen Unternehmen, in dem fast nur Englisch gesprochen wird und alles viel schneller geht. Auch hier habe ich von einem tollen Vorgesetzten profitiert. Er hat gesehen, dass ich Biss habe und weiterkommen will. Schon nach andert-

halb Jahren übergab er mir Fach- und Führungsverantwortung im Bereich der Finanzbuchhaltung. Das war am Anfang eine grosse Challenge, die mir aber durch Kurse und Management-Trainings erleichtert wurde.

**Und dies alles noch mit dem Bildungsrucksack KV?**

Nicht ganz, ich hatte bereits die Ausbildung zur Sachbearbeiterin Rechnungswesen abgeschlossen. Beruflich

ging es dann nochmals einen Schritt weiter, bevor wieder die Bildung an der Reihe war. Nach ein paar Jahren in der Finanzbuchhaltung interessierte mich das Controlling immer mehr. Es wurde mir die Leitung der Betriebsbuchhaltung übertragen, ein Bereich, bei dem ich zu Beginn auf das Fachwissen meiner Mitarbeitenden angewiesen war. Zeitgleich dazu habe ich die Ausbildung zur Fachfrau im Finanz- und Rechnungswesen abgeschlossen, gefolgt von unserer Familiengründung. Auch in dieser Phase konnte ich auf die Unterstützung meines Vorgesetzten zählen: Ich konnte meine Funktion trotz Reduktion auf ein 50-Prozent-Pensum behalten. Wir mussten einiges umstellen, meine Mitarbeitenden übernahmen zusätzliche oder andere Aufgaben, aber es hat sehr gut funktioniert. Und dies, obwohl ich mit der Teilzeitarbeit als Führungskraft in unserem Unternehmen eine Pionierin war.



*«Teilzeitarbeit auf Kaderstufe ist möglich. Es braucht jedoch Commitment und Flexibilität von beiden Seiten», sagt Karin Stamm.*

**Ist Ihnen die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit angeboten worden?**

Die musste ich einfordern. Ich hatte viele Diskussionen, musste kämpfen und Lösungen präsentieren. Sich hinzustellen und dafür einzustehen, was man will, braucht schon etwas Mut. Das kann auch nicht immer klappen, aber man muss es mindestens probieren. In einer Leaderposition braucht es allerdings ein starkes Commitment – per Laptop und Mobile bin ich natürlich erreichbar geblieben.

**Heute sind Sie Finanzchefin der Schweizer Gesellschaft Ihres Konzerns. Wie kam es dazu?**

Wir hatten eine lebhaftige Zeit mit Restrukturierungen, einem Umzug, der Auslagerung von Prozessen ins Ausland. Diese Entwicklung ermöglichte mir weitere Karriereschritte. Als wir 2011 ein englisches Unternehmen kauften, bot man mir an, dieses von seinem Schweizer Sitz aus bis und mit der Integration als Finanzchefin zu führen. Dafür habe ich auf 70 Prozent aufgestockt. Das war tough, teilweise auch menschlich schwierig, hat aber unglaublich Spass gemacht. Gleich nach meiner Rückkehr wurde der Posten als Finanzchefin von Mondelez Schweiz frei, mit Einsitz in die Geschäftsleitung. Inzwischen bin ich bei 90 Prozent Arbeitszeit angelangt.

**Wie gross ist Ihr Team?**

Da wir viele Prozesse ausgelagert haben, führe ich im Moment direkt nur zwei Mitarbeitende. Gegenüber den Teams in Indien und in der Slowakei besteht eine fachliche Weisungsbefugnis ohne Personal- und Lohnentscheidungen.

**Wie kam es zum Entscheid, das Diplom der Experten in Rechnungslegung und Controlling zu machen?**

Sehr viele der Themen, die in der Experten-Ausbildung behandelt werden, kannte ich beruflich bereits. Mein Praxis-Rucksack ist ziemlich breit und gut gefüllt. Als im Geschäft kein Grossprojekt, keine Restrukturierung oder Akquisition anstand, habe ich die Gelegenheit ergriffen und mir ein neues Ziel gesetzt. Man muss sich eine solche Zeit auch freischaufeln können, damit das Platz hat neben Familie und Hobbies. Es war eine Herausforderung, intern zu erklären, was ich vorhabe, da das duale Bildungssystem mit all seinen Möglichkeiten bei uns in der Firma praktisch unbekannt ist. Trotzdem wurde ich unterstützt, weil sie die Inhalte des Lehrgangs überzeugt hatten. Die Weiterbildung erlebte ich als anspruchsvoll, aber ich hatte immer das Gefühl, brauchen zu können, was vermittelt wird.

**Neben dem Know-how-Gewinn aus der Weiterbildung: Was bringt Ihnen Ihr neuer Berufstitel?**

Verbriefte Kompetenz. Mein Curriculum zeigte bisher zwar, dass ich schon vieles gemacht habe. Jetzt besitze ich ein Diplom, das beweist, was ich kann. Das Praxiswis-

sen ist durch die Schule bestätigt worden. Das gibt mir zusätzliches Selbstbewusstsein im Job.

**Sie haben auf die berufliche Bildung gesetzt. War es für Sie jemals ein Thema, einen akademischen Weg einzuschlagen?**

Bisher nicht. Jetzt überlege ich mir schon, einen weiteren Schritt zu machen, um akademisch gleichzuziehen. Aber erst einmal genieße ich es, nicht lernen zu müssen.

**Sehen Sie ein Gefälle von der akademischen zur beruflichen Bildung?**

Nein, ich sehe da keine Differenz. Mit der Kombination aus Praxis und schulischem Wissen kann ich einer Firma sogar einiges mehr bringen als jemand, der ausschliesslich vom Studium herkommt. Die Praxis ist in einem solchen Job viel wichtiger als das initiale Studium. Eine akademische Weiterbildung wäre aber ein neuer Reiz, der mit Anforderungen verbunden ist, die mir noch nicht vertraut sind.

---

«Der Wunsch, die Leiter hochzukommen, war bei mir zwar schon immer da.»

---

**Seit Anfang 2017 ist Ihre Ausbildung im Nationalen Qualifikationsrahmen Berufsbildung (NQR) eingestuft – und dies auf dem höchstmöglichen Niveau 8. Welche Bedeutung hat das für Sie?**

Das zu hören, hat mich sehr gefreut. Es war eine Bestätigung, auf die richtige Karte gesetzt zu haben. Meine Ausbildung wird als gleichwertig zu einem Studium mit Masterabschluss anerkannt. Bei einer Job-Suche ist das ein gutes Argument. Es stellt sich einfach die Frage, wie schnell dieses Wissen überall in den Unternehmen und Personalabteilungen ankommt.

**Sehen Sie einen Nutzen der Diplom-Ausbildung auch für sich privat?**

Der Job, den ich mache, ist meine Passion. Ich bin voll der Finanzmensch. Ich messe gerne, ich werte gerne aus, ich interpretiere gerne – auch im Privatleben. Einige Controller-Themen sind von direktem Nutzen, zum Beispiel wenn es um eine Budgetplanung oder um einen Hauskauf geht. Ein finanzielles Hintergrundwissen zu haben, auch in Bezug auf die Altersvorsorge, ist sicher immer von Vorteil.

**Was ist eine Zahl für Sie, was sagt die Ihnen?**

Zahlen reden manchmal tatsächlich mit mir! Ich schaue die Zahlen eines Abschlusses an und sehe die Zusammenhänge. Ich sehe, wenn etwas nicht stimmig ist. Das ist auch meine Rolle. Ich muss nicht in jedes Detail gehen, sondern das grosse Ganze betrachten und die Plausibilität

einer Bilanz oder einer Kalkulation erkennen. Wenn wir intern über Prozesse reden, dann kann es sein, dass ich bereits Buchungen und die Folgen daraus wie ein Bild vor Augen habe. Als ob in meinem Kopf ein Excel-File wäre, welches das sofort aufzeigt. Manchmal muss ich aufpassen, dass ich mit meinen Überlegungen nicht schon an einem anderen Punkt bin als mein Gegenüber.

