

# rechnungswesen & controlling



Rückblick  
Gegenwart  
Ausblick



Wenn man aus dem Stegreif vor Publikum eine Rede oder Ansprache halten muss, hat sich für mich die Eselsbrücke Rückblick – Gegenwart – Ausblick bestens bewährt. Für einmal bringe ich damit meine Gedanken zum Jahr 2020 in meinem Editorial in diese Struktur.

## **Rückblick**

2020 – ein Jahr, wie es kaum jemand erlebt haben dürfte und auch nicht nochmals erleben möchte. Dabei hatte alles so gut begonnen – Life as normal. Nun gut, rund zwanzig Flugstunden weit weg von uns, in einer chinesischen Stadt namens Wuhan gab es Probleme mit Fledermäusen und COVID-19. Arme Leute, dachten wir, aber zum Glück weit weg und das betrifft uns nicht. Wie haben wir uns getäuscht! Corona auch bei uns in

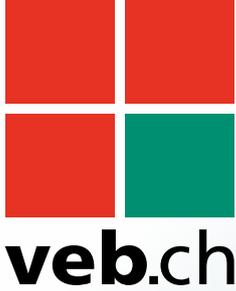
---

**Controlling**  
Agile Steuerung im  
21. Jahrhundert

**Rechnungslegung**  
Sind COVID-19-bedingte Aufwendungen  
und Erträge ausserordentlich?

**84. Generalversammlung von veb.ch**  
In Rekordzeit von zwölf Minuten ging alles  
glatt über die Bühne

**Persönlich**  
Interview mit Stephanie Fürderer,  
Vorstand der Regionalgruppe Ostschweiz/FL



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

Muhamed Abdi  
Dominik Abgottsson  
Elizabeth Marcela Achig  
Espinoza  
Ilirjan Ajazi  
Kerem Anarat  
Cornelia Andermatt  
Kevin Antognini  
Nadja Arpagaus  
Doris Aschwanden  
Tamara Bähler  
Simon Badertscher  
Marilena Barbaresco Gross  
Vanessa Michelle Baumann  
Tanja Beereuter  
Beatrice Biedermann  
Friedrich Binder  
Monika Blättler  
Elisabeth Bolleter  
Rita Brauchli  
Andrea Brühl  
Daniel Brühwiler  
Daniela Bühler  
Monika Burgmeier  
Michael Caluori  
Leonardo Canonico  
Simon Cena  
Marina Christen  
Joffrey Coin  
Fabio Colaianni  
Adriano Contaldi  
Daniel Damböck  
Valon Demi  
Erkut Dere  
Hasan Dërmaku  
Aline Drechsler  
Alina Dudler  
Stefan Ehrenguber  
Rahel Elmer  
Irene Ertle  
Belina Esadi  
Dominik Pascal Färber  
Sabrina Formica  
Géraldine Frei  
Simon Frey  
Fabienne Gasser  
Sven Gisler  
Monika Graf-Vetsch  
Urban Hälgi

Christoph Haller  
Quirin Hänggeli  
Laura Harder  
Kartal Haskalkan  
Daniela Hasler  
Simon Hatt  
Alexandra Herzog  
Rochus Hilber  
Petra Hirsig  
Jonathan Homburger  
Andrea Howald  
Ursula Hugo  
Sandra Hürlimann  
Katrín Hürzeler  
Lukas Indermühle  
Doris Infanger  
Gabriella Innocenti  
Cornelia Kappeler  
Felix Kaufmann  
Tanja Kaufmann  
Alexandra Keller  
Sandra Keller  
Jana Kessel  
Ramon Kissling  
Angelika Knapp  
Tamara Kramer  
Reto Kuoni  
Angela Lattenberg  
Stefanie Leuenberger  
Katharina Linder  
Torsten Magewski  
Patrick Männle  
Karin Mathys  
Michelle Mattli  
Lars Mazzucchelli  
Sarah McCaskey  
Mario Meli  
Irene Meyer  
Irene Ming  
Caroline Montero  
Melanie Moser  
Rina Müller  
Urs Neuhaus  
Katharina Ochsner  
Oliver Porsberg  
Giusi Prutti  
Irene Rähmi  
Fabian Rämmer  
Hermann Rothauer

Tobias Roux  
Tanja Rüeeggesser  
Sandra Rutishauser  
Ekaterina Salyamanovich  
Silvia Salzmann  
Nadine Sauber  
Hans-Daniel Schaub  
Fabian Schaufelberger  
Anja Schmid  
Melanie Schmidiger  
Joëlle Schneider  
Claudia Schwägli  
Jaël Sklenak  
Bruno Sollberger  
Anita Sonderegger  
Melanie Staudenmann  
Linda Stauffer  
Jasmin Studer  
Natalie Monika Studer  
Daria Termini  
Laurent Christophe Terrier  
Sybill Andrea Traber  
Sibylle Uhlmann  
Melissa Ünal  
Nicole Utzinger  
Mehtap Uzuner  
Tamara Vezzani  
Maurizio Vodola  
Pirmin von Moos  
Sandro Walker  
Susanna Widmer-Brechbühl  
Marco Zahnd  
Stephan Zehnder  
Corinna Zeiter  
Marlise Zünd  
Stefanie Zünd

**Über 9000 Mitglieder  
in der ganzen Schweiz  
können sich nicht täuschen:**

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

veb.ch ist erfolgreicher Seminar-  
anbieter. veb.ch fördert Be-  
kanntheit, Anerkennung und  
Entwicklung von Fachausweis  
und Diplom und der dualen Aus-  
bildung in Wirtschaft, Öffentlich-  
keit und Politik; er ist vom Bund  
beauftragter Mitträger der eid-  
genössisch anerkannten Fach-  
ausweis- und Diplomprüfung.  
veb.ch bringt seine Mitglieder  
an den Puls der Wirtschaft und  
näher zum Erfolg.

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

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

**Sie sind veb.ch beigetreten.**

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

---

# Inhaltsverzeichnis

---

## Editorial

Rückblick – Gegenwart – Ausblick 1

---

## Controlling

Agile Steuerung im 21. Jahrhundert 5

---

## Rechnungslegung

IFRS Update: Cloud-Computing-Vereinbarungen 8

Offenlegung COVID-19

Einflüsse unter Swiss GAAP FER 10

Vermögenswerte von Gemeinwesen zwischen  
Verwaltungs- und Finanzvermögen 12

Sind COVID-19-bedingte Aufwendungen und  
Erträge ausserordentlich? 15

Rechnungslegung nach OR 18

---

## Revision

Effiziente Dokumentation dank Einsatz  
eines Revisionstools 19

---

## Steuern

Ist mein Fussballverein MWST-steuerpflichtig? 21

---

## Sozialversicherungen

Sozialversicherungen – Löhne –  
Finanzspezifische Personaladministration 22

---

## Bildung

Mindestlöhne in der Schweiz 24

Aus der Controller Akademie:  
Unterricht im Corona-Jahr 25

Nach den Prüfungen ist vor den Prüfungen 27

Grosserfolg zu Beginn der beruflichen Karriere 29

Prüfungswesen im Corona-Stress 31

Hurra, ein Konflikt: Die Kraft von  
Auseinandersetzungen aktiv nutzen 33

Oldies sind nicht einfach Goldies –  
der Mix entscheidet! 35

Eine amerikanische Präsidentin –  
Wunsch- oder Alptraum? 37

---

---

## Digitalisierung

Rückblick veb.digital:  
Aktuelles für KMU 2020 39

Cybersicherheit zum Schutz von wertvollen  
Daten priorisieren 40

Legal Tech – Recht für alle 42

---

## Recht

Berufsethisches Verhalten –  
der Ethik-Kodex von veb.ch 44

Aktuelle und interessante Gerichtsurteile 46

---

## SWISCO

Un défi personnel pour son avenir professionnel 48

«Ce diplôme m'a permis d'obtenir un poste  
à responsabilités.» 49

---

## ACF

Il diploma di Esperto in finanza e controlling,  
una solida base per il futuro professionale 50

Lo Specialista in finanza e contabilità: il titolo  
con maggior rilevanza nel settore contabile 51

---

## Finanzierung

Finanzierung bei starkem Exportgeschäft 52

---

## GetAbstract

Friede, Freude, Stillstand 54

---

## Inside veb.ch

84. Generalversammlung: In Rekordzeit von  
zwölf Minuten ging alles glatt über die Bühne 55

Interview mit Stephanie Fürderer, neues Vorstands-  
mitglied der Regionalgruppe Ostschweiz/FL 59

Regionalgruppen 63

---

Europa, auf der ganzen Welt, mit Ausnahme im Ex-Trump-Land. Schwarze Schwäne stehen symbolisch für das, womit wir nicht rechnen (Nassim Nicholas Taleb): „Rare events cannot be estimated from empirical observation since they are rare“ (seltene Ereignisse können nicht aus empirischen Beobachtungen geschätzt werden, da sie selten sind). Und einmal mehr hatte auch Murphy recht: Alles, was schief gehen kann, geht auch schief. Der Bundesrat verkündete im März 2020 einen Lockdown und Restaurants, Bars, Clubs und viele Geschäfte mussten schliessen, die Bevölkerung nach Möglichkeit zu Hause bleiben und im Homeoffice arbeiten.

Wie andere Bildungsinstitutionen auch, mussten wir von einem Tag auf den anderen auf Distance Learning umstellen, Schutzkonzepte entwickeln sowie genehmigen lassen und unseren Schulungsraum mit Neumöblierung von 40 auf 28 Plätze downsizen. Unsere Mitglieder haben wir schnell und umfassend über alle unsere Kanäle und insbesondere auch mittels kostenlosen Webinaren über alle Klippen betreffend COVID-19 und Rechnungslegung, Revision und Sozialversicherungsbereich informiert. Die eidgenössische Berufsprüfung der Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen musste kurzfristig von März auf August verschoben werden. Auch hier haben wir mit Webinaren die Prüfungsvorbereitung aktiv unterstützt.

Besonders überrascht hat mich die Tatsache, dass eine grosse Anzahl von KMU finanziell schlecht aufgestellt ist und über kaum bis wenig Reserven verfügt, dass sie in Zeiten von Corona nur wenige Monate überleben können.

### Gegenwart

Experten kriechen aus allen Löchern, zweifelhafte Studien werden täglich publiziert. Ein «Koch» verdirbt den Brei. Der «Durchschnittsbürger» weiss eigentlich gar nicht mehr, was er glauben kann. Wobei Zahlen und Bilder eine deutliche Sprache sprechen. Nehmen wir die Situation also ernst.

Es ist nicht alles Bitcoin, was glänzt. Der erste Hype um Homeoffice, die Übertragung der Lehrtätigkeit an die Eltern ihrer Kinder, vieles korrigiert sich nun laufend und ist meiningmässig am Kippen. Stress bis hin zu häuslicher Gewalt kann entstehen, wenn beide Partner zu Hause am gleichen Küchentisch arbeiten müssen, sich um die Informatikmittel streiten, und die Kinder quengeln. Persönlicher Kontakt und Austausch im Büro werden vermisst, Singles bleiben für ewig Singles, man befürchtet schon langfristige psychische Schäden. Für die guten Schüler, welche schon immer von ihren Eltern unterstützt worden sind, kein Problem, aber die Schwachen werden noch schwächer und verpassen den Anschluss.

Und nun ist sie da, die zweite Welle, termingerecht zur kalten Jahreszeit. Der Bund beschliesst einen Mini-Lockdown, einzelne Kantone gehen weiter. Haben wir im Sommer die Gefahren verdrängt?

Unser Verband hat wieder sofort auf Hybrid umgestellt, und die Erfahrung zeigt, dass sehr viele Teilnehmende das zusätzliche Online-Angebot schätzen. Es erspart einerseits Reisezeit, andererseits bleibt das nach wie vor wichtige Networking auf der Strecke.

### Ausblick

Grosse Ungewissheit herrscht, wie es weitergeht. Wird es in der Winterzeit 20/21 immer schlimmer? Impfstoffe sind mittlerweile angekündigt, aber halten sie, was sie versprechen, kennen wir die Nebenwirkungen, und: Ab wann kann geimpft werden? Wer wird geimpft?

Kommt eine Konkurswelle? Wo soll der Staat finanziell unterstützen? Da bin ich für Zurückhaltung, die Arbeitenden, ob selbständig oder unselbständig unterstützen, aber nicht unbedingt die Unternehmen oder gar einzelne Branchen. Eine Marktberreinigung muss nicht schlecht sein, zudem werden durch die Unterstützung von Schwachen – im Sinne von «... Mehr Kredit als Geld, so kommt man durch die Welt (Goethe)» die Starken benachteiligt, welche sich in vorsichtiger Kaufmannsmanier in guten Zeiten auf schlechte vorbereitet und Reserven für diese angelegt haben. Wir alle wissen: Eine leere Kneipe wird nie voll. Und es sind unsere Steuergelder, und diese sind auch nicht unendlich, zumindest nicht ohne Steuererhöhungen. Zum Schluss sei nochmals Goethe zitiert, der uns Zuversicht schenkt, wenn er dichtet: «Hoffnung giesst in Sturmnacht Morgenröte!»

Nun wünsche ich allen einen guten Rutsch ins hoffentlich mehrheitlich COVID-19 freie 2021 – bleiben Sie fit und gesund!



Ihr Präsident, Herbert Mattle

---

# Agile Steuerung im 21. Jahrhundert

---

Auf einer Skala von 1 bis 10, wie gut konnten Sie Ihr Unternehmen in der volatilen Umgebung steuern? Wir zeigen Ihnen hier, welche Schritte Sie unternehmen können, damit Sie in Zukunft souverän auf Veränderungen reagieren und der Konkurrenz bei Ihren Entscheidungen einen Zug voraus sein können.

---



Michael Kappes

Aktuell ist die Welt noch weit weg von einer «Normalität», wie wir sie vor dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie kannten. Für eine Reihe von Geschäftsmodellen ist noch unsicher, wie es weitergehen wird; für viele dürften sich neue Arbeitsformen etablieren – wobei das Bild des «new normal» noch sehr unscharf ist. Auch in den letzten Jahren gab es überraschende Ereignisse (z.B. den Frankenschock oder Brexit), die den klassischen Instrumenten der Unternehmenssteuerung ihre Grenzen aufgezeigt haben. Eine eindimensionale Jahresplanung als Fortschreibung der Vergangenheit mit quartalsweisen Aktualisierungen ist bei sich plötzlich verändernden Umfeldern nicht mehr ausreichend. Die häufig in



Andreas Seifert

«Krisensituationen» ergänzend ad-hoc entwickelten einfachen Simulationsmodelle ermöglichen zwar eine mehrdimensionale Betrachtung in Form von Szenarien, greifen aber häufig zu kurz, da sie sich auf finanzielle Aspekte fokussieren und eine funktionsübergreifende, operative Betrachtung fehlt. Zudem hat die Pandemie gezeigt, dass wertvolle Zeit verloren geht, wenn erst in der Krise Szenarien- bzw. Simulationsmodelle aufgebaut werden. Wie aber können die Instrumente der Unternehmenssteuerung von vornherein krisenfest aufgestellt werden?

## Agile Steuerungsinstrumente im 21. Jahrhundert

Waren Planung und Forecast bisher oft fest terminiert und in der Erstellung aufwendig, so müssen die Steuerungsinstrumente nun flexibler werden und möglichst jederzeitige Anpassungen zulassen. Ein entscheidender

Schritt dazu ist die Verzahnung der zentralen Unternehmensfunktionen. Durch diese funktionsübergreifende Integration entsteht ein unternehmensweit integrierter Forecast, der Veränderungen in der Umwelt bzw. den einzelnen Funktionen aufnimmt und finanziell bewertet. Die Verknüpfung operativer Geschäftstreiber (z.B. Absatzmengen oder Produktivität) mit der Finanzsicht sorgt dabei für hohe Transparenz und ermöglicht, Veränderungen im Forecast auf operative Effekte zurückzuführen.

Das Herzstück einer solchen Integration ist, zumindest für produzierende Unternehmen, die Verknüpfung der Supply-Chain-Steuerung mit der Finanzsteuerung. Horváth & Partners bezeichnet dies als «Business Driven Planning». Auch bei Dienstleistungsunternehmen muss eine Verknüpfung der Marktentwicklung und der daraus resultierenden Nachfrage mit der zugehörigen Kapazitätssteuerung und der Finanzsicht erfolgen.

Als zweite entscheidende Integration hat sich gerade beim Management der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie die Verknüpfung mit der Personalsteuerung erwiesen. Auf diese Weise können z.B. Effekte von Massnahmen wie anteiliger Kurzarbeit im Modell sichtbar gemacht werden.

Ist das Modell mit der zugehörigen, integrierten Datenbasis einmal aufgebaut, bildet es das Fundament für die agile Steuerung. Die Ergänzung von Simulationsfunktionalitäten entlang des Modells ist ein vergleichsweise kleiner Schritt, durch den aber dann mit minimalem Aufwand jederzeit Anpassungen und Veränderungen an der Datenbasis (dem «Base Case») vorgenommen und alternative Szenarien gegenübergestellt werden können. Die Herstellung der Simulationsfähigkeit geschieht einerseits über Treiber bzw. Veränderungsparameter, die prozentuale Anpassungen ermöglichen, als auch über Massnahmen, durch die absolute Veränderungen möglich werden.

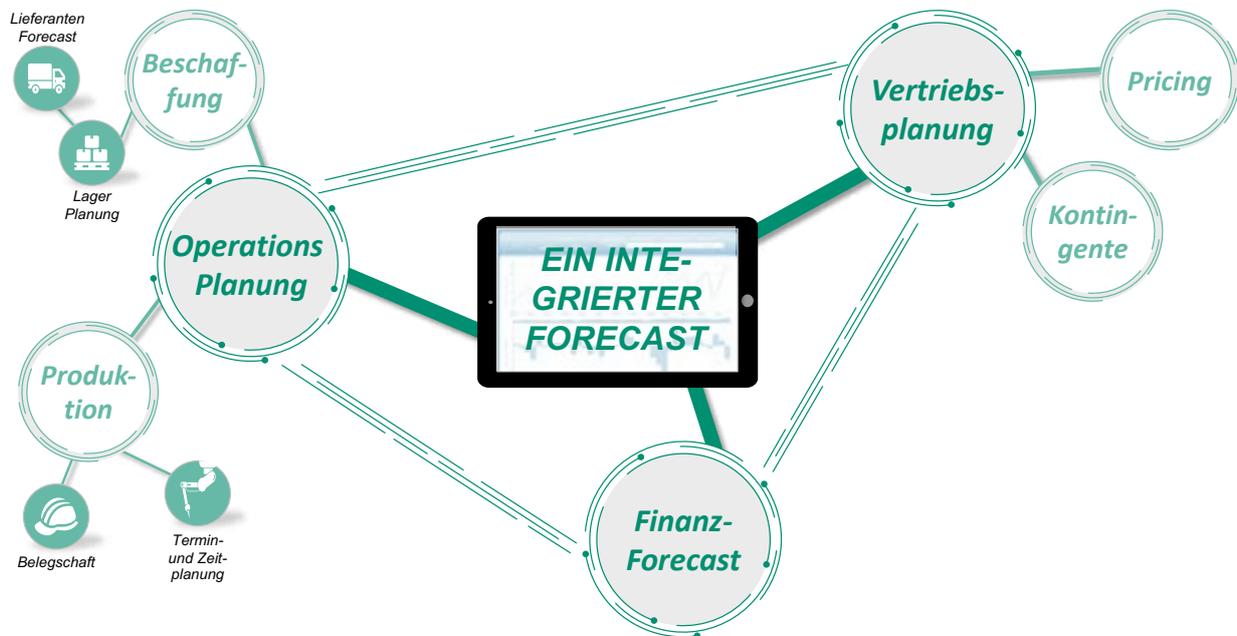


Abbildung 1: Kernelemente des «Business Driven Planning»-Ansatzes

### Mit neuen Instrumenten und Prozessen Wettbewerbsvorteile sichern

Mit einem derart weiterentwickelten Instrumentarium wird der Forecast von einem periodischen Ereignis zu einem kontinuierlichen Vorgang; für das Unternehmen steht jederzeit eine aktuelle Bestandsaufnahme der voraussichtlichen Zukunftsentwicklung zur Verfügung. Die skizzierten Simulationsfähigkeiten verbessern Entscheidungsfindungsprozesse und stehen für eine neue Qualität der Steuerung:

- Die Entscheider gewinnen an Flexibilität und können schneller und souveräner auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren.
- Bei wichtigen (Investitions-)Entscheidungen kann eine umfassende Szenarien-Modellierung aufwandsarm durchgeführt werden.
- Eine mehrdimensionale Betrachtung mit verschiedenen Zukunftsszenarien erhöht zudem generell das Risikobewusstsein (z.B. Etablierung von regelmässigen Stress-tests, Erhöhung von Resilienz).

Eine weitere Voraussetzung ist die Integration der weiterentwickelten Instrumente in die Regelprozesse. Statt wie bisher häufig parallel werden Simulationen auf Basis des im Forecast kontinuierlich aktualisierten Basisszenarios zum integralen Element für die Unternehmenssteuerung. Sie ermöglichen häufigere Anpassungen von Top-down-Vorgaben. Die Steuerung wird in der Summe agiler.

Auch für die Zusammenarbeit im Unternehmen ergeben sich Änderungen. Die Funktionsverantwortlichen werden unmittelbar in die Unternehmenssteuerung einbezogen. Die Finanzfunktion modelliert und koordiniert das Gesamtmodell («Business Modeler»); mit effizienten und

qualitativ hochwertigen Szenarien können die Controller ihre Business-Partner-Rolle deutlich stärken.

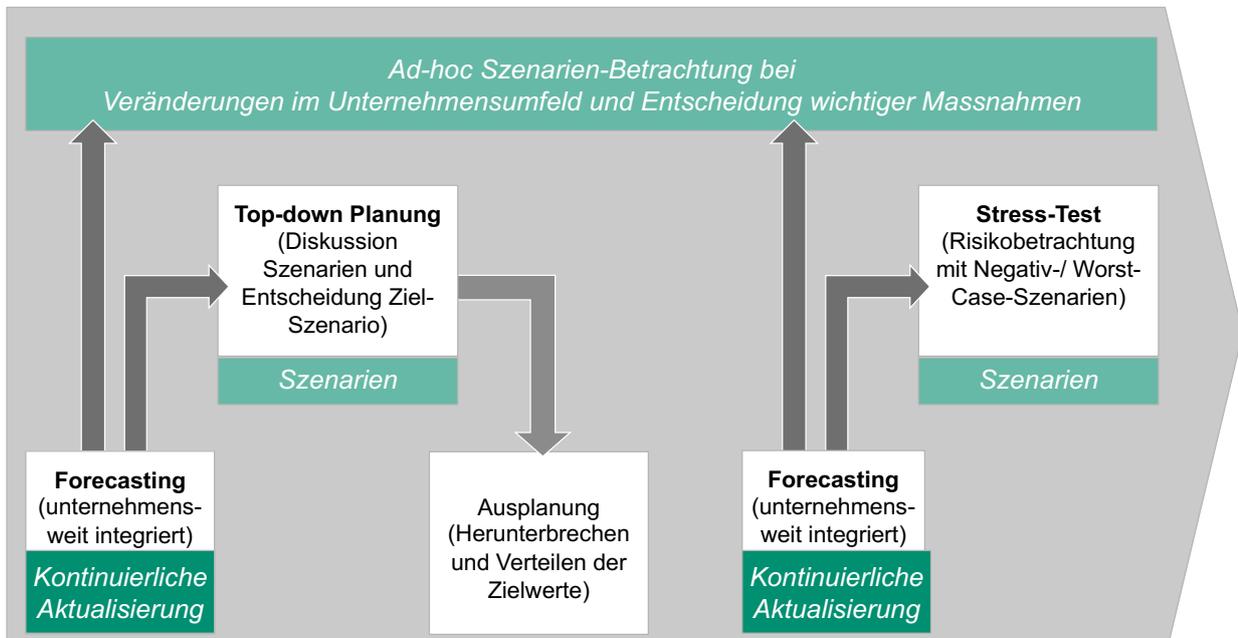
Mit derart entwickelten Instrumenten und Prozessen können sich Unternehmen klare Vorteile verschaffen. Weitere Ausbaustufen (z.B. Einsatz von Predictive Analytics oder Monte-Carlo-Simulationen im Forecast, fortgeschrittene Optimierungslogiken für Simulation) sind greifbar.

### Jetzt loslegen – aber wie?

Der erste Schritt zu einer derartigen agilen Steuerung sollte der Entwurf eines Zielbildes sein, das die zu integrierenden Module und die Integrationslogik umfasst. Dabei spielen unternehmensweite Treibermodelle eine entscheidende Rolle. Durch sie können die operativen Geschäftstreiber mit der finanziellen Steuerung verbunden werden. Die konzeptionelle Basis dafür bildet ein unternehmensweit harmonisiertes Datenmodell.

Die Umsetzung sollte mit den erfolgskritischsten Integrationselementen starten; bei produzierenden Unternehmen dürfte das fast immer die Verbindung zwischen Absatz- und Produktionsplanung mit dem Finanz-Forecast sein. Für die technologische Umsetzung bieten sich moderne, cloud-basierte Steuerungsplattformen an, die Flexibilität mit Skalierbarkeit kombinieren. Als Beispiele können hier Anaplan, BOARD oder SAP Analytics Cloud genannt werden. Ideal ist dabei ein schrittweises Vorgehen entsprechend agiler Methoden, wobei der Umsetzungsfortschritt mit den verfügbaren Ressourcen in Einklang gebracht wird.

Neben der Investition in eine moderne Steuerungsplattform sind weitere Voraussetzungen zu schaffen, wie der



**Abbildung 2:** Auf Basis der neuen Instrumente weiterentwickelte Steuerungsprozesse

Aufbau von Modellierungskompetenzen in der Finanzfunktion oder die Durchführung von notwendigen Anpassungen in der Unternehmenskommunikation und in der Incentivierung. Agile Steuerung heisst nicht «anything goes», wie (teils) fälschlicherweise propagiert, sondern eine flexible, reaktionsfähige Aufstellung im Einklang mit den Unternehmenszielen und -werten.

Der Übergang auf eine agile, szenarienbasierte Unternehmenssteuerung kann daher nicht in wenigen Wochen erfolgen; es ist aber auch kein jahrelanger Prozess. Erste Erfolge können schnell erzielt werden, während der Weg hin zur Realisierung aller Vorteile mehr Zeit in Anspruch nehmen kann. Die Richtigkeit eines solchen Schrittes dürfte sich spätestens in der nächsten Krise zeigen, in

der ein entsprechend aufgestelltes Unternehmen seine Vorteile voll ausspielen kann.

*Michael Kappes ist Partner im Competence Center Controlling & Finance und leitet das Business Segment Planung & Forecasting bei Horváth & Partners. Kontakt: MKappes@horvath-partners.com*

*Andreas Seifert ist Senior Project Manager im Segment Planung, Reporting und Analytics im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners in Zürich. Kontakt: ASeifert@horvath-partners.com*

Lucerne University of Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE LUZERN**

Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Jetzt informieren!

FH Zentralschweiz

# Weiterbildung am IFZ

Master/Diploma/Certificate of Advanced Studies

**MAS/DAS Controlling**

**CAS Controlling**

**DAS Accounting**

Start Lehrgänge: 29. Januar 2021

**CAS Digital Controlling**

Start Lehrgang: 27. August 2021

**Online-Grundkurs Controlling**

20 Lektionen; Einstieg jederzeit möglich

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

---

# IFRS Update: Cloud-Computing-Vereinbarungen

---

Die kundenseitige Bilanzierung von Cloud-Computing-Vereinbarungen und der Kosten für ihre Implementierung ist in den IFRS nicht ausdrücklich geregelt. Die Bilanzierung erfordert somit eine Managementbeurteilung, ob die im Vertrag enthaltenen Rechte einen immateriellen Vermögenswert oder ein Leasingverhältnis darstellen.

---



Frederik  
Schmachtenberg

Immer mehr Firmen verlagern Prozesse und Applikationen in die Cloud. Die Behandlung von damit zusammenhängenden Kosten war Gegenstand einer Anfrage beim IFRS Interpretation Committee (IFRS IC). Dieses hat im März 2019 eine Agenda-Entscheidung zur Behandlung einer Cloud-Computing-Vereinbarung veröffentlicht. Während der vorangehenden Analyse hatte das IFRS IC darauf hingewiesen, dass ein Unternehmen zuerst klären muss, ob die in der Cloud-Computing-Vereinbarung gewährten Rechte in den Anwendungsbereich von IAS 38 oder IFRS 16 fallen. Wenn beides auszuschließen ist, stellt die Vereinbarung in der Regel einen Dienstleistungsvertrag dar.



Ruth Gwerder

## 1. Klassifizierung der Vereinbarung

### 1.1 Beurteilung, ob eine Cloud-Computing-Vereinbarung ein Leasingverhältnis beinhaltet

Ein Unternehmen hat zuerst zu prüfen, ob die Cloud-Computing-Vereinbarung ein Nutzungsrecht für einen Vermögenswert (z.B. Cloud-Server oder sonstige materielle Vermögenswerte) beinhaltet, welches es berechtigt, im Wesentlichen den gesamten wirtschaftlichen Nutzen aus der Verwendung des Vermögenswerts zu ziehen und über die Nutzung des Vermögenswerts zu entscheiden. Bestimmt ein Unternehmen, dass eine Softwarelizenz in den Anwendungsbereich von IFRS 16 *Leasingverhältnisse* fällt, darf es die Lizenz nach IFRS 16.4 als Leasingverhältnis bilanzieren. Es ist jedoch nicht dazu verpflichtet.

Bezüglich der Frage, ob das in einer Cloud-Computing-Vereinbarung gewährte Recht auf Nutzung der zugehörigen Software als Leasingverhältnis zu betrachten ist, stellte das IFRS IC fest, dass dem Kunden durch ein Recht, künftig Zugriff auf die über die Cloud-Infrastruktur des Anbieters laufende Software zu erhalten, nicht per se auch Entscheidungsrechte über Art und Zweck der Nutzung der Software gewährt würden. So verblieben diese Rechte z.B. beim Anbieter, wenn dieser entscheiden dürfe, wie und wann die Software aktualisiert oder neu konfiguriert oder auf welcher Hardware (oder Infrastruktur) sie laufen wird.

### 1.2 Beurteilung, ob eine Cloud-Computing-Vereinbarung einen immateriellen Vermögenswert beinhaltet

Ein Unternehmen hat zu bestimmen, ob es als Kunde durch die Cloud-Computing-Vereinbarung eine Ressource erhält, über die es Verfügungsgewalt besitzt. Dies ist aber nur dann der Fall, wenn das Unternehmen als Kunde in der Lage ist, sich den künftigen wirtschaftlichen Nutzen aus der Ressource zu verschaffen, und es zudem den Zugriff Dritter auf diesen Nutzen beschränken kann. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, muss das Unternehmen die Bestimmungen von IAS 38 *Immaterielle Vermögenswerte* auf diese Ressource anwenden (sofern es nicht die Leasingbilanzierung wählt).

