

## **Beim Fussball gekonnt mit Zahlen dribbeln**

Interview mit Roxana Geissbühler,  
BSC Young Boys

Seite 52

Vom Finanzwächter zum  
Begleiter des Wandels:  
Die neue Rolle des Controllings  
in der Nachhaltigkeit

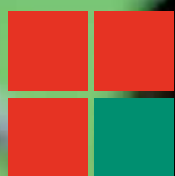
Seite 8

Steuerliche Fallstricke  
mit Trinkgeldern

Seite 35

KMU-Verwaltungsrat:  
Kommunikationskompetenz  
ist gefragt

Seite 40



# **veb.ch | Standard**

**Das Fachmagazin im Rechnungswesen  
und Controlling 1 2024**



# Herzlich willkommen!

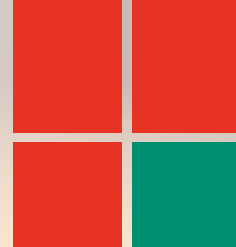
**83\* Kolleginnen und Kollegen setzen ihren  
Standard neu – sie sind veb.ch beigetreten.**

Raul Ancora  
Kristine Andermatt  
Manuel Arce  
Rebekka Baselgia  
Jean-Marc Baumann  
Mélanie Baumgartner  
Mirjam Baur  
Livia Beck  
Cornelia Betschart  
Tim Breuer  
Tiziano Calamaio  
Romano Cavegn  
Leo Chin  
Nik Dübendorfer  
Roxana Geissbühler

Yvonne Geisseler-Jud  
Lara Grob  
Sven Gwerder  
Jasmin  
Heimgartner-Steingruber  
Markus Jäger  
Denis Jedrinovic  
Philipp Kläy  
Daniela Knöpfel  
Samra Mandlsperger  
Emanuele Marini  
Dave Müller  
Huong Nguyen  
Marie Christine  
Oggier-Jenelten

Sergio Pesenti  
Norman Salvator  
Simone Schlatter  
Marco Schnyder  
Daniela Schürmann  
Janine Siegrist  
Patric Simioni  
Srdjan Stevanovic  
Hemen Teimouri  
Adrian Vögtli  
Pascal Weissert  
Denise Wirth  
Deborah Zahler  
Sarah Zanuco  
Maurizio Zurfluh

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



**veb.ch**

**setzt Standards für  
unseren Berufsstand**

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

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



**Jetzt  
Mitglied  
werden!**

**veb.ch → Mitgliedschaft**

# Accounting ist alles!

## veb.ch

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

## acf.ch

Associazione dei contabili-controller diplomati federali ACF  
Kevin Kaufmann, il Presidente  
6963 Lugano-Cureggia, Telefono 091 966 03 35,  
www.acf.ch, iguarisco@acf.ch

## swisco.ch

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

## Unsere Partner

swiss quality  
peer review



kaufmännischer  
verband  
gemeinsam sind wir zukunfft.

die plattform.  
bildung. wirtschaft. arbeit

HWZ  
Die Hochschule für Wirtschaft  
in Zürich

Karriere im  
Accounting  
zahlenmeister.ch

## Impressum

Standard, Fachmagazin des Schweizerischen Verbandes der dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling und der Inhaber des eidg. Fachausweises im Finanz- und Rechnungswesen veb.ch. Erscheint vierteljährlich in einer Auflage von 15700 Exemplaren

**Redaktion:** Dieter Pfaff, Präsident, Susanne Grau, Vizepräsidentin, Pia Käser, Co-Leiterin Geschäftsstelle, Bettina Kriegel (www.kriegel-kommunikation.ch), Foto Titelbild: Patric Spahni (www.fotospahni.ch)

**Layout und Gestaltung:** atelier barbara.kranz und Druckzentrum AG, Wanja Kempe

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

**Inserate und Auskünfte:** Talacker 34, 8001 Zürich, Telefon 043 336 50 30, info@veb.ch, www.veb.ch  
Layout: Druckzentrum AG, Zürich-Süd, Binzstrasse 9, 8045 Zürich, www.druckzentrum.ch

**Druck und Versand:** Druckzentrum AG, Zürich-Süd, Binzstrasse 9, 8045 Zürich, www.druckzentrum.ch

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

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



Liebe Mitglieder,  
geschätzte Kolleginnen und Kollegen

In der Welt des Rechnungswesens haben wir uns alle daran gewöhnt, eine Vielzahl von Begriffen zu verwenden, um die verschiedenen Aspekte unseres Berufsfeldes zu beschreiben. So ist veb.ch der grösste Schweizer Verband in Rechnungswesen, Rechnungslegung und Controlling. Ich könnte auch noch explizit Buchhaltung und Steuern ergänzen. In einer globalisierten Arbeitswelt, in der die Kommunikation über Ländergrenzen hinweg zur täglichen Realität geworden ist, wird es immer wichtiger, eine gemeinsame Sprache zu finden, die nicht nur verbindet, sondern auch klar und einfach definiert. Dieser Gedanke steht im Mittelpunkt meines heutigen Editorials.

Der Begriff «Accounting» mag für den deutschsprachigen Raum ungewohnt erscheinen, doch er ist keineswegs fremd. Im Gegenteil, er umfasst nicht nur die traditionelle Buchhaltung, sondern auch das finanzielle und betriebliche Rechnungswesen, die Rechnungslegung und Finanzberichterstattung insgesamt sowie das Controlling. In der anglo-amerikanischen Welt ist «Accounting» der allumfassende Begriff, der sowohl das Financial Accounting als auch das Managerial Accounting mit Kostenrechnung und Controlling beinhaltet.