**Wem würden Sie die Ausbildung zum eidg. dipl. Experten empfehlen – braucht es dazu klare Karriereziele?**

Ich denke schon. Beim Fachausweis geht es viel um technisches Wissen. Da will man verstehen, was wie funktioniert: ein Delkredere, verschiedene Abschreibungsvarianten, das Rechtssystem, die Möglichkeiten einer Betreuung usw. Dafür ist der Fachausweis perfekt. Das ist eine sehr solide Ausbildung, mit der man eine KMU als Finanzchefin leiten kann. Soll es strategischer werden, will man eine grössere Firma führen und mehr Einblicke ins Controlling haben, dann ist die Experten-Ausbildung das Richtige.

---

«Soll es strategischer werden, will man eine grössere Firma führen und mehr Einblicke ins Controlling haben, dann ist die Experten-Ausbildung das Richtige.»

---

**Lassen sich solche Entscheidungen Schritt für Schritt unter dem Motto «der Bildungshunger kommt mit dem Essen» treffen?**

Absolut. Der Wunsch, die Leiter hochzukommen, war bei mir zwar schon immer da. Nach dem KV hatte ich aber noch keinen Plan, ich habe einfach einmal angefangen zu arbeiten. Erst als ich realisierte, wie sehr mir Finance liegt, habe ich mich über die weiteren Möglichkeiten informiert. Ich habe für den eidgenössischen Fachausweis viel gelernt, doch das Lernen ist mir auch leichtgefallen. Dann standen erst mal Familie und Tochter im Vordergrund; der Bildungshunger hat pausiert. Vor ein paar Jahren kamen die Gedanken nach einer neuen Weiterbildung auf. Was ich mir früher nicht zugetraut hätte, war plötzlich gar kein so grosser Schritt mehr. Mit der Zeit merkt man: Doch, ich kann das. So kann sich eine Laufbahn Schritt für Schritt entwickeln.

**Gibt es ein Geheimrezept für einen Prüfungserfolg?**

Motivation, Spass am Lernen. Was man gerne macht, macht man auch gut. Das ist jedenfalls bei mir der Fall. Ich mag sogar die Prüfungssituation, denn da kann ich zeigen, was ich alles draufhabe. Klar, Fleiss muss auch sein, gerade bei Themen, die einem nicht so liegen. Bei mir war das die Statistik. Ich wollte aber wenigstens die Basics begreifen. Ja, Fleiss und Motivation, ohne das geht es nicht.

**Gesucht, geprüft, gemacht.**

Ob mit Fachausweis oder Diplom, der Wert am Arbeitsmarkt steigt markant. Qualifizierte Fachleute sind in der Praxis gesucht: Nicht nur die Höhe des Gehalts nimmt zu, sondern auch die Verantwortung in einem breiteren Tätigkeitsfeld. Mit dem Bestehen der Prüfung wird Know-how qualifiziert. Absolventen beweisen damit Durchhaltewillen, lernen ihre Stärken kennen, erproben ihre Leistungsfähigkeit. Sie erhalten neue Impulse für ihre Arbeit, tauschen sich aus und erweitern ihr Netzwerk.

Lesen Sie weitere Erfolgsgeschichten unter  
[www.zahlenmeister.ch](http://www.zahlenmeister.ch)

**Wieviel ist heute Wissen und wieviel ist wissen, wo finden?**

Was Controlling und Accounting angeht, das ist eigentlich alles Wissen. Bei Rechnungslegungsvorschriften und Steuern ist es eher wissen, wo finden. Ich habe das alles der Spur nach im Kopf, vergewissere mich aber durch die Unterlagen.

**Sie haben intensive Jahre hinter sich. Gab es nach dem Prüfungserfolg eine Phase der Selbstbelohnung?**

Wir hatten bis Ende der Woche Prüfungen. Am Sonntag flog ich dann geschäftlich erstmals nach Indien. Das war nicht wirklich eine Selbstbelohnung, aber ganz speziell. Ich bin aus dem Lerntunnel rausgekommen und – schwupp – fand ich mich in Indien wieder. Etwas völlig Neues zu erleben, hat mir gutgetan. Als Familie haben wir uns anschliessend schöne Ferien gegönnt.

**Und während der Ausbildungszeit, in der ja manch anderes zurückstehen musste?**

Ganz wichtig ist, dass die Familie mitmacht. Ich war jeden Samstag in der Schule, am Sonntag musste ich Hausaufgaben machen. Mein Mann hat viel mit unserer Tochter unternommen. Beide haben mich unterstützt, dann ist so etwas möglich. Ich selber bin ziemlich krisenfrei durch diese Zeit gekommen. Die Schulstunden waren spannend, wir hatten eine tolle Klasse. Wenn ein Hänger kam, habe ich mir eine Woche Pause gegönnt, bis die Motivation wieder da war. Ich habe den Rhythmus so gewählt, dass er für mich gepasst hat.

**Ist im Laufe der Weiterbildung ein berufliches Netzwerk entstanden, auf das Sie in Zukunft zugreifen können?**

Ich habe viele neue, spannende Leute kennengelernt. Mit einigen werde ich sicher in Kontakt bleiben. Ich könnte mir gut vorstellen, dass daraus Kooperationen entstehen, oder dass jemand eine offene Stelle über dieses Netzwerk besetzt. Wir können miteinander auf Augenhöhe fachsimpeln oder bei spezifischen Fragen aufeinander zugehen. Das wird sicher passieren.

*Interview: Marion Tarrach*

---

# Selbst produzieren oder einkaufen – eine strategische Entscheidung

---

Hoher Konkurrenzdruck, verkürzte Produktlebenszyklen, Globalisierung und steigende Kundenansprüche: Die Make-or-Buy-Entscheidung gehört zu den wichtigsten strategischen Entscheidungen eines Unternehmens und hat langfristige Auswirkungen.

---



Andreas Golem

Die grundlegende Entscheidung, ob ein Unternehmen selbst fertigen oder einkaufen will, muss sorgfältig abgewogen werden: Was geschieht mit Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit? Eine Analyse sollte nebst der klassischen Wirtschaftlichkeitsberechnung auch die Qualität, Zeit, Ressourcen, das Risiko und natürlich

die Kosten abschätzen. Einer der wichtigsten Faktoren bei Make-or-Buy-Entscheidungen ist der Vergleich von Beschaffungs- und Fertigungskosten, abhängig von den entsprechenden Kalkulationsgrundlagen und Kapazitätsauslastungen.

Bei der Optimierung der Fertigungstiefe müssen die Kosten aller benötigten Ressourcen und Prozesse verglichen werden. Dabei sind auch die potenziellen remanenten Kosten beim Übergang zur Fremdfertigung zu analysieren, ebenso die Überschneidungen von Beschaffungs- und Produktionsprozessen. Auf lange Sicht handelt es sich somit um wichtige Investitionsentscheide, bei denen nicht nur die rein monetären Daten, sondern auch nicht quantifizierbare Kriterien eine wesentliche Rolle spielen. Können Qualität und Termintreue sichergestellt werden, treten die Kosten in den Vordergrund. Für die Gegenüberstellung spielen der «kritische Preis» und die «kritische Menge» eine zentrale Rolle. Die Vor- und Nachteile von Eigen- oder Fremdfertigung sind genauestens abzuwägen.

Die Vorteile der Inhouse-Fertigung sind: vollständige Wertschöpfung innerhalb des Unternehmens, lückenlose Koordination und Kommunikation von Produktion, Logistik und Vertrieb, geringere Qualitätsschwankungen und schnellere Reaktionsfähigkeit auf dem Markt. Die Eigenfertigung stellt zudem das Know-how innerhalb der Firma sicher, und es besteht nicht die Gefahr, dass Betriebsgeheimnisse in die Hände eines Lieferanten gelangen.