Das IFRS IC entschied daher, dass ein Vertrag, der den Kunden nur dazu berechtigt, während der Vertragsdauer Zugriff auf die Anwendungssoftware des Anbieters zu erhalten, ein Dienstleistungsvertrag ist, da dieser Vertrag keinen immateriellen Vermögenswert in Form von Software enthält.

## 2. Bilanzierung, wenn die Vereinbarung einen immateriellen Vermögenswert beinhaltet

### 2.1 In der Vereinbarung festgelegte Kosten

Nach IAS 38 ist ein Posten, der unter die Definition eines immateriellen Vermögenswerts fällt, nur dann zu aktivieren, wenn es wahrscheinlich ist, dass dem Unternehmen der erwartete künftige wirtschaftliche Nutzen aus dem Vermö-

genswert zufließen wird und die Anschaffungs- oder Herstellungskosten des Vermögenswerts verlässlich bestimmt werden können. Diese Beurteilung der Ausgaben ist vorzunehmen, unabhängig davon, ob die Beträge erworbene oder selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte betreffen, und unabhängig davon, ob sie gezahlt werden, um den Vermögenswert nach seinem erstmaligen Ansatz zu erweitern, zu ersetzen oder zu warten.

Auch wenn gesondert erworbene immaterielle Rechte (Softwarelizenzen im Rahmen von Cloud-Computing-Vereinbarungen) in der Regel aktiviert werden, weil durch den Preis, der gezahlt wird, das Ansatzkriterium des wahrscheinlichen künftigen wirtschaftlichen Nutzens grundsätzlich als positiv vermutet wird (IAS 38.25), sind die im Zusammenhang mit der Cloud-Computing-Vereinbarung stehenden Kosten zuerst einmal den Implementierungstätigkeiten und sonstigen Zusatzleistungen zuzuordnen. Dabei sind die Leistungsbeschreibungen der Aktivitäten in der Praxis oft komplex, das heisst nicht eindeutig beziehungsweise nicht klar zuordenbar. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen bei der Zuordnung der Kosten auf die einzelnen Komponenten und bei der Frage, was aktiviert werden sollte oder nicht, Ermessen ausüben müssen.

Komponenten, die sowohl die Definition eines immateriellen Vermögenswertes als auch die Ansatzkriterien erfüllen, sind nach IAS 38 zu aktivieren. Auf Komponenten, die nicht in den Anwendungsbereich von IAS 38 fallen (wie beispielsweise das Hosting), sind andere IFRS anzuwenden. Zudem hält IAS 38 ausdrücklich fest, dass bestimmte Ausgaben (z.B. Schulungs- und Anlaufkosten) als Aufwand zu erfassen sind.

## 2.2 Implementierungskosten

Bei vielen Firmen fallen Implementierungskosten an, um die Voraussetzungen für die in der Cloud-Computing-Vereinbarung vorgesehene Nutzung zu schaffen.

Kosten, welche bei der Implementierung einer Cloud-Computing-Vereinbarung mit einer Softwarelizenz entstehen, sind nach Kostenarten zu bilanzieren. Kunden, die eine Softwarelizenz erwerben, müssen unter Anwendung von IAS 38 ermitteln, ob bestimmte Kosten zu aktivieren oder als Aufwand zu erfassen sind. Implementierungskosten können somit grundsätzlich auch als Teil der Anschaffungskosten eines gesondert erworbenen immateriellen Vermögenswerts betrachtet oder bei Erfüllung der Ansatzkriterien als selbst geschaffener immaterieller Vermögenswert gesondert aktiviert werden.

Die Herstellungskosten eines selbst geschaffenen immateriellen Vermögenswerts umfassen alle direkt zurechenbaren Kosten, die erforderlich sind, um den Vermögenswert zu entwerfen, herzustellen und so vorzubereiten, dass er für den beabsichtigten Gebrauch betriebsbereit ist. Die Aktivierung von Kosten im Zusammenhang mit der Entwicklung eines

immateriellen Vermögenswerts hat spätestens dann zu enden, wenn das Projekt im Wesentlichen abgeschlossen und der Vermögenswert im beabsichtigten gebrauchsfähigen Zustand ist. Zudem kommen nur Ausgaben innerhalb der Entwicklungsphase für eine Aktivierung in Betracht, wohingegen Forschungsausgaben periodengerecht als Aufwand zu erfassen sind.

## 3. Bilanzierung, wenn die Vereinbarung keinen immateriellen Vermögenswert beinhaltet

### 3.1 In der Vereinbarung festgelegte Kosten

Enthält eine Cloud-Computing-Vereinbarung weder ein Leasingverhältnis im Sinne von IFRS 16, noch einen immateriellen Vermögenswert im Sinne von IAS 38, ist das darin gewährte Zugriffsrecht auf die zugrundeliegende Software im Normalfall als Dienstleistungsvertrag einzustufen. In diesem Fall hat ein Unternehmen die in Verbindung mit der Cloud-Computing-Vereinbarung entrichteten Zahlungen zum Zeitpunkt der Leistungserbringung als Aufwand zu erfassen.

### 3.2 Implementierungskosten

Bei einer Vereinbarung über die Erbringung von Cloud-Computing-Dienstleistungen (d.h. einer Vereinbarung, die nicht die Gewährung einer Softwarelizenz umfasst) können einem Unternehmen auch Implementierungs- und andere Vorabkosten entstehen, falls es erst die Voraussetzungen für die in der Cloud-Computing-Vereinbarung vorgesehene Nutzung schaffen muss. Solche Kosten haben einen mittelbaren oder unmittelbaren Bezug zu den über den vereinbarten Zeitraum erbrachten Softwaredienstleistungen und betreffen Tätigkeiten, die von Mitarbeitenden des Unternehmens oder von Dritten durchgeführt werden.

Für Kosten, die sich auf eine Ressource beziehen, die sich nicht in der Verfügungsgewalt des Unternehmens befindet, wie beispielsweise bei Kosten für die Konfiguration im Rahmen der Cloud-Computing-Vereinbarung, sind die Kosten periodengerecht als Aufwand zu erfassen.

## Fazit

Cloud-Computing-Vereinbarungen können vielfältig ausgestaltet sein und bringen neue Herausforderungen bei der bilanziellen Behandlung sowohl der Vereinbarung selbst, als auch damit zusammenhängender Implementierungskosten mit sich. Die Bilanzierung kann komplex sein und es bedarf einer detaillierten Analyse jeder Vereinbarung.

---

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

*Ruth Gwerder, Director bei EY Schweiz, IFRS Desk,  
ruth.gwerder@ch.ey.com*

# Offenlegung COVID-19

## Einflüsse unter Swiss GAAP FER

Die aktuelle Corona-Situation hat Einfluss auf die Finanzberichterstattung. Dieser Beitrag fasst die Ergebnisse einer Durchsicht der Halbjahresabschlüsse von 45 Emittenten der Swiss Stock Exchange hinsichtlich der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie zusammen.



Patrick Balkanyi

Die Coronavirus-Krise ist eine grosse Herausforderung für viele Unternehmen und betrifft auch deren Finanzberichterstattung. Wurde in den Abschlüssen per 31. Dezember 2019 häufig im Anhang als Ereignis nach Bilanzstichtag Bezug auf die Corona-Pandemie und deren erwarteten Einfluss genommen, müssen sich die Ersteller

für Abschlüsse im Jahr 2020 mit den tatsächlichen Auswirkungen der Pandemie auseinandersetzen.

Basis dieses Artikels bildet die Durchsicht von 45 Halbjahresabschlüssen nach Swiss GAAP FER von an der Swiss Stock Exchange kotierten Unternehmen. Dabei wurde untersucht, welche Aspekte der COVID-19-Pandemie in der Offenlegung angesprochen wurden. Nicht Gegenstand dieses Artikels ist die konzeptionelle Behandlung von COVID-19 in der Rechnungslegung. Dies erfolgte bereits in der Juni-Ausgabe des veb.ch Fachmagazins rechnungswesen & controlling.

### Bestandteil des Halbjahresabschlusses

In der Regel besteht der Halbjahresabschluss aus dem Bericht des Verwaltungsratspräsidenten und CEO, den Erklärungen zum Geschäftsgang des ersten Halbjahres sowie dem finanziellen Teil, der in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER 31 Ziff. 9 bis 12 erstellt ist. Dieser umfasst die Bilanz, die Erfolgsrechnung, die Geldflussrechnung, den Eigenkapitalspiegel und den Anhang.

Die COVID-19-Pandemie ist bei allen Geschäftsberichten thematisiert, unabhängig davon, ob ein Einfluss vorhanden ist. Erklärt werden:

- der Einfluss auf den Umsatz,
- die Kostensparmassnahmen,

- mögliche Einflüsse auf Lieferketten,
- die Liquiditätsmassnahmen, und
- ob staatliche Programme in Anspruch genommen wurden.

Ebenso wird der Leser über die erwartete Geschäftsentwicklung informiert.

Anzahl Halbjahresabschlüsse: 45 Themen:	vorhanden	nicht vorhanden bzw. keine Angaben
Kurzarbeitsentschädigung	27	18
Staatliche Kredite	6	39
Wertbeeinträchtigung als Ergebnis von COVID-19	0	45
Ausserordentlicher Aufwand/Ertrag als separate Erfolgsrechnungsposition	4	41

### Wertbeeinträchtigungen

Es fällt auf, dass keines der 45 Unternehmen über eine Wertbeeinträchtigung von Sachanlagen oder immateriellen Anlagen in Folge der Pandemie berichtet hat. Dies ist wenig überraschend, da die meisten Anwender den Goodwill zum Erwerbszeitpunkt mit dem Eigenkapital verrechnen und in der Schattenrechnung in fünf Jahren abschreiben.

Dass keine Wertbeeinträchtigungen bei Sachanlagen vorgenommen wurden, ist ein Indiz dafür, dass die Emittenten von einem vorübergehenden Einfluss der Pandemie ausgehen und keine langfristigen Folgen auf das Geschäftsmodell erwarten.

### Personalaufwendungen werden reduziert

Bei den Massnahmen zur Kostenreduktionen stehen die Personalaufwendungen im Vordergrund. Die Massnahmen reichen vom Abbau von Ferien- und Überzeit, über Kurzarbeit bis hin zu Mitarbeiterentlassungen. Während

letztere nur vereinzelt erfolgten, kam Kurzarbeit bei rund 60% der Unternehmen vor. Die Offenlegung des Einflusses in der Zwischenberichterstattung ist jedoch unterschiedlich. Nur sechs Unternehmen legen effektiv den erhaltenen staatlichen Betrag offen. Einheitlich werden die erhaltenen staatlichen Zuschüsse für Kurzarbeit mit den Personalaufwendungen verrechnet.

### Staatliche Kredite

Staatliche Kredite wurden gemäss Offenlegung zumindest bei den ausgewählten 45 Unternehmen selten in Anspruch genommen. Nur sechs Unternehmen haben diesen Weg beschritten. Dabei wurden zumindest der bezogene Kreditbetrag und die Zinskonditionen offengelegt.

### Ausserordentliche Aufwendungen/Erträge

Im Frühjahr 2020 wurde oft diskutiert, ob Aufwendungen wie Restrukturisierungskosten, Wertbeeinträchtigung von Sachanlagen oder erhöhte Aufwendungen (zum Beispiel zusätzliche Personalaufwendungen für die Leistungserstellung) im Zusammenhang mit der Pandemie als ausserordentlicher Aufwand ausgewiesen werden sollen. Keines der ausgewählten Unternehmen legte einen ausserordentlichen Aufwand als Ergebnis der Pandemie offen. Einen ausserordentlichen Ertrag bzw. Aufwand gibt es allgemein selten. Nur vier Unternehmen zeigen einen ausserordentlichen Aufwand bzw. Ertrag.

### Informationen im Anhang zum Finanzabschluss

Unterschiedlich sind die Anhangangaben im Zusammenhang mit der Pandemie. Eine Mehrheit der Unternehmen zeigt keine zusätzlichen Informationen zum Einfluss von COVID-19 im Anhang oder macht nur einen Verweis auf

den Bericht des Verwaltungsratspräsidenten bzw. den Finanzkommentar.

Im Hinblick auf den Jahresabschluss empfiehlt es sich, die nachfolgenden Angaben im Anhang (FER 6 Ziff. 1 bzw. Ziff. 2) aufzubereiten, selbst wenn die Pandemie keinen oder nur einen geringfügigen Einfluss auf das Unternehmen hat:

- Allgemeiner Kommentar über Einfluss auf das Unternehmen
- Ausblick der Erwartungen und deren Einflüsse auf das Unternehmen
- Betrag und wichtigste Annahmen im Falle einer Wertbeeinträchtigung
- Beanspruchung von COVID-19-Krediten oder Kurzarbeitsentschädigung und Restriktionen, die sich daraus ergeben

### Schlussfolgerung

Die COVID-19-Pandemie hat die Unternehmen im Geschäftsjahr 2020 geprägt, und dementsprechend wurde das Thema in ihrer Finanzberichterstattung aufgenommen. Die zusätzlichen Erläuterungen zum Einfluss der Pandemie betreffen den Umsatz, die Kostenreduktion mit einem wesentlichen Fokus auf Personalaufwendungen, die Sicherstellung der Lieferkette sowie das Cash Management. Ausserordentlicher Aufwand oder staatliche Kredite kommen nicht oder nur selten vor.

---

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

**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)

---

# Vermögenswerte von Gemeinwesen zwischen Verwaltungs- und Finanzvermögen

---

Das harmonisierte Rechnungslegungsmodell für die Gemeinwesen der Schweiz (HRM) unterscheidet auf der Aktivseite der Bilanz zwischen zwei Arten von Vermögenswerten. Dies muss bei der Verbuchung von Käufen und Verkäufen von Vermögenswerten berücksichtigt werden.

---



Evelyn Munier

Eine Besonderheit des Rechnungsmodells des schweizerischen Gemeinwesens besteht darin, dass in der Bilanz zwischen Vermögenswerten des Verwaltungsvermögens und denjenigen des Finanzvermögens unterschieden wird. Diese Unterscheidung ermöglicht es auch, festzustellen, wer – Legislative oder Exekutive – für den Kauf oder Verkauf der betreffenden Vermögenswerte zuständig ist.



Nils Soguel

Das Handbuch des Harmonisierten Rechnungslegungsmodells der zweiten Generation HRM2 erwähnt diese zwei Vermögen. Es präzisiert jedoch nicht, wie der Kauf und Verkauf von Vermögenswerten dieser

beiden Vermögensarten zu erfassen sind. Dieser Artikel beschreibt die Vorgehensweise, wie sie in der Auslegung zur Fachempfehlung 11 des Schweizerischen Rechnungslegungsgremiums für den öffentlichen Sektor vorgesehen ist. Einzelheiten sind auf der Website des Gremiums ([www.srs.cspcp.ch](http://www.srs.cspcp.ch)) verfügbar.

Mutationen bei solchen Vermögenswerten in die Zuständigkeit des Organs mit der Entscheidungsbefugnis in diesem Bereich – in der Regel die Legislative – und werden durch das Kreditrecht geregelt. In buchhalterischer Hinsicht erfordern diese Mutationen eine Sonderbehandlung, welche sich von derjenigen des privaten Sektors unterscheidet. Sie erfolgt über eine bestimmte Rechnung: die Investitionsrechnung.

Zum Finanzvermögen gehören Vermögenswerte, die nicht – oder nicht direkt – einer öffentlichen Aufgabe dienen. Diese Vermögenswerte gehören daher nicht zum produktiven Kapital von Gemeinwesen. Im Prinzip können diese Vermögenswerte daher von der Exekutive erworben oder veräussert werden, ohne die Legislative einzubeziehen. Sie haben Anlagencharakter. In buchhalterischer Hinsicht werden ihre Mutationen wie im privaten Sektor behandelt.

Um diesen spezifischen Zwecken – produktives Kapital auf der einen, Anlage auf der anderen Seite – Rechnung zu tragen, sieht das HRM2 unterschiedliche Bewertungsprinzipien vor. Vermögenswerte des Verwaltungsvermögens werden in der Bilanz zu ihrem Anschaffungswert ausgewiesen, der jährlich aufgrund der Abnutzung und Veralterung abgeschrieben wird. Die Anlagen des Finanzvermögens werden in der Bilanz zu ihrem Verkehrswert ausgewiesen.

## Verwaltungsvermögen versus Finanzvermögen

Die Gemeinwesen müssen produktives Kapital aufbauen, um die Aufgaben zu erfüllen, die das öffentliche Recht von ihnen verlangt. Dieses Kapital kann nicht ohne weiteres veräussert werden, da sonst die Gemeinwesen ihren gesetzlichen Verpflichtungen nicht nachkommen können. Diese verschiedenen, nicht veräusserbaren Vermögenswerte werden in der Bilanz einer bestimmten Kategorie zugeordnet: dem Verwaltungsvermögen. Folglich fallen

## Die Investitionsrechnung

Um der Legislative die Kontrolle der Zu- und Abflüsse des Verwaltungsvermögens zu erleichtern, sieht das HRM2 eine spezielle Rechnung vor: die Investitionsrechnung. Der Name dieser Rechnung ist treffend gewählt, da sie die Ausgaben in produktives Kapital und die entsprechenden Einnahmen erfasst. Der Kontenplan enthält verschiedene Kategorien für die Ausgaben: Sach- und immaterielle Anlagen, Darlehen und Beteiligungen, usw. Auf der Ein-

nahmenseite gibt es folgende Kategorien: Übertragungen von Anlagen oder Beteiligungen ins Finanzvermögen, Investitionsbeiträge auf eigene Rechnung, Darlehensrückzahlungen. Die Investitionsrechnung ist wie ein Bilanzkonto strukturiert, mit Ausgaben auf der Sollseite und Einnahmen auf der Habenseite. Nach der Verbuchung oder spätestens am Ende des Rechnungsjahres werden die Ausgaben und Einnahmen in der Bilanz als Aktiven im Verwaltungsvermögen ausgewiesen.

### Einige Beispiele zur Verbuchung

Die folgenden Beispiele zeigen, wie Kauf oder Verkauf eines Vermögenswerts je nach betroffener Vermögensart buchhalterisch zu behandeln sind.

#### 1 Erwerb eines Gebäudes im Verwaltungsvermögen

Unser Gemeinwesen kauft ein Gebäude, um es als Schulhaus zu nutzen. Laut HRM2 handelt es sich um eine Investition. Die Ausgabe wird im Soll der Investitionsrechnung verbucht. Später, spätestens jedoch beim Abschluss, wird sie ins Verwaltungsvermögen der Bilanz übertragen. Der Wert des Gebäudes in der Bilanz entspricht dem Anschaffungspreis. Im Laufe der Jahre wird der Wert des Gebäudes abgeschrieben, um der Abnutzung und der Veralterung des Vermögenswerts Rechnung zu tragen.

#### 2 Erwerb eines Gebäudes im Finanzvermögen

Unser Gemeinwesen erwirbt ein Mehrfamilienhaus, um es als Renditeobjekt zu halten. Laut HRM2 handelt es sich um eine Anlage, nicht um eine Investition. Aus diesem Grund wird das Gebäude direkt im Finanzvermögen der Bilanz erfasst, ohne die Investitionsrechnung einzubeziehen. Sein Wert entspricht dem Anschaffungspreis. Dieser Wert muss anschliessend angepasst werden, um die Veränderungen des Verkehrswerts zu berücksichtigen.

#### 3 Übertrag eines Gebäudes vom Verwaltungs- ins Finanzvermögen, um es als Anlage zu halten oder zu verkaufen

Manchmal wird ein als Verwaltungsvermögen eingestuftes Gebäude nicht mehr zur Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe genutzt, insbesondere wenn unser Gemeinwesen in der Zwischenzeit eine neue Infrastruktur für die betroffene Aufgabe entwickelt hat. Das Gebäude kann entweder als Anlage behalten oder verkauft werden. In beiden Fällen ist es die Legislative unseres Gemeinwesens, die entscheiden muss, das Gebäude vom Verwaltungs- ins Finanzvermögen zu übertragen.

Dieser Übertrag muss zum einen auf der Habenseite der Investitionsrechnung als Einnahme und auf der Sollseite der Bilanz als Eingang eines Aktivums im Finanzvermögen zum gleichen Betrag verbucht werden. Später, spätestens jedoch beim Abschluss, wird die Investitionseinnahme in die Bilanz, als Verringerung des Verwaltungsvermögens, übertragen.

Sobald die Übertragung erfolgt ist, gehört das Gebäude zum Finanzvermögen. Sein Wert muss angepasst werden, um seinen Verkehrswert widerzuspiegeln. Jeder Wertverlust oder -gewinn wird in der Erfolgsrechnung verbucht.

Möchte unser Gemeinwesen das Gebäude sofort verkaufen, wird es ebenfalls vom Verwaltungsvermögen ins Finanzvermögen übertragen. Die Buchungssätze sind die gleichen wie die oben erwähnten. Nach dem Übertrag ins Finanzvermögen wird der Wert so korrigiert, dass der in der Bilanz eingetragene Wert dem Verkaufspreis entspricht. Der Verkauf des Gebäudes wird dann wie im Privatsektor als Verminderung der Sachanlagen (des Finanzvermögens) verbucht.

Wird das Gebäude behalten und erst zu einem späteren Zeitpunkt verkauft, muss unser Gemeinwesen, zusätzlich zur Verbuchung der Wertberichtigung zum Zeitpunkt der Übertragung vom Verwaltungs- ins Finanzvermögen, den Wert des Gebäudes in der Bilanz regelmässig dem Verkehrswert anpassen. Dies ist in der Fachempfehlung 06 des HRM2 vorgesehen.

#### 4 Übertrag eines Gebäudes vom Finanz- ins Verwaltungsvermögen

Unser Gemeinwesen verfügt über eine Renditeliegenschaft im Finanzvermögen. Es hat beschlossen, diese von nun an als Verwaltungsgebäude zu nutzen. Das Gebäude muss also vom Finanz- ins Verwaltungsvermögen übertragen werden. Dieser Transfer entspricht einer Investition und erfordert eine Entscheidung der Legislative unseres Gemeinwesens. Von da an können die Ausgaben in der Investitionsrechnung verbucht werden. Der Kontenplan HRM2 sieht keine spezifische Kategorie für die Übertragung ins Finanzvermögen vor; entscheidend ist die Art des übertragenen Objekts (hier eine Sachanlage, genauer gesagt ein Gebäude). Die Investitionsausgabe entspricht dem Wert, zu dem das Gebäude im Finanzvermögen bilanziert ist. Zum Zeitpunkt der Übertragung wird daher keine Wertberichtigung vorgenommen. Nach der Übertragung, spätestens jedoch beim Abschluss, werden die Ausgaben ins Verwaltungsvermögen der Bilanz übertragen. Im Laufe der Jahre wird der Wert des Gebäudes in der Bilanz abgeschrieben, um der Abnutzung und der Veralterung des Vermögenswerts Rechnung zu tragen.

## Die QR-Rechnung ist da!

Ist auch Ihre Software QR-Ready?



evuta | **Einzahlung Giro**  
Einzahlung für / Versement pour / Versa

Konto / Zahlbar an  
CH05 8200 5230 50  
TechnoPMC AG  
Feldstrasse 102  
4852 Hothrist

Kontonummer  
22 22220 00100

Zusätzliche Information  
5230 50 001111

- Ich habe eine QR-IBAN
- Ich habe QR-Papier
- Ich nutze Cresus
- Ich spare Zeit



### QR-Ready

Startklar für die QR-Rechnung  
Prêt pour la facture QR  
Pronto per la fattura QR



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

## Fazit

Die Unterscheidung zwischen Verwaltungsvermögen und Finanzvermögen ist von besonderem Interesse für die Schuldenverwaltung der öffentlichen Gemeinwesen. Das Fremdkapital auf der Passivseite der Bilanz gibt nur Auskunft über die Bruttoverschuldung. Diese Information allein verzerrt die Realität. Der Gegenwert der Schulden kann nämlich in Form von Anlagen im Finanzvermögen gehalten werden. Diese Anlagen können veräussert werden. Die so erwirtschafteten liquiden Mittel können zur vollständigen oder teilweisen Rückzahlung der Schulden verwendet werden.

Das Finanzvermögen stellt Vermögenswerte dar, die ohne Beeinträchtigung der Erfüllung öffentlicher Aufgaben veräussert werden können. Es ermöglicht, das Ausmass der Nettoverschuldung ziemlich genau zu beurteilen. Letztere – oder genauer gesagt die Nettoverbindlichkeiten – entsprechen also der Differenz zwischen dem Fremdkapital und dem Finanzvermögen. Dies ist ein Vorteil des HRM2, den nur wenige andere ausländische Rechnungslegungsstandards bieten können.

---

*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)*

# Sind COVID-19-bedingte Aufwendungen und Erträge ausserordentlich?

Die Corona-Pandemie ist als Ereignis in vielerlei Hinsicht ausserordentlich. Ob aber Aufwendungen und Erträge im Zusammenhang mit COVID-19 in der Erfolgsrechnung als Teil des ausserordentlichen Ergebnisses ausgewiesen werden können, ist in Abhängigkeit der anwendbaren Rechnungslegungsnormen sowie anhand enger Kriterien zu beurteilen.



Silvan Loser

Unter IFRS ist der Ausweis von ausserordentlichen Aufwendungen und Erträgen in der Erfolgsrechnung oder im Anhang explizit untersagt (IAS 1.87). Demgegenüber kennen FER und OR ausserordentliche Positionen. Unter FER gelten Aufwendungen und Erträge als ausserordentlich, welche

im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit äusserst selten anfallen und die nicht voraussehbar waren (FER 3/22). In ähnlicher Weise gelten unter OR ungewöhnliche, in der Regel einmalige oder mit dem Geschäftsgang nicht ohne Weiteres zusammenhängende Vorgänge als ausserordentlich (BBI 2008, 1707). Obschon die Definitionen gemäss FER und OR nicht direkt identisch sind, bestehen in diesem Bereich in der Praxis kaum substantielle Unterschiede zwischen den beiden Regelwerken.

## Spezifische Guidance für Swiss GAAP FER und OR

Die Corona-Pandemie hat als Ereignis per se zweifelsohne ausserordentlichen Charakter, da eine Pandemie von diesem Ausmass äusserst selten auftritt, entsprechend ungewöhnlich ist und nicht voraussehbar war. Dennoch können in der Jahresrechnung nicht einfach sämtliche mit COVID-19 mehr oder weniger zusammenhängende Aufwendungen und Erträge im ausserordentlichen Ergebnis ausgewiesen werden. Vielmehr muss die entsprechende Einordnung aus Gründen der Konsistenz und Stetigkeit auf möglichst objektiven Kriterien beruhen.

Gemäss Meinung von EXPERTsuisse können vor diesem Hintergrund spezifische Aufwendungen/Erträge im Zusammenhang mit COVID-19 als ausserordentlich qualifizieren, wenn kumulativ die in Abbildung 1 aufgeführten Bedingungen eingehalten sind.

Die genannten beiden Bedingungen gelten wortgleich sowohl für FER- wie auch für OR-Zwecke. Sie wurden von der Kommission für Rechnungslegung in enger Abstimmung mit der Kommission für True and Fair View Accounting erarbeitet und in beiden Gremien verabschiedet.

Gemäss Bedingung 1 muss ein direkter Zusammenhang zwischen dem Aufwand/Ertrag und den staatlich verordneten resp. empfohlenen Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie bestehen. Ein indirekter Zusammenhang, wie etwa bei einem COVID-19-bedingten Ausfall eines Kunden, genügt hier demnach nicht. Mit dem Wort «unmittelbar» wird weiter ein enger zeitlicher Zusammenhang zwischen Aufwand/Ertrag und staatlicher Massnahme impliziert.

Gemäss Bedingung 2 ist verlangt, dass der Aufwand resp. Ertrag ohne die Corona-Krise nicht angefallen wäre, es sich also um zusätzlichen Aufwand/Ertrag handelt. Die Ergänzung in Klammern «(inkl. COVID-19-bedingte zusätzliche Abschreibungen/Wertberichtigungen)» war notwendig, um etwa auch die ausserordentliche Wertberichtigung eines Modegeschäfts abzudecken, welches die Frühjahrskollektion infolge der verordneten Ladenschliessungen nicht verkaufen konnte. Der entstandene Wertbe-

### Kumulativ zu erfüllende Bedingungen für die Klassifizierung von COVID-19-bezogenem Aufwand/Ertrag im ausserordentlichen Ergebnis

1. Der Aufwand/Ertrag ist direkte, unmittelbare Folge von Massnahmen zur Bekämpfung der COVID-19-Ausbreitung, insbesondere wenn diese Massnahmen staatlich verordnet/empfohlen sind.
- und**
2. Es handelt sich um zusätzlichen Aufwand/Ertrag, der im normalen Geschäftsverlauf ohne Corona-Krise nicht angefallen wäre (inkl. COVID-19-bedingte zusätzliche Abschreibungen/Wertberichtigungen).

Abbildung 1: Spezifische Guidance für Swiss GAAP FER und OR

richtigungsaufwand ist in diesem Fall nicht zusätzlich, da der Aufwand auch bei regulärem Verkauf der Kollektion entstanden wäre (dann einfach in Form von normalem Warenaufwand).

Bezüglich Klassifizierung von Aufwendungen/Erträgen als ordentlich oder ausserordentlich besteht grundsätzlich kein Wahlrecht, da ausserordentliche Posten der Erfolgsrechnung Teil der Mindestgliederung sind (FER 3/7 und 3/8 resp. Art. 959b Abs. 2 und Abs. 3 OR). Allerdings gilt es zu berücksichtigen, dass hier in der Praxis schwierige Ermessensentscheide notwendig sein können und ein Ereignis mit den entsprechenden Aufwendungen und Erträgen im Zweifelsfall als Teil des ordentlichen resp. betrieblichen Ergebnisses zu klassifizieren sein wird. Gemäss EXPERTsuisse ist deshalb zwar im Einzelnen zu begründen, wenn ein Posten als ausserordentlich erfasst wurde, nicht jedoch, wenn dies nicht der Fall ist. Aufgrund des in beiden Regelwerken geltenden Wesentlichkeitsgrundsatzes (FER RK/29 resp. Art. 958c Abs. 1 Ziff. 4 OR) können unwesentliche Posten von einer solchen Analyse generell ausgenommen werden. Es ist allerdings als nicht sinnvoll anzusehen, insgesamt unwesentliche Ereignisse im ausserordentlichen Ergebnis zu präsentieren.

Mit dem Übergang in eine «neue Normalität» werden auch verschiedene im In- und Ausland angeordnete Massnahmen ihren notrechtlichen resp. ausserordentlichen Charakter verlieren. Entsprechend sind die vorerwähnten Grundsätze laut EXPERTsuisse vorerst insbesondere für Jahresabschlüsse anzuwenden, welche den Zeitraum der notrechtlichen Phase der Corona-Krise teilweise oder ganz beinhalten. Die Frage des ausserordentlichen Charakters von COVID-19-spezifischen Aufwendungen/Erträgen wird für folgende Abschlüsse jeweils neu zu beurteilen sein.

Unabhängig von der Einordnung von Aufwendungen und Erträgen als ausserordentlich stellt sich für das bilanzierende Unternehmen die Frage, welche (zusätzlichen)

Erläuterungen zu einzelnen Posten der Jahresrechnung für die Abschlussadressaten notwendig sind, um die finanziellen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Unternehmen zu verstehen (FER RK/5 und 6/2 resp. Art. 959c Abs. 1 Ziff. 2 OR). Wesentliche Einflüsse von COVID-19 sind gemäss Meinung EXPERTsuisse zu erläutern, unabhängig davon, ob diese als ordentlich oder ausserordentlich ausgewiesen werden.

### Ausgewählte illustrative Beispiele

Abbildung 2 zeigt in der linken Spalte eine Auswahl typischer Kategorien und Beispiele von Geschäftsvorfällen, welche in Zusammenhang mit der Corona-Krise stehen. In der rechten Spalte wird auf Basis der Kriterien in Abbildung 1 eine Beurteilung vorgenommen, ob der entsprechende Geschäftsvorfall als ausserordentlich qualifiziert oder nicht. Es gilt zu beachten, dass eine solche Beurteilung vielfach nicht trennscharf ist und daher immer auch eine einzelfallspezifische Betrachtung notwendig ist.

#### Quellenverzeichnis:

- EXPERTsuisse, Fachmitteilung vom 7. Juli 2020: COVID-19-Pandemie – Überlegungen zur Erfassung von Aufwendungen und Erträgen im ausserordentlichen Ergebnis unter Swiss GAAP FER; abrufbar unter <https://www.expertsuisse.ch/news-newsarchiv>
- EXPERTsuisse, Ausgewählte Fragen und Antworten zum OR-Rechnungslegungsrecht, Frage 11 d)

#### Weiterführende Literatur:

- KPMG, Rechnungslegung und COVID-19: FAQ; abrufbar unter [kpmg.ch/covid19](https://www.kpmg.ch/covid19)

*Silvan Loser, Dr. oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner KPMG, Head of DPP Swiss Accounting (Schweizer Obligationenrecht / Swiss GAAP FER), [silvanloser@kpmg.com](mailto:silvanloser@kpmg.com)*

Geschäftsvorfall / Position	Beurteilung des Verfassers
<b>Lieferungen und Leistungen</b>	
Debitorenausfälle/Erhöhung Delkrederer infolge Verschlechterung Fälligkeitsstruktur	Es handelt sich um ordentlichen Betriebsaufwand. COVID-19-Auflagen beeinflussen die Zahlungsfähigkeit der Schuldner nur indirekt. Abhängig von den vorhandenen Liquiditätsreserven/Kreditlinien ergibt sich für einzelne Schuldner unter Umständen trotz Auflagen keine Beeinträchtigung der Zahlungsfähigkeit.
Konventionalstrafen infolge Lieferverzögerungen	Ein Ausweis im ausserordentlichen Ergebnis ist möglich, wenn die Lieferverzögerung auf staatliche Massnahmen (z.B. Betriebs- oder Grenzschiessung) zurückzuführen ist. Wenn die Lieferverzögerung hingegen durch freiwillige Betriebsschiessungen oder betriebliche Probleme (z.B. Krankheitsfälle) bedingt ist, hat der Ausweis im ordentlichen Ergebnis zu erfolgen.
Versicherungsentschädigungen für Betriebsunterbrüche (z.B. abgesagte Messe in Hong Kong)	Falls der Betriebsunterbruch staatlich angeordnet war (z.B. Verbot von Veranstaltungen von mehr als 1000 Personen), kann der Ausweis im ausserordentlichen Ergebnis vorgenommen werden. Falls der Betriebsunterbruch ohne behördliche Anordnung erfolgt ist (z.B. Absage einer Messe, weil ökonomisch nicht mehr rentabel), handelt es sich um einen sonstigen betrieblichen Ertrag.  Sofern der Ertrag als ausserordentlich qualifiziert, können auch damit zusammenhängende Aufwendungen als ausserordentlich ausgewiesen werden (z.B. Ausbuchung aktivierter Vorleistungen).

Geschäftsvorfall / Position	Beurteilung des Verfassers
<b>Lieferungen und Leistungen (Fortsetzung)</b>	
Realisierte Gewinne / Verluste aus Cash Flow Hedges infolge von Stornierungen	Wenn die Stornierung direkt mit einer Lieferverzögerung infolge von staatlich verordneten Massnahmen zusammenhängt, kann der realisierte Erfolg aus dem Settlement des Sicherungsinstruments im ausserordentlichen Ergebnis erfasst werden, ansonsten im ordentlichen Ergebnis.
<b>Personal</b>	
Freiwillige Bezahlung von 100% Lohn trotz Kurzarbeit (Differenz zu Kurzarbeitsentschädigung, z.B. auch für Löhne > CHF 148'200)	Da es sich nicht um Zusatzaufwand handelt und die Ausrichtung des vollen Lohns auf freiwilliger Basis erfolgt, sind diese Leistungen im ordentlichen Personalaufwand zu erfassen.
Löhne von zusätzlich eingestelltem Temporärpersonal infolge krankheitsbedingter Ausfälle	Bei der Einstellung von zusätzlichem Personal handelt es sich nicht um eine behördliche Verpflichtung, sondern um einen unternehmerischen Entscheid. Entsprechend stellen diese Löhne ordentlichen Personalaufwand dar.
<b>Miete</b>	
Mietaufwendungen während Zeit der angeordneten Betriebsschliessung	Die Mietaufwendungen wären auch ohne Betriebsschliessung angefallen und stellen somit keinen zusätzlichen Aufwand dar. Ein Ausweis im ausserordentlichen Ergebnis ist damit nicht möglich.
Ausserordentlicher Rabatt auf vertraglich geschuldeter Miete	Wenn der Rabatt durch den Vermieter freiwillig gewährt wurde, ist dieser als Reduktion des Mietaufwandes zu erfassen (temporäre Vertragsänderung). Bei staatlich verordneten Reduktionen kann der Ausweis im ausserordentlichen Ergebnis erfolgen.
<b>IT</b>	
Homeoffice Equipment mit Anschaffungskosten unter Aktivierungsuntergrenze (Bildschirme, Drucker, Scanner etc.)	Es handelt sich um Zusatzaufwand aufgrund behördlicher Empfehlungen / Vorgaben (Social distancing), so dass ein Ausweis im ausserordentlichen Ergebnis möglich ist.
Anpassung IT-Infrastruktur (Remote Access, Videoconferencing-Tools etc.)	Vgl. oben Homeoffice.
Cyber-Security-Massnahmen zur Absicherung Homeoffice-Lösung	Vgl. oben Homeoffice.
<b>Abschreibungen und Wertbeeinträchtigungen</b>	
Wertberichtigung von Beteiligungen infolge angepasster Businesspläne (Berücksichtigung Betriebsunterbrüche, tiefere Nachfrage etc.)	Eine Erfassung als ausserordentlicher Aufwand ist nur möglich, wenn der Wertberichtigungsbedarf direkt auf COVID-19-Massnahmen zurückzuführen ist (z.B. tieferer DCF-Wert aufgrund tieferer Cash Flows während des Lockdowns bei ansonsten unverändertem Businessplan).
Abschreibung Maschinenpark während Betriebsunterbruch	Die Abschreibung stellt keinen Zusatzaufwand dar, da der Maschinenpark auch sonst abgeschrieben werden müsste. Es ist nicht gestattet, die planmässige Abschreibung von Anlagevermögen auszusetzen, das aufgrund staatlicher Massnahmen vorübergehend nicht genutzt werden kann (ausser bei leistungsbezogener Abschreibung). Allerdings kann der planmässige Abschreibungsbetrag aufgrund einer Überprüfung der Nutzungsdauer und / oder des Restwerts gegebenenfalls ändern.
Wertberichtigung auf Warenvorräten, die infolge angeordneter Betriebsschliessung nicht oder nur zum Teil verkäuflich sind (z.B. Frühlingskollektion in Modegeschäft)	Falls der Wertberichtigungsaufwand direkt auf staatlich angeordnete Betriebsschliessungen zurückzuführen ist, kann ein Ausweis im ausserordentlichen Ergebnis erfolgen (namentlich etwa bei saisonalen oder verderblichen Produkten). Anhand geeigneter Unterlagen müsste hier nachgewiesen werden können, welcher Teil der Wertberichtigung effektiv als COVID-19-bedingt angesehen werden kann.
<b>Sonstiges</b>	
Zusätzliche Reinigungen / Desinfektionen	Es handelt sich um Zusatzaufwand aufgrund behördlicher Empfehlungen / Vorgaben, so dass ein Ausweis im ausserordentlichen Ergebnis möglich ist.
Schutzmaterial (Plexiglasscheiben, Desinfektionsmittel, Masken etc.)	Vgl. oben Reinigungen / Desinfektionen.

Abbildung 2: Illustrative Beispiele

---

# Rechnungslegung nach OR

---

Der Lagebericht stellt den Geschäftsverlauf und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens sowie gegebenenfalls des Konzerns am Ende des Geschäftsjahrs unter Gesichtspunkten dar, die in der Jahresrechnung nicht zum Ausdruck kommen (Art. 961c Abs. 1 OR). Welche Unternehmen oder Konzerne müssen überhaupt einen Lagebericht erstellen? Und: Muss der Lagebericht veröffentlicht werden?

---

Das OR-Rechnungslegungsrecht schreibt «grösseren Unternehmen» – konkret all jenen, die von Gesetzes wegen der ordentlichen Revision unterstehen (Zihler, rechnungswesen & controlling, 4/2016, S. 32 f.) – den Lagebericht als gesonderten Bestandteil ihres Geschäftsberichts vor (Art. 961 Ziff. 3 OR i.V.m. Art. 958 Abs. 2 OR). Das heisst zugleich, dass eine mündliche Lageberichterstattung an der GV, Gesellschafterversammlung usw. nicht genügt (s. Botschaft vom 21. Dezember 2007 zur Änderung des OR, BBl 2008, S. 1717).

Erstellt ein Unternehmen, das nicht von Gesetzes wegen der ordentlichen Revision unterliegt, «freiwillig» einen Lagebericht, muss es Art. 961c nicht anwenden; ausser bei entsprechender Bestimmung in Statuten, Gesellschaftsvertrag oder Stiftungsurkunde, entsprechendem Beschluss des obersten Organs oder entsprechender Ausübung des Minderheitenrechts (Art. 961d Abs. 2). Hier ist den Verantwortlichen (z. B. VR) zu raten, sich schon im Eigeninteresse mindestens an die allgemeinen Berichtsgrundsätze zu halten (Glanz/Pfaff, veb.ch Praxiskommentar, Art. 961c N 4).

Art. 961c Abs. 1 bestimmt, dass sich der Lagebericht auch auf einen Konzern, statt nur auf ein Unternehmen, beziehen kann: «Der Lagebericht stellt den Geschäftsverlauf und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens sowie gegebenenfalls des Konzerns [...] dar.» Dies macht aber nur Sinn, wenn das Unternehmen, welches den Geschäftsbericht erstellt, i. S. v. Art. 963 ein Mutterunternehmen ist und eine Konzernrechnung erstellt; der Lagebericht kann sonst seiner Ergänzungsfunktion nicht nachkommen. «Zudem ist die Bestimmung so formuliert, dass bei einem solchen Konzern Geschäftsverlauf und Lage, und zwar einschliesslich der Angaben gem. Abs. 2, sowohl auf das Unternehmen als auch auf den Konzern bezogen darzustellen sind. Somit muss kein separater Lagebericht für den Konzern erstellt werden, obschon dies zulässig und sinnvoll wäre» (Glanz/Pfaff, veb.ch Praxiskommentar, Art. 961c N 72).

Auf die besondere «Rechnungslegung für grössere Unternehmen» inkl. Lagebericht kann verzichtet werden, falls eine

Konzernrechnung nach einem anerkannten Standard erstellt wird. Die anerkannten Standards richten sich aber nicht an den Lagebericht und verlangen daher auch keinen Konzernlagebericht. Dem Wortlaut nach befreit also die Konzernrechnung vom Lagebericht, was Sinn und Zweck der Vorschriften für «grössere Unternehmen» zuwiderläuft. Die vermutlich 2022 in Kraft tretende Aktienrechtsrevision verschlimmert diesen Sachverhalt dahingehend, dass grössere Unternehmen neu auch dann auf die zusätzlichen Angaben im Anhang zur Jahresrechnung, die Geldflussrechnung und den Lagebericht verzichten können, wenn das Unternehmen nur schon einen (Einzel-)Abschluss (und nicht unbedingt eine Konzernrechnung) nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung erstellt (Art. 961d Abs. 1 Ziff. 1 nOR).

Eine gesetzliche Pflicht zur Veröffentlichung des Geschäftsberichts besteht nicht: Börsenkotierte Unternehmen und solche, die Anleiheobligationen ausstehend haben, müssen (nur) ihre genehmigte Jahresrechnung und ggf. Konzernrechnung samt Revisionsberichten publizieren (Art. 958e Abs. 1 OR). An der SIX Swiss Exchange müssen Emittenten den Geschäftsbericht zumindest während fünf Jahren auf ihrer Website zur Verfügung stellen (Art. 13 der Richtlinie betreffend Rechnungslegung i.V.m. Art. 49 Kotierungsreglement). Gläubiger sämtlicher Unternehmen haben, sofern sie ein schutzwürdiges Interesse nachweisen, zudem das Einsichtsrecht in den Geschäftsbericht (Art. 958e Abs. 2 OR).

*Prof. Dr. Dieter Pfaff,  
Professor für Accounting, Universität Zürich,  
Vizepräsident veb.ch*

---

## Weiterführende Literatur

Glanz, Stephan/Pfaff, Dieter, Kommentar zu Art. 961c OR, in: Pfaff Dieter/Glanz Stephan/Stenz Thomas/Zihler Florian (Hrsg.), Rechnungslegung nach Obligationenrecht – veb.ch Praxiskommentar mit Berücksichtigung steuerrechtlicher Vorschriften, 2. Aufl., Zürich 2019, S. 648-681.

# Effiziente Dokumentation dank Einsatz eines Revisionstools

Die beiden führenden Fachverbände veb.ch und TREUHAND|SUISSE haben auf die erhöhten Qualitätsanforderungen an die Abschlussdokumentation reagiert. Sie bieten über die gemeinsame Tochtergesellschaft eine massgeschneiderte Softwarelösung zur Abwicklung von eingeschränkten Revisionen und Spezialprüfungen an.



Daniela Salkim

Um kleinen und mittelgrossen Unternehmen bei der Implementierung und Pflege eines funktionierenden Qualitätssicherungs-Systems zu unterstützen, hat die Swiss Quality & Peer Review AG mit dem «Revisions-Sorglos-Paket» hierfür eine praktische Lösung geschaffen. Die Revisionssoftware «Swiss Quality Audit» (SQA) ist

ein wichtiges Element daraus und seit mehr als sieben Jahren erfolgreich im Einsatz.

Beurteilungen nachvollziehen kann. Alle durchgeführten Prüfungshandlungen sind somit sorgfältig und nachvollziehbar schriftlich festzuhalten.

Der Einsatz einer geeigneten Prüfungssoftware erleichtert die Erfüllung der Qualitätsansprüche an die Revisionsdokumentation enorm und hilft, Revisionsmandate einheitlicher, systematischer und effizienter abzuwickeln. Nur durch eine ausreichende Dokumentation ist ein Nachvollzug von Dritten jederzeit gewährleistet, insbesondere können sich dadurch potenzielle Haftungsansprüche verringern oder gar vermeiden lassen.

## Gesetzliche Vorgaben an die Dokumentation

Gemäss Art. 760c OR muss der Revisor sämtliche Revisionsdienstleistungen dokumentieren und zwar so, dass ein fachkundiger Dritter die Prüfungsfeststellungen und

## Professionelle Unterstützung bei der Dokumentation

Die «Swiss Quality Audit» (SQA) gewährleistet kleinen und mittleren Unternehmen eine dem Standard zur eingeschränkten Revision (SER 215) entsprechende Durch-



Abbildung 1: Übersicht Aufbau Revisionstool «Swiss Quality Audit»

	Ja	Nein	n/a	Ergebnis / Referenz
1. Allgemeine Prüfungen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.1+ Steuerpflicht "reguläre Unternehmen"	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.1.1+ Neugründung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.1.2+ Im 1. Geschäftsjahr nicht steuerpflichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.2+ Steuerpflicht bei Vereinen, karitative Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.3+ Steuerpflichtig aufgrund der Bezugsteuer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.4 Geschäftsfelder des Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
- Welche Umsätze hat der Kunde?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Abbildung 2: Auszug Checkliste MWST-Modul als Bestandteil des Tools «Swiss Quality Audit»

führung von Abschlussprüfungen (vgl. Abbildung 1 zum Aufbau des Revisionstools).

Das Revisionstool deckt somit nicht nur die gesamte Bandbreite einer professionellen Abschlussprüfung ab, sondern erfüllt zudem weitere wichtige Kriterien einer guten Prüfungssoftware: hohe Anwenderfreundlichkeit, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis sowie professioneller Support.

Zusätzlich garantiert ein Team von erfahrenen Wirtschaftsprüfern die laufende Weiterentwicklung, um den wachsenden Anforderungen an die Abschlussprüfung gerecht zu werden sowie die aktuellen Kundenbedürfnisse zu berücksichtigen.

Zum Zwecke der stetigen Qualitätsverbesserung wurde die Software im 2018 auftragsgemäss von einer der namhaften Schweizer Revisionsgesellschaften erfolgreich nach PS 870 («Prüfung von Softwareprodukten») zertifiziert.

### MWST-Modul als zusätzliche Komponente

Das Regelwerk der Mehrwertsteuer (MWST) ist recht komplex. Für Unternehmen ist es oft eine Herausforderung, den Überblick bei den Steuerregelungen zu wahren und ihre Steuerpflicht gesetzeskonform zu erfüllen. Fehler und Missverständnisse können zu erheblichen Nachforderungen führen. Das neu konzipierte und im Revisions-tool SQA integrierte MWST-Modul (vgl. Abbildung 2 zu einem Auszug aus der Checkliste) kann von Treuhändern oder Experten verwendet werden, um ihren KMU-Kunden

wertvolle Unterstützung bei Fragen im Bereich der Mehrwertsteuer zu bieten (vgl. auch Artikel im r&c Heft 1 / 2020).

### Fazit

Die Swiss Quality & Peer Review AG hat den Anspruch, den hohen Qualitätsstandard des «Revisions-Sorglos-Pakets» (siehe auch [www.sqpr.ch](http://www.sqpr.ch)) aufrechtzuerhalten. Aus diesem Grund arbeitet SQPR ausschliesslich mit Fachleuten zusammen.

Neu wird die Prüfungssoftware SQA nicht mehr ausschliesslich mit dem «Revisions-Sorglos-Paket» angeboten, sondern kann als separate Dienstleistung erworben werden. Damit können Revisionsaufträge nach den gesetzlichen Anforderungen optimal und effizient in Übereinstimmung mit dem SER 2015 erledigt werden. Aufgrund der Benutzerfreundlichkeit des Tools sind keine aufwändigen Schulungen notwendig. Regelmässige Anwender-Workshops werden aber dennoch angeboten.

Eine Demoversion kann auf der Website der Swiss Quality & Peer Review AG ([www.sqpr.ch](http://www.sqpr.ch)) heruntergeladen und getestet werden. Die Lieferung erfolgt innerhalb von wenigen Arbeitstagen.

\_\_\_\_\_  
 Daniela Salkim, dipl. Wirtschaftsprüferin,  
 Vizedirektorin SQPR AG, Bern, [www.sqpr.ch](http://www.sqpr.ch), Leiterin  
 Wirtschaftsprüfung, Audit Treuhand AG, Horgen,  
[www.audit-treuhand.ch](http://www.audit-treuhand.ch),  
[daniela.salkim@audit-treuhand.ch](mailto:daniela.salkim@audit-treuhand.ch)

---

# Ist mein Fussballverein MWST-steuerpflichtig?

---

Ehrenamtlich geführte Vereine schenken gesetzlichen Vorschriften oft zu wenig Beachtung. Vorsicht ist vor allem beim Sponsoring geboten: Denn Verrechnungsgeschäfte ohne Geldfluss müssen korrekt abgerechnet werden und können leicht dazu führen, dass der Verein steuerpflichtig wird.

---



Armin Suppiger

In der Schweiz existieren schätzungsweise über 100'000 Vereine. Oft werden diese durch Laien geführt und die gesetzlichen Vorschriften werden kaum beachtet. Insbesondere denkt niemand an die Mehrwertsteuer (MWST). Je nach Art der ausgeführten Tätigkeiten oder Nebentätigkeit kann sich auch bei einem Verein die MWST-Steuer-

pflicht ergeben. Um sich vor überraschenden Nachforderungen zu schützen, ist jeder Verein gut beraten, sich über die wichtigsten Grundsätze hinsichtlich der allfälligen Registrationspflicht zu orientieren.

Als erstes gilt die Umsatzlimite: Bei ehrenamtlich und nicht gewinnorientierten Sport- und Kulturvereinen gilt eine Umsatzlimite von CHF 150'000 p.a. (ansonsten CHF 100'000). Damit die erhöhte Umsatzgrenze von CHF 150'000 genutzt werden kann, ist eine schriftliche Bestätigung der Kantonalen Steuerbehörde notwendig. Bei der Ermittlung des Umsatzes muss es sich um steuerbare Leistungen handeln und um eine unternehmerische Tätigkeit (nachhaltige Erzielung von Einnahmen aus Leistungen von ausgerichteten Tätigkeiten). Aber Achtung, als nachhaltig gilt auch eine kurze Dauer, wie beispielsweise ein Festanlass von drei Tagen!

Mitgliederbeiträge sind hingegen grundsätzlich von der Steuer ausgenommen. Aber welcher Verein kennt nicht Sponsoringeinnahmen? Im Gegensatz zu Spenden, bei denen keine Gegenleistungen erbracht werden und die nicht steuerbar sind, werden bei Sponsoringbeiträgen oft Verträge abgeschlossen, welche auch gewisse Gegenleistungen enthalten (beispielsweise das Recht für Werbeleistungen). Sponsoring stellt im Sinne der MWST ein Leistungsverhältnis dar und ist steuerbar. Die Abgrenzung ist oft schwierig, stellen doch beispielsweise Nennungen

in neutraler Form in Publikationen mit Firma und Logo kein Sponsoring dar.

Besondere Beachtung sind Verrechnungsgeschäften zu schenken: Ein Verein bezieht für seinen Restaurationsbetrieb neben dem Fussballplatz die Waren von einem Engroslieferanten. Als Gegenleistung stellt der Fussballverein diesem Betrieb eine Bandenwerbung gratis zur Verfügung und publiziert in jeder Ausgabe des quartalsweise erscheinenden Vereinsheftes Werbeinserate. Es wird vereinbart, dass kein Geldfluss stattfindet. Gleiche Bandenwerbungen und Inserate werden an Dritte zum Preis von CHF 35'000 p.a. verrechnet. Im Restaurationsbetrieb und aus den Werbeeinnahmen (Bandenvermietung/Inserate) wird ein monatlicher Umsatz von durchschnittlich CHF 10'000 erzielt. Somit ergibt sich zusammen mit den Leistungsverrechnungen mit dem Engroslieferanten ein Umsatz von mehr als CHF 150'000 p.a. und der Verein ist somit steuerpflichtig.

## Fazit

Das Erkennen von Verrechnungsgeschäften, ob steuerbare oder nicht steuerbare Tätigkeiten (Spenden/Sponsoring), ist oft schwierig. Gut beraten ist jeder Verein, wenn er seine erbrachten Leistungen durch einen Spezialisten hinsichtlich der MWST prüfen lässt, um sich vor Nachforderungen durch die Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV zu schützen.

---

Armin Suppiger, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, MWST-Experte FH, VATAR AG, Luzern, Vorstandsmitglied veb.ch, [armin.suppiger@veb.ch](mailto:armin.suppiger@veb.ch)

---

# Sozialversicherungen – Löhne – Finanzspezifische Personaladministration

---

Die finanzspezifische Personaladministration ist heute in kleinen und grossen Unternehmen von enormer Bedeutung. Mit den neuen Lernzielen in der Ausbildung für Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen wird den neuen Herausforderungen Rechnung getragen.

---



Rosemarie Rossi

Die Lernziele werden neu mit einem Handlungskompetenzbereich umschrieben: «Die Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen konzipieren, implementieren und führen die finanzspezifische Personaladministration unter Beachtung der sozialversicherungs- und arbeitsrechtlichen Vorgaben.

Sie sind für die Betreuung der notwendigen Versicherungen im Sachbereich zuständig.»

Monatliche Lohnabrechnungen, die jährlichen Lohnausweise sowie die Lohndeklarationen gegenüber den Sozialversicherungen sind komplexe Arbeitsabläufe, die fundiertes Wissen und Erfahrung erfordern. In der Personalarbeit sind die Anstellung von Mitarbeitenden, Überzeit, Ferien, Kündigungen sowie die Kurzarbeit typische Prozesse, in denen sich das Wissen aus Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht überschneiden.

Die Neuerscheinung «Sozialversicherungen – Löhne – Finanzspezifische Personaladministration» vermittelt das diesbezüglich notwendige Grundlagenwissen zur finanzspezifischen Personal- und Lohnadministration sowie zu den obligatorischen und überobligatorischen Sozialversicherungen. Zahlreiche praxisbezogene Fall- und Abrechnungsbeispiele reichern die Theorie an. Für Gehaltsabrechnungen werden Mustervorlagen zur Verfügung gestellt; zusätzlich werden konkrete Fragestellungen aus dem beruflichen Alltag beantwortet.

## **Schnittstelle Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht**

Arbeitgeber und -nehmer zahlen Prämien und Beiträge für verschiedene obligatorische und überobligatorische Sozialversicherungen. Lohnabzüge können bis zu 20%

des Lohns ausmachen. Wissen Sie, welche Leistungen Sie für diese Beiträge erwarten können?

Ein Arbeitgeber macht den Mitarbeitenden Geburtstagsgeschenke; sind diese AHV-pflichtig oder nicht? Ein Mitarbeiter beachtet die Sicherheitsvorschriften nicht und verunfallt; wer bezahlt? Eine Mitarbeiterin hat sich eine Muskelzerrung zugezogen, die aber keinen Unfall darstellt; wer kommt für den Lohn auf?

Auf solche und viele weitere Fragen erhalten Sie mit diesem Lehrmittel eine Antwort. Die Schnittstellen des Sozialversicherungsrechts zum Arbeitsrecht und Lohnwesen werden anschaulich aufgezeigt und erläutert. Dadurch wird es Fachleuten ermöglicht, komplexe Prozesse, die Grundlagenwissen und Erfahrung erfordern, lösungsorientiert anzugehen und besser in ihren beruflichen Alltag zu implementieren.

Das Lehrmittel eignet sich für die Ausbildung auf Fachausweisstufe und für andere fachspezifische Ausbildungen ebenso wie für das Selbststudium und als Nachschlagewerk.

### **Über die Autorin:**

Rosemarie Rossi ist eidg. dipl. Sozialversicherungsexpertin, Ausbilderin und Dozentin. Sie unterrichtet seit über zwanzig Jahren Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen. Als Richterin war sie 19 Jahre lang am Zuger Verwaltungsgericht tätig. Sie baute erfolgreich die Weiterbildungsinstitution edupool.ch auf und war dort 19 Jahre als Geschäftsführerin tätig.

## 20 Prozent Rabatt für veb.ch-Mitglieder bei Vorbestellung bis am 20. Januar 2021



*Bundle:*

**Theorie und Fallbeispiele inkl. Enhanced Book, digitalen Lösungen und Zusatzmaterialien**

Erscheint im Januar 2021, ca. 230 Seiten, CHF 79.–

Bestellen Sie als Mitglied von veb.ch den Titel **«Sozialversicherungen – Löhne – Finanzspezifische Personaladministration»** bis zum 20. Januar 2021 und profitieren Sie von 20% Rabatt.



Der Titel kann über den SKV-Webshop vorbestellt werden:

Scannen Sie den QR-Code oder senden Sie eine E-Mail an [info@verlagskv.ch](mailto:info@verlagskv.ch) mit dem Vermerk zum Rabattcode: **vebSOZ21**

### ZERTIFIKATSLEHRGANG

## Sozialversicherungen

Nach diesem Lehrgang kennen Sie die verschiedenen Sozialversicherungen in der Schweiz. Sie wissen, welche Versicherungen ein KMU zwingend abschliessen muss und welche freiwillig sind. Zudem wissen Sie, welche Leistungen den Versicherungen angemeldet werden können und wie lange die Lohnfortzahlungspflicht für ein KMU gesetzlich besteht.

**Start:** 22. April 2021

**Weitere Daten:**

23. April 2021, 27. Mai 2021

28. Mai 2021, 2. Juli 2021

**Hybrid Learning:**

Sie haben die Wahl, ob der Unterricht vor Ort oder online besucht wird.

**Unsere Referentin:**

**Rosemarie Rossi**, eidg. dipl. Sozialversicherungsexpertin, Ausbilderin und Dozentin

**Freiwillige Zertifikatsprüfung:**

15. Juli 2021



**Informationen**

**und Anmeldung:**

[www.veb.ch/Seminare](http://www.veb.ch/Seminare)  
und Lehrgänge oder  
[info@veb.ch](mailto:info@veb.ch)

**Preis:**

Mitglieder veb.ch/  
swisco/ACF:  
CHF 3250, inkl. MWST  
Nichtmitglieder:  
CHF 3400, inkl. MWST

**Ort:**

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

# Mindestlöhne in der Schweiz

Die Lohnhöhe ist gemäss Obligationenrecht (OR) frei vereinbar und wird von Angebot und Nachfrage bestimmt. Eine eidgenössische Volksinitiative zur Einführung eines Mindestlohns wurde 2014 vom Schweizer Stimmvolk verworfen. In bestimmten Branchen und Regionen gibt es aber mittlerweile Mindestlöhne.



Josef Studer

«Über den Lohn reden wir nicht», so tönt es vielerorts in der Schweiz. Die Löhne sind denn auch sehr unterschiedlich, weil die Lohnhöhe gemäss Obligationenrecht (OR) frei vereinbar ist und vom Markt bestimmt wird. Unter tiefen Löhnen leiden vorwiegend wenig qualifizierte Arbeitnehmende. Aber das OR schreibt im Arbeitsvertragsrecht

(Art. 319–362 OR) tatsächlich in keinem einzigen Artikel die Lohnhöhe vor. Damit gilt, dass rechtlich gesehen jeder Lohn zulässig ist. Unser Recht lässt den Parteien im Rahmen der Vertragsfreiheit viel Spielraum. Nur bei einem Verstoss gegen das Recht wäre eine Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nichtig (Art. 20 OR). Aber auch wenn das OR keine Bestimmung zur Lohnhöhe kennt, gibt es doch anderweitige Vorschriften.