## Konzentration auf das Kerngeschäft

Doch auch für den Bezug von fremdgefertigten Komponenten gibt es Pluspunkte: Durch eine Auslagerung kann sich das Unternehmen voll und ganz auf sein Kerngeschäft konzentrieren. Voraussetzung dafür sind allerdings die kluge Lieferantenwahl und eine gute Geschäftsbeziehung. Weiter sind hohe Qualität, Termintreue und angemessene Kosten zwingend für den Erfolg der Fremdfertigung. Die Nachteile bestehen in der Abhängigkeit vom Lieferanten und in der Gefahr, Preisschwankungen hinnehmen zu müssen.

Während kurzfristige operative Entscheidungen für eine Fremdfertigung meistens in Betracht gezogen werden, wenn es um die Deckung von Produktionsspitzen geht, können strategische Make-or-Buy-Entscheidungen nur mit grossem Kostenaufwand wieder korrigiert werden. Dieser strategische Unternehmensentscheid sollte ganzheitlich betrachtet und sorgfältig mit den Zielsetzungen des Unternehmens abgestimmt werden. Schliesslich gilt auch hier: Was strategisch versäumt wird, muss operativ ausgebadet werden.



Das Netzwerk für Absolventinnen und Absolventen von AKAD Business

Telefon: 044 307 32 28  
E-Mail: [vediba@akad.ch](mailto:vediba@akad.ch)

---

Andreas Golem, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, VP Bereichsleiter Finanzen, Metrohm AG mit Sitz in Herisau (AR), langjähriger Dozent Finanz- und Rechnungswesen bei AKAD Business, [andreas.golem@metrohm.com](mailto:andreas.golem@metrohm.com)



**ControllerAkademie**

Controller Akademie AG | Sihlpostgasse 2 | Postfach | 8021 Zürich  
Telefon 044 438 88 00 | [info@controller-akademie.ch](mailto:info@controller-akademie.ch)



Start 17. Oktober 2017

# Chef/in Finanz- und Rechnungswesen

(1 Semester, 7 Module)

Das Praxisstudium vermittelt Grundlagen sowie Instrumente im Finanz- und Rechnungswesen, die im Berufsalltag direkt umsetzbar sind. Ob in Sachen Steuern und Zoll, Jahresabschluss, Risiko, Finanzierung und Unternehmensbewertung, Controlling oder im Bereich «Führung».

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

Die Controller Akademie  
ist eine Institution von

**kaufmännischer  
verband**

*mehr wirtschaftl. für mich.  
in zürich.*



---

# Auftrittskompetenz: Präsentieren Sie sich erfolgreich und überzeugend

---

Was drücke ich mit meiner Persönlichkeit aus, wenn ich einen Raum betrete? Wie kommuniziere ich klar und glaubwürdig? Antworten dazu erhalten Sie in unserem Tageskurs «Auftrittskompetenz». Im Interview erklärt Referent Andy Wolf, warum sich diese praxisorientierte Weiterbildung für jede Person lohnt.

---



Andy Wolf

Herr Wolf, für wen ist die Weiterbildung «Auftrittskompetenz» bei veb.ch geeignet?

Wir treten täglich auf. In der Begegnung im privaten Umfeld wie auch im Kontakt im beruflichen Alltag sind wir gefordert, authentisch und glaubwürdig anderen Menschen zu begegnen. Doch erst, wenn wir eine Rede halten müssen, sprechen

wir von Rhetorik, Präsentationstechnik und Auftrittskompetenz. Dabei spielt eben genau diese Auftrittskompetenz oftmals eine entscheidende Rolle, ob eine Begegnung, ein Gespräch oder Meeting gelingt oder nicht. So gesehen ist diese praxis- und übungsbezogene Weiterbildung für jede Person wertvoll und hilfreich. Wir konzentrieren uns an diesem Tag auf die persönliche Auftrittskompetenz im beruflichen Kontext.

Was lernen die Teilnehmenden an diesem Tag?

Auftrittskompetenz erlangt man nicht durch reinen Wissenstransfer, sondern durch eigene Übung, Reflexion und konstruktive Feedbacks, die eine Persönlichkeit weiterbringen. Wir werden anhand theoretischer Modelle die eigene Auftrittskompetenz in verschiedenen kleinen Übungen erproben und entwickeln. Zudem erhalten die Teilnehmenden wirkungsvolle und hilfreiche Tipps und Tricks in Kommunikation und Auftritt. Das heisst, wie erlange und erhalte ich die nötige Aufmerksamkeit beim Publikum bei einer kurzen Präsentation, wie kann ich in schwierigen Gesprächen gut reüssieren, was hilft mir, meine Botschaften wirkungsvoll zu platzieren oder wie gehe ich mit Stress und Blockaden vor einem Auftritt um.

Was zeichnet einen guten Auftritt aus?

Wichtig ist die Authentizität und Glaubwürdigkeit. Ich persönlich mag Menschen, die echt sind und zu denen ich Vertrauen bilden kann. Wer sich durch einschlägige Trai-

nings eine grossartige Performance-Verpackung zulegt, scheitert mittelfristig daran, dass das Gegenüber realisiert, dass es eben nur eine Verpackung ist. Wer sich selber gut kennt, über seine Stärken und Schwächen Bescheid weiss und seine eigene Persönlichkeit bildet und nichts kopiert, der ist im Berufsalltag fassbar und wird respektiert. Respekt und Vertrauensbildung – das sind unsere übergeordneten Ziele, die wir mit diesem Kurs ansteuern wollen.

Was sind die grössten Herausforderungen?

Generell ist es für mich die fehlende Bereitschaft, an sich zu arbeiten, sich auch zu spiegeln. Nur durch Erkennen kann ich Verändern. Dann ist es wichtig, dass man ein Stück Offenheit in sich trägt, sich auf die Übungsfelder einzulassen. Wer vorneweg alles in Frage stellt, kann nichts Neues entdecken. Und wer nur eine Checkliste erwartet oder einen Schalter, irgendwo im Hirn, den man kippen kann, und man hat alles im Griff – der/die ist bei uns falsch. Auftrittskompetenz ist Arbeit. Aber eine extrem schöne Arbeit, bei der man rasch kleine Veränderungen wahrnehmen kann.

*Interview: Stephanie Federle*

## **Auftrittskompetenz: Präsentieren Sie sich erfolgreich und überzeugend**

**Wann:** 29. November 2017, 8.30 bis 17.00 Uhr

**Wo:** veb.ch, Talacker 34, 8001 Zürich

**Referenten:** Andy Wolf, Moderator, Dozent, Inhaber von Andy Wolf - Moderation & Medien, Luzern, Andrea Helfenstein, Kommunikationsberaterin, Schulungstrainerin und Coach, ah! Kommunikation, Luzern

**Anmeldung und weitere Informationen unter:**

[www.veb.ch/Seminare und Lehrgänge/](http://www.veb.ch/Seminare_und_Lehrgaenge/)  
[House of Accounting](#)

Es hat noch freie Plätze. Melden Sie sich jetzt an.



## 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:

#### IKS-Einführung

5. Oktober 2017, 8.30 bis 12.30 Uhr

#### Immobilienbewirtschaftung

7. November 2017, 8.30 bis 12.30 Uhr

#### LinkedIn: Erstellen Sie ein professionelles Profil

22. Nov./13. Dez. 2017, 8.30 bis 12.30 Uhr

#### Controlling | Budgetierung | Reporting

23. November 2017, 8.30 bis 12.30 Uhr

#### Auftrittskompetenz

29. November 2017, 8.30 bis 17.00 Uhr

#### Social Media in KMU

6. Dezember 2017, 8.30 bis 12.30 Uhr

#### Lohnabrechnung (mit/ohne GAV)

7. Dezember 2017, 8.30 bis 12.30 Uhr

#### Due Dilligence

8. 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

#### Lohnausweis, Privatanteile, Spesen und FABI

13. Dezember 2017, 13.30 bis 17.30 Uhr

Mehr Zeit für  
produktive  
Aufgaben

Warum Stunden mit der Fehlerkorrektur verbringen; wenn man indessen diese Fehler vermeiden kann?