## Mindestlöhne im Gesamtarbeitsvertrag

Viele Branchen kennen einen Gesamtarbeitsvertrag, einige sind sogar in der ganzen Schweiz verbindlich (vgl. die aktuelle Liste des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO). In einem Gesamtarbeitsvertrag vereinbaren die Gewerkschaften mit den Arbeitgebern Bestimmungen über die Arbeitsverhältnisse einer Branche. Es geht vor allem um Ferien, Zuschläge, Spesen – und eben auch um Mindestlöhne. Diese Vereinbarungen sind nach Ausbildung und Dienstjahren der Arbeitnehmenden teilweise sehr

detailliert abgestuft. Die Arbeitnehmenden können sich meist direkt auf den Inhalt eines Gesamtarbeitsvertrags berufen. Somit sind im einzelnen Arbeitsverhältnis die in einem Gesamtarbeitsvertrag festgelegten Mindestlöhne zu beachten.

## Mindestlöhne in einzelnen Kantonen

In den letzten Jahren haben sich einige Kantone mit dem Thema Mindestlöhne für Tieflohnbranchen beschäftigt. Der Kanton Neuenburg legte 2011 den Mindestlohn auf CHF 20 pro Stunde fest. Bei 41 Wochenstunden ergibt das ein Jahreseinkommen von CHF 41'759. Eine Beschwerde dagegen wurde vom Bundesgericht Mitte 2017 abgewiesen. Es argumentierte, dass der Mindestlohn eine sozialpolitische Massnahme sei und zur Bekämpfung der Armut diene. Insbesondere würden dadurch Personen geschützt, die trotz vollem Arbeitspensum kaum genug zum Leben verdienen («working poor»). Deshalb verstosse ein Mindestlohn nicht gegen die Wirtschaftsfreiheit. So profitieren Angestellte in der Pflege, in Bäckereien, im Service, im Verkauf usw. Der Kanton Jura kennt einen Mindestlohn seit 2018, und im September 2020 hat der Kanton Genf einen Mindestlohn von CHF 23 beschlossen.

## Mindestlöhne und Digitalisierung

Je weiter Automatisierung und Digitalisierung voranschreiten, desto mehr müssen wir uns Gedanken machen über die Zukunft der Arbeit und der Löhne. Mindestlöhne werden dabei – so sagen jedenfalls Ökonomen – eine wichtige Rolle spielen. Wir werden sehen.



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

Das Netzwerk für Absolvantinnen und Absolventen von AKAD Business

Josef Studer, lic iur., Erwachsenenbildner, unterrichtet neben seiner Autoren- und Beratungstätigkeit seit vielen Jahren u.a. Finanzfachleute und Treuhänder.  
[info@akad.ch](mailto:info@akad.ch)

---

# Aus der Controller Akademie: Unterricht im Corona-Jahr

---

Die Freude über den Austausch im Schulzimmer war im Sommer nur von kurzer Dauer. Im November musste innerhalb weniger Tage wegen der Corona-Situation wieder auf Distanzunterricht umgestellt werden – dank beherztem Engagement aller Beteiligten gelang dies reibungslos.

---



Monika Lehmann

Das Sommersemester hatte noch nicht mal begonnen, als wir dieses Jahr mit unzähligen Fragen vor einer riesigen Herausforderung standen: Niemand wusste, wie lange der Corona-Shutdown im Frühling andauern und der Präsenzunterricht ausfallen würden. Und wir wussten auch nicht, wie es mit dem Unterricht nach einer

allfälligen Lockerung der Massnahmen weitergehen würde. Was wir aber wussten: Dass wir es unseren Studierenden ermöglichen wollten, ihr Studium ohne Unterbrechung fortzusetzen. Denn das Ziel – die Höhere Fachprüfung in

Rechnungslegung und Controlling zu meistern – blieb unverändert. Für sie und für uns.

Mit dem beherzten Engagement aller beteiligten Mitarbeitenden und Dozierenden gelang es uns in kurzer Zeit, den Distanzunterricht so zu konzipieren, dass dieser mit grosser Zufriedenheit angenommen wurde, wie eine Umfrage unter den Studierenden belegt. Wie wertvoll das war, erwies sich, als wir diese Unterrichtsform bis Mitte August beibehalten mussten. Wieder zurück im Schulzimmer freuten sich die meisten über den persönlichen Austausch zwischen Studierenden und Dozierenden – aus organisatorischer Sicht jedoch galt es weiterhin, die Herausforderungen der Pandemie anzunehmen und in Bezug auf Schutzkonzepte stets neue Hürden zu meistern.

## Neue Ausschreibungen

### Chef/in Finanz- und Rechnungswesen

Erwerben Sie Grundlagen sowie Instrumente im Finanz- und Rechnungswesen, die im Berufsalltag direkt umsetzbar sind. Ob in Sachen Steuern und Zoll, Jahresabschluss, Swiss GAAP FER, Risiko, Finanzierung und Unternehmensbewertung, Controlling oder im Bereich «Führung».

**Nächster Start: Oktober 2021**

### Controlling-Praxisstudium

Mit den flexiblen Controlling-Modulen können Sie Ziele individuell festsetzen sowie planen. Und dennoch schnell profitieren, weil sich die praxisorientierte Weiterbildung beruflich sofort anwenden lässt.

**Nächster Start: Oktober 2021**

### Letzte Plätze:

### Prüfungsvorbereitungsseminare zum Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen

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

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

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

**Datum: Es sind noch letzte Plätze verfügbar am Wochenende vom 26./27. Februar 2021**

Die positive Seite? Wir haben durch die Situation in Sachen Flexibilität dazugelernt und konnten Anfang November innert weniger Tage wieder auf Distanzunterricht umsteigen. Und wir werden auch in Zukunft von vielen gemachten Erfahrungen profitieren – welche Herausforderungen auch immer die Pandemie noch für uns bereithält. Letztlich werden wir durch sie unser Angebot bereichern und die Qualität unserer Studiengänge weiter steigern.

### Hohe Erfolgsquote auf Diplomstufe

Nachdem der letzte Teil der Prüfung – der mündliche – im Frühling wegen des Lockdowns auf den Sommer verschoben werden musste, konnten unsere HFP Absolventinnen und Absolventen ihr Diplom erst im September entgegennehmen. Nichtsdestotrotz durften wir uns auch dieses Jahr über eine sehr hohe Erfolgsquote freuen und hatten einmal mehr einige Examenskandidatinnen und -kandidaten mit Spitzennoten in unseren Rängen. Herzliche Gratulation zur bestandenen Prüfung!

### Studienstart mit Kickoff-Wochenende

Unter etwas speziellen Bedingungen, aber nicht minder erfolgreich, starteten auch dieses Jahr 78 Studierende ins Abenteuer «Vorbereitung auf die Höhere Fachprüfung».

Am Kickoff-Wochenende am Vierwaldstättersee wurde einerseits bereits tatkräftig an einer ersten Fallstudie gearbeitet, andererseits konnte unter den Teilnehmenden der sehr wichtige, erste Austausch stattfinden. Wir sind überzeugt, dass diese zweitägige Erfahrung besonders in der erneuten Phase des Distanzunterrichts hilft, die Kommunikation unter den Studierenden aufrechtzuhalten.

### Prüfungsvorbereitung für Fachleute

Da auch die Berufsprüfung der Fachleute Finanz- und Rechnungswesen auf den Sommer verschoben worden war, boten wir im Juli und August zusätzlich zwei Vorbereitungsseminare mit Schwerpunkt «Prüfungstraining» an, die auch kurze Theoriesequenzen sowie den Austausch mit den Dozierenden umfassten. Im August fand die Prüfung statt – wir gratulieren an dieser Stelle nochmals all unseren Absolventinnen und Absolventen zur erbrachten Leistung!

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

## Der Schweizer Standard für Finanzbuchhaltung

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



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



# Nach den Prüfungen ist vor den Prüfungen

Die erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen der diesjährigen Berufsprüfung müssen sich noch etwas gedulden. Bevor die insgesamt 605 Fachausweise bei ihnen ankommen, wurde der Anmeldeprozess für die Prüfungen 2021 bereits abgeschlossen – trotz «Corona-Modus» mit viel Elan. Die 132 Diplome der höheren Fachprüfung wurden bereits ausgehändigt.



Dalya Abo El Nor

Die Aussage «nach den Prüfungen ist vor den Prüfungen» war noch nie treffender als in diesem Jahr. Die Berufsprüfung von März wurde bekanntlich auf den Spätsommer verschoben. Und bereits Ende August wurden die Resultate der Berufsprüfung Fachfrau/Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen verschickt. Kaum wurden die Er-

gebnisse kommuniziert, startete im September bereits der Anmeldeprozess für die Prüfungen, welche im März und April 2021 stattfinden werden. Nur die Ausfertigung und der Versand der Fachausweise verzögert sich ein wenig aufgrund des «Prüfungsstaus» im Herbst – eine Folge des Corona-Lockdowns im Frühjahr. Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) hat wegen der zahlreichen Prüfungsverschiebungen mehr als alle Hände voll zu tun. Die 605 neuen Zahlenmeisterinnen und Zahlenmeister müssen sich also noch etwas gedulden, bis sie ihren Berufstitel in den Händen halten können.



Von März auf August verschoben: Bei der Messe Basel fand der Prüfungsverein eine passende Lösung für die Durchführung der Berufsprüfung.

Die Anmeldezahlen für die nächsten Prüfungen sind erfreulich hoch und liegen im Vergleich zu den Vorjahren auf vergleichbarem Niveau: 1'336 Kandidatinnen und Kandidaten sind für die Berufsprüfung und 281 für die Höhere Fachprüfung angemeldet. Der Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling ist erneut gefordert. Wir hoffen, dass die Prüfungen nach Terminplan reibungslos über die Bühne gehen werden. Doch Planungssicherheit gibt es in Zeiten von Corona, wie wir nur zu gut wissen, keine. Trotz diesen Unsicherheiten ist das Prüfungsteam motiviert unterwegs und macht alles Denkbare, damit die Prüfungen sicher und fair stattfinden können.

## Anmeldezahlen Prüfungen 2021

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

	Deutschschweiz	Romandie	Tessin	Gesamt-schweiz
Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen	865	865	103	1'336
Höhere Fachprüfung in Rechnungslegung und Controlling	179	100	2	281

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



**ControllerAkademie**

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



Durchführung: diverse Daten im Februar 2021

# Prüfungsvorbereitungsseminare zum Fachausweis Finanz- und Rechnungswesen

Repetieren aller wichtigen Inhalte der Wegleitung anhand von professionellen Kurzreferaten und Aufgaben. Austausch mit erstklassigen Dozierenden der KV-Bildungsgruppe sowie Teilnehmenden anderer Schulen und mehr.

In den Seminaren trimmen wir Sie fit für die eidgenössische Berufsprüfung Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen! Damit Sie mit besten Voraussetzungen für Ihren erfolgreichen Abschluss antreten.

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

Die Controller Akademie  
ist eine Institution von

**kaufmännischer  
verband**

*mehr wirtschaft. für mich.  
in zürich.*



**v**eb**.ch**

---

# Grosserfolg zu Beginn der beruflichen Karriere

---

Ein beeindruckender Meilenstein ist es, den sich Alexandra Herzog in ihr Curriculum gesetzt hat. Die 24-Jährige veredelte ihre Berufsprüfung zur Fachfrau im Finanz- und Rechnungswesen durch einen Notenschnitt von 6,0. Dies in einem Jahr, in dem das Corona-Virus auch ihre Prüfungsvorbereitung durcheinanderwirbelte.

---

Lommis ist eine kleine Ortschaft im Kanton Thurgau mit rund 1200 Einwohnerinnen und Einwohnern. Hier auf der Gemeindeverwaltung schloss Alexandra Herzog vor fünf Jahren ihre kaufmännische Lehre mit Berufsmatur ab. Unmittelbar danach übernahm sie die Leitung der Finanzverwaltung, da ihr Vorgänger in Frühpension ging. Eine verantwortungsvolle Aufgabe, aber keine tagesfüllende, weshalb sie auch Funktionen in der Bauverwaltung und Stellvertreterfunktionen in anderen Abteilungen ausübt.

Nach zwei verwaltungsspezifischen Weiterbildungen und einer grösseren Umstellung in der Gemeinde auf ein neues Rechnungslegungsmodell war die Zeit für einen nächsten, berufsbegleitenden Bildungsschritt und eine Spezialisierung auf das Finanz- und Rechnungswesen reif. Wir haben Alexandra Herzog per Zoom zu ihrem Prüfungserfolg beglückwünschen und mehr von ihr erfahren können.

## **Herzliche Gratulation zum neuen Berufstitel und zu Ihrem tollen Abschluss, Frau Herzog! Wie haben Sie vom Prüfungsergebnis erfahren?**

Das Notenblatt wurde uns per Post zugeschickt. Als ich das Couvert aufmachte, dachte ich zuerst an einen Fehler. Aber der Name war korrekt... und ich war mega erleichtert, dass diese intensive Zeit nun vorbei ist und die Prüfungen geschafft sind. Um das Ergebnis zu realisieren, brauchte ich dann allerdings mehr als nur ein paar Tage.

## **Sie sprechen von einer intensiven Zeit, sicher auch wegen der Corona-Pandemie. Sie waren ja prüfungsreif, als die Absage der Prüfungen erfolgte. Wie liess sich das «verdauen»?**

Der Frust war gross. Eine lange Vorbereitung, fast schon das Kribbeln vor der Prüfung, und dann erst einmal nichts bzw. die Unsicherheit, wie es weitergeht. Die Absage erfolgte im März, ohne dass bereits ein Ersatzdatum bekannt gegeben wurde. Ich habe mir bald die Frage gestellt,



*Alexandra Herzog*

ob ich im gleichen Pensum weiterlernen soll. Das hätte ich aber nicht durchgehalten, also legte ich eine zweimonatige Pause ein. Erst im Frühsommer habe ich mit der Vorbereitung wieder angefangen.

## **Wie ist ein solches Prüfungsergebnis trotz erschwerten Bedingungen möglich?**

Darauf habe ich nicht wirklich eine Antwort. Vielleicht war das doppelte Lernen ja sogar ein Vorteil – es fühlte sich aber nicht so an. Sicher, ich war gut vorbereitet und habe damit gerechnet, gut zu bestehen. Meine eigene Messlatte lag bei einer 5,0. Das oder auch mehr wollte ich erreichen. Grundsätzlich fällt mir das Lernen leicht, was den Aufwand in Grenzen hält. Einiges muss man halt einfach auswendig

lernen. Anderes lässt sich immer wieder auf neue Fälle anwenden, wenn man das Prinzip verstanden hat.

### **Welche Motivation steckt hinter der Weiterbildung?**

Zum einen lerne ich gerne Neues, zum anderen bin ich auf der Suche nach einem neuen Job, das ist hier intern auch bekannt. In der Gemeinde möchte ich auf Teilzeit reduzieren und mich auf das Finanzwesen konzentrieren, um in Ergänzung dazu in die Privatwirtschaft einsteigen zu können. Über eine entsprechende berufliche Erfahrung verfüge ich zwar noch nicht, wollte aber die fachlichen Voraussetzungen schaffen. Deshalb war es mir wichtig, meinen Horizont zu erweitern und den Marktwert zu erhöhen.

### **Hatte Ihr Prüfungserfolg eine direkte Auswirkung auf Ihre Funktion und Ihren Stellenwert in der Gemeinde?**

In der Funktion nicht, im Lohn hingegen schon. Ansonsten erhielt ich viel Anerkennung im Sinne von Bestätigung. Man hat mir zugetraut, dass ich das schaffe, und war deshalb nicht besonders überrascht. Es war auch bisher schon so, dass meine Meinung respektiert wird, obwohl ich noch sehr jung bin. Das bedeutet mir viel.

### **Woran lässt sich das festmachen, wie sieht für Sie Erfolg im Berufsalltag aus?**

Wenn ich die Gemeinderäte von Lommis so beraten kann, wie sie sich das wünschen. Wenn wir an einer Sitzung zu Ergebnissen kommen, hinter die sich alle stellen können. Wenn ich Vorgänge und Mechanismen erkläre, in meiner fachlichen Meinung unterstützt werde und die Rückmeldung erhalte, dass Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit in der Argumentation gegeben sind. Solche Feedbacks sind schöne Momente im Berufsalltag.

### **Die Pandemie hatte deutliche Auswirkungen auf Ihre Prüfungen. Tangiert sie auch Ihre Arbeit?**

Meine Arbeit in der Finanzverwaltung ist davon kaum berührt. Wir verzeichnen einen Anstieg bei der Sozialhilfe und müssen einige Anpassungen bei den Steuern vornehmen. Das betrifft mich teilweise. Die finanziellen Auswirkungen für die Gemeinde werden aber erst mit Verzögerung eintreten, das wird in den nächsten Jahren spürbar sein. Es dürfte herausfordernd sein, in diesem Umfeld zu budgetieren und einen verlässlichen Finanzplan zu erstellen.

### **Ziehen Sie aus Ihrer Fachkompetenz auch einen privaten Nutzen?**

Jedenfalls bin ich in meinem Freundeskreis Ansprechpartnerin Nummer eins für finanztechnische, steuerrechtliche

oder arbeitsrechtliche Fragen. (Lacht) Die eine oder andere Steuererklärung aus meiner Familie landet gerne bei mir, auch Budgetplanungen oder Fragen zur Finanzierung eines Hauses.

### **Wo sehen Sie die Qualitäten Ihres Berufsfelds?**

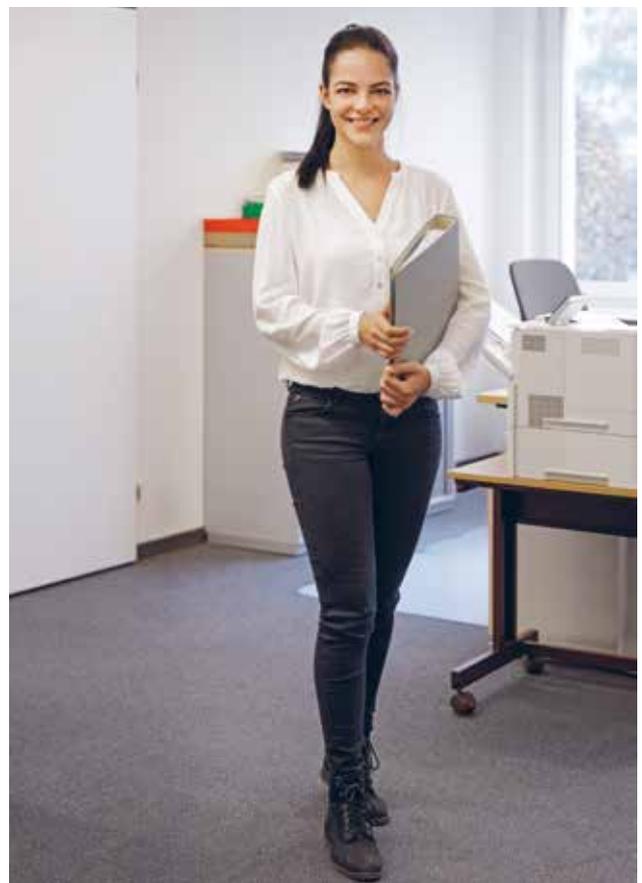
Unsere Qualifikation braucht es überall, in verschiedensten Branchen von Schreinerei bis Spital, von Unternehmen bis zur öffentlichen Verwaltung. Um die Finanzen muss sich immer jemand kümmern – es gibt Arbeiten und Entschiede, die auch in Zukunft von Menschen gemacht oder gefällt werden müssen. Trotz Digitalisierung. Daraus ergibt sich eine Vielfalt in der Stellenwahl, aber auch eine Zukunftssicherheit für den Beruf. Und das mit einem bekannten und anerkannten Titel als Background.

### **Wie sieht es im Übrigen mit weiteren Weiterbildungsplänen aus?**

Eine kurze Pause tut gut. Aktuell gilt mein Fokus der beruflichen Veränderung. In ein, zwei Jahren dürfte das aber wieder anders aussehen. Ich gehe davon aus, dass ich dann eine nächste Weiterbildung starten werde.

### **Herzlichen Dank für das Gespräch!**

*Interview: Marion Tarrach*



*Alexandra Herzog in ihrem Büro in Lommis*

# Prüfungswesen im Corona-Stress

Kurzfristige Änderungen sind die Mitglieder von dualstark im laufenden Jahr gewohnt. Entsprechend reibungslos verlief die Umstellung der Fachtagung, die 2020 unter dem Titel «Die Höhere Berufsbildung im Corona-Modus – Herausforderungen und Lösungsansätze» stand, auf einen Live-Stream via YouTube.

Die sechzehn Mitglieder von dualstark, der Konferenz für Berufs- und höhere Fachprüfungen (darunter auch veb.ch), vertreten mit jährlich fast 9'000 Prüfungskandidierenden mehr als einen Drittel aller tertiären Abschlüsse auf eidgenössischer Ebene. Ihre jährliche ERFA-Tagung dient dem Know-how-Transfer zu einer gemeinsamen Fragestellung. Da die Corona-Pandemie das Prüfungsjahr 2020 mächtig durcheinandergewirbelt hat, war es keine Überraschung, dass auch die Veranstaltung zum Thema kurzfristig von Präsenz- auf Distanzmodus umgestellt werden musste. Dass der Bundesrat nur einen Tag davor die tertiäre Bildung erneut ins Distance Learning geschickt hatte, unterstrich die Aktualität der Tagung, welche just am internationalen Tag des Internets am 29. Oktober über den Bildschirm ging.

## Erste und zweite Verschiebung

Während der ersten Corona-Welle mussten über 100 eidgenössische Prüfungen mit mehr als 10'000 Teilnehmenden abgesagt werden, wie Ramona Nobs berichtete. Gemäss der Leiterin des Ressorts Höhere Berufsbildung im Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) hätten vier Fünftel davon im Herbst 2020 nachgeholt werden sollen. Viele Kandidierende sehen sich nun mit einer zweiten Verschiebung konfrontiert, sofern nicht Mittel und Wege ge-

funden worden sind, um die Termine halten zu können. Mehr Glück hatten die Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen sowie die Expertinnen und Experten in Rechnungslegung und Controlling, deren Prüfungen allesamt rechtzeitig vor der zweiten Welle abgeschlossen waren.

Das Durchführen ortsgebundener Prüfungen blieb auch nach den Entscheiden des Bundesrats noch möglich. Zumindest theoretisch. So jedenfalls interpretiert das SBFI die Bundesverordnung von Ende Oktober, die den Spezialfall der Prüfungen gar nicht benennt. Infolgedessen sind diese kaum als Unterricht zu betrachten, sondern als Veranstaltungen, die in Präsenz und unter Bundes- bzw. verschärften Kantonsbestimmungen stattfinden können.

## Unverminderte Qualität der Berufstitel

Geltende Prüfungsordnungen werden durch die Corona-Bestimmungen nicht ausgehebelt. So dürfen Noten und Prüfungserfolge erst dann kommuniziert werden, wenn sämtliche Prüfungsteile absolviert sind. Erfahrungsnoten bleiben weiterhin unberücksichtigt und ein Ausweichen auf Online-Prüfungen ist nicht statthaft. Die höheren Berufsprüfungen zeichnen sich ja gerade dadurch aus, dass sie die Kompetenzen der Kandidierenden zeitpunktbezogen, vor Ort und in national mit einheitlichen Prüfungs-



*Teilnehmende konnten über das Online-Tool Slido an Kurzumfragen teilnehmen.*

*Die Aufzeichnung der ERFA-Tagung ist unter [www.dualstark.ch](http://www.dualstark.ch) abrufbar.*

gen abfragen. Mit dem Beibehalten dieser Rahmenbedingungen wollen die Verbundpartner verhindern, dass «Corona-Diplome» entstehen. Der Arbeitsmarkt soll sich auf das gewohnte Kompetenzniveau der Abgängerinnen und Abgänger bzw. auf eine unverminderte Qualität des Berufsabschlusses verlassen können.

Mittelfristig dürfte sich Corona dann doch noch stärker auf den Prüfungsmodus auswirken. Im Rahmen von Überlegungen zur Berufsbildung 2030 beteiligt sich das SBFI an einer «Machbarkeitsstudie online HBB-Prüfungen», die zur Aufgabe hat, die rechtlichen Rahmenbedingungen und die technische Machbarkeit von Online-Prüfungen zu analysieren.

### Unsicherheit als Teil von Normalität

Als Vertreterin einer Prüfungsorganisation bzw. eines Trägerverbandes referierte Christine Fürst, Vorstandsmitglied von dualstark und Leiterin des Prüfungssekretariats der Schweizerischen Fachprüfungskommission der Immobilienwirtschaft (SFPKIW). Sie stellte Inhalte des Schutzkonzepts ihrer Organisation vor, welche dem Grundsatz von Risikominimierung für alle Beteiligten folgen.

Als Resultat einer Analyse stellte sich heraus, dass die Prüfungssituation selbst das am einfachsten kontrollierbare Risiko darstellt. Für eine schriftliche Arbeit können sich zwar etliche hundert Personen – bzw. die aktuell zulässige Teilnehmerzahl an Veranstaltungen – in einem Raum versammeln. Sie sitzen jedoch alle ruhig an ihrem Platz, können dort identifiziert werden und sprechen nicht. Viel schwieriger zu steuern sind die Prozesse zwischen dem Eintreffen auf dem Prüfungsgelände und dem Auslass. Auf solche prüfungsspezifischen Abläufe, die über die üblichen personenbezogenen und infrastrukturellen Massnahmen hinausgehen, konzentriert sich das Schutzkonzept des SFPKIW. Die Basics entstammen der Publikation «Pandemieplan – Handbuch für die betriebliche Vorbereitung» des Bundes. Die Prüfungsverantwortlichen liessen sich aber auch durch den Spruch «Hoping for the best, prepared for the worst, and unsurprised by anything in between» leiten. Lieber ein konsequentes, akribisches Schutzkonzept entwickeln und die Massnahmen dann doch lockern, als später Verschärfungen einführen zu müssen.

So findet nach aktuellen Vorschriften die Mittagspause zwischen zwei Prüfungsteilen am eigenen Platz statt, der nur zu Toilettengängen verlassen werden darf. Ausschliesslich am Prüfungsplatz ist auch das Abnehmen der Maske erlaubt. Rauchpausen bleiben verwehrt, denn in der aktuellen Situation geht es nach Aussage von Christine Fürst «nicht um Individualbedürfnisse, sondern um das Wohl aller Anwesenden». Dazu gehört, dass der SFPKIW eine restriktive Liste von Symptomen definiert hat, die zu einer Nichtteilnahme führen, und dass vulnerable und be-

sonders ängstliche Personen ihre Prüfung gemeinsam in einem separaten Raum absolvieren können.

### Digitalisierung als Wechsel des Leitmediums

Den Ausführungen der dritten Referentin war eine gewisse Faszination für die Innovationsbeschleunigung infolge der Corona-Situation anzumerken. Die Pandemie zwang die Bildungsanbieter, quasi über Nacht Umstellungen zu vollziehen, die normalerweise zehn bis fünfzehn Jahre in Anspruch nehmen. «Das war der grösste Beweis von Agilität, den wir aus dieser Ära mitnehmen konnten», stellt Claudia Zürcher fest. Sie ist Leiterin der AKAD-Schulen, die zur Kaleidos Bildungsgruppe gehören.

Im Weiteren ging sie auf den Hype um das Stichwort der Digitalisierung ein. Dabei geht es um mehr als nur um die Anpassung von Technologien, von Methodik und Didaktik. Jahrzehntlang stand lineares Lesen von Büchern als Lehrmittel im Vordergrund – unterstützt durch Dozierende, die all das an Erfahrung und Austausch einbringen, was das Buch nicht leisten kann. Dieses Schema funktioniert nicht mehr. Neu wird das Netz das Leitmedium sein. Eine vollständige Rückkehr zum Altbewährten ist auch nach dem Abklingen der Pandemie kaum vorstellbar. Gefordert sind deshalb andere Strategien und Konzepte, die es nach der «Hauruck-Phase» bzw. nach der Krise zu entwickeln gilt.

Umgekehrt darf der Blick auf das Reaktionsprofil der Studierenden nicht ausser Acht gelassen werden. War die Zustimmung zum Distance Learning zu Beginn sehr hoch, kamen schon nach wenigen Wochen Stimmen auf, die eine Rückkehr zum Präsenzunterricht herbeisehnten. Während sich die einen auch längerfristig in einem Setting auf der heimischen Couch wohl fühlen, sind andere auf die sozialen Kontakte und den persönlichen Austausch angewiesen. Auf die grosse Unterschiedlichkeit der Bedürfnisse wird es Antworten brauchen. Eines war während der ersten Welle aber allen Studierenden gemein: Sie brauchen Sicherheit, Orientierung und einen Bildungsanbieter, der sie durch die neuen Konstrukte führt.

### Vom Zukunftsdenken zur Gegenwart

Dies alles spielt sich in einem Umfeld ab, das auf Seiten der Teilnehmenden und der Arbeitgeber zunehmend von einer Rezession mit sinkenden Bildungsausgaben geprägt sein dürfte. Was zum Stichwort der Agilität zurückführt. «Eigentlich reden wir immer so viel von der Zukunft. Wir sind aber fast nicht mehr in der Lage zu antizipieren, was im nächsten oder übernächsten Jahr kommt», stellt Claudia Zürcher fest. Es lohnt sich also durchaus, «sich auch mal ganz genau die Gegenwart anzuschauen, die eigentlich schon unbekannt genug ist.»

*Marion Tarrach*

# Hurra, ein Konflikt: Die Kraft von Auseinandersetzungen aktiv nutzen

Keiner mag sie, doch lauern sie überall: die kleinen, mühsamen Konflikte. Dabei kann man sie vortrefflich managen und produktiv für sich nutzen. Denn Konflikte schenken uns die Chance für positive Veränderungen.



Lioudmila Thalmann

Wie sähe die Welt aus, wenn es keine Konflikte gäbe? Vermutlich sehr langweilig im zwischenmenschlichen Miteinander. Zum Beispiel gäbe es weit und breit keinen Tatort. Keinen Hamlet. Kein Fussballclub Zürich gegen die Grasshoppers. Kein Microsoft gegen Apple. Und die Liebe, dieses permanente Verhandeln von Ambitionen und Anliegen, wäre auch

nicht so, wie sie nun mal ist. Konflikte sind also oft das Salz in der Lebenssuppe und durchaus bereichernd. Dennoch: Wir schätzen Auseinandersetzungen nicht besonders. Denn das ist das Wesen des Konflikts: Er macht uns emotional betroffen.

## Konflikte sind keine Probleme

Wann haben wir es also mit einem Problem, wann mit einem Konflikt zu tun? Kurz gesagt spielen sich Probleme auf der Sachebene ab, während Konflikte immer eine Beziehungsdimension einnehmen. Wer Beziehung sagt, der sagt auch Emotionen. Darum sind Konflikte so kompliziert und in der scheinbar rationalen Geschäftswelt so unbeliebt. Denn Konflikte lösen Ängste aus, lassen Gefühle hochkochen und führen oftmals zu einer seltsamen Ambivalenz zwischen Aggression und Hoffnungslosigkeit. Die zutiefst menschlichen Stressreaktionen sind die von den Psychologen Walter Cannon und Jeffrey Alan Gray entwickelten Schlagworte: fight, flight, freeze. Also kämpfen, flüchten, erstarren.

Das Dumme ist nur: Diese Kampf-oder-Flucht-Reaktion und auch das Erstarren bei Angriff mag in dunklen Vorzeiten, als Säbelzahn tiger und andere gefährliche Geschöpfe uns verfolgten, sinnvoll gewesen sein – aber sicherlich nicht in hellen Büros und lichtdurchfluteten Sitzungsräumen. Die Konsequenz: Wir müssen unsere Konfliktfähigkeit bewusst trainieren. Wobei Konfliktfähigkeit vor allem Kommunikationsfähigkeit bedeutet.

**«Uns fehlt es an einer positiv besetzten Streitkultur, die den Konflikt nicht meidet, sondern nutzt.»**

Dr. Reinhard K. Sprenger, Managementberater

## Wer Konflikte vermeidet, verschlimmert sie

Konfliktfähigkeit trainieren? Auf den ersten Blick klingt das nach Sonntagsrede und wirft die Frage auf, warum man etwas üben soll, das man gerne vermeiden möchte? Dazu drei Argumente:

- Wer Konflikte vermeidet, verschlimmert sie.
- In der postindustriellen Gesellschaft stehen nicht mehr Maschinen im Mittelpunkt, sondern Menschen, weshalb kommunikative Kompetenzen immer wichtiger werden.
- Wir sollten Konflikte lieben lernen.

Konflikte lieben lernen bedeutet, dass man die guten Seiten an Konfliktsituationen erkennt und – noch wichtiger – aktiv nutzt. So hat jeder Konflikt eine Meldefunktion und dient als Frühwarnsystem. Zudem äussert sich in Auseinandersetzungen stets ein starker Wille zur Veränderung. Das ist positiv. Denn wer Veränderungen möchte, der möchte Beziehungen nicht abbrechen, sondern verbessern. Die primäre Botschaft

### Konflikt konstruktiv lösen:

#### 6 kurze Tipps

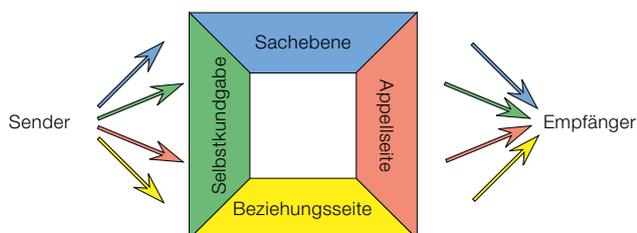
- ✓ Stellen Sie Konfliktlösungsbereitschaft her – und zwar auf beiden Seiten.
- ✓ Lassen Sie jede Konfliktpartei ihre Sicht der Dinge ungestört darlegen.
- ✓ Loten Sie Übereinstimmungen aus und fokussieren Sie auf gemeinsame, übergeordnete Interessen.
- ✓ Bleiben Sie fair, seien Sie empathisch, vermeiden Sie den Gesichtverlust.
- ✓ Machen Sie sich bewusst, dass es keine Konfliktlösung ohne Kompromisse gibt.
- ✓ Unterbreiten Sie Lösungsvorschläge und vereinbaren Sie den nächsten gemeinsamen Schritt.

eines Konflikts ist demnach – egal, ob in der Partnerschaft oder im Business: «Weiter so, aber anders». Die Alternative wäre dagegen ein «Fertig, Schluss, Aus». Welche Alternative nun gewählt wird – «aus» oder «anders» – hat viel mit menschlicher Reife und emotionaler Intelligenz zu tun. Und es hat Konsequenzen wie aktuelle Scheidungsraten zeigen: Bei Ehepaaren mit konstruktivem Konfliktverhalten ist diese sehr gering – bei solchen ohne diese Fähigkeit ist dies der Hauptgrund für die Scheidung. Wer mit Konflikten konstruktiv umgeht, findet demnach echte Lösungen.

### Sichtweisen statt Wahrheiten

Die spannende Frage ist natürlich: Was ist mit «konstruktivem Konfliktverhalten» konkret gemeint? Der wichtigste Punkt scheint mir: Wir sollten uns bewusst sein, dass es in Auseinandersetzungen immer um Sichtweisen und nie um Wahrheiten geht. Der grosse Unterschied: Wahrheiten sind absolut, Sichtweisen sind relativ. Und was relativ ist, ist verhandelbar.

Verhandelbar heisst, dass es andere Perspektiven und Alternativen gibt. Das ist eine gute Nachricht, gerade im Konfliktmanagement. Es heisst aber auch, dass man genauer und empathischer zuhören sollte. Denn selbst die harmlosesten Äusserungen sind oft komplexer, als wir meinen, und allein vier Wörter des Beifahrers bzw. der Beifahrerin im Auto vor der Ampel «Es ist grün, Schatz!» können ein ganzes Universum an Sichtweisen eröffnen. Welche das sind, hat der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun mit seinem Vier-Ohren-Modell gezeigt, und es braucht nicht viel Fantasie, um beim kleinen Satz an der Ampel ein grosses Potential für TV-Dramen und Groschenromane zu erkennen.



- Sachebene: Die Ampel ist grün.
- Selbstoffenbarung: Ich habe es sehr eilig.
- Beziehung: Ich bin dir überlegen.
- Appell: Fahr jetzt los!

Das Vier-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun  
(Quelle: Wikipedia)

### Die Vielseitigkeit der menschlichen Kommunikation

Doch sind Managerinnen und Manager nicht besonders an Dramen interessiert. Wenn das stimmt, dann müssten sie auch Geübte im Konfliktmanagement und versierte Kommunikatorinnen und Kommunikatoren sein. Meister der zwischenmenschlichen Interaktion also, die neben der Sachebene

auch die Appell-, Beziehungs- und Selbstbekundungs-Ebene erkennen und mit diesen Dimensionen adäquat umgehen können. Doch können Führende das wirklich? Können Sie zum Beispiel einen Perspektivenwechsel vornehmen, Äusserungen paraphrasieren und ehrlich eigene Gefühle benennen? Meine Antwort ist ein klares «Ja». Meine Vision ist: Wir sollten mehr in unsere Konfliktfähigkeit investieren. Das würde nicht nur für Unternehmen Sinn machen, sondern auch in unserer gespaltenen Gesellschaft.

### Kooperation statt Konfrontation

Ich-Botschaften senden, Empathie aufbringen, Verhalten statt Personen kritisieren, Wünsche statt Vorwürfe äusseren – wie Konfliktfähigkeit im Alltag aussehen kann, haben viele von uns schon oft gehört. Allerdings ist es mit knappen Gebrauchsanleitungen allein nicht getan, und lautstarke Appelle an die Konfliktbereitschaft führen nicht weiter. Was aber sinnvoll sein kann: Wenn man an handfesten Beispielen den Vorteil eines aktiven Konfliktmanagements herausarbeitet. Darum zum Schluss noch eine fiktive Situation.

Stellen wir uns vor, Sie treffen einen Mitarbeiter, nennen wir ihn Herrn Meier, der sichtbar aufgebracht ist. Das eine Szenario könnte so aussehen: Sie befürchten eine Konfrontation, Ihr Muskeltonus steigt und Sie bereiten sich innerlich auf den anstehenden verbalen Nahkampf vor. Und die andere Möglichkeit?

### In Beziehungen investieren

Das andere Szenario: Sie registrieren die Anspannung. Dann sprechen Sie Ihre Wahrnehmung an – offen, offensiv und wertneutral. Sie sagen also: «Herr Meier, ich habe den Eindruck, dass Sie etwas wütend sind. Kann das sein?», und erreichen so eine mögliche deeskalierende Wirkung. Anschliessend bringen Sie eine andere Dimension ins Gespräch ein: «Gehe ich recht in der Annahme, dass Ihnen unser gemeinsames Thema sehr wichtig ist?» So machen Sie aus einer negativen Grundstimmung etwas Produktives – und zwar wertschätzend. Und wenn Sie dann noch einen vorwärtsgerichteten Vorschlag einbringen: «Ich bin gespannt, welche Ansätze wir nun gemeinsam entwickeln können», dann stellt sich die konstruktive Atmosphäre ein, die gute Gespräche erst möglich macht.

Denn die wichtigste Kunst im Konfliktmanagement ist, dass man potentielle Streitigkeiten erkennt und sie aktiv und positiv angeht. Dazu muss man allerdings mit aller Energie in die Beziehungsebene investieren – lösungsorientiert und produktiv. Das macht sogar Spass. Garantiert!

---

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

# Oldies sind nicht einfach Goldies – der Mix entscheidet!

In einem Unternehmen arbeiten die unterschiedlichsten Menschen gemeinsam auf ein Ziel hin – jüngere wie auch ältere. Der Altersunterschied, der bis zu 40 Jahre betragen kann, hat Einfluss auf die Führung und die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden.



Joël Mattle

Wie Mitarbeitende auf ein Ziel ausgerichtet werden, respektive wie ihnen ein klarer und verständlicher Auftrag richtig kommuniziert wird, war das Thema in der letzten Ausgabe des Fachmagazins r&c (3/2020). Doch was sind das für Menschen? Aus der Praxis ist bekannt, dass sich hier Generationen bunt zusammenmischen.

Diese können sich leicht mit Unverständnis begegnen, denn jede Generation ist geprägt durch ihre Geschichte und ist mit unterschiedlichen Werten aufgewachsen.

Während sich die sogenannten Baby Boomer langsam aus der Arbeitswelt verabschieden, melden sich neue Arbeitskräfte aus der Generation Z für neue Taten. Wobei unterscheiden sich eigentlich die jeweiligen Generationen<sup>1</sup>?

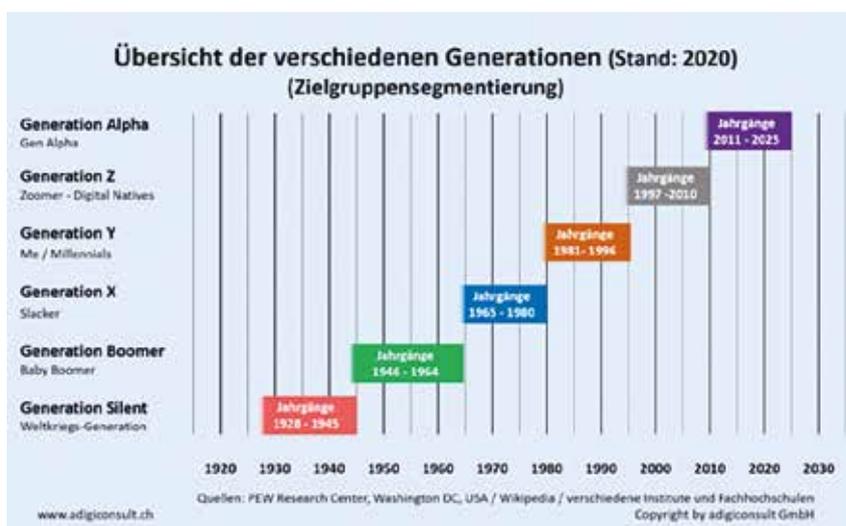
Die stille Generation wurde durch ihre Erfahrungen während des zweiten Weltkriegs massgeblich geprägt. Es

herrschte überall grosse Unsicherheit und alle erfuhren einschneidende Entbehrungen. Gedanken durften damals nicht offen ausgesprochen werden – daher der Name «Generation Silent». Diese Generation war jedoch auch sehr aktiv und wusste, wo man anpacken muss – sie versuchte, jeweils das Beste aus einer Situation zu machen.

Die Baby Boomer erlebten einen starken wirtschaftlichen Aufschwung mit hohen Wachstumsraten – und den höchsten Geburtenzahlen. Sie sind auf Konkurrenzverhalten, Aufmerksamkeit und Individualität fokussiert. Ihre Zeit war geprägt durch die Friedens- und Umweltbewegung. Neben der Ölkrise gab es wirtschaftlich wenige Herausforderungen zu meistern. Der «Pillenknick» 1964 war die Überleitung zur nächsten Generation.

Technischer Fortschritt, der Ausbau des Umweltschutzes, Umweltkatastrophen wie Tschernobyl, der Integrationsprozess der EU und eine steigende Arbeitslosigkeit, wachsende Scheidungsraten sowie eine zunehmende Anzahl von Doppelverdienern – viele Ereignisse prägten die Generation X. Die Arbeit wurde zum zentralen Lebensinhalt, wobei auch alternative, individuelle Lebensentwürfe und die Work-Life-Balance Einzug hielten.

Die Millennials sind in einer Multioptionsgesellschaft gross geworden. Die Unsicherheit wurde durch die Terroranschläge im Jahre 2011 verstärkt, die Jugendarbeitslosigkeit war hoch. Aus dieser Unsicherheit heraus, bekam die Generation Y einen weiteren Übernamen: die «Generation Why». Freude an der Arbeit, Freiräume, Selbstverwirklichung und Freizeit sind ihnen wichtiger als Status und Prestige. Sie sind in der digitalen Welt geboren und gelten als die ersten



Digital Natives<sup>2</sup>. Typisch für diese Generation wird das Phänomen der HENRYs<sup>3</sup> angesehen.

Die Generation Z ist komplett mit dem Internet und mobilen Geräten wie Smartphones und Tablets gross geworden. Die eigene Privatsphäre ist weniger wichtig und soziale Netzwerke wie Facebook und Instagram werden ohne Bedenken verwendet. Die Zoomer konzentrieren sich nur auf ihre eigenen persönlichen Ziele und werden dadurch zu Einzelkämpfern und Individualisten. Festgelegte Strukturen und Abläufe im Büroalltag motivieren sie nicht – vielmehr aber die Lebenslust und die Erlebnismaximierung. Das Internet wird zur Wissensquelle und der ständige Blick auf das Smartphone generiert täglich neue Smombies<sup>4</sup>. Die neuesten Berufseinsteiger gehören auch zu der sogenannten Generation Lockdown rund um COVID-19.

Die Generation Alpha ist die erste, welche komplett mit den Technologien des 21. Jahrhunderts aufwachsen wird. Und ihr Alltag wird zunehmend digital. Die Digitalisierung, die politische Instabilität und der demografische Wandel prägen diese Generation.

### Auf den Mix kommt es an

Jedes Unternehmen kann von den unterschiedlichen Einstellungen seiner Mitarbeitenden profitieren. Ein ideales Team setzt sich nicht aus lauter Kopien des Chefs zusammen. Denn kein Chef ist perfekt (auch wenn es einige denken) und Mitarbeitende sollten ihn ideal ergänzen. Die Altersdurchmischung bietet Chancen, wie beispielsweise unterschiedliche Erfahrungen, Stile und Perspektiven. Dieser Mix kann zu Innovation führen, wenn dieser richtig eingesetzt wird. Es ist zum Beispiel hilfreich, wenn in einem Workshop gemeinsame Werte- oder Verhaltensnormen definiert werden. Dieses Wertesystem ist eine wichtige Basis für gegenseitiges Verständnis.

### Fachkräftemangel

In den nächsten Jahren werden die Baby Boomer aus dem Arbeitsleben ausscheiden, während weniger Menschen in den Arbeitsprozess einsteigen. Zudem wird Teilzeitarbeit immer beliebter. Die Digitalisierung verändert den Arbeitsmarkt: Arbeiten mit wiederholenden Tätigkeiten werden zunehmend automatisiert – Kreativität, Kommunikation, Qualitätsmanagement und Fähigkeiten im digitalen Bereich gewinnen an Bedeutung. Diese Veränderung wird den Fachkräftemangel in den nächsten Jahren zusätzlich prägen. Unternehmen müssen sich demzufolge auf schnell ändernde Rahmenbedingungen und neue Anforderungen der (potenziellen) Mitarbeitenden einstellen – diese kommen mit anderen Kompetenzen, Wünschen, Wertvorstellungen und Ansprüchen daher. Führungskräfte müssen dagegen lernen, wie man in komplexen Situationen erfolgreich sein kann. Dabei gilt

es, die Besonderheiten der einzelnen Generationen geschickt zusammenzuführen.

Die Generationenvielfalt sollte also als Chance betrachtet werden. Der Wandel der Digitalisierung fordert neue Denk- und Lösungsansätze. Unterschiedliche Qualifikationen, Lebens- und Alterserfahrung bietet bei einer nachhaltigen Lösungsfindung einen Mehrwert. Neben sozialen Kompetenzen spielt die Fähigkeit, sich flexibel auf neue Situationen einzustellen, eine wichtige Rolle. Neue Arbeitstechniken wie beispielsweise Scrum oder Design Thinking setzen genau auf diesen offenen Austausch und fördern kommunikative Stärke.

### Erfahrung und aktuelles Wissen

Der Mix bietet einen weiteren Vorteil: Jüngere können von den Älteren lernen – und umgekehrt! Direkt von der Ausbildung oder gerade einen weiteren Abschluss erfolgreich hinter sich gebracht, bringen junge Mitarbeitende aktuelles Wissen in das Unternehmen ein. Erfahrene und eher ältere Mitarbeitende verfügen dafür über einen grossen Erfahrungsschatz, eine ganzheitliche Sicht und erkennen wiederkehrende Muster. Wenn es einem Chef gelingt, die Klischees innerhalb der Generation im Unternehmen zu brechen und eine Atmosphäre der Zusammengehörigkeit und des gegenseitigen Respekts in Teams zu etablieren, steht dem Erfolg (fast) nichts mehr im Wege.

Ein Tipp zu guter Letzt: Gehen Sie mit gutem Vorbild voran, so lassen sich Mitarbeitende jeder Generation motivieren und mitreissen – denn Leistung hängt nicht primär vom Alter ab!

---

1 Unter Generationen versteht man eine grosse Gruppe von Menschen, die als Altersgruppe in der Gesellschaft oder aufgrund einer gemeinsamen Prägung durch historische oder kulturelle Erfahrungen eine zeitbezogene Ähnlichkeit haben. Diese Einteilung wird vielfach im Bereich des Marketings verwendet.

2 Digital Natives – darunter versteht man eine Person, die in der digitalen Welt aufgewachsen ist. Gilt primär für die Generation Y und Z.

3 HENRY bedeutet High Earners, Not Rich Yet = gut verdienend, (noch) nicht reich.

4 Wortkombination von Smartphone und Zombie. Eine tägliche Nutzung von deutlich über 5 Stunden pro Tag ist keine Seltenheit.

---

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

---

# Eine amerikanische Präsidentin – Wunsch- oder Alptraum?

---

Mit der Frage «Kann Frau US-Präsidentin werden?» eröffnete Elisabeth Bronfen ihren Vortrag beim Netzwerkanlass im UniTurm Zürich. Aktuelle TV-Dramen würden tief blicken lassen, war nur eine von vielen Erkenntnissen der Kultur- und Literaturwissenschaftlerin. Fiktion und Realität gaben sich in ihren Ausführungen die Hand.

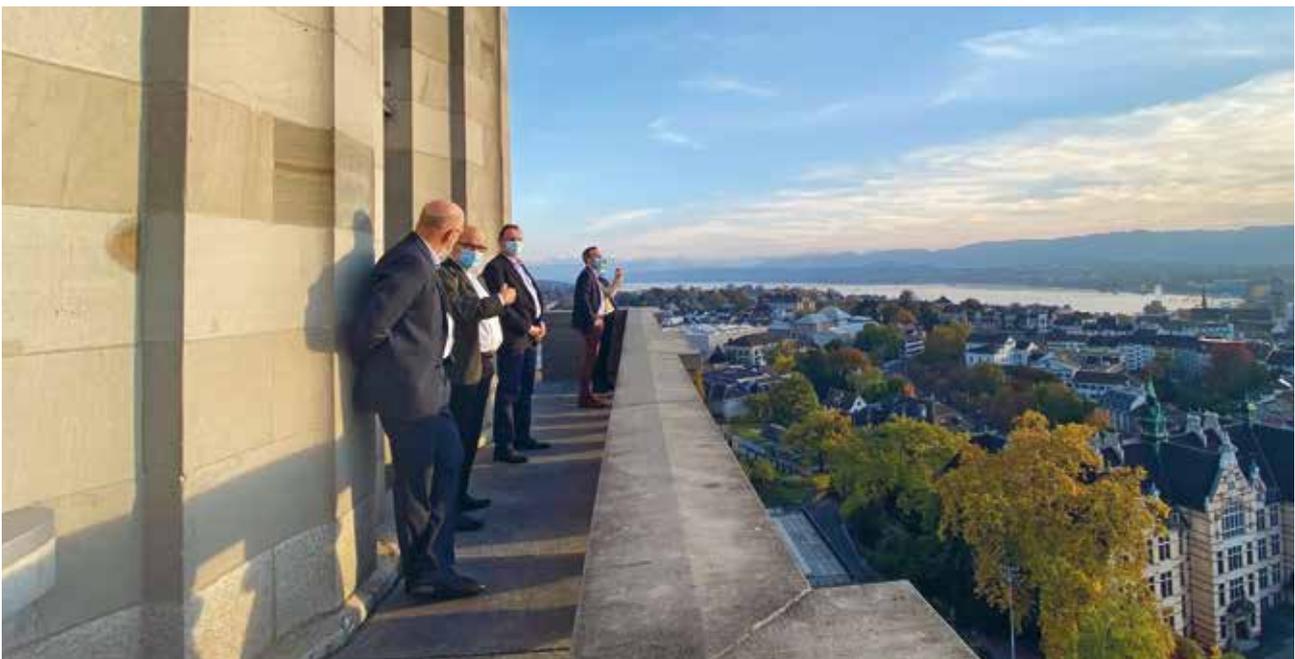
---

Die Bausteine beim dritten Netzwerkanlass am 19. Oktober fügten sich passgenau ineinander: ein verheissungsvoller Titel mit topaktuellem Thema, eine renommierte Referentin sowie eine einmalige Location hoch über den Dächern von Zürich. Dennoch kamen dieses Jahr weniger Dozierende und Autoren als üblich in den UniTurm – ein Umstand, welcher der aktuellen COVID-19-Situation geschuldet war. Die rund 30 Teilnehmenden wagten einen Blick weit über den Tellerrand hinaus und wurden von der Literatur- und Kulturwissenschaftlerin, Elisabeth Bronfen, auf eine spannende Reise in die politischen Gefilde der USA mitgenommen. Kann Frau Präsidentin werden? «Die Vorstellung, eine Frau könnte ins Oval Office einziehen, ist zwar für viele liberale Amerikanerinnen und Amerikaner eine Wunschfantasie, hat aber zugleich auch etwas Beunruhigendes», sagte Bronfen. Wie sehr das auch im Jahr 2020 noch der Fall ist, veranschaulichte sie in ihrem

temporeichen Vortrag und nahm Bezug zu den Präsidentschaftskandidatinnen: Von den fünf Frauen, die anfangs als Demokratinnen kandidierten, konnte sich nur Kamala Harris durchsetzen. «Und das auch nur, weil Joe Biden sie als seine Running-Mate ausgewählt hatte», hielt Bronfen gleich zu Beginn fest. Dabei zeigte sie mit Ausschnitten von TV-Produktionen (Homeland, House of Cards, Scandal etc.) faszinierende wie auch erschreckende Parallelen zur Wirklichkeit bei den Präsidentschaftswahlen der vergangenen Jahre auf.

## TV-Dramen können Wahlverhalten manipulieren

Scharfsinnig und mit Sprachwitz erläuterte Bronfen die Rollen von verschiedenen TV-Heldinnen, die als Präsidentschaftskandidatinnen ins Weisse Haus einzogen – in chronologischer Reihenfolge von 2005 bis heute. In die Protagonistinnen



Der Ausblick vom UniTurm hoch über den Dächern von Zürich ist atemberaubend.



Trotz Corona gute Laune: «Hausherr» Dieter Pfaff und Herbert Mattle freuen sich, dass der Anlass stattfinden kann.



Das Referat lieferte jede Menge Gesprächsstoff zum Nachtessen.



Stimmungsvolles Ambiente im UniTurm

würden Vorstellungen projiziert, die sowohl Faszination wie auch Besorgnis auslösen sollen und mitunter auch das Amt als solches in Frage stellen. Die Frauenfiguren, die uns auf dem TV-Bildschirm begegnen würden, verstrickten sich in Verschwörungen, seien von Selbstsucht und Machthunger getrieben, agierten korrupt, lügen und schrecken sogar vor Mord nicht zurück. Dabei verwies Bronfen in kurzen Filmeinspielungen auf wichtige Details und lieferte den Beweis, dass Fiktion wenig später plötzlich zur Tatsache werden kann. Die Referentin machte an diesen Beispielen aus Fernseh-Serien deutlich, wie amerikanische TV-Produktionen durch haarsträubende Darstellungen von Frauen auf ihre Art das Wahlverhalten manipulieren.

Und noch etwas führte Bronfen eindrücklich vor Augen: Frauen würden mit anderen Massstäben gemessen als Männer. Auf die Schlussfrage wer bei den kommenden Wahlen das Rennen machen wird, zögerte Bronfen nicht lange: Jo Biden. Ihre Prognose sei Hoffnung zugleich. Mit der Wahl von Jo Biden könnten die Chancen einer (afro-amerikanischen) Präsidentin mit Kamala Harris plötzlich in greifbare Nähe rücken. Doch dieses Kapitel muss erst noch geschrieben werden...

*Bettina Kriegel*



Elisabeth Bronfen, Kultur- und Literaturwissenschaftlerin und Buchautorin, Professorin für Anglistik und Lehrstuhlinhaberin am Englischen Seminar der Universität Zürich. Zugleich ist sie seit 2007 Global Distinguished Professor an der New York University. Bronfen hat zahlreiche Aufsätze in den Bereichen Gender Studies, Psychoanalyse, der Literatur-, Film- und Kulturwissenschaften sowie einige vielbeachtete Bücher veröffentlicht.

---

# Rückblick veb.digital: Aktuelles für KMU 2020

---

Bereits zum fünften Mal fand am 24. September 2020 der jährliche veb.digital Anlass im Marriott Hotel in Zürich statt. Das Timing hätte nicht besser sein können, so verabschiedete das Parlament an diesem Tag um 8.15 Uhr mit 134 Ja- zu 42 Nein-Stimmen den Entwurf des Datenschutzgesetzes (DSG), nachdem die Einigungskonferenz am Vortag noch länger getagt hatte.

---

Der Tag begann mit Afke Schouten und einer Einführung zum Thema künstliche Intelligenz (KI). Was bedeutet künstliche Intelligenz und was ist heute schon möglich? Die Vorstellung der «General Artificial Intelligence» wurde dabei zuerst relativiert. Heute können Maschinen eine Aufgabe oder Entscheidung automatisieren. Sie sind spezialisiert auf ein Fachgebiet von Spracherkennung bis zur Betrugsfindung. Man nennt das in der Fachsprache auch «Narrow Artificial Intelligence» und hat immer eine Eingabe und einen Output. Dabei lernt die Maschine anhand von Beispielen. Ein selbstfahrendes Auto braucht Millionen von Beispielen, um zu lernen. Die Art, wie «Narrow Artificial Intelligence» lernt, wird vom Menschen programmiert. Zusammen mit Martin Blom, CFO der Sihl Group, wurden die Möglichkeiten für den Einsatz von KI im Rechnungswesen erläutert. Dabei zeigte sich, wie wichtig es ist, sich zuerst eine gute Ausgangslage zu schaffen. Ohne saubere Daten und einem klar definierten «Single Point of Truth» für diese Daten ist es schwierig, Anwendungsfälle zu finden und die Maschine zu trainieren. Sind die Daten definiert, sollen mit einfachen Methoden erste Erfolge mit KI erzielt werden.

## Veränderungen im Zahlungsverkehr

Stefan Lenz präsentierte den Swiss Payment Monitor 2020 und die daraus folgenden Entwicklungen im Zahlungsverkehr. In diesem ist Bargeld weiterhin das meistgenutzte Zahlungsmittel, gefolgt von der Online-Überweisung und der Debitkarte. Wie wir bezahlen, wird beeinflusst von der Betragshöhe, dem Zahlungsort und von unseren (kulturellen) Gewohnheiten. In der Schweiz beispielsweise ist die Bezahlung über eine App im Vergleich zum Ausland nach wie vor nicht sehr populär. Mit der Einführung von ISO 20022 folgen weitere Vereinfachungen. So wurde per 30. Juni 2020 die QR-Rechnung lanciert, welche sich jedoch nur langsam etabliert, da für grosse Rechnungsteller der Aufwand dieser Änderung schlicht zu gross ist, und gleichzeitig der Mehrwert im QR-Code noch nicht erkannt wurde. Mit mehr elektronischen Rechnungen und mit dem Ansatz von Open-Banking wird sich hier in den nächsten Jahren sicher einiges entwickeln.

## Das neue Datenschutzgesetz (DSG)

Brandaktuell präsentierte Maria Winkler, was in der Schweiz vom DSG zu erwarten ist. Die Verantwortung für die Daten geht einher mit dem Datenschutz. Mit dem Inkrafttreten des DSG und der dazugehörigen Verordnung (VDSG) ist im Jahr 2022 zu rechnen. Neben der Definition von Begriffen wie Personendaten, Datenbearbeitung und Profiling wurden auch die Begriffe Verantwortlicher und Auftragsbearbeiter im Zusammenhang mit der VDSG vertieft angeschaut. Die neue Rolle der Datenschutzberaterin oder -berater ist sicher ein Thema, das auch im Rechnungswesen angesiedelt werden kann.

## Digitale Vermögenswerte im Nachlass

Dr. Balz Hösly von MME zeigte uns die rechtlichen Aspekte im Vererben von digitalen Vermögenswerten. Die grosse Herausforderung beim Nachlass von digitalen Vermögenswerten ist der Zugang. Nur wer über den Private Key verfügt, kann tatsächlich über das digitale Vermögen verfügen. Das kann zum einen zu Problemen und Streitigkeiten beim Erben führen und zum anderen dazu, dass das bereits heute grosse und besitzlose digitale Vermögen weiter zunimmt.

## Cyberisiken und -kriminalität

Zum Abschluss des Tages folgte eine Sensibilisierung für das Thema Cyberrisk durch Prof. Dr. Sita Mazumder von der Hochschule Luzern. Sie zeigte den Teilnehmenden eindrücklich, wo die Risiken heute liegen und wie Tools für Angriffe relativ einfach im Darknet organisiert werden können. Digitalisierung ist kein neuer Begriff, sondern hat sich in der Zwischenzeit über mehrere Jahrzehnte etabliert. Dabei verändern sich die Gegebenheiten laufend, und es ist eine grosse Herausforderung für alle, up-to-date zu sein.