 **KONSOLIDATOR**

## Finanzielle Konsolidierung und Rapportierung einfach gemacht

Die Aufgabe von Konsolidator besteht darin, Ihre finanzielle Konsolidierung und Rapportierung einfacher zu gestalten. Wir haben eine cloudbasierte Software entwickelt, die eine schnelle und hochwertige finanzielle Konsolidierung ermöglicht und nachfolgend die Berichterstattung gestaltet. Damit kann der Schwerpunkt der Finanzabteilung auf finanzielle Analyse anstatt auf Überprüfungen und Abgleiche gelegt werden.

Konsolidator bietet der Finanzabteilung die Möglichkeit, Informationen zu liefern, die zu einem höheren strategischen Wert führen.



Für weitere Informationen oder eine kostenfreie Demo:

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

**TIM MARSCHALL**  
Tel.: +41 76 313 1892  
tm@konsolidator.ch

---

# 10 lustri per l'Associazione dei contabili-controller diplomati federali ACF

---

Nell'ambito dei festeggiamenti per il cinquantenario, non solo è prevista una speciale assemblea che si terrà il 27 ottobre, data nella quale nel lontano 1967 fu costituita l'associazione, ma sono in programma anche eventi di grande respiro per gli oltre 600 soci del sodalizio.

---

In occasione del 50° anniversario, il comitato ha voluto chiedere una deroga ai tempi dettati dagli statuti, proprio al fine di poter organizzare questa speciale assemblea il 27 ottobre, data nella quale nel lontano 1967 fu costituita l'associazione, anticipando d'altro canto un evento ludico di rilievo a favore di tutti i soci.

L'importanza e l'evoluzione dell'associazione in questi anni non si delinea esclusivamente dai numeri che da pochi membri ha avuto un costante incremento sino a contare quasi 700 membri, ma bensì pure dalla crescente necessità di un'adeguata formazione di livello e un costante aggiornamento professionale per stare al passo con l'evolversi della materia sempre più vasta e complessa.

Proprio nel perseguire il suo scopo, con particolare attenzione alla formazione, l'associazione trova la sua forza e la sua linfa vitale per svilupparsi e proseguire. Inoltre l'avvicinamento e le più frequenti relazioni con le associazioni sorelle della Svizzera tedesca veb.ch e della Svizzera romanda SWISCO non hanno che potuto giovare, sia per un confronto, sia per uno scambio di reciproco arricchimento.

Tornando ai nostri festeggiamenti, il 2 giugno scorso, tutti i soci con i corrispettivi accompagnatori hanno avuto la possibilità di partecipare a un concerto di Alban Gerhardt, violoncellista tedesco di fama mondiale, accompagnato dalla sempre sublime Orchestra della Svizzera Italiana e



Concerto LAC Lugano Arte e Cultura.



**ABAWEB**  
treuhand

## AbaWeb Treuhand

So clever war Buch-  
haltung noch nie – für  
Treuhandler und ihre  
Kunden.

- > Business Software  
aus der Cloud:  
einfach, komfor-  
tabel, günstig
- > iPad App AbaSmart  
für grenzenlose  
Mobilität:  
Daten immer orts-  
unabhängig und  
online verfügbar

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

**ABACUS**  
business software



*Discorso onorevole Consigliere di Stato Christian Vitta.*

diretti per l'occasione da Aziz Shokhkimov, direttore principale dell'Orchestra Sinfonica Nazionale dell'Uzbekistan. Gli oltre 600 presenti hanno potuto assistere al concerto nell'esclusiva sala teatro del nuovo centro culturale di Lugano LAC, il quale ha ulteriormente impreziosito l'evento facendo apprezzare le sinfonie anche agli intenditori dai palati più fini.

L'apprezzamento al lavoro svolto da parte di tutti i soci nella quotidianità, esposto dal Consigliere di Stato Christian Vitta durante il suo discorso iniziale, è stato particolarmente benvenuto dal comitato ad ulteriore dimostrazione della necessità di personale qualificato per permettere lo sviluppo di tutta la piazza economica locale e non soltanto del settore.

Doverosi sono i ringraziamenti ai sostenitori dell'evento tra i quali veb.ch, Credit Suisse, Basilese Assicurazioni, Progel, Sara, Tipografia Tipo Print, HP, i quali con i loro contributi hanno permesso l'organizzazione dell'evento.

Riposto questo gradito evento agli archivi, la nostra attenzione è ora tutta rivolta all'assemblea del 27 ottobre prossimo e al suo ricco contorno, di cui presto, scoprirete l'entità.

*Thomas Ernst, Vorstandsmitglied veb.ch*

---

# «Ich bin sehr ehrgeizig»

---

Eigentlich wollte Sascha M. Burkhalter Kunsthändler werden. Heute führt er die MATA Treuhand AG in Chur – seine Leidenschaft für Kunst ist jedoch noch in seinem Büro sichtbar. Sascha M. Burkhalter spricht im Interview über Weiterbildung, das duale Bildungssystem und die Zukunft von Berufsverbänden.

---



Sascha M. Burkhalter

**Sascha M. Burkhalter, was wolltest du als Kind einmal werden?**

Als kleiner Bub wollte ich erst Architekt werden und später, im Alter von 12 Jahren, Kunsthändler. Vor allem antike Gegenstände und schöne Gemälde haben mir immer grosse Freude bereitet.

**Und warum bist du nicht Kunsthändler geworden?**

Meine Eltern fanden, es sei gut, zuerst eine kaufmännische Lehre zu absolvieren. Mein Entscheid für das KV kam relativ spät, beinahe alle Lehrstellen waren bereits besetzt. Für mich kam zu Beginn nur eine KV-Lehre in einer Bank in Frage. Ich machte dann aber auf Empfehlung hin eine Schnupperlehre bei einem Treuhänder. Vor allem die Breite und Vielfältigkeit dieses Berufes haben mir gleich zugesagt. Schliesslich erhielt ich die Lehrstelle und merkte schnell: Das ist das Richtige für mich.

**Wie ging es nach der Lehre weiter?**

Nach der Lehre arbeitete ich noch ein paar Jahre im Treuhandbereich und in einer Privatbank in Bern und absolvierte in dieser Zeit den Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen. Weitere berufliche Stationen durchlief ich bei diversen Industrieunternehmen als Leiter Finanzen und später als CFO. Die ständigen Restrukturierungen und Entlassungswellen sowie fehlende Erfolgserlebnisse zehrten aber an meinen Kräften, weshalb ich mich nach etwas anderem umsah. Ich habe aber schon damals 80 Prozent gearbeitet und nebenbei Treuhand- und Beratungsmandate betreut.

**Wie kamst du zur MATA Treuhand AG?**

Im Dezember 2011 sah ich in einer Zeitung im Zug auf dem Weg in die Skiferien ein Inserat einer Treuhandgesellschaft in einer Tourismusregion der Schweiz, welche die Nachfolge regeln wollte. Ohne zu wissen in welcher

Region, bewarb ich mich. Nach einiger Zeit erhielt ich auf einmal eine positive Antwort und erfuhr, dass es sich um ein traditionsreiches Treuhandbüro in Arosa handelte. Damals wohnten wir in Bern und für uns war es unvorstellbar in das abgelegene Arosa zu ziehen. Dann ergab eines das andere: Ich kannte Urs Marti, den Eigentümer der MATA Treuhand AG in Chur. Er bot mir an, als Geschäftsführer und Verwaltungsrat in die MATA einzusteigen. Das Unternehmen war damals vor allem in der Immobilienbranche und im Gastromanagement tätig, nicht aber im eigentlichen Treuhandbereich. So passte es, dass wir schliesslich das Treuhandbüro in Arosa in die MATA integrierten. Innerhalb von drei Monaten verkauften wir unser Haus in Bern und zogen nach Trin-Mulin, in der Nähe von Flims. Für mich war es aufregend und spannend, mit knapp 40 Jahren an einem neuen Ort völlig neu anzufangen.