*Peter Herger, Vorstandsmitglied veb.ch*

**Bitte Termin reservieren:** Am 21. September 2021 findet der nächste Anlass von veb.digital statt.

---

# Cybersicherheit zum Schutz von wertvollen Daten priorisieren

---

Der 31. Halbjahresbericht der Melde- und Analysestelle Informationssicherung (MELANI) befasst sich mit den wichtigsten Cybervorfällen der ersten Jahreshälfte 2020 in der Schweiz und international. Im aktuellen Bericht wird als Schwerpunktthema die Corona-Pandemie beleuchtet, die als Lockmittel für zahlreiche Cyberangriffe gedient hat.

---



Peter Herger

Viele denken, ist ja klar, jetzt im Homeoffice haben Leute wieder mehr Zeit, um sich diesem Thema zu widmen. Doch das ist falsch. Cyberkriminalität ist in der Zwischenzeit ein grosses Business geworden. Hinter dem grössten Hack auf Twitter steckte angeblich ein 17-Jähriger aus Florida. Er kommunizierte über Konten von bekann-

ten Persönlichkeiten wie Elon Musk oder Bill Gates, dass wer ihnen Bitcoin überweise, das Doppelte zurückerhalte. Wer denkt, so naiv kann niemand sein, um auf diesen Trick reinzufallen, der irrt: Innert Minuten wurden über 180'000 US-Dollar in Bitcoin überwiesen.

veb.ch möchte daher unseren Berufsstand für das Thema sensibilisieren. Der Verband ist überzeugt, dass die Datenhoheit im Rechnungswesen liegt und entsprechend auch die Verantwortung dafür. Leider fielen die meisten Netzwerkveranstaltungen von veb.ch zu diesem Thema mit Max Klaus von MELANI (oder neu NCSC Nationales Zentrum für Cybersicherheit) den aktuellen Umständen zum Opfer. Gleichzeitig hat veb.ch gemeinsam mit der HWZ (Hochschule für Wirtschaft in Zürich) eine Cyber Security Awareness Broschüre erarbeitet.

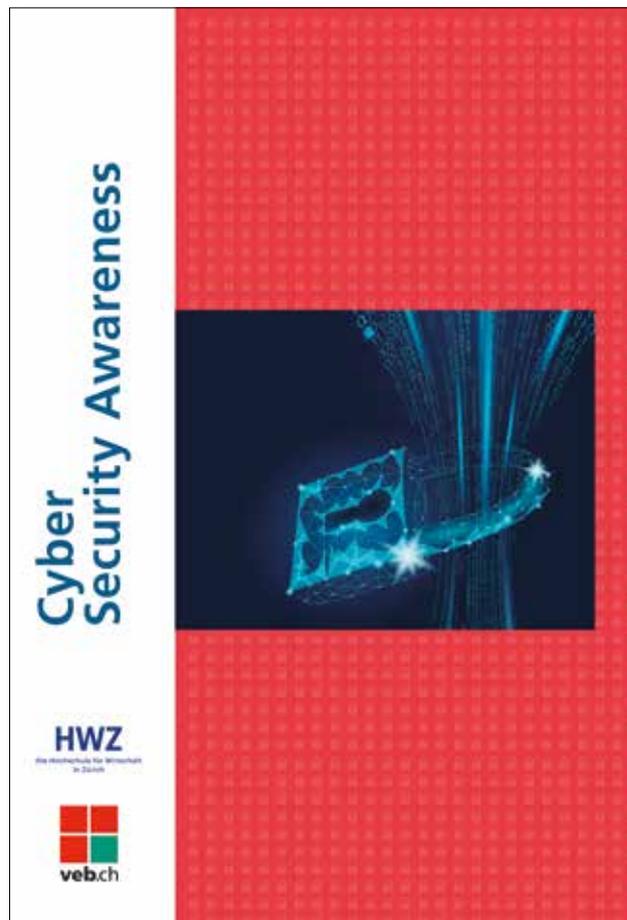
## Cyber Security Awareness

Ralph Hutter und Kai Dorner, zwei ausgewiesene Fachpersonen im Bereich Cyber Risk & Security, sind die Autoren dieser Broschüre. Darin erläutern sie die allgemeine Lage der Informationssicherheit, erklären die häufigsten Angriffsarten und speziell die Anatomie eines Hacks am Beispiel eines CEO-Fraud-Angriffs. Ein Modell für die kontinuierliche Mitarbeiterschulung sowie eine passende Checkliste mit Empfehlungen sind ebenfalls enthalten.

Die Broschüre umfasst 39 Seiten und ist nur online unter [veb.digital](http://veb.digital) verfügbar. Die erwähnte Checkliste ist auf [www.veb.digital/checklisten](http://www.veb.digital/checklisten) zu finden. Die Sensibilisierung für Cybersicherheit ist Chefsache und gehört in jedem Unternehmen auf die Traktandenliste.

## Ransomware als bekannteste Bedrohung

Der Halbjahresbericht von MELANI zeigt, dass die Angriffe auf Grossereignisse angepasst wurden. Nicht verwunderlich ist somit, dass die aktuelle COVID-19-Pandemie



oft als Thema verwendet wird. Falsche Informationen zur Pandemie und zum Coronavirus dienen als Köder, wie beispielsweise Online-Bestellmöglichkeiten von Masken, welche zu Beginn knapp verfügbar waren. Damit wird die Absicht verfolgt, Schadsoftware zu platzieren. Neben Mails werden auch Fake-Apps in Stores veröffentlicht, die vermeintlich die Ausbreitung des Coronavirus auf einer Karte anzeigen. Zudem werden Tracing Apps simuliert und als Fälschungen veröffentlicht.

Auch das erhöhte Interesse an Videokonferenzen wird ausgenutzt und auf verschiedenen Arten angegangen. Viele Nutzer verwendeten zum ersten Mal solche Konferenz- und Kollaborationssoftware. Somit war es für viele nicht einfach zu erkennen, ob eine Nachricht von der Plattform stammte oder ob es sich um eine entsprechende Fälschung handelte. Diese Unsicherheiten werden von den Angreifern so ausgenutzt, dass sie auf manipulierte Anmeldemasken leiten, wo Nutzer zur Eingabe von Passwörtern aufgefordert werden.

Während des Lockdowns im März wurden über WhatsApp Verlosungen von Lebensmittelgutscheinen angepriesen. Dafür wurden bekannte Marken wie Migros, Coop und Denner missbraucht. Zur Verifizierung musste man sich mit der Kreditkarte registrieren, womit man, im Kleingedruckten ersichtlich, ein teures Abonnement mit monatlichen Gebühren abschloss.

### Homeoffice öffnet Sicherheitslücken

Durch die schnelle Umsetzung von Homeoffice Lösungen konnten die Sicherheitsbedingungen der IT-Infrastruktur

#### Wichtige Links:

Den gesamten Halbjahresbericht 2020 von MELANI finden Sie hier:  
<https://www.melani.admin.ch/melani/de/home/dokumentation/berichte/lageberichte/halbjahresbericht-2020-1.html>

nicht immer gewährleistet werden. Findige Angreifer intensivierte entsprechend ihre Scan-Aktivitäten, um verwundbare Stellen in Firmennetzwerken zu finden. Auch Phishing-Angriffe wurden gezielt auf die neue Arbeitssituation ausgerichtet.

### Maschinen als neues Ziel

Nicht alles steht im Zusammenhang mit Corona. Generell wird eine Zunahme von Ransomware registriert. Bisher waren es meist Angriffe mit Krypto-Trojanern auf die IT-Infrastruktur; nun werden vermehrt auch Prozesssteuerungen von Maschinen und Kontrollsystemen angegriffen. Im Halbjahresbericht von MELANI wird speziell die Energie- und Wasserversorgung angesprochen. Es werden jedoch auch Beispiele von Spitälern und Unternehmen aus der Automobilindustrie erwähnt. Kein Ziel ist zu unwichtig, um nicht doch ins Visier zu geraten.

### Cybercrime-as-a-Service (CaaS)

Im Darknet werden unzählige Möglichkeiten für gezielte oder flächendeckende Angriffe angeboten. Entsprechend können auch Cyberkriminelle mit begrenzten technischen Fähigkeiten solche Angriffe starten. Wer dabei das Opfer ist, ist sekundär. Im Darknet sind auch Werkzeuge für einen gezielten Angriff zu finden: Und sei es nur, um mit einem gefälschten Absender im E-Mail für Irritation zu sorgen.

---

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

## Plus que des chiffres.

Spécialiste en finance et comptabilité avec brevet fédéral

Experte diplômée / Expert diplômé en finance et controlling

Vous pouvez lire le récit complet de Alexandre Lambiel sur [plusquedeschiffres.ch](https://plusquedeschiffres.ch)

Association pour les examens supérieurs en comptabilité et controlling

société des employés de commerce dynamiser l'économie pour moi.  veb.ch



«J'ai toujours eu une affinité avec les chiffres: à l'école, c'était les maths et plus tard ça a été la comptabilité. Je me sens vraiment dans mon élément.»

Alexandre Lambiel,  
Pont-de-la-Morge

---

# Legal Tech – Recht für alle

---

Seit fünf Jahren geistert das Wort Legal Tech durch die Medien. Von der Anwaltschaft teilweise belächelt, teilweise gefürchtet und für die meisten Menschen schwer greifbar. Dabei birgt es grosse Versprechen in sich – auch oder gerade für Nicht-Juristen.

---



*Ioannis Martinis*

Die digitale Transformation ist im Recht angekommen. Nach vielen anderen Branchen wird nun auch die Juristerei digitalisiert. Diese Vermählung von Recht und Technologie, kurz Legal Tech genannt, hat nicht nur die Fantasie von Technologie-Enthusiasten beflügelt, sondern auch jene von zahlreichen «Experten», die in dystopischer

Manier das Ende eines ganzen Berufsstandes proklamieren. Die Rede ist dann oft von Robo-Lawyers, die an die Kanzleitüre klopfen, von disruptiven Technologien, die der Rechtsbranche zu- und den Anwalt ersetzen. Solche Schreckensszenarien lassen sich zwar wunderbar visualisieren, aber mit der Realität und dem eigentlichen Kern von Legal Tech haben sie kaum etwas zu tun. Überhaupt wurde das Wort Disruption in den letzten drei, vier Jahren derart inflationär benutzt, dass dessen scharfe Kanten bereits abgestumpft und die Bedeutung verwaschen wurden. Neu ist der Begriff natürlich nicht. Bereits vor über 20 Jahren schrieb Harvard-Proffessor Clayton Christensen in seinem Buch «The Innovator's Dilemma» über disruptive Technologien und erläuterte damit die schöpferische Zerstörung, welche von radikalen Innovationen ausgeht, die mit ihrer Kraft auch etablierte Unternehmen zu Fall bringen können.

## **Juristerei aus dem Computer, beileibe nichts Neues**

Wer schon etwas länger im Geschäft ist, der weiss, dass technologische Errungenschaften nicht erst in der Rechtsbranche eingesetzt werden, seit es den Begriff Legal Tech gibt. Bereits 1971 berichtete der ehemalige deutsche Bundesdatenschutzbeauftragte Hans Peter Bull über «Juristerei aus dem Computer». Und schon damals hoffte man auf «mit juristischen Informationen gefüllte Computer, die

bei der Verwirklichung des Rechts zu höherer Rationalität und Effektivität beitragen» sollten<sup>1</sup>. Einen Legal Tech Hype hatte dies damals jedoch nicht ausgelöst. Dies hing direkt mit den «Fähigkeiten» der entsprechenden Technologien zusammen. Sie brachten in den 1970er Jahren den Juristen vor allem eine Beschleunigung ihrer Arbeit – den Kern der juristischen Tätigkeit tangierten sie nicht.

Die jüngsten Errungenschaften im Bereich des maschinellen Lernens, der Einsatz intelligenter Software und die Ubiquität des Internets haben da schon eher disruptiven Charakter. Sie verändern die Art und Weise, wie zukünftig Rechtsdienstleistungen erbracht, aber auch wie sie von Bürgerinnen und Bürgern «konsumiert» werden. Notgedrungen hat sich die Entwicklung in den letzten Monaten beschleunigt.

## **Neue Normalität**

Es ist mittlerweile klar, dass die Corona-Pandemie die Digitalisierung in zahlreichen Unternehmen stärker vorangehen hat, als sämtliche dafür verantwortlichen Personen zusammen. Die massive Nutzung von Co-Working Software und Videokonferenzen hat die Akzeptanz für digitale Tools und neue Arbeitsformen deutlich erhöht. Auch bei Rechtsdienstleistungen. Sowohl auf Seiten der Anbieter wie auch auf Seiten der Kunden. Die Berührungängste sind grösstenteils verfliegen. Und auch wenn noch nicht alles reibungslos funktioniert, scheint man sich bereits mit der «neuen Normalität» arrangiert zu haben. Gemäss einer aktuellen Umfrage von Wolters Kluwer geben 66% der Anwaltskanzleien an, dass sie die Art und Weise, wie sie digital mit Mandanten kommunizieren, verbessern werden. Die meisten Befragten in ganz Europa sehen zudem auch Veränderungen im Gerichtssaal kommen. 41% erwarten

---

<sup>1</sup> Niko Härting: Auch wenn es anstrengend ist, in: Jusletter IT Flash vom 13. Juni 2017.

eine Beschleunigung der virtuellen Fernanhörungen als neue Art der Interaktion mit Richtern in der Zukunft.<sup>2</sup> Die neue Normalität scheint nachhaltige Veränderungen mit sich zu bringen.

### Neue Geschäftsmodelle, mehr Zugang zum Recht

Ein unkomplizierter, niederschwelliger Zugang zum Recht sowie die Etablierung neuer Geschäftsmodelle prägen derzeit die Debatte, wenn von Legal Tech die Rede ist. Innovation statt Disruption und die Erkenntnis, dass es auch in der Rechtsbranche viel Raum für frische Ideen gibt. Deutlich wird das beispielsweise in Deutschland, wo sich Plattformen wie Flightright oder wenigermiete.de mit einem neuen Geschäftsmodell an eine Vielzahl von Kundinnen und Kunden mit demselben Anliegen wenden und dabei die Prüfung und Geltendmachung von Forderungen massiv vereinfacht haben.

### Die Rechtsgebiete der anderen

Spricht man Juristen darauf an, wird stets betont, dass sich die Angebote dieser Online-Plattformen nur auf ganz bestimmte Rechtsgebiete beschränken würden. Gerne auch auf die Rechtsgebiete «der anderen». Man selber sei davon nicht betroffen. Die eigenen Skills, das eigene Verhandlungsgeschick, die Empathie, die man den Klienten entgegenbringe, das liesse sich so leicht nicht durch eine Maschine ersetzen.

Natürlich beschränkt sich Flightright vorerst auf die Geltendmachung von Fluggastrechten und bei wenigermiete.de ist der Name Programm. Spannend sind jedoch nicht die Grenzen und Beschränkungen, sondern die Chancen und Möglichkeiten, welche die Plattform-Ökonomie eröffnen. Spannend insbesondere für progressive Köpfe, welche Rechtsdienstleistungen neu denken wollen. Spannend aber auch für Bürgerinnen und Bürger und ihr Bedürfnis nach Rechtsschutz. Denn sowohl das Erkennen eines Rechtsanspruchs als auch dessen Durchsetzung sind keine leichten Unterfangen.

### Recognition. Selection. Service.

Folgt man der sogenannten «Client Service Chain», so kann der Zugang zum Recht in drei Phasen unterteilt werden: In der ersten Phase geht es darum, die Erkenntnis zu erlangen, dass ein rechtlich relevanter Sachverhalt vorliegt (Recognition). In der zweiten Phase muss ein Problemlöser gefunden werden (Selection). Schliesslich folgt in einer dritten Phase die eigentliche juristische Dienstleistung (Service). Diese drei Phasen bilden nicht nur das

Grundgerüst, um den Zugang zum Recht mittels Legal Tech neu zu definieren, sondern auch die Basis für neue Geschäftsmodelle. In allen drei Phasen lassen sich neue Lösungen etablieren. Bei den bereits genannten Plattformen können Betroffene mit wenigen Klicks ermitteln, ob ihnen Rechtsansprüche zustehen. Kostenlos und direkt vom eigenen Sofa aus. Vielmehr als einen Internetzugang benötigen sie nicht.

### Thermostat als Rechtsberater

Geht man noch einen Schritt weiter, braucht es nicht einmal eine Online-Plattform, auf welcher man das Problem schildern oder Daten erfassen muss. Ist es in der eigenen Mietwohnung im Winter zu kalt, reicht ein smarterer Thermostat, der die Betroffenen mit einer SMS über die eigenen Rechte aufklärt. Ob diese dann auch wahrgenommen werden, bleibt jedem selbst überlassen. Durch die nun vorhandene Erkenntnis, dass ein rechtlich relevanter Sachverhalt vorliegt, ist zumindest ein erster Schritt zur Rechtswahrung getan. Klingt nach Zukunftsmusik, bewegt sich aber im Spektrum des Möglichen.

### Online-Plattform als Problemlöser

Bei der Auswahl des Problemlösers wie auch bei der Durchsetzung der Forderung ist man heute in diversen Feldern nicht mehr auf die klassische Anwaltskanzlei angewiesen. Die neuen Angebote liefern nicht nur einen Zugang zum Recht, sondern oft – und dies ist noch viel entscheidender – auch einen Zugang zu einer Lösung. Digital, unkompliziert und erschwinglich. Sie ermöglichen damit, um bei den Worten von Rechtsanwalt Nico Kuhlmann zu bleiben, «die Teilhabe an der Rechtsordnung in einem bisher nicht verwirklichten Umfang».

---

*Ioannis Martinis, lic. iur., MAS Digital Business,  
Head of Legal Tech Coop Rechtsschutz AG  
sowie Head of Communication YLEX AG,  
Studiengangsleiter CAS Legal Tech an der HWZ.  
ioannis@martinis.ch*

Dieser Beitrag erscheint im Rahmen der Partnerschaft zwischen veb.ch und dem Institute for Digital Business der HWZ. Der **CAS Legal Tech** startet erstmals im März 2021. Weitere Informationen unter [hwzdigital.ch](http://hwzdigital.ch) und [fh-hwz.ch/cas-legal-tech](http://fh-hwz.ch/cas-legal-tech).

---

<sup>2</sup> Impact of the COVID Crisis on the Legal Sector by Wolters Kluwer, June 2020.

---

# Berufsethisches Verhalten – der Ethik-Kodex von veb.ch

---

Die Wirtschaft und somit auch der Berufsstand der veb.ch-Mitglieder ist ständig mit ethischen Herausforderungen und der Frage nach «richtig» oder «falsch» konfrontiert. veb.ch hat die wesentlichen Grundsätze für ethisches Verhalten für seine Mitglieder als Richtlinien im Ethik-Kodex zusammengefasst, welcher nun in überarbeiteter Version vorliegt.

---

Die Mitglieder von veb.ch sind statutarisch zu einem berufsethisches Verhalten verpflichtet; der *Ethik-Kodex* von veb.ch ist für sie verbindlich. Nach seinem ersten Erscheinen im Jahr 2006 wurde der Kodex nun überprüft und angepasst.

Wie bereits bei der Erstellung der ersten Ausgabe, liess sich veb.ch bei der Überarbeitung von Prof. Dr. Markus Huppenbauer unterstützen. Die Zusammenarbeit mit dem ehemaligen Theologen und Ethikprofessor der Universität Zürich war eine Inspiration. Er schaffte es wie kein anderer, im scheinbar unüberwindbaren Spannungsfeld von wirtschaftlichem Handeln und ethischen Grundsätzen praktikable Lösungen aufzuzeigen. Leider ist er im Juli 2020 unerwartet und viel zu früh verstorben. Er verfasste für den *Ethik-Kodex* von veb.ch folgenden Leitsatz:

**«Staatliche Gesetze können und sollen nicht alle möglichen Eventualitäten regulieren. Es ist deshalb wichtig, dass die Akteure ihre damit gegebenen Freiräume ethisch verantwortungsvoll nutzen.»**

In diesem Sinne soll der *Ethik-Kodex* von veb.ch seinen Mitgliedern als Wegweiser für ihr moralisches Handeln im beruflichen Alltag dienen.

## Grundsätze

Die Handlungsanweisungen an die veb.ch-Mitglieder sind in den folgenden vier Grundsätzen zusammengefasst:

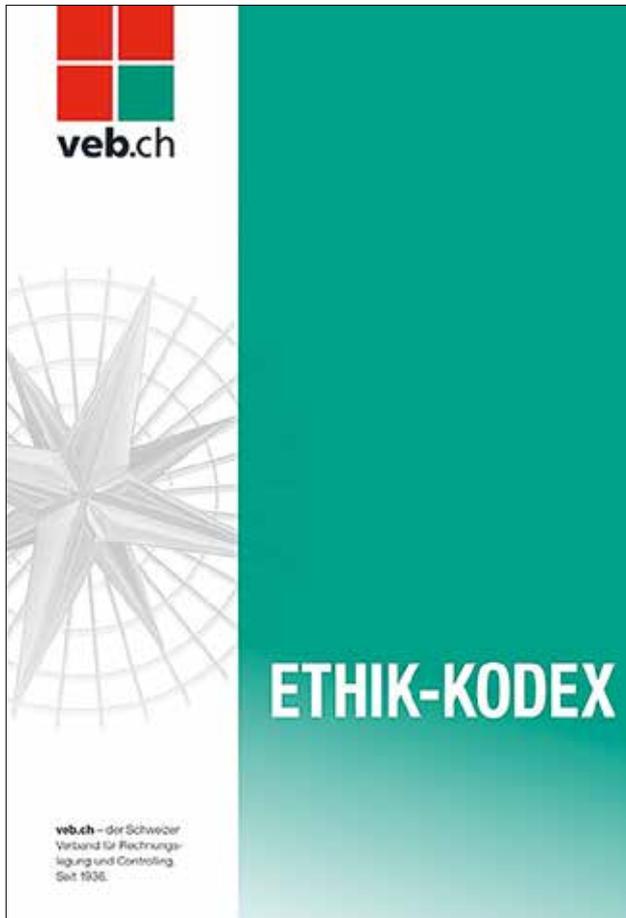
- Integrität
- Objektivität
- Fairness
- Vertraulichkeit

veb.ch hat sich bei der Auswahl der Grundsätze bewusst auf diejenigen konzentriert, die er für den Berufsstand

und seine Mitglieder als wesentlich erachtet. Im Zentrum steht dabei die Idee einer auf Verantwortung und Transparenz beruhenden guten Unternehmensführung sowie die Einhaltung der massgebenden Gesetze und Regelungen (Good Corporate Governance & Compliance). Im Zusammenhang mit der Überarbeitung fand im Rahmen der Compliance das Thema der Bestechung Eingang in den *Ethik-Kodex*. Wie sollen sich Mitarbeitende verhalten, wenn ihnen Zuwendungen angeboten werden? Im besten Fall helfen ihnen interne Weisungen und Regelungen weiter oder sie konsultieren die Vorgesetzten. Diese tun gut daran zu wissen, dass die Bestechung von Amtsträgern und Privaten von Amtes wegen verfolgt wird und strafbar ist.

Aber nicht nur das Einhalten von Regeln ist im Wirtschaftsleben wichtig, sondern darüber hinaus ist Moral gefragt. Wer sich beispielsweise selbst treu bleibt und darauf achtet, dass die persönlich festgelegten Werte und Ziele mit dem eigenen Handeln übereinstimmen, handelt integer. Die Berücksichtigung gegenseitiger Interessen schafft auch im Wirtschaftsleben Vertrauen, welches nicht nur für die beteiligten Parteien, sondern vielmehr für alle Stakeholder von grosser Wichtigkeit ist. Unternehmen haben eine moralische Verantwortung, welche von den für sie handelnden Mitarbeitenden, Führungspersonen und Organen wahrgenommen werden muss. Harte wirtschaftliche Entscheide wie beispielsweise Entlassungen, stehen grundsätzlich im Widerspruch zur Fürsorgepflicht, welche das Unternehmen als Arbeitgeber für die betroffenen Mitarbeitenden wahrzunehmen hat. In diesem Spannungsfeld Entscheidungen zu treffen, ist ethisch anspruchsvoll. Im Geschäftsalltag lässt sich jedoch zunehmend beobachten, dass Geschäftspartner voneinander über regelkonformes Verhalten hinaus verantwortungsvolles Handeln erwarten.

Unter diesem Aspekt lassen sich die veb.ch-Mitglieder im Beruf von den folgenden Grundsätzen leiten:



### Integrität

- arbeiten korrekt, sorgfältig und verantwortungsbewusst;
- bilden sich ständig weiter, um qualitativ hochstehende Berufsleistungen zu erbringen;
- halten Gesetze ein und verhalten sich regelkonform;
- beachten und fördern die legitimen und ethischen Ziele ihres Unternehmens und ihrer Klienten;
- sind nicht in illegale Aktivitäten verstrickt und wirken nicht bei Handlungen mit, die ihren Berufsstand in Misskredit bringen;
- kennen die gesetzlichen Vorschriften zur Amtsträger- und Privatbestechung und beachten diese bei sich selbst und bei ihren Klienten.

### Objektivität

- legen alle ihnen bekannten wesentlichen Fakten offen, die eine transparente, vollständige und objektive Beurteilung ihrer Tätigkeit gewährleisten;
- beteiligen sich nicht an Aktivitäten und unterhalten keine Beziehungen, die eine unabhängige und sachliche Beurteilung beeinträchtigen oder den Interessen des veb.ch, des Unternehmens oder ihrer Klienten widersprechen;
- haben Regeln für die Entgegennahme oder Gewährung von Geschenken oder Vergünstigungen und befolgen diese.

### Fairness

- lösen Konflikte im sachlichen, direkten Gespräch und berücksichtigen dabei die Werte, Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten;
- besprechen Interessenkonflikte – zum Beispiel auch im Zusammenhang mit den Verhaltensregeln des *Ethik-Kodex* – mit ihren Klienten, den unmittelbaren Vorgesetzten oder, falls diese selbst daran beteiligt sind, mit den nächst höheren Vorgesetzten;
- verpflichten sich zu einem lauterem Wettbewerbsverhalten.

### Vertraulichkeit

- geben vertrauliche Informationen ohne Erlaubnis oder rechtliche Verpflichtungen weder während noch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses mit ihrem Arbeitgeber oder Klienten an Dritte weiter;
- ziehen keinen persönlichen Vorteil aus Erkenntnissen, die sie aus Vertragsverhältnissen gewonnen haben und verwenden keine Informationen, die nicht mit den Grundsätzen des *Ethik-Kodex* zu vereinbaren sind.

Verstösst ein Mitglied des veb.ch in grober Weise gegen den *Ethik-Kodex*, kann es aus dem veb.ch ausgeschlossen werden.

### Kontakt und Meldestelle

Für Fragen oder Anmerkungen zum *Ethik-Kodex* und seiner Anwendung stehen Susanne Grau, Vorstandsmitglied und Compliance-Verantwortliche veb.ch, sowie Prof. Dr. Dieter Pfaff, Vizepräsident veb.ch, zur Verfügung. Für ihre Mitglieder bieten zudem der kaufmännische Verband und veb.ch zusammen eine Meldestelle an, welche für konkrete Anliegen und Anfragen professionelle Unterstützung bietet (Angebot in deutscher Sprache).

### Bestellung des Ethik-Kodex

Download auf der Homepage des veb.ch, verfügbar in Deutsch, demnächst auch in Französisch und Italienisch.

---

*Susanne Grau, SUSANNEGRAU Consulting GmbH, Inhaberin und Geschäftsführerin, MLaw, eidg. dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling, Juristin und Betriebswirtschafterin, Expertin für Wirtschaftskriminalität, Vorstandsmitglied veb.ch. susanne.grau@veb.ch*

# Aktuelle und interessante Gerichtsurteile

## Wirtschaftsrecht

### Share Deal: Vorsicht

In seinem Urteil 4A\_445/2019 vom 18. Februar 2020 bestätigte das Bundesgericht seine Rechtsprechung, dass bei einem Gesellschaftskauf (Share Deal) die Gesetzesbestimmungen über den Fahrniskauf (Art. 187 ff. OR) anwendbar sind. Es stellte zudem erneut fest, dass sich die gesetzliche Sachmängelhaftung nicht auf die Vermögenswerte der Gesellschaft bezieht, sondern bloss auf den Bestand und den Umfang der mit den Aktien veräusserten Rechte. Für den wirtschaftlichen Wert der Aktien haftet laut Bundesgericht ein Verkäufer gemäss Art. 197 Abs. 1 OR nur dann, wenn er dies dem Käufer zugesichert hat.

### Dividendenzusicherung

In seinem Urteil 4A\_24/2020 vom 26. Mai 2020 entschied das Bundesgericht, dass die vertragliche Pflicht des Aktienkäufer, eine Dividende zu beschliessen und dem Aktienverkäufer auszubezahlen, als Garantie i.S.v. Art. 111 OR gelte. Es entschied weiter, dass diese vertragliche Pflicht dem Aktienverkäufer einen persönlichen Anspruch gegenüber dem Aktienkäufer einräume, wenn die Dividende nicht beschlossen und an ihn ausbezahlt werde.

### Zahlung auf ein Sperrkonto genügt nicht

In seinem Urteil 4A\_279/2019 vom 19. Februar 2020 entschied das Bundesgericht, dass die Käuferin ihre Pflicht zur Zahlung des Kaufpreises nicht erfüllt habe, indem sie die letzte Kaufpreisrate auf ein Bankkonto überwies, über das die Verkäufer nicht verfügen konnten.

### Bewilligungsentzug wegen mangelhafter Prüfung

Die natürliche Person hat als leitende Revisorin bei der Prüfung einer Pensionskasse über den Zeitraum von drei Jahren ihre Sorgfaltspflichten bei der Prüfung von Transaktionen mit nahestehenden Personen, der Bewertung von Immobilien und der Einhaltung der Anlage-Richtlinien verletzt. Aufgrund der mangelhaften Prüfung wurde ihr im Rahmen eines Enforcement die Zulassung für zwei Jahre entzogen.