---

**«Wichtig ist, dass man sein Netzwerk pflegt, ohne ständig eine geschäftliche Absicht zu haben.»**

---

**Würdest du jedem empfehlen, selbstständig zu werden?**

Ich würde es nicht jedem empfehlen. Man trägt ja auch das finanzielle Risiko. Für mich ist es keine Belastung, in den Ferien regelmässig unsere Banksaldi anzuschauen. Ich will wissen, was läuft. Wenn jemand selbstständig ist, muss er den Druck aushalten, dass am 25. des Monats die Löhne bezahlt werden müssen, auch wenn der Monat schlecht ausgefallen ist.

**Wie motivierst du die jüngere Generation in deinem Unternehmen?**

Ich versuche, Verantwortung zu delegieren. Für einen jungen Menschen mit 20 Jahren ist es doch motivierend, wenn er eine eigene Idee dem Team präsentieren darf und sie schlussendlich implementieren kann.



Sascha M. Burkhalter  
(links) im Gespräch  
mit veb.ch-Präsident  
Herbert Mattle.

### Welche Weiterbildungen hast du neben dem Fachausweis absolviert?

Ich habe das Nachdiplomstudium in Controlling der Hochschule für Wirtschaft in Zürich, den Steuerberater NDS HF sowie verschiedene CAS (Certificate of Advanced Studies) an höheren Fachschulen abgeschlossen. Seit vier Jahren absolvieren wir mit unserem Kader zudem jährlich einen zweitägigen Führungsworkshop, geleitet von einem externen Referenten. Dabei bearbeiten wir Führungsthemen, speziell abgestimmt auf unser Team und unsere betrieblichen Herausforderungen. Dies ist für mich unglaublich wertvoll.

### Du bist auch Finanzdelegierter des Zentralvorstands im Kaufmännischen Verband. Wie bist du zu diesem Amt gekommen?

Ich bin schon während der Lehre Mitglied im Kaufmännischen Verband geworden. Damals hiess es: Da muss man mitmachen, es dient einem guten Zweck und dem Erhalt des Berufsstandes. 1999 suchten sie in Thun jemanden für den Vorstand. So wurde ich Kassier und später Präsident der Sektion Thun und dann der fusionierten Sektion Berner Oberland. Als an einer denkwürdigen Delegiertenversammlung in St. Gallen extrem schlechte Zahlen präsentiert wurden, war ich wohl etwas zu laut (lacht). Auf jeden Fall wurde ich in die Finanzkommission gewählt und seit 2007 bin ich Finanzdelegierter des Zentralvorstands. Seit zwei Jahren bin ich zudem Präsident der Sektion Südostschweiz.

### Was ist deine Aufgabe als Finanzdelegierter?

Ich bin auf der strategischen Ebene für die Finanzen des Kaufmännischen Verbandes Schweiz zuständig und da-

bei zum Beispiel auch bei Gründungen von Tochtergesellschaften involviert. Im Jahresschnitt macht dies ca. 10 bis 15 Stellenprozente aus. Viele Sitzungen finden in der Regel während den Arbeitszeiten statt, deshalb wäre es für mich nie möglich als «normaler» Angestellter eines Unternehmens für dieses Amt tätig zu sein. Ich empfinde diese Arbeit als hochspannend, weil ich mein Know-how und meine Praxiserfahrung mit einbringen kann. Zudem habe ich die Möglichkeit, in neue Gebiete, wie zum Beispiel in einen Verlag hineinzublicken.

---

**«Ich bin überzeugt, dass bei der Beratung betriebswirtschaftlicher Themen und steuerlicher Fragestellungen auch in Zukunft die menschliche Komponente und Erfahrung nach wie vor gefragt sind.»**

---

### Wie siehst du die Zukunft des Kaufmännischen Verbandes Schweiz?

Wir haben aktuell zwei Problemfelder: Das eine ist die Heterogenität unserer Mitglieder und das andere ist die geografische Aufteilung der Sektionen. Eine gewisse Präsenz vor Ort ist wichtig, doch ist diese mit grossem Aufwand und Herausforderungen verbunden. Der Kaufmännische Verband hat auf jeden Fall eine Daseinsberechtigung. Es wird jedoch immer schwieriger, einem KV-Abgänger aufzuzeigen, warum er Mitglied werden soll. Das Problem ist, dass das Mitglied den Vorteil einer Mitgliedschaft erst sieht, wenn es rechtliche Unterstützung oder eine Laufbahnberatung benötigt.

Du bist auch Mitglied in der Prüfungskommission der höchsten Berufsprüfungen im Finanz- und Rechnungswesen. In welche Richtung müssen sich unsere beiden eidgenössischen Weiterbildungen entwickeln?

Rein aus Sicht der Anerkennung am Markt haben wir unglaublich starke und gute Ausbildungen und Abschlüsse. Was sich mittelfristig ändern muss, ist der Weg zum Abschluss. Man besucht drei Jahre eine Schule und absolviert am Ende während mehreren Tagen eine grosse schriftliche bzw. mündliche Abschlussprüfung. Alles hängt von diesen Prüfungstagen ab. Fühle ich mich an diesen Tagen schlecht, war die ganze Ausbildung unter Umständen umsonst oder mein Abschluss verzögert sich um ein weiteres Jahr. Ich frage mich einfach, ob wir mittelfristig mit diesem Bildungsweg noch wettbewerbsfähig sind, wenn es möglich ist, an einer Höheren Fachschule oder einer Fachhochschule dank modularem Aufbau einfacher zu einem adäquaten Abschluss zu kommen.

**Was hältst du vom dualen Bildungssystem?**

Das ist eine unserer ganz grossen Stärken, vor allem die Durchlässigkeit. Es ist möglich, eine Lehre zu absolvieren und später auf dem Fachhochschul- oder Fachausweisweg genauso zu einem adäquaten Abschluss zu kommen, als hätte man ein Gymnasium besucht und danach studiert. Diesem System müssen wir Sorge tragen. Deshalb ist es für mich wichtig, dass wir bei MATA Treuhand immer Lernende ausbilden. Die Leute, die sich bei uns bewerben, sind keinesfalls «Zweite-Klasse-Leute», welche das Gymnasium nicht geschafft hätten. Viel mehr sind es blitzgescheite junge Erwachsene, die eine Lehre mit Praxisbezug bevorzugen.

---

«Das duale Bildungssystem der Schweiz ist eine unserer ganz grossen Stärken, vor allem die Durchlässigkeit.»

---

**Wie begegnest du der Digitalisierung und aktuellen Veränderungen, vor allem auch im Treuhandbereich?**

Ich glaube, mittelfristig wird der Kunde nicht mehr bereit sein, für eine einfache Buchhaltung Geld zu bezahlen. Dafür gibt es Standardprogramme und technische Lösungen. Ich bin jedoch überzeugt, dass bei allen anderen Bereichen wie Beratung betriebswirtschaftlicher Themen und steuerlicher Fragestellungen auch in Zukunft die menschliche Komponente und Erfahrung nach wie vor gefragt sind. Unsere Herausforderung wird es sein, dass sich unsere Leute nicht nur fachlich, sondern auch kommunikativ entwickeln können.

**Wie ehrgeizig bist du?**

Ich bin sehr ehrgeizig. Mein Antrieb ist es, etwas gut oder noch besser zu machen und ich will eine Entwicklung se-

hen. Bei MATA Treuhand hat es organisatorisch in den letzten fünf Jahren eine grosse Entwicklung gegeben. Diese Veränderung zu sehen, freut mich sehr.