## Sozialversicherungsrecht

### Keine Krankenkassenentschädigung

Das Bundesgericht weist die Beschwerde einer 44-jährigen Frau zurück, die von ihrer Krankenkasse die Fruchtbarkeitsbehandlung nicht erstattet bekommen hatte. Die Versicherung berief sich auf das Alter der Frau, um die Leistungen zu verweigern. (BGer Urteil 9C\_800/2019)

### Auszahlung des Freizügigkeitsguthabens nicht massgebend

Nachdem einem Mann rückwirkend eine ganze Invalidenrente zugesprochen wurde, liess sich dieser sein Freizügigkeitsguthaben auszahlen. Für die rückwirkende Berechnung der Ergänzungsleistungen wollte die Ausgleichskasse des Kantons Bern dieses Guthaben als verzehrbaren Vermögenswert anrechnen. Das geht nicht, hat das Bundesgericht entschieden. (BGer Urteil 9C\_135/2020)

### Vaterschaftsurlaub auf den 1. Januar 2021 in Kraft gesetzt

Die Einführung eines über die Erwerbsersatzordnung (EO) entschädigten Vaterschaftsurlaubs wurde in der Volksabstimmung vom 27. September 2020 mit einer Mehrheit von 60.3 Prozent angenommen. An seiner Sitzung vom 21. Oktober 2020 hat der Bundesrat das Datum für das Inkrafttreten der Gesetzesänderung auf den 1. Januar 2021 festgelegt und die entsprechenden Ausführungsbestimmungen verabschiedet.

### Lohnfortzahlungspflicht bei Betreuung von Angehörigen ab 1. Januar 2021 in Kraft

Das neue Bundesgesetz über die Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung wird in zwei Etappen in Kraft gesetzt. Dies hat der Bundesrat an seiner Sitzung vom 7. Oktober 2020 beschlossen. Mit der ersten Etappe, die am 1. Januar 2021 in Kraft tritt, werden die Lohnfortzahlung bei kurzen Arbeitsabwesenheiten geregelt und die Betreuungsgutschriften in der AHV ausgeweitet. Ausserdem wird der Anspruch auf den Intensivpflegezuschlag und die Hilflosenentschädigung der IV für Kinder angepasst.

## Arbeitsrecht

### Kein Kündigungsgrund

Das Bundesgericht hatte sich beim Urteil 4A\_21/2020 vom 24. August 2020 mit zwei mit wenig Kraft und ohne Zielgenauigkeit sowie auch ohne Personentreffer vorgenommenen Würfen eines Filzstifts durch einen Betreuer (Animateur) in einem Genfer Wohnheim zu befassen. Der zweimalige Wurf des Filzstifts an einem Tag rechtfertigte in diesem Fall gemäss dem Bundesgericht keine fristlose Kündigung des Arbeitsvertrages nach Art. 337 OR.

## Steuerrecht

### Eigenmietwert aufgerechnet, obwohl nicht bewohnt

Ein steuerlich relevanter Eigengebrauch ist (nur) insoweit nicht gegeben, als eine Liegenschaft aufgrund von objek-

tiven, äusseren Umständen nicht benutzt werden kann oder wenn ein Objekt leer steht, weil es trotz entsprechender Absicht und ernsthafter Bemühungen nicht vermietet oder verkauft werden kann; steueraufhebende oder steuermindernde Tatsachen sind von der steuerpflichtigen Person zu beweisen. Eine einzelne E-Mail vermag weder Verkaufsabsicht noch Verkaufsbemühungen zu belegen. Zudem wiegt ein defekter Hauptwasserhahn in der Wohnung nicht schwer genug, um als objektiver äusserer Umstand den Gebrauch der Wohnung auszuschliessen. Gutheissung der Beschwerde der Steuerverwaltung. (BGer Urteil vom 7. Oktober 2020, 2C\_509/2020)

#### Ruling in der MWST

Die MWST hat mit Art 69 MWSTG ein Auskunftsrecht gestaltet, das eine ähnliche Eigenschaft hat, wie ein Ruling

bei den direkten Steuern. Dies aufgrund der Selbstveranlagung und der besonderen Bedeutung der Selbstdeklaration sowie der Selbstentrichtung bei der Mehrwertsteuer (Aufsatz von Ralf Imstepf/Diego Clavadetscher).

#### Nachzahlungen der IV aus den Vorjahren sind im laufenden Jahr zu versteuern

Die Nachzahlungen von IV-, BVG- und Familienzulagen, welche die Ehegatten im Jahr 2016 bezogen haben, sind vorliegend im Jahr 2016 steuerlich zu erfassen, auch wenn sie sich auf die Jahre 2011 bis 2015 beziehen. Allerdings kommt dabei Art. 37 DBG (Kapitalabfindungen für wiederkehrende Leistungen) zur Anwendung. Teilweise Gutheissung der Beschwerde des Steuerpflichtigen und Rückweisung an die Vorinstanz. (BGer Urteil vom 20. September 2020, 2C\_285/2018)



---

# Un défi personnel pour son avenir professionnel

---

Jean-Louis Fragnière a commencé par un apprentissage d'employé de commerce. 20 ans plus tard et après plusieurs emplois dans différentes administrations, il réalise son défi de passer avec succès l'examen au brevet fédéral en finance et comptabilité. Il compte sur cette formation reconnue pour être un tremplin à sa carrière professionnelle.

---

## **Tout d'abord, félicitations pour l'obtention du brevet fédéral. Aviez-vous déjà l'impression que tout s'était très bien passé pendant les examens ?**

Il était difficile de répondre à cette question avant d'avoir reçu les résultats. Je restais confiant car j'ai pu compléter l'ensemble des examens et ai consacré énormément de temps à leur préparation. Cela m'a permis d'aborder sereinement cette étape et dans les meilleures conditions possibles.

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

Il est vrai que c'était un peu compliqué au début. Cette formation demande un énorme investissement en temps. Etant alors papa de deux enfants en bas âge, il a fallu leur expliquer le fait que je retournais sur les bancs d'école et que j'aurais également beaucoup de « devoirs ». Mais nous avons vite trouvé notre vitesse de croisière, et tant mon épouse que mes enfants ont été très compréhensifs. Je profitais également de l'occasion pour montrer l'exemple à mes enfants en faisant mes devoirs avec eux et en leur expliquant que se former est très important. Concernant la conciliation entre la formation et la vie professionnelle, cela s'est passé sans aucun problème, mes supérieurs étaient également très compréhensifs et m'ont toujours soutenu.

## **En raison de la situation sanitaire, les examens ont dû être reportés de mars à août. Comment cela s'est-il passé pour vous ?**

Lors de l'annonce du report, j'ai eu une baisse de motivation. En effet, l'annonce a été effectuée près de deux semaines avant l'échéance initiale des examens, j'avais déjà énormément travaillé et me sentais plus ou moins prêt. Cela était un peu frustrant de se dire qu'il allait falloir « recommencer ». L'institution de formation a été réactive et a organisé rapidement des cours de révision pour

toutes les matières. Cela m'a permis de retrouver la motivation et de me remettre à la tâche. L'échéance d'août n'était pas si loin que cela et le travail fourni pour la première échéance des examens n'était pas perdu.



Jean-Louis Fragnière

## **Toutes les connaissances acquises par cette formation vous permettent-elles d'en profiter dans l'exercice de votre profession ?**

Pas toutes, non. Je ne pense pas qu'il existe de poste de travail qui mette en pratique absolument toute la matière apprise. Mais ma manière de travailler a beaucoup changé depuis le début de la formation. Cette dernière m'a surtout appris à aborder différemment mon travail et les problèmes qui se présentent. Je pense que la formation au brevet fédéral de spécialiste en finance et comptabilité nous fournit beaucoup de connaissances, mais également une réflexion différente sur l'exécution de certaines tâches. Dans ma situation, j'ai l'impression d'avoir la capacité d'aborder les problèmes avec plus de réflexion.

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

Pour mon poste actuel, pas dans l'immédiat, mais je l'espère dans un futur proche. Dans tous les cas, j'ai vraiment l'impression qu'avec une telle formation, je peux être plus serein pour mon avenir professionnel. Cette étape étant passée, je vais prendre le temps d'analyser les opportunités professionnelles qui pourraient se présenter et également réfléchir à d'éventuelles autres formations que pourrait m'offrir la récente réussite au brevet fédéral.

---

# «Ce diplôme m'a permis d'obtenir un poste à responsabilités.»

---

Après un bachelor en économie d'entreprise et quelques années d'expérience dans le milieu de la comptabilité et de l'audit, Doris Mabillard a eu l'envie de se perfectionner en suivant la formation en vue d'obtenir le diplôme d'Expert-e en finance et en controlling.

---

## Aviez-vous déjà l'impression que tout s'était bien passé pendant les examens ?

Les examens du diplôme d'Expert-e en Finance et Controlling sont longs et complexes. A l'issue des différentes épreuves, il est donc quasiment impossible de se situer par rapport à la performance des autres candidats et donc de faire des pronostics étant donné que tout est relatif. Il est difficile d'être serein à l'issue de cette intense semaine d'examen.

## Quelle a été pour vous la clé de votre succès aux examens ?

J'ai réalisé le cursus de formation en 2 ans et demi au lieu d'un an et demi. Selon moi, la clé du succès a été un travail assidu et constant et beaucoup d'entraînements individuels aux différentes épreuves.

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

J'ai réalisé le cursus de formation sur 2 ans et demi afin que la matière soit répartie sur un plus grand laps de temps. De plus, j'ai réduit mon taux d'activité professionnelle à 80 %. Cela m'a permis de conserver du temps pour mes loisirs, notamment le sport qui m'a été essentiel afin de décompresser, relâcher la pression et tenir la cadence sur la durée.

## Quels souvenirs gardez-vous de votre longue période d'apprentissage et de votre examen du diplôme ?

La période d'apprentissage en vue du diplôme d'Expert-e en finance et en controlling a été longue et exigeante en termes de charge de travail. Il a fallu faire preuve de beaucoup de rigueur et également faire des conces-

sions dans la vie privée. Aujourd'hui j'éprouve un sentiment de fierté d'avoir été jusqu'au bout de cette formation et de n'avoir jamais abandonné.

## En raison de la situation sanitaire, les examens oraux ont dû être reportés d'avril à juillet. Comment cela s'est-il passé pour vous ?

Cette situation a été difficile à accepter. En effet, la pondération de l'oral est minime par rapport aux autres branches. L'attente fut longue. Il fallait rester motivée malgré l'incertitude quant aux résultats des examens écrits et continuer d'être alerte par rapport aux sujets en lien avec l'actualité COVID-19.

## Toutes les connaissances acquises par cette formation vous permettent-elles d'en profiter dans l'exercice de votre profession, resp. avez-vous désormais acquis les compétences requises pour votre travail ?

Cette formation m'a sans aucun doute permis d'acquérir un solide bagage de connaissances que j'utilise quotidiennement dans l'exercice de mes fonctions. Bien qu'il faille constamment se mettre à jour sur les nouveautés et changements légaux et réglementaires, cette formation constitue un solide socle de connaissances dans le domaine de la finance et du controlling.



Doris Mabillard

*Interview: Ivan Progin, Membre de la commission des examens, Membre du comité veb.ch*

---

# Il diploma di Esperto in finanza e controlling, una solida base per il futuro professionale

---

Nonostante il difficile contesto si sono svolti anche quest'anno gli esami per il conseguimento del diploma di esperto. Alessandro Sali è riuscito nel suo intento di migliorare la sua formazione professionale conseguendo il titolo di Esperto diplomato in finanza e controlling

---

## **Congratulazioni per il conseguimento del diploma! Durante l'esame era consapevole dell'esito?**

La settimana in cui si svolgono gli esami è certamente una grande sfida già di per sé. I tempi che precedono l'esame, ma in particolare i giorni in cui li si svolge, sono caratterizzati da una costante gestione dello stress e delle emozioni; se si perde il controllo e la concentrazione, possono subentrare sconforto, panico o emozioni che possono influenzare negativamente le prestazioni del candidato e anche condizionare i compagni d'avventura più suggestionabili. Personalmente ho impiegato le mie energie per cercare di mantenere una condizione che mi permettesse di dare il massimo durante gli esami e riposare il più serenamente possibile tra un giorno e l'altro. Mi ero ripromesso dunque di evitare qualsiasi speculazione riguardante l'esito, anche perché in quel momento non si può riflettere con sufficiente coscienza e imparzialità.



*Alessandro Sali*

## **Come è riuscito a conciliare gli impegni di studio con il lavoro?**

Visto il livello di difficoltà e di approfondimento delle materie, la mole di studio individuale è sicuramente maggiore e più determinate dello studio in presenza. Ciò richiede un'attenta organizzazione delle giornate già dall'inizio del corso, dedicando con costanza e impegno più tempo possibile allo studio e alla preparazione, a discapito di talune attività ricreative meno importanti e delle vacanze. Oltre a

dover operare diverse rinunce personali, è essenziale che sin da subito il datore di lavoro e i colleghi appoggino il percorso formativo, organizzando anche il flusso di lavoro affinché nella fase finale ci sia il tempo libero necessario a concretizzare tutte le nozioni apprese ed esercitare la velocità nell'applicarle.

## **A causa del coronavirus gli esami si sono protratti per un lungo periodo. Come ha vissuto questo cambiamento di programma?**

Fortunatamente gli scritti siamo riusciti a terminarli poco prima del lockdown, in una situazione un po' surreale e incerta.

Sicuramente sarebbe stato preferibile sostenere l'orale nei tempi previsti, senza dover aspettare così tanto tempo dagli scritti; ognuno di noi ha dovuto mantenere fresche le nozioni e convivere con la tipica tensione da esame per qualche mese, ma in tutta onestà il mio pensiero va a chi, causa della pandemia, ha e sta subendo conseguenze più rilevanti.

## **Quanto appreso con il diploma le è utile nel suo lavoro quotidiano?**

Il percorso di studio amplia le competenze in diversi ambiti della consulenza e della gestione societaria. Oltre a migliorare la capacità di approcciare fattispecie complesse, dà anche la possibilità identificare e proporre, oltre alle soluzioni richieste dal caso, anche possibili opportunità. La conoscenza interdisciplinare nelle varie materie permette di avere un approccio al lavoro più dinamico e improntato alla creazione di valore aggiunto.

## **Cosa cambia per lei a livello professionale con il conseguimento del diploma?**

L'anno venturo mi riserva una grande sfida professionale, con la speranza di riuscire a trarre soddisfazioni altrettanto grandi e a accontentare le aspettative riposte.

---

# Lo Specialista in finanza e contabilità: il titolo con maggior rilevanza nel settore contabile

---

La formazione professionale superiore nel Cantone Ticino è caratterizzata nel nostro settore dall'attestato professionale federale. Roberto Spada ha intrapreso questa strada conseguendo con una media eccezionale del 5.7 il titolo di Specialista in finanza e contabilità

---

## **Congratulazioni per il conseguimento dell'attestato! Durante l'esame era consapevole dell'esito?**

Grazie mille! Durante i tre giorni d'esame sono riuscito a mantenere un livello di concentrazione davvero alto e sono sicuro che questo abbia influito molto sul risultato finale. Al termine dell'esame ero quindi piuttosto consapevole che il risultato sarebbe stato positivo, ma non pensavo di aver ottenuto una media così alta.

## **Come è riuscito a conciliare gli impegni di studio con il lavoro?**

Devo ammettere che non è stato per niente facile soprattutto dopo il cambio di programma dovuto al coronavirus.

Da ottobre 2019 fino a marzo 2020 ho avuto la fortuna di avere a disposizione un giorno alla settimana per studiare, e per questo devo ringraziare il mio datore di lavoro e miei colleghi.

Ad agosto invece, ho lavorato a tempo pieno fino a due settimane prima dell'esame, dopodiché ho utilizzato i miei giorni di vacanza per rinfrescare gli studi.

## **A causa del coronavirus gli esami sono stati posticipati da marzo ad agosto. Come ha vissuto questo cambiamento di programma?**

A marzo ero ormai pronto ad affrontare l'esame, ma ho condiviso la scelta di rimandare il tutto sebbene avrei scelto un periodo diverso per ripianificare l'esame. Il giorno seguente la notizia sono quindi rientrato in ufficio e ho dovuto abbandonare i libri fino a fine luglio.

Ho sacrificato la mia estate, dapprima nell'assistere i clienti con le pratiche di richiesta lavoro ridotto e per il credito COVID-19, e in seguito per rinfrescare quanto studiato.

Visto il risultato ottenuto, penso che ne sia valsa davvero la pena!

## **Quanto appreso con l'attestato è utile nel suo lavoro quotidiano?**

Certamente, lavorando in una fiduciaria con una clientela molto diversificata tra società locali e internazionali, ho la fortuna di poter applicare quotidianamente quanto appreso e confrontarmi con responsabili e colleghi.

## **Cosa cambia per lei a livello professionale con il conseguimento dell'attestato?**

Per il momento la mia posizione è rimasta invariata, ma ho buone prospettive di crescita all'interno della società per cui lavoro.

Ho acquisito ulteriore autonomia e indipendenza e spesso ho il piacere di poter aiutare i miei colleghi.



Roberto Spada

*Interview: Thomas Ernst, presidente della commissione d'esami, rappresentante ACF in seno al veb.ch*

# Finanzierung bei starkem Exportgeschäft

Die klassische Finanzierung beruht vereinfacht auf Eigenkapital und gesichertem Fremdkapital (Cash Flow, Assets). Im Folgenden wird dargestellt, wie Firmen mit starkem Exportgeschäft ihre Finanzierung mithilfe der SERV erweitern können.



Giorgio Favero

Die klassische Finanzierung beruht vereinfacht auf Eigenkapital und gesichertem Fremdkapital (Cash Flow, Assets). Im Folgenden wird dargestellt, wie Firmen mit starkem Exportgeschäft ihre Finanzierung mithilfe der SERV erweitern können.

Über 50'500 Schweizer KMU exportieren jährlich Waren und Dienstleistungen im Wert von über 135 Milliarden Schweizer Franken (Stand 2016, BFS). Die Wechselkursentwicklung, zunehmender Protektionismus und der laufende internationale Benchmark über Kontinente hinweg sind die täglichen Herausforderungen. Disruptive Entwicklungen, wie zum Beispiel die Verdrängung des Verbrennungsmotors, bieten Chancen und Risiken, die sich mittelfristig im Erfolg der Firma niederschlagen können, was wiederum die Kreditfähigkeit beeinträchtigen kann.

Die Schweizerische Exportrisikoversicherung (SERV, [www.serv-ch.com](http://www.serv-ch.com)) ist eine öffentlich-rechtliche Organisation des Bundes mit Sitz in Zürich. Sie konzentriert sich auf jene Bereiche, die private Versicherer nicht oder nur ungenügend abdecken. Die SERV arbeitet eigenwirtschaftlich, d.h., sie finanziert sich über die eingenommenen Prämien selber – ohne Steuergelder. Mit ihrem Angebot fördert die SERV die internationale Konkurrenzfähigkeit der Schweizer Wirtschaft und unterstützt jährlich Exporte in Milliardenhöhe.

## Produkte zur Finanzierung

### Fabrikationskreditversicherung

Dazu ein fiktives Beispiel: Ein Schweizer Unternehmen konnte eine Liefervereinbarung mit einem ausländischen Kunden abschliessen. Erwarteter Jahresumsatz MCHF 1. Die Zeit zur Herstellung des fertigen Produktes beträgt 12

Wochen (Produktion, Bearbeitung und weitere Wertschöpfungsschritte). Die Ware wird in ein Konsignationslager geliefert, die Rechnungsstellung erfolgt erst nach Entnahme des Kunden. Die Zahlungsfristen im internationalen Verkehr liegen im Schnitt bei 60 bis 90 Tagen. Die aufgelaufenen Selbstkosten liegen in diesem Beispiel bei MCHF 0.4.

Die Bank gewährte einen Kredit über den Betrag von MCHF 0.4 und kann diesen mit einer Deckung von 80 % und in begründeten Ausnahmefällen bis zu 95 % bei der SERV gegen den Ausfall des Kreditnehmers, d.h. des Exporteurs, versichern. Die Bank kann entsprechend ihr eigenes Risiko auf 5 bis 15 % des Betrages reduzieren. Weitere gesicherte Kredite, zum Beispiel über Hypotheken, werden für dieses Geschäft nur mit einem Bruchteil des gewährten Kreditbetrages belastet.

### Bondgarantie

Unser Beispielunternehmen wird für die Produktion Einmalkosten gegenüber dem Kunden für Werkzeuge, produktspezifische Investitionen etc. in der Höhe von MCHF 0.3 geltend machen. Die Projektierungs- und Umsetzungsphase dauert neun Monate. Mit dem Kunden konnte abgemacht werden, dass 30 % des Wertes, in unserem Beispiel MCHF 0.1, in Form einer Anzahlung per Vertragsabschluss sofort fällig werden. Gegen das Risiko, dass keine Leistung für die Anzahlung erfolgt, weil der Verkäufer nicht mehr liefern kann, wird eine Anzahlungsgarantie (advance-payment-bond) in derselben Höhe abgemacht. Die Laufzeit beträgt drei Monate.

Die Hausbank, welche diese Garantie ausstellt, belastet den Wert der offenen Kreditlinie solange, bis die Garantie abgelaufen ist. Das Risiko, dass das Schweizer Unternehmen seinen Forderungen gegenüber seiner Hausbank im Fall einer Garantieeinanspruchnahme nicht mehr nachkommen kann, ist ebenfalls über die SERV versicherbar, mit einer Deckung von 90 %. Entsprechend bleibt die Kreditlinie für das Unternehmen unangetastet.

## Weitere Produkte der SERV

### Käuferkreditversicherung

Unser Schweizer Unternehmen ist mit einem ausländischen Kunden im Kontakt. Der Umfang und die Leistungen sind definiert, der ausländische Kunde kann die Finanzierung jedoch noch nicht oder nicht vollständig sicherstellen. Die Hausbank des Schweizer Unternehmens bietet dem Kunden im Ausland eine Kreditvereinbarung an. Das Delkredererisiko, die Insolvenz des ausländischen Kreditnehmers, kann die Bank bei der SERV mit einer Deckung von 95 % versichern.

### Akkreditivbestätigungsversicherung

Unser Unternehmen hat einen Liefervertrag mit einem Kunden in Pakistan abgeschlossen und möchte die Zahlung mittels Akkreditiv absichern. Bei einem ungesicherten Akkreditiv steht die Bank im Ausland für die Zahlung bei Einreichung der erforderlichen Dokumente ein, bei einem gesicherten Akkreditiv die eigene Hausbank. Die bestätigende Bank kann sich bei der SERV gegen den Ausfall der Forderung gegenüber der akkreditiveröffnenden Bank versichern.

## Risikomanagement bei Exportgeschäften mit Hilfe der SERV

Die SERV bietet eine Vielzahl von Versicherungsmöglichkeiten, die Eventualrisiken betreffen:

**Fair Calling:** Der Käufer zieht zu Recht eine Vertragsgarantie, weil der Exporteur seinen vertraglichen Leistungen aufgrund politischer Risiken oder höherer Gewalt nicht nachkommen kann.

**Unfair Calling:** Der Käufer nimmt zu Unrecht eine Vertragsgarantie in Anspruch.

**Höhere Gewalt:** Folgende Risiken, die zu einem Zahlungsausfall, zur Beschädigung oder Verlust von Waren führen, können versichert werden: Orkane, Überschwemmungen, Erdbeben, Vulkanausbrüche, Springfluten, Nuklearunfall.

Die SERV führt Pandemien/Epidemien unter höherer Gewalt.

**Politische Risiken:** Das sind vorhersehbare, ausserordentliche Ereignisse wie Krieg, Revolution, Annexion, bürgerliche Unruhen, staatliche Massnahmen der Schweiz, wie zum Beispiel Ausfuhrverbote.

**Transferrisiko:** Beeinträchtigung zwischenstaatlicher Zahlungsverkehr, Zahlungsmoratorium.

**Wirtschaftliches Risiko des Exporteurs:** Zahlungsunwilligkeit oder -unfähigkeit des Schweizer Exporteurs.

**Wirtschaftliches Risiko des Käufers:** Zahlungsunwilligkeit oder -unfähigkeit des ausländischen Käufers oder Schuldners.

**Wirtschaftliches Risiko des Kreditgebers:** Zahlungsunfähigkeit der kreditgebenden Bank gegenüber ihrem Refinanzierer.

## Prämien

Als Gegenleistung für das versicherte Risiko wird eine Versicherungsprämie erhoben.

Diese bemisst sich bei der Fabrikationskreditversicherung und der Bondgarantie nach dem Performance Rating des Exporteurs.

Bei den übrigen Versicherungsprodukten setzt sich die Prämie aus dem politischen Risiko (Länderrisiko) und einer Prämie für das wirtschaftliche Risiko (Delkredererisiko) zusammen.

Bei Exportgeschäften in Länder der Risikokategorie 0 und einkommensstarken Mitgliedsländern (OECD) sowie des Euro-Währungsraums werden die Prämien anhand des aktuellen Marktpreises bestimmt.

## COVID-19-Pandemie Sonderbestimmungen

Inkraftsetzung am 1. September 2020, gelten bis 31. Dezember 2022

**Fabrikationskreditversicherung:** kein Begründeter Antrag notwendig, Deckung 95 %

**Bondgarantie:** der maximale Deckungssatz ist 100 %

## Fazit

In Zusammenarbeit mit der SERV kann Ihre Hausbank zusätzliche Möglichkeiten zur Finanzierung anbieten. Informieren Sie sich bei konkreten Projekten und Problemstellungen bei Ihrem Berater oder direkt bei der SERV.

Im Rahmen der jährlichen Risikoüberprüfung können Produkte der SERV zur Risikominimierung dienen. Viele Themen, die uns früher fremd vorgekommen sind, wie Pandemien, sind aktueller als uns lieb ist.

---

*Giorgio Favero, eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, CFO / Mitglied der Geschäftsleitung ALUWAG AG*  
[giorgio.favero@aluwag.ch](mailto:giorgio.favero@aluwag.ch)

# Friede, Freude, Stillstand

Viele Ratgeber wollen ihren Lesern helfen, Konflikte zu lösen, zu umgehen oder gänzlich zu vermeiden. Magie des Konflikts von Reinhard K. Sprenger rät genau das Gegenteil. Einigkeit ist sowieso die Ausnahme im Leben. Sprenger legt den Finger in die Wunde unseres Harmoniestrebens – und regt damit zum Nachdenken an.

«Man muss etwas Gemeinsames haben, um etwas als trennend zu erleben», ist eine von Sprengers Kernbotschaften. Konflikte können nur dort entstehen, wo es eine gemeinsame Basis gibt. So investieren wir beispielsweise nichts mehr in Auseinandersetzungen mit dem Partner, wenn wir die Hoffnung auf eine gemeinsame Zukunft bereits ad acta gelegt haben. Sprenger sieht Konflikte somit stets als ein Zeichen dafür, dass es noch gemeinsame Ziele und Interessen gibt. Trotzdem ist nicht jeder Konflikt nötig. Unnötig sind beispielsweise Zwiste, die sich an Banalitäten oder Engstirnigkeiten entzünden. Andere Konflikte sind hingegen – gerade für Unternehmen – lebenswichtig, da sie den Nährboden für Fortschritt und Erfolg bilden. Die hohe Kunst, so Sprenger, liegt darin, zwischen nötigen und unnötigen Konflikten zu unterscheiden.

Vieles von dem, was Sprenger erzählt, ist zwar nicht neu, regt aber trotzdem zum Nachdenken an, insbesondere über das eigene Verhalten im Konfliktfall. Oder über die Erwartungen, die wir an unsere Mitmenschen haben. Denn Konflikte entstehen immer dann, wenn unsere Erwartungen an andere nicht erfüllt werden. Sprenger appelliert an die Selbstverantwortung des Einzelnen und erinnert daran, dass wir nicht auf der Welt sind, «um nach den Erwar-



} getabstract  
compressed knowledge

tungen anderer zu leben». Dementsprechend ist es auch nicht zielführend, auf Teufel komm raus an unseren Erwartungen an andere festzuhalten. Vielmehr sollte bei unterschiedlichen Erwartungen zunächst ein gemeinsamer Nenner gesucht werden. Lässt sich keiner finden, ist es möglicherweise besser, fortan getrennte Wege zu gehen.

Das Buch ist eine teilweise provokante und kontroverse, aber stets unterhaltsame Abrechnung mit dem Harmoniestreben, das Sprenger zufolge viele Unternehmen lähmt und am Vorankommen hindert. Schliesslich sind Konflikte für ihn nicht das Problem, sondern die Lösung. Und nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Eine These, die so manchem notorischen Konfliktvermeider sauer aufstossen dürfte.

«Meinem Arbeitgeber ist die Qualität des Diploms in Rechnungslegung und Controlling bewusst. Es beweist ja auch, dass ich unter Druck arbeiten und Probleme des betrieblichen Alltags lösen kann.»

Alexander Graf, Arlesheim

## Gesucht, geprüft, gemacht.

Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen mit eidg. Fachausweis

Eidg. dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling

Lesen Sie die ganze Story zu Alexander Graf auf [zahlenmeister.ch](http://zahlenmeister.ch)

Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling

kaufmännischer  
verband  
mehr wirtschaftl. für mich.

veb.ch

---

# In Rekordzeit von zwölf Minuten ging alles glatt über die Bühne

---

Neun Traktanden und Anträge in nur gerade zwölf Minuten: Dieses Kunststück gelang Präsident Herbert Mattle an der 84. Generalversammlung von veb.ch in Zürich. Bevor es aber zur glanzvollen Wiederwahl des Präsidenten kam, wurden sechs Kurzreferate serviert – in typischer veb.ch-Manier, abwechslungsreich und auf den Punkt!

---

Nur gerade zwei Tage, nachdem der Bundesrat schweizweit verschärfte Massnahmen zur COVID-19-Situation verhängte, fand am 20. Oktober 2020 die 84. Generalversammlung von veb.ch statt. Der düstere Schatten der Pandemie war am Tag vor dem Anlass auf der Geschäftsstelle greifbar – etliche Gäste sagten ihre Teilnahme kurzfristig ab. Trotz Maskenpflicht und weiteren Schutzmassnahmen liessen sich die rund 170 Teilnehmenden das traditionelle Stelldichein der Branche nicht verderben und folgten der Einladung ins Hotel Marriott in Zürich. Und ihr Kommen wurde belohnt, denn es wurde üppig aufgetischt: Nebst der GV und einem Nachtessen standen vorgängig sechs spannende Kurzreferate auf dem Programm. Mit den gebotenen Inhalten bewies der Verband einmal mehr, dass er bei den branchenspezifischen Themen hautnah dabei ist und wichtige Entwicklungen vorantreibt – auf dem politischen Parkett wie auch in der Bildung.

Vize-Präsident Dieter Pfaff führte souverän durch den Nachmittag und stellte als ersten Referenten seinen ehemaligen Kollegen aus der Uni und heutiger Nationalrat Pirmin Schwander vor. Dieser berichtete als Mitglied der Rechtskommission viel Aktuelles aus Bundesbern. Brisant waren aber seine Einblicke und Ausführungen über das Scheitern von IT-Projekten. Nebst der Schnittstellenproblematik zwischen Bund und Kanton nannte Schwander weitere Gründe, warum IT-Projekte nicht nach Plan gelängen: «Eine übergeordnete Unternehmensarchitektur fehlt, gleichwohl die Mittelfristplanung sowie das nötige Know-how». Der ehemalige Informatiker und Autor eines Fachbuches zu Prozessmanagement wusste, wovon er sprach, und nannte auch konkrete Zahlen zu den Projektkosten, welche am Schluss meist weit über den Vorgaben lägen. «Bevor ein Verpflichtungskredit im Parlament beantragt werden kann, müssen die Ziele, die Schnittstellen und die vorhandenen Ressourcen geklärt sein», sagte Schwander und konnte sich einen Seitenhieb auch auf das fehlende Bewusstsein für Digitalisierung in

Bern nicht verkneifen: Fünf Bundesräte verstünden im 2018 unter Digitalisierung das Einlesen von Dokumenten als PDF. Schwander wies aber auch auf Positives hin, wie zum Beispiel das neu eingerichtete Kompetenzzentrum, welches eine schnellere Entwicklung mit agilen und hybriden Modellen möglich machen soll. Doch bis die Lastwagen an der Grenze einfach durchfahren können, müssen Prozesse standardisiert und neue Berufsbilder entwickelt werden – und das schüre bei den Betroffenen Ängste.

## Der Corona-Schuldenberg

Knallharte Zahlen und Fakten präsentierte Erich Ettl, Ständerat und eidg. dipl. Steuerexperte, infolge der aktuellen COVID-19-Situation. Wie gross das Loch in der Kasse ausfallen werde, könne laut Ettl noch nicht abschliessend beziffert werden – die Tilgung des Schuldenbergs werde aber bestimmt Jahre dauern. Trotz Kurzarbeit und anderen Instrumenten könne man nicht alle Konkurse abwenden, sagte Ettl: «Die Ausgaben laufen aus dem Ruder, während gleichzeitig die Steuereinnahmen einbrechen». Und die Folgen der zweiten Welle seien bei den präsentierten Zahlen noch gar nicht berücksichtigt, zeichnete Ettl ein düsteres Bild der aktuellen Finanzlage. Nebst den Auswirkungen der Pandemie informierte er auch über den Gesetzesentwurf zur Solidaritätsbürgschaft, welcher in der Wintersession dem Parlament vorgelegt werde. Dabei wies er auf den Art. 23 zu den Aufgaben der Revisionsstelle, welche bei Verletzungen künftig die Bürgschaftsorganisation informieren müsse. Auch die verschiedenen Varianten für die geplante Abschaffung der Eigenmietwertbesteuerung zeigte Ettl auf und erläuterte seinen Vorstoss zur Säule 3a, welcher zeitlich und finanziell begrenzte Nachzahlungen durch Personen mit einem AHV-beitragspflichtigen Einkommen ermöglichen soll. Auch zum GWG, der schrittweisen Abschaffung der Stempelabgaben, zur Verrechnungssteuer- sowie MWST-Reform erfuhren die





## 84. Generalversammlung veb.ch in Zürich



Teilnehmenden ein kurzes Update. Mit seiner Anekdote zur Anwendung des Doppelbesteuerungsabkommens beim Aufsteiger FC Vaduz sorgte Ettlín beim maskenverhüllten Publikum für Lacher.

## Bildung am Puls der Zeit

Die Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft ändern sich schnell. Umso wichtiger sei es, dass Kompetenznachweise bei den eidgenössischen Prüfungen laufend angepasst würden, erklärte Dalya Abo El Nor. Als Geschäftsführerin des Vereins für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling informierte sie über die aktuelle Revision der Wegleitung. Datenanalyse, Datenmanagement, Leadership und Personalführung werden bei den Prüfungen ab 2023 mehr Bedeutung erhalten: Bei der höheren Fachprüfung (Diplom, NQR Stufe 8) werden die Teilnehmenden eine elektronische Prüfung (Dauer 1 ½-Stunden) zum Agieren in der digitalen Arbeitswelt lösen. In Kooperation mit der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) wird zudem ein dreitägiger Workshop zum Thema Leadership konzipiert, welcher im Vorfeld der Prüfungen besucht werden muss. Bei der Berufsprüfung zum Fachausweis müssen die Kandidatinnen und Kandidaten einen anerkannten IT-Nachweis vorweisen können sowie Online-Module zum Thema Führung absolvieren – letzteres erfolgt ebenfalls in Kooperation mit der HWZ. Zum Schluss wollte Dieter Pfaff von Dalya Abo El Nor wissen, ob die Anforderungen bei den eidgenössischen Prüfungen mit den Änderungen zunehmen. Ein klares Ja war ihre Antwort.

«Digitalisierung der Buchhaltung – stirbt der Buchhalter aus?» mit dieser und ähnlichen Headlines auf seinen Präsentationsfolien rüttelte Peter Herger, Vorstandsmitglied und Präsident der Fachkommission Datenmanagement, das Publikum zu Beginn seines Referats auf. Er erläuterte das Rollenbild des Chief Financial Officer, welches im Wandel sei und in der Praxis neue Skills erfordere – dazu zähle auch das Datenmanagement. Bei der Prüfungsreform wirkt Herger an vorderster Front mit: «Wir müssen die Leute befähigen, dass sie mit Daten umgehen können und diese richtig verstehen – Excel ist und bleibt das wichtigste Tool», so Herger. Er machte deutlich, wie wertvoll Daten für ein Unternehmen sind, und dass man diese nicht nur verstehen, sondern auch wissen müsse, richtig damit umzugehen. Dass dieses Know-how sowohl bei der Berufsprüfung wie auch der Höheren Fachprüfung zum Prüfungsstoff wird, verwunderte nach dem temporeichen Vortrag von Herger niemanden im Saal.

Zum Thema Führung referierten Lioudmila Thalmann und Joël Mattle, welche beide in der Fachkommission Leadership bei der Prüfungsrevision mitwirken. Wie der Zufall spielte, bedienten sich beide der Analogie zur Seefahrt in ihren Kurzreferaten. Können grosse Unternehmen über-

haupt agil sein? Diese Frage warf Lioudmila Thalmann in die Runde und erklärte, dass dies nur gelingen könne, wenn Ziele und Verantwortlichkeiten klar seien und Vertrauen vorhanden sei. Der Vortrag der Geschäftsführerin von InnoPark Schweiz AG war mit starken Bildern sowie einem Videoclip einer Surf-Lady, die gekonnt auf den Wellen reitet, untermalt. Wellen überwinden und Segel richtig setzen – diese Fertigkeit müssen auch agil handelnde Unternehmen können, sagte Thalmann. Dazu brauche es den Mut, trotz Unsicherheiten Entscheidungen zu treffen. Damit spielte sie auch auf die aktuelle Corona-Situation an. «Risiken managen und nicht eliminieren», so lautete die Devise von Thalmann.

Führung ist lernbar. Das weiss Joël Mattle, der als Präsident der Fachkommission Leadership und als Berufsoffizier der Schweizer Armee in diesem Bereich viel Erfahrung mitbringt, bestens. Führung und Kommunikation gehören zusammen, sagte Mattle und erinnerte an bekannte Grundsätze der Kommunikation. «Wertschätzung ist mehr als nur Lob für erbrachte Leistung», führte er aus, und gab gleich konkrete Tipps dazu: Talente fördern, attraktive Vergütungen einführen, für einen guten Mix bei den Mitarbeitenden sorgen, Chancen für Entwicklungen bieten und zu guter Letzt sollen sich Mitarbeitende ein Stück weit wie zuhause fühlen. Im Rahmen der Prüfungsreform entwickelt Mattle in enger Zusammenarbeit mit der HWZ die bereits genannten Workshops wie auch die Module zum Thema Leadership. Wer bereits über einen Fachausweis oder Diplom verfügt, kann sich trotzdem freuen: Mattle gibt sein Wissen auch im neuen Lehrgang Leadership von veb.ch die Grundlagen der Führung in der Arbeitswelt 4.0 weiter.

## «Noch drei Jahre, dann ist Schluss»

Nach informationsreichen zweieinhalb Stunden stand der eigentliche Höhepunkt des Tages auf dem Programm: die 84. Generalversammlung. Dem Präsidenten, Herbert Mattle, gelang das Kunststück, sämtliche neun Traktanden und Anträge in einer neuen Rekordzeit von nur gerade zwölf Minuten abzuwickeln. Jahresrechnung und Budget wurden von den 135 anwesenden Stimmberechtigten einstimmig genehmigt, ebenso der unveränderte Mitgliederbeitrag von CHF 120. Und auch Dieter Pfaff und Armin Suppiger wurden in ihrem Amt einstimmig und mit Applaus bestätigt. «Noch drei Jahre, dann ist Schluss», sagte Herbert Mattle vor seiner Wiederwahl. Und wer Mattle kennt, weiss, dass dies im 2023 so sicher ist, wie das Amen in der Kirche. Ist es Zufall oder Berechnung, dass just im gleichen Jahr die Prüfungsreform greift? Wie dem auch sei, bis dahin wird Mattle mit Weitsicht die Geschicke von veb.ch lenken – das Publikum wählte ihn einstimmig und dankte es ihm mit grossem Applaus.

*Bettina Kriegel*

---

# «Ich bin keine Prinzessin und fahre lieber Motorrad.»

---

Stephanie Fürderer ist neu im Vorstand der Regionalgruppe Ostschweiz/FL. Im Interview erzählt die diplomierte Expertin in Rechnungslegung und Controlling von ihren Bildungserfahrungen in der Schweiz und wie sie in der männerdominierten Geschäftswelt locker und entspannt ihre «Frau» steht.

---



Stephanie Fürderer

**Liebe Stephanie Fürderer, woher kommst du, wo bist du aufgewachsen?**

Stephanie Fürderer: Ich stamme aus Deutschland und bin in Friedrichshafen aufgewachsen. Studiert habe ich Gastronomie-management mit Vertiefungsrichtung Controlling in Ravensburg. Nach meinem Abschluss

bin ich nach Vorarlberg gegangen und hab dort im Hotelgewerbe gearbeitet. Doch dann stand für mich ein Wechseln in andere Wirtschaftsbereiche an.

**Herbert Mattle: Warum?**

Meine Leidenschaft galt schon als Kind den Zahlen. Mathematik war eines meiner Lieblingsfächer, und das hat mich verfolgt. Doch Controlling und Hotel hat nicht wirklich gut funktioniert.

**Dabei hätten die es nötig, oder?**

(Lacht) Ja, kann sein. Ich hätte in grossen Hotelbetrieben Mühe, denn diese Häuser haben sich ihre Leute selbst «gezogen». Ich habe meine Ausbildung mit Lehrbetrieb und Theorie an der Ravensburger Berufsakademie gemacht und im Rahmen dieser dualen Ausbildung in einem kleinen Familienbetrieb gearbeitet. Ich wollte auch nicht weg in die Stadt, denn ich bin kein Stadtmensch, eher ein Landei. So habe ich entschieden, die Hotellerie zu verlassen.

**Hast du als kleines Mädchen davon geträumt, eine Prinzessin zu sein?**

Oh nein, Prinzessin war ich nie, nicht mal an Fasching. Zu meiner ersten Saison hat mich meine Mutter in ein Mari-

enkäfer-Kostüm gesteckt. So richtig herzig. Als Clown bin ich auch mal gegangen. Prinzessin wollte ich nie werden. Ich bevorzuge auch nicht Rosa oder Pink.

**Hattest du einen Traumberuf?**

Nein. Aber ich bin immer sehr gerne zur Schule gegangen und kam gut zurecht. Irgendwann stellte sich die Liebe zur Mathematik ein, und auch die Freude, mit Menschen umzugehen. Deshalb wählte ich wohl die Hotellerie-Ausbildung. Ich bin auch nicht schnurstracks aufs Abitur los, sondern habe erst die Realschule besucht. Danach besuchte ich das Wirtschaftsgymnasium, wo ich mit Betriebswirtschaftslehre und Rechnungswesen zutun hatte. Da habe ich wieder gemerkt: Das liegt mir!

---

«Die Ausbildung zur diplomierten Controllerin genießt einen sehr guten Ruf. In Stellenanzeigen war immer von eidgenössischen Experten die Rede.»

---

**Wann bist du in die Schweiz gekommen?**

Vor ziemlich genau sechs Jahren. Ich habe in Vorarlberg gewohnt, aber schon in der Schweiz gearbeitet. Dann lernte ich meinen Partner kennen, und wir beschlossen, unsere Haushalte zusammenzulegen.

**Und dann habt ihr euch Vögel angeschafft?**

(Lacht) Die hab ich mitgebracht. Sie sind so wunderbar unabhängig und lustig zu beobachten. So wie Katzen, aber die brauchen ja jeden Tag auch ihre Zuwendung. Vögel sind keine Schmusetiere. Das brauche ich nicht.

**Du schmüsst mit den Zahlen?**

Ja, genau. (Lacht)



*vcb.ch-Präsident Herbert Mattle im Gespräch mit Stephanie Fürderer*

**Siehst du in deinem Beruf als Controllerin Unterschiede zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz?**

Schweizer stellen die Bilanz auf den Kopf.

**Du meinst die Reihenfolge?**

Ja, genau. Wenn man einem Deutschen etwas über das Warendrittel erzählt, würde der sich sicher fragen, was zum Teufel meint die? Aber das sind Details, und nichts, was unüberwindbar ist. Beim Controlling geht es immer um den Gesamtbetrieb und den Wertefluss, das ist überall so. Und Buchhaltung ist seit Jahrhunderten Soll und Haben.

**Was hat dich dazu gebracht, die Weiterbildung zur eidg. dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling zu machen?**

Nach meinem BWL-Studium bin ich lange im Controlling tätig gewesen. Als ich in die Schweiz kam, wollte ich diese Materie grundlegend verstehen. Die Ausbildung zur diplomierten Controllerin genießt einen sehr guten Ruf. In Stellenanzeigen war immer von eidgenössischen Experten die Rede. Dann habe ich festgestellt, dass das mir entspricht. Es ist kein Master, der über allem schwebt, sondern eine Ausbildung, die mir ein konkretes Instrumentarium an die Hand gibt.

**Wie praxisnah war die Ausbildung? Wie würdest du sie beurteilen?**

Sehr praxisnah. Aber es kommt drauf an, in welchem Bereich man tätig bist. Mit den derivativen Finanzinstrumenten bin ich heute noch nicht in Kontakt, weil das nicht meine Aufgabe ist. Aber alles, was mit Controlling zu tun hat, hat mich sehr nach vorne gebracht und schärft den Blick auf das gesamte Unternehmen.

**Gibt es etwas, was du vermisst hast?**

Nein. Natürlich hätte ich mir noch mehr Controlling gewünscht.

**Also würdest du die Ausbildung wieder machen?**

Eindeutig. Die Prüfung ist happig, die bräuchte ich nicht nochmal. Meine Mitarbeiterin hat letztens ihren Fachausweis gemacht. Alles, was ich ihr geraten habe, war: Behalte deine Nerven. Das ist das A und O. Es wird der Tag kommen, dann möchtest du alles hinschmeissen und du fragst dich: Wieso tust du dir das an? Aber im Endeffekt muss ich sagen: Es ist zu machen!

**Du hast die Prüfung mit einer sehr guten Note bestanden, in der Fallstudie sogar die Note 6 erzielt – warst du überrascht?**

Ja, aber dieser Fall hat mir gelegen. Bei der Vorbereitung hatte ich einen anderen Fall, und der ist voll in die Hose gegangen. Ich habe zum Glück keine Prüfungsangst und kann gut positiv und locker auf Herausforderungen zugehen. Zudem gebe ich nicht so schnell auf. Dabei hatte ich kurz vor der Prüfung ganz andere Sorgen, weil ein Teil des Unternehmens, in dem ich arbeitete, verkauft worden war und ich deshalb eine neue Funktion übernommen hatte. Das war für mich ein enormer Spagat.

### **Zeitgleich mit der Prüfung hast du den Job gewechselt?**

Mein bisheriger Arbeitgeber ist Teil der Schaeffler-Gruppe gewesen, ein weltweiter Konzern. Dort war ich Controller für den Standort Schweiz. Die Niederlassung wurde verkauft und unter neuer Firmierung weitergeführt. Mein ehemaliger Chef war zu dem Zeitpunkt zwei Jahre vor der Pensionierung und erklärte, dass er jetzt nichts Neues mehr anfangen wolle. Ich bin dann im neuen Werk für die Finanzen verantwortlich gewesen. Wir hatten die Aufgabe, das Werk aus dem Unternehmen quasi auszuschneiden, und es separat aufzubauen – mit SAP-Systemwechsel. Das war für mich ein ziemlicher Zufall, dass diese Ereignisse – Prüfung und Unternehmenswechsel – zusammenfielen. Ein halbes Jahr zeitversetzt wäre sicherlich besser gewesen. Aber ich habe mir gesagt: Wenn die Chance jetzt da ist, musst du sie packen.

---

«Ich habe zum Glück keine Prüfungsangst und kann gut positiv und locker auf Herausforderungen zugehen.»

---

### **Um welchen Betrieb handelte es sich genau?**

Das war ein metallverarbeitender Betrieb für die Automobil-Branche, die Hydrel AG in Romanshorn, die auf das Feinschneiden von Automobilteilen spezialisiert ist. Die Herausforderung war zum Beispiel das Wechseln vom einen zum anderen SAP-System. Da kommt man auf die Welt, was da alles anders ist. Ich fand es cool, dass die Hydrel AG kein Weltkonzern ist. In der Schaeffler-Welt hast du deinen Bereich, aber übergreifend zu arbeiten ist dort kaum möglich. Ich bin nicht so der Konzern-Mensch.

### **Was ist ein Konzern-Mensch?**

Jemand, der seinen Teilbereich als Ganzes begreifen kann. Ich bin mehr die Generalistin. Wir hatten bei der Hydrel rund 150 Mitarbeitende, das ist eine schöne, überschaubare Grösse, ein schönes KMU. Man arbeitet mit allen zusammen und kann nicht sagen: Das interessiert mich jetzt nicht.

### **Als Frau solch technische Produkte? Geht das?**

Ich fand das spannend. Ich fahre Motorrad und Auto. Eine Prinzessin bin ich eben nicht. (Lacht) Anzupacken macht mir keine Mühe. Meine Schränke schraube ich ja auch selbst zusammen.

### **Was hat die Corona-Krise für deine Arbeit bedeutet?**

Die Automobil-Branche ist sowieso sehr kurzfristig geworden, und COVID-19 hat da wie ein Brandbeschleuniger gewirkt. Planungssicherheit kann man vergessen, selbst Aufträge, die schon in den Büchern standen, sind nicht in Stein gemeisselt. Man kann nicht sicher sein, dass das dann auch so abläuft.

Seit Juni dieses Jahres arbeite ich bei der VC999 Verpackungssysteme AG in Herisau. Eine ganz andere Branche, weil ich die Automobil-Branche hinter mir lassen wollte. COVID-19 spielt momentan eine grosse Rolle, weil wir viele Service-Techniker haben, welche die Verpackungsmaschinen betreuen und Wartungen durchführen. Das fiel im ersten Lockdown flach. Zum einen, weil die Techniker keine Kundenbesuche mehr machen durften, zum anderen waren die Metzgereien, Restaurants und ähnliche Betriebe geschlossen. Die Schwankungen sind bei uns aber nicht so ausgeprägt wie im Automobil-Bereich. Lebensmittel verpacken wird vermutlich in diesen Zeiten noch eine grössere Bedeutung bekommen.

### **Wie gross ist das Unternehmen?**

Weltweit rund 250 Mitarbeitende, am Hauptsitz der VC999 in Herisau sind es 70 Mitarbeitende und in Kansas City, USA, mit 90 Angestellten werden die ganz grossen Maschinen gebaut. Dann gibt es uns an sechs weiteren Vertriebsstandorten: in Belgien, Deutschland, Kanada, Kolumbien, Mexico und Österreich. Das macht es für mich spannend, für alle weltweit den Hut aufzuhaben, nur in den USA haben sie einen eigenen Verantwortlichen für die Finanzen. Aber er berichtet ebenso an mich.

### **Was gehört zu deinem Aufgabengebiet im Wesentlichen?**

Buchhaltung und Controlling, administrative Belange sowie das Reporting zur Unternehmensgruppe gehören zu meinen Aufgaben. Wir machen es nach OR, in den USA dementsprechend nach US-GAAP, das übersetzen wir dann aber ins OR. Der konsolidierte Abschluss ist noch nicht offiziell revidiert. Die grosse Aufgabe ist, wie wir Mexico und Kolumbien – gemessen an unserer Qualität – auf die Schiene bringen.

## Du bist jetzt in der Geschäftsleitung?

Ja, genau. Bei der Hydrel AG war ich die einzige Frau, jetzt bei der VC999 bin ich's wieder. Dazu bin ich die Jüngste. Es ist speziell. Vielleicht liegt es an meinem Auftreten, denn ich weiss, was ich kann. Ich sag immer: Ich bin nicht auf der Brennsupp' daher geschwommen. Das ist eine Redensart aus Österreich, die soviel heisst wie «Ich bin nicht auf den Kopf gefallen». In einer Produktionsfirma, besonders in KMU, arbeiten hauptsächlich Männer. Das ist nach wie vor so. Wenn ich aber weiss, dass ich etwas kann, dann mache ich das.

---

«Insgesamt möchte ich frischen Wind liefern und zum Beispiel den Papierkrieg mehr digitalisieren.»

---

## Jetzt bist du ja neues Vorstandsmitglied veb.ch-Regionalgruppe Ostschweiz/FL. Wie kamst du dazu?

Seit ich den Controller gemacht habe, bin ich Mitglied und schätze die Netzwerkveranstaltungen sehr. Ich lebe nach dem Motto: Wenn du die Welt kennenlernen willst, musst du rausgehen. Schon bald kam ich mit dem Präsidenten Thomas Cadusch ins Gespräch. Dann hatte ich mit Nadja Büsser-Dietrich aus dem Vorstand Kontakt. Mit ihr habe ich durch einen ähnlichen beruflichen Werdegang viele Anknüpfungspunkte. Und dann fiel mir auf, dass es vornehmlich Kollegen aus der älteren Generation gibt. Das fand ich schade. Warum bin ich eigentlich immer die Jüngste, fragte ich mich. Mit Thomas Cadusch ist ein Ruck durch die Regionalgruppe gegangen.

## Er hat dich als neues Vorstandsmitglied vorgeschlagen?

Ich habe mich selbst vorgeschlagen. (Lacht) Es war ja so, dass Erich Schindler leider überraschend verstorben ist. Da habe ich meine Unterstützung angeboten. Nadja Büsser hätte mich aber auch vorgeschlagen, erzählte sie mir später. Das fand ich so lieb. Wir sind jetzt drei Frauen und drei Männer. Das finde ich super. Wir arbeiten hervorragend zusammen.

## Was sind deine Aufgaben im Vorstand?

Die Betreuung der Website habe ich übernommen. Insgesamt möchte ich frischen Wind liefern und zum Beispiel den Papierkrieg mehr digitalisieren. Wenn ich meinen Laptop mitbringe, habe ich alles dabei. Meine Kollegen haben teilweise immer noch Papierstapel bei sich. Auch die Cloudlösung möchte ich für die Regionalgruppe etablieren.

## Was möchtest du in deiner Regionalgruppe bewirken?

veb.ch in meiner Generation in den Fokus zu rücken. Immerhin hat sich meine Mitarbeiterin jetzt auch schon angemeldet, nachdem sie den Fachausweis gemacht hat. Auch einen ehemaligen Kollegen von der Hydrel AG habe ich schon angespitzt. Die Netzwerkveranstaltungen sind unheimlich wertvoll, das sollten viel mehr Kollegen nutzen.

## Welche Vorteile siehst du im Netzwerk?

Es ist wichtig für das berufliche Fortkommen, mit Menschen aus der Branche in Kontakt zu treten. Viele Stellen werden ja über Vitamin B vergeben. Wenn man in der heutigen Zeit erfolgreich sein will, muss man über seinen eigenen Schatten springen und auf die Menschen zugehen. Ich wäre nicht da, wo ich bin, wenn ich mich versteckt hätte. Sich mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Firmen austauschen, ist grossartig, um sich neue Impulse zu holen.

*Interview: Herbert Mattle,  
Bettina Kriegel*

### Regionalgruppe Ostschweiz – Fürstentum Lichtenstein

Die Regionalgruppe Ostschweiz / Fürstentum Liechtenstein wurde 1982 gegründet und ist Teil des veb.ch Netzwerkes. Sie fördert die berufliche Weiterbildung ihrer Mitglieder, vorwiegend durch Vorträge, Erfahrungsaustausch sowie Networking. Ausserdem wird die Öffentlichkeit, vor allem Wirtschaft und Verwaltung, über den Wert des Diploms und des Fachausweises orientiert. Zusätzlich werden die Geselligkeit und die Kollegialität gefördert und gepflegt.

Im 2017 feierte die Regionalgruppe Ostschweiz – Fürstentum Liechtenstein des veb.ch ihr 35-jähriges Bestehen.

Die Regionalgruppe hat 1040 Mitglieder.

## Anlässe unserer Regionalgruppen

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

### BERN ESPACE MITTELLAND

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

#### Mittwoch, 10. März 2021

Netzwerkanlass mit Frank Roth, KPMG,  
erste Erfahrungen mit STAF

#### Montag, 29. März 2021

Vortrag: «Kontrolle bzw. Steuerprüfung aus der Sicht der MWST und den direkten Steuern sowie die steuerlichen Konsequenzen daraus»  
mit Serge Dubois und Uwe Mehrwald

#### Montag, 19. April 2021

GV unserer Regionalgruppe Espace Bern Mittelland

### NORDWESTSCHWEIZ

Silvan Krummenacher, Präsident  
Brunngässlein 3, 4002 Basel  
Telefon G 061 266 31 91, nordwestschweiz@veb.ch

### ZENTRALSCHWEIZ

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

### OSTSCHWEIZ-FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

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

#### Frühling 2021

Go-Kart-Fahren Montlingen

#### Freitag, 16. April 2021

39. GV in Rapperswil

#### 18. bis 20. Juni 2021

Südtirol-Reise (Meran)

### ZÜRICH

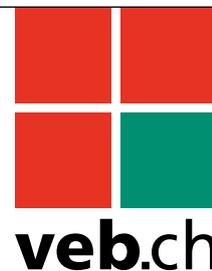
Peter Herger, Präsident  
Hüttenstrasse 13, 8344 Bäretswil  
Telefon G 081 710 56 00, zuerich@veb.ch

#### 9. Controller-Ride

Bei strahlend blauem Himmel durften wir im Spätsommer unsere Cabriolets durch das Berner Oberland steuern. Am 18. September 2020 trafen sich 16 Cabrio-Fahrer und Co-Piloten der Regionalgruppe Zentralschweiz in Stans. Das Teilnehmerfeld war unterschiedlich motorisiert: vom 22-PS starken Oldtimer-Wägelchen bis zum kraftstrotzenden Mustang war alles dabei. Gemütlich lenkten wir die Fahrzeuge über den Brünig an den Brienersee in die Nähe des Ballenbergs. Bei einer spannenden Führung beim Holzspielwarenhersteller Trauffer in Hofstetten konnten wir den Entstehungsprozess der berühmten Holzkuh miterleben. Das Mittagessen genossen wir hoch über dem Thunersee auf dem Beatenberg – quasi auf Augenhöhe mit den vorbeifliegenden Gleitschirmfliegern. Die Weiterfahrt führte uns über enge Nebenwege entlang des Sees und die idyllische Hügellandschaft des Schallenberg zum Kemmeribodenbad. Dort genehmigten wir uns eine riesige Portion «Meränge» und genossen die urchige Atmosphäre, um gestärkt den Heimweg durch das Entlebuch anzutreten. *Michael Ineichen*



Spannende Einblicke beim Holzspielwarenhersteller Trauffer in Hofstetten



REGIONALGRUPPEN

#### veb.ch

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

#### acf.ch

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

#### swisco.ch

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

#### Impressum

«rechnungswesen & controlling», Fachinformationen des Schweizerischen Verbandes der dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling und der Inhaber des eidg. Fachausweises im Finanz- und Rechnungswesen veb.ch. Erscheint vierteljährlich in einer Auflage von 18'000 Exemplaren

**Redaktion:** Herbert Mattle, Präsident; Dieter Pfaff, Vizepräsident; Bettina Kriegel, www.kriegel-kommunikation.ch

**Fotos:** Christian Hildebrand, fotozug.ch

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

**Layout:** Druckzentrum AG, Zürich-Süd, Binzstrasse 9, 8045 Zürich

**Druck und Versand:** Druckzentrum AG, Zürich-Süd, Binzstrasse 9, 8045 Zürich

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

**Rechtlicher Hinweis:** Nachdruck mit Quellenangabe gestattet

**Adressänderungen:** Bitte melden Sie Mutationen der Geschäftsstelle

FÜHRUNG & MANAGEMENT

LEHRGANG **Leadership: Grundlagen der Führung 4.0**

**veb.ch – die Nummer 1 in der Weiterbildung**  
[www.veb.ch](http://www.veb.ch)

**Start:**  
7. Juni 2021

**Weitere Daten:**  
8. Juni 2021  
21. Juni 2021  
22. Juni 2021  
5. Juli 2021  
6. Juli 2021

**Kursort:**  
veb.ch  
Talacker 34  
8001 Zürich

**Preis:**  
Mitglieder:  
CHF 3900 inkl. MWST  
Nichtmitglieder:  
CHF 4050 inkl. MWST

**Informationen und Anmeldung:**  
[www.veb.ch](http://www.veb.ch),  
Seminare und Lehrgänge  
oder [info@veb.ch](mailto:info@veb.ch)

**AUS DEM INHALT:**

**Einführung und Selbstkenntnis**

- Selbstbild
- Weiterentwicklung der Persönlichkeit
- Einflussfaktoren auf das Verhalten

**Persönliche Arbeitstechnik und Selbstmanagement**

- Arbeitsverhalten
- Einfluss auf das Leistungsvermögen und Zeitmanagement
- Lerntechniken
- Unterstützende Arbeitstechniken

**Kommunikation**

- Kommunikationsprozess und -eigenschaften
- Verfassen einer Nachricht
- Übermittlung von Informationen
- Empfangen von Informationen und Reaktionen
- Schwierige Gespräche und Verhandlungen

**Konfliktmanagement**

- Konfliktwahrnehmung
- Hintergründe und Bewältigung von Konflikten
- Prävention

**Mobbing**

- Grundlagen und Umgang mit Mobbing
- Weshalb ist Mobbing ein Thema?
- Aktuelles aus der Forschung

**Teamführung**

- Aspekte der Führung
- Dynamik von Gruppen
- Einfluss auf die Führung
- Führungstätigkeiten

**Personalführung/HR**

- Einführung in die Thematik HR
- Korrektes Verhalten als Vorgesetzter bei Personalgesprächen

**Beyond Leadership**

- Vertrauen schaffen, Silos aufbrechen
- Einführung in das Konzept und praktisches Erleben

**Change-Management im KMU und Abschluss**

- Change-Management Prozess im KMU
- Führungsstil und deren Auswirkungen
- Persönliche Einstellung zu Veränderungen