---

«Für mich war es aufregend und spannend, mit knapp 40 Jahren an einem neuen Ort völlig neu anzufangen.»

---

**Wohin wird dich dein Ehrgeiz noch führen?**

Ich bin sehr offen. Ich bin ein Mensch, bei dem die Arbeit und das Privatleben fließend ineinander übergehen. Ich arbeite extrem gerne bei der MATA Treuhand und meine aktuelle berufliche Situation stimmt für mich. Ich vermute aber auch, dass die heutige Funktion nicht das Ende meiner beruflichen Entwicklung ist.

**Was sind deine Tipps für Networking?**

Meine Erfahrungen haben mich gelehrt: Keine Hemmungen zu haben, auch mit Personen zu sprechen, die beruflich höher oder erfahrener sind. Wichtig ist, dass man sein Netzwerk pflegt, ohne ständig eine geschäftliche Absicht zu haben.

**Hast du neben dem Beruf auch ein Hobby?**

Ein Hobby in dem Sinne habe ich nicht. Wenn ich Zeit habe, verbringe ich diese mit meiner Frau und mit unserem 8-jährigen Sohn. Wir machen Sport, fahren Ski, gehen Schwimmen oder fahren Velo. Zudem haben wir einen Hund und reisen gerne. Ich besitze auch eine riesige Sammlung von Kunstbänden und ich lese sehr gerne. Mich interessieren vor allem geschichtliche und kriminalistische Bücher.

**Du und deine Familie wohnen in einem rätoromanischen Dorf bei Flims. Sprichst du auch unsere 4. Landessprache?**

Witzig war, dass wir, bevor wir dorthin gezogen sind, nicht wussten, dass es eine rätoromanische Gemeinde ist. Im Austausch mit den Einheimischen ist es absolut kein Problem. Aber im Kindergarten und in der Schule wird rätoromanisch gesprochen. Wir fragten uns natürlich, ob es ein guter Entscheid war, dass unser Sohn jetzt auch rätoromanisch lernen muss. Mittlerweile muss ich sagen: Etwas Besseres hätten wir nicht machen können. Unser Sohn lernt nun quasi nebenbei eine zweite Sprache. Dies ist eine gute Basis für alle anderen romanischen Sprachen. Ich selber bin kein Sprachtalent und kann leider auch kein rätoromanisch. Ich habe aber absolut keine Hemmungen eine fremde Sprache zu sprechen, wenn auch mit einem furchtbaren Schweizer Akzent (lacht).

*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.

# Verhandlungsstärke von innen heraus entwickeln

Das Harvard-Konzept hat den Mann berühmt gemacht, er ist einer der beiden Väter der Win-win-Methode – und er weiss, wovon er spricht: William Ury führt knifflige Verhandlungen in Kriegs- und Krisengebieten, bei Vorstandssitzungen und bei Auseinandersetzungen im Arbeitskampf.

Während der 1980er-Jahre half der Autor William Ury den Regierungen der USA und der Sowjetunion, Krisencenter aufzubauen, um einen nuklearen Konflikt der Supermächte zu verhindern. Gut drei Jahrzehnte später und nach Dutzenden Verhandlungsmandaten und Vermittlungsmissionen präsentiert der studierte Anthropologe die Essenz seiner Arbeit in dem Buch «Wissen, was ich will, und erfolgreich verhandeln». Es beschreibt im Grunde eine Reise zu sich selbst. Dahinter steckt die These: Je besser ein Verhandler sich selbst kennt und kontrolliert, desto konfliktfähiger und verhandlungssicherer wird er. Den Text durchziehen zahlreiche Beispiele und Anekdoten. Dieser Weg führt über sechs Stationen: 1) Beobachten Sie sich selbst möglichst urteilsfrei aus der Distanz und folgen Sie der Spur negativer Gefühle, die oft zu Ihren wahren Bedürfnissen führt. 2) Legen Sie sich eine beste Alternativlösung für die Verhandlung zurecht. 3) Üben Sie sich da-

«**Wissen, was ich will und erfolgreich verhandeln**» von William Ury, DVA 2016, 205 Seiten. Eine fünfseitige Zusammenfassung dieses Buches und Tausender weiterer Titel finden Sie auf [www.getAbstract.com](http://www.getAbstract.com).



rin, unterschiedliche Blickwinkel einzunehmen. 4) Bleiben Sie im Hier und Jetzt, denn nur dort liegt die Lösung des Konflikts. 5) Zeigen Sie immer Respekt für Ihr Gegenüber, nur so kann die Verhandlung überhaupt zu einem Ergebnis kommen. 6) Seien Sie bereit zu Zugeständnissen, um zu einer kooperativen Win-win-Situation zu gelangen.

**}getabstract**  
compressed knowledge

## Wie verbuche ich handels- und steuerrechtlich?



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

---

# Mit Instagram in die Ferien

---

Die sogenannten «Influencer» sind die neuen Stars des Internets und haben im wahrsten Sinn des Wortes viel Einfluss: Sie werden von Produktanbietern hofiert und für ihr Product Placement gut bezahlt. Mittlerweile werden erstaunliche Summen für Influencer eingesetzt.

---



Tobias Kilchör

Neulich fragte mich ein Bekannter, was ich von der Anfrage einer Agentur halte, die ihm eine sogenannte «Influencerin» vermitteln wollte. Mein Bekannter ist Geschäftsführer bei einer Institution im Freizeitbereich. Die Agentur verlangte für ihre Mandantin, die einen Freizeit-Blog mit Instagram-Account

führt, Gratis-Tickets für einen Familienausflug. Im Gegenzug wurde ein Erlebnisbericht auf der Internetseite der Freizeit-Bloggerin versprochen. Mein Bekannter war über die Tatsache erstaunt, dass es heute möglich ist, dank ein paar Fotos und einer Internetseite seine Sommerferien gratis zu verbringen. Doch solche «Influencer» haben mit Tausenden Followern eine grosse Reichweite im Netz.

Wer im Internet einen Vergleichstest für ein Haushaltsgerät sucht oder das nächste Reiseziel googelt, der hat früher Resultate von der Stiftung Warentest, Kassensturz oder von Fachmagazinen gefunden. Heute finden sich immer öfters Seiten von Menschen, welche ein Produkt in ihrem Haushalt verwenden und darüber schreiben. Die Fotos auf Instagram sind professionell – und die Internetseiten sehen aus wie die eines Hochglanz-Magazins.

Wenn früher die Community bei Blogs noch streng die Unabhängigkeit und Unbestechlichkeit des Bloggers kontrollierte, scheint es heute selbstverständlich, dass die Influencer schon fast unverschämtes Product Placement einsetzen. Auch B-Promis wie ehemalige Missen haben meist einen Instagram-Account, auf dem sie sich in der neusten Mode in Szene setzen – von den jeweiligen Labels gesponsert.

Es sind erstaunliche Summen, welche für Influencer eingesetzt werden. So wird im Moment weltweit rund eine Milliarde Franken ins Marketing über Instagram investiert –

in zwei Jahren soll es laut einer Schätzung der Influencer-Marketing-Agentur Mediakix bereits doppelt so viel sein. Auch in der Schweiz gibt es einige erfolgreiche Influencer auf Instagram. Etwa die ehemalige Vize-Miss-Schweiz Xenia Tchoumitcheva. Sie hat auf Instagram über eine Million Follower. Oder der Bieler Tobias Meyer, dessen Account mit Reisefotos so bekannt wurde, dass er weltweit von Tourismusdestinationen gebucht wird. Wie er in einem Bericht des Fernsehsenders Telebärn sagte, kann man pro 10'000 Follower bis zu 100 Franken pro Bild verdienen. Mit seinen über 100'000 Followern kann Meyer mittlerweile von seinen Fotos leben.

Der Hype um Influencer kann mitunter aber auch absurde Züge annehmen. Mediakix hat in einem Versuch zwei künstliche Instagram-Accounts «gebastelt»: Einer davon war ein Reiseaccount. Gefüllt wurde die Timeline mit schönen Landschaftsfotos einer Bildagentur. Dazu kaufte Fediakix Follower und Kommentare. 1000 Follower kosten zwischen drei und acht Dollar, einen Kommentar gibt es für zwölf Cents. Nach ein paar Tagen war der Fake-Account fertig, mit über 30'000 gekauften Followern. Danach bot Mediakix den Account über verschiedene Influencer-Marketing-Agenturen an, mit dem Resultat, dass zwei Marken Geld und Gratis-Produkte als Gegenleistung für Product Placement anboten.

Man kann, wie im Beispiel meines Bekannten, als Anbieter eines Produktes durchaus auf Angebote von Influencern eingehen. Allerdings lohnt es sich, genau hinzusehen, ob die jeweiligen Influencer auch echt sind. Und als Anwender auf der Suche nach Informationen ist es wichtig, zu hinterfragen, ob die Inhalte authentisch und nicht einfach nur gekauft sind.

---

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

# veb.ch-News: Wir haben einen Blog

Haben Sie ihn schon gesehen? veb.ch hat einen eigenen Blog. In diesem Gefäss publizieren unsere Autoren regelmässig Fachbeiträge, News oder Aktuelles aus der Branche – Themen die Ihren Berufsalltag betreffen, Sie weiterbilden und unterhalten.



Sie die Hauptthemen sowie unsere Autoren. Auf der rechten Seite sind die wichtigsten Schlagwörter zu den bereits publizierten Artikeln aufgeführt. Ebenso lesen Sie auf der rechten Seite die wichtigsten News aus Bundesbern mit den neuesten politischen Änderungen.

## Förderung des Dialogs

Mit unserem Blog möchten wir den Dialog zu unseren Mitgliedern fördern und intensivieren. Haben Sie eine Frage oder möchten Sie einen Fachbeitrag kommentieren? Der Blog von veb.ch bietet die Gelegenheit dazu. Jeder Artikel ist am Ende mit einem Kommentarfeld versehen. Wir freuen uns auf Ihr Feedback. Oder hat Ihnen ein Artikel besonders gut gefallen? In unserem Blog können Sie jeden Artikel auf Ihren Social-Media-Kanälen wie Facebook, LinkedIn und Twitter teilen.

«IT Security braucht Disziplin und Durchhaltewillen» oder «Revision des Erbrechts» sind nur zwei spannende Themen aus unserem Blog. Neben dem gedruckten Fachmagazin «*rechnungswesen & controlling*» und dem Newsletter hat veb.ch seit dem Frühling dieses Jahres einen Blog. Auf [www.blog.veb.ch](http://www.blog.veb.ch) finden Sie interessante Fachartikel, Checklisten, Fallbeispiele und Meinungen zu Steuern, Erbrecht, GAV, IT und Personalversicherungen und vieles mehr – geschrieben von unseren Blogautoren. Alles Experten in ihrem Fachgebiet.

Für den Verband war es besonders wichtig, einen Blog zu erstellen, der sich einerseits von der normalen Website veb.ch unterscheidet und andererseits einfach und übersichtlich aufgebaut ist. In der schlanken Navigation finden

Abonnieren Sie unseren RSS-Feed und erhalten Sie in Ihrem Maileingang die neuesten Blogbeiträge. Zudem sehen Sie auf der Startseite von [www.veb.ch](http://www.veb.ch) auf der linken Spalte jeweils die neuesten Blogbeiträge.

*Stephanie Federle*

## veb.ch auf Social Media

veb.ch ist übrigens auch auf Facebook und LinkedIn mit einer eignen Firmen-seite vertreten.

Folgen Sie uns und bleiben Sie aktuell und informiert. Wir freuen uns auf Ihre Likes und Kommentare.



# Statutenänderung sorgte für regen Diskussionsstoff

**An der 81. Generalversammlung im Aura in Zürich nahmen über 250 Mitglieder und Gäste teil – somit wurde sogar der Rekord vom letzten Jahr übertroffen. Grund für das grosse Interesse war mitunter die Statutenänderung, die bereits im Vorfeld viel zu reden gab.**

Es ist bereits zur Tradition geworden: Vor der Generalversammlung von veb.ch haben die Mitglieder die Möglichkeit, an interessanten Fachreferaten teilzunehmen. Dieses Jahr konnte der Verband Ständerat und Steuerexperte Erich Ettlín und Rechtsanwalt Dr. iur. Florian Zihler begrüßen. Erich Ettlín referierte über Aktuelles aus dem Steuerrecht und der Steuerpolitik. Er berichtete unter anderem über die Steuervorlage 2017, die noch per 1. 1. 2019 in Kraft treten soll. Florian Zihler ging in seinem Referat auf die Revision des Aktienrechts ein. Dabei erläuterte er unter anderem detailliert die Leitlinien der Revision von 2016 und zeigte auf, wohin die weitere Reise gehen könnte.

Im Fokus der diesjährigen Generalversammlung stand die Statutenänderung. Im Wesentlichen betraf die Änderung die Rechnungslegung und die Revision. Vor

allem die Wahl einer neuen Revisionsstelle sorgte für regen Diskussionsstoff. Normalerweise berichtet der Präsident zu Beginn der Generalversammlung über das vergangene Verbandsjahr. Doch aufgrund eines eingegangenen Antrags, welcher die Statutenänderungen ablehnte, zeigte veb.ch-Präsident Herbert Mattle auf, wie sich der Verband in den letzten 25 Jahren entwickelt hat und weshalb eine Statutenänderung notwendig ist.

## **Ein Meilenstein im Verbandsjahr**

Wie Herbert Mattle ausführte, setzt sich der Verband vehement für eine positive Entwicklung des Berufsstandes ein. Ein besonderer Meilenstein und Verdienst von veb.ch ist die neue Einstufung im Nationalen Qualifikationsrahmen (NQR) Berufsbildung, in welchem die beiden Berufsabschlüsse mit der Stufe 6 und 8 eingestuft

wurden. Das Diplom erreichte damit die höchste Einstufung im dualen Bildungssystem der Schweiz – bisher als einziges. Diese Einstufung entspricht mindestens einem Master, diejenige des Fachausweises einem Bachelor.

Für einmal dauerte die Generalversammlung mehr als doppelt so lang wie üblich. Zu reden gab auch der Antrag für eine geheime Abstimmung. «Ich glaube es entspricht nicht unserer offenen, kollegialen Kultur und ich habe bei veb.ch noch nie erlebt, dass wir geheim abgestimmt haben», sagte Herbert Mattle. Dieser Ansicht waren denn auch viele der 165 anwesenden stimmberechtigten Mitglieder, welche diesen Antrag mit grosser Mehrheit ablehnten. Der eingegangene Antrag sowie die bevorstehende Statutenänderung motivierten die anwesenden Mitglieder zu diverse Wortmeldungen.

Schliesslich stimmten die Mitglieder der Statutenänderung des Vorstands mit grosser Mehrheit zu und lehnten den Antrag ab. Anschliessend wurde die BDO als neue Revisionsstelle gewählt. «Wir sind froh, dass sich die Mitglieder Gedan-





ken machen und sich einbringen», sagte Andrea Wyss, Vorstandsmitglied und Präsidentin der Regionalgruppe Bern. Sie betonte, dass die Statutenänderung im Sinne der Mitglieder und für die Zukunft des Verbands sei.

Für keine Diskussionen sorgten die Jahresrechnung und das Budget. Beide Traktanden wurden einstimmig angenommen, ebenso der unveränderte Jahresbeitrag von 120 Franken.

Zum Schluss der «actionreichen» Generalversammlung gab es noch etwas zu feiern: Herbert Mattle ist seit 25 Jahren Präsident von veb.ch. «Für mich ist Herbert der Grandseigneur von veb.ch», sagte Vizepräsident Dieter Pfaff. Sein Erfolgsausweis sei finanziell, aber auch gemessen am Mitgliederwachstum und am Erreichten für den Berufsstand, einmalig. Er dankte Herbert Mattle für sein grosses Engagement der vergangenen 25 Jahre als Präsident. «Ich bin sehr gerne in diesem Amt, vor allem so lange ich etwas bewegen kann», sagte Herbert Mattle.

Am Ende der ausserordentlich langen Generalversammlung hatten sich die Mitglieder den Apéro und das Nachtessen im festlich dekorierten Saal im Aura redlich verdient.

*Text: Stephanie Federle  
Fotos: Armin Grässli*





# 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](http://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](http://www.veb.ch), [info@veb.ch](mailto: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](http://www.acf.ch), [iguarisco@acf.ch](mailto: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](http://www.swisco.ch), [info@swisco.ch](mailto: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](mailto:bern@veb.ch)

### Aktuelle Veranstaltungen

- 21. Oktober 2017  
*Familienplausch, Vereinshaus Sandhole, Lyssach*
- 15. November 2017, Bern  
*netzwerk veb.ch*  
«Nachfolgeregelung für KMU»
- 8. Juni 2018  
*Weinreise in die Bündner Herrschaft*

## Nordwestschweiz

Silvan Krummenacher, Präsident  
Florastrasse 1A, 2540 Grenchen  
Telefon G 061 266 31 91  
[nordwestschweiz@veb.ch](mailto:nordwestschweiz@veb.ch)

### Aktuelle Veranstaltungen

- 28. Oktober 2017  
*Geselliger Anlass  
Wanderung Schnäggistrauss*
- 2. November 2017, Basel  
*netzwerk veb.ch*  
«Nachfolgeregelung für KMU»

## Unsere Partner

swiss quality  
peer review

veb.ch TREUHAND | SUISSE

ControllerAkademie

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 17'000 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](mailto:info@veb.ch), [www.veb.ch](http://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](http://www.veb.ch/Fachmagazin_r&c))  
**Rechtlicher Hinweis:** Nachdruck mit Quellenangabe gestattet  
**Adressänderungen:** Bitte melden Sie Mutationen der Geschäftsstelle

## Ostschweiz-Fürstentum Liechtenstein

Franz J. Rupf, Präsident  
Quaderstrasse 5, 7000 Chur  
Telefon 081 252 07 22  
Fax 081 253 33 73  
[ostschweiz@veb.ch](mailto:ostschweiz@veb.ch)

### Aktuelle Veranstaltungen

- 26. Oktober 2017, Chur
- 23. November 2017, St. Gallen  
*netzwerk veb.ch*  
«Nachfolgeregelung für KMU»

## Zentralschweiz

Armin Suppiger, Präsident  
Unter-Geissenstein 10, 6005 Luzern  
Telefon 041 226 40 60  
[zentralschweiz@veb.ch](mailto:zentralschweiz@veb.ch)

### Aktuelle Veranstaltungen

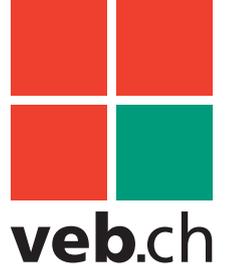
- 3. November 2017  
*66. Generalversammlung*
- 6. November 2017, Luzern  
*netzwerk veb.ch*  
«Nachfolgeregelung für KMU»

## Zürich

Peter Herger, Präsident  
Adetswilerstrasse 8a, 8344 Bäretswil  
Telefon G 081 710 56 00  
[zuerich@veb.ch](mailto:zuerich@veb.ch)

### Aktuelle Veranstaltungen

- 31. Oktober 2017  
*netzwerk veb.ch*  
«Nachfolgeregelung für KMU»



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

# Unsere aktuellen Lehrgänge und Seminare 2017 auf einen Blick!

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



## 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 und wie man die Nachfolge regelt, wenn man ein KMU führt und keine Nachkommen hat.

## Personaladministration für ausländische Mitarbeitende

**START: 19. OKTOBER 2017**

Als interdisziplinäre Veranstaltung ausgelegt, behandelt die Weiterbildung Personaladministration für ausländische Mitarbeitende u.a. Themen wie verschiedene Steuerarten, die Grenzgängerthematik sowie Sozialversicherungen. Sie erfahren zudem alles Wichtige in Zusammenhang mit den unterschiedlichen Aufenthaltsbewilligungen in der Schweiz. In diesem Lehrgang machen wir Sie fit in der Personaladministration, damit Sie ausländische Mitarbeiter jederzeit optimal unterstützen können.

## HRM2 – das neue Harmonisierte Rechnungslegungsmodell

**START: 17. NOVEMBER 2017**

In diesem Lehrgang erfahren Sie, wo die Neuerungen die Rechnungslegung und das Rechnungswesen beeinflussen und wie die erfolgreiche Einführung gelingt. Nach dem Lehrgang «HRM2» haben Sie das Knowhow und die Kompetenz, um die Umstellung auf «HRM2» zweckmässig vorzubereiten und erfolgreich umzusetzen. Dafür sorgen erfahrene Referentinnen und Referenten.

Tagesseminar:

## Steuern einfach erklärt: Wichtiges für KMU

**29. SEPTEMBER 2017**

Unser Tagesseminar bringt Ihnen die Themen Rulings und geldwerte Leistung näher. Unsere Referenten zeigen, wie ein Ruling für ein KMU richtig verfasst wird und wann es Sinn macht, von der Steuerverwaltung ein Ruling einzuholen. Die Verrechnungssteuer hat für die Beurteilung von geldwerten Leistungen eigene Bestimmungen. Welche das sind, erfahren Sie von unseren Referenten – sie berichten direkt aus der Praxis.

Tagesseminar:

## Das neue MWST-Gesetz und die Folgen für KMU

**26. OKTOBER 2017**

Dieses Tagesseminar richtet sich an Buchhalter und Treuhänder, die sich über die Teilrevision des MWSTG und der MWSTV orientieren wollen, sowie Interessierte, die sich über die neuen gesetzlichen Änderungen im MWST-Recht informieren möchten. Ab 1.1.2018 greift die Teilrevision des MWSTG und der MWSTV, unsere Referenten zeigen Ihnen die wichtigsten Änderungen auf.

Tagesseminar: **3. Schweizer IFRS-Tag**

**22. NOVEMBER 2017**

Neuigkeiten – Erfahrungen – Tipps: Dieses Tagesseminar gibt Ihnen schwerpunktmässig einen Einblick in die Neuerungen nach IFRS. Zudem werden Ihnen die wesentlichen Problembereiche der IFRS, häufige Fehler sowie die Sanktionen der Schweizer Börse SIX aufgezeigt. Besonderes Augenmerk legen wir dieses Jahr auf IFRS 9 «Finanzinstrumente», IFRS 15 «Erlöse aus Verträgen mit Kunden», IFRS 16 «Leasing» sowie auf «Goodwill und Impairment».

Tagesseminar:

## Die eingeschränkte Revision in der Praxis

**14. DEZEMBER 2017**

In diesem Seminar gehen wir auf verschiedenen Tätigkeiten ein, die für die eingeschränkte Revision wichtig sind. Unsere Referenten zeigen, worauf der Revisor achten muss, wenn er Spezialprüfungen durchführt, wie bei einer Unterbilanz oder einer Überschuldung. Dargelegt wird auch, wie man gemäss SER in kritischen Situationen vorgehen muss. Zudem werden die neusten Gerichtsentscheide erläutert und die neusten gesetzlichen Auflagen der RAB dargelegt.

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



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

Lesen Sie unseren  
Blog unter:

**blog.veb.ch**

Folgen Sie uns auf:



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

printed in  
switzerland