Ein Blick über den Atlantik zeigt, dass in den USA Professorinnen und Professoren aus unserem Fachgebiet, sei es im Bereich Financial Accounting, Managerial Accounting oder sogar im Steuerwesen, den Titel «Professor of Accounting» tragen. Diese klare und zugleich einfache Bezeichnung trägt dazu bei, die Begriffsverwirrung in unserer Branche zu vereinfachen.

Es ist an der Zeit, diese Einheitlichkeit auch im deutschsprachigen Raum zu fördern. Unsere mit grossem Erfolg neu eingeführten Berufstitel, Bachelor/Master

Professional veb.ch in Accounting®, markieren einen ersten Schritt in diese Richtung. Diese Titel spiegeln die umfassende Expertise wider, die wir als Verband repräsentieren, und zeigen, dass wir nicht nur in der Buchhaltung, sondern auch im Controlling und allen relevanten Bereichen des Rechnungswesens und der Rechnungslegung zuhause sind.



veb.ch setzt Standards im Accounting. Mit diesem Claim als Zusatz zum Logo bringen wir zum Ausdruck, dass wir uns als Verband für den gesamten Berufsstand engagieren und die Interessen aller Spezialistinnen und Spezialisten im Accounting vertreten.

In dieser Ausgabe finden Sie spannende Artikel zu allen Facetten des Accountings, die einmal mehr die Vielfältigkeit, aber auch Bedeutung unseres Fachs und Berufsstands hervorheben. Gemeinsam bringen wir das Accounting weiter!

Herzlichst,

*Ihr Dieter Pfaff,  
Präsident veb.ch*

## INHALT



**Der Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling engagiert sich seit 2016 auf zahlenmeister.ch für die Stärkung der eidgenössischen Abschlüsse mit Fachausweis und Diplom. Neu wird auf maestroleiconti.ch auch Content auf Italienisch bereitgestellt.**

Kevin Kaufmann vor der Kamera in Lugano | Seite 46

### WISSEN

#### CONTROLLING

Finanztransformation – Modernisierung des Finance Operating Models 5–7

Vom Finanzwächter zum Begleiter des Wandels: Die neue Rolle des Controllings in der Nachhaltigkeit 8–9

#### RECHNUNGSLEGUNG

FER-Leitfaden: Nachhaltigkeitsmanagement und Berichterstattung bei KMU 10–11

Guide RPC : Gestion du développement durable et rapport de durabilité dans les PME 11–13

Offene Fragen nach Swiss GAAP FER 14–15

Questions ouvertes selon les Swiss GAAP RPC 16–17

Questioni non chiarite concernenti le Swiss GAAP RPC 18–19

Verbuchung von Cloud-Verträgen nach HRM2 20–21

Actualités concernant le Comité IPSAS 22–24

Rechnungslegung nach OR 25

IFRS Update: IFRS17 für Unternehmen ausserhalb der Versicherungsbranche 26–27

#### SOZIALVERSICHERUNGEN

Nachzahlung in die Säule 3a 28–29

#### DIGITALISIERUNG

Datenintegration im mittelständischen Rechnungswesen schützt vor Datensilos 30–31

#### LEADERSHIP

Ein Leitfaden für effektive Führung im Accounting 32–33

#### STEUERN

Steuerliche Fallstricke mit Trinkgeldern 35

#### REVISION

Interne Nachschau: Wesentliche Fehler und Mängel 36–37

#### RECHT

Aktuelle und interessante Gerichtsurteile 38–39

### WEITERKOMMEN

#### BILDUNG

KMU-Verwaltungsrat: Kommunikationskompetenz ist gefragt 40–41

CAS Schweizer Steuerrecht: flexibel und praxisnah Interview mit Silvia Trost 43

Dipl. Steuerberater/in NDS HF: Das Warten hat ein Ende! 44–45

Zahlenmeisterlich: Accounting-Karriere im Tessin 46

#### ACF

maestroleiconti.ch: Storia di successo nell'accounting 47

#### CONTROLLER AKADEMIE

Controlling im Wandel: Anforderungen an Fachkräfte im Zeitalter der Datenrevolution 48–49

#### BUCHTIPP

Das ChatGPT Power-Handbuch 51

### PERSÖNLICH

#### INTERVIEW MIT ROXANA GEISSBÜHLER

Beim Fussball gekonnt mit Zahlen druppeln 52–55

### INSIDE

#### 88. GENERALVERSAMMLUNG

GV mit Top-Referenten und kulinarischen Highlights 56

#### GESCHÄFTSBERICHT 2023

Nachhaltigkeit im Fokus Die Zahl 57

#### REGIONALGRUPPEN

Übersicht der Events 59

**Die 88. Generalversammlung von veb.ch verspricht ein spannendes Programm mit hochkarätigen Referaten, Networking-Möglichkeiten und kulinarischen Genüssen.**

Einladung und Programm | Seite 56



# Finanztransformation – Modernisierung des Finance Operating Models

Die moderne Finanzabteilung und deren Rolle in einem Unternehmen steht in konstantem Einfluss durch aktuelle Trends wie beispielsweise der Digitalisierung. Mittels Modernisierung des Finance Operating Models, unterstützt durch digitale Transformation, die Förderung von Agilität und Mitarbeiterentwicklung sowie Prozessoptimierungen, übernimmt die Finanzabteilung eine aktive Rolle zur Steigerung des Unternehmenserfolgs.

Ricardo Dasio | Sandra Lahmann

Die Finanzabteilungen von Unternehmen müssen sich ständig an die herausfordernde Dynamik der Geschäftswelt anpassen. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Tech-Innovationen, Digitalisierung, Fusionen und Übernahmen (M&A), strategische Neuausrichtungen oder die Notwendigkeit, regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden. In diesem stetigen Wandel eröffnen sich sowohl Herausforderungen als auch Chancen für Finanzabteilungen.

Ein Beispiel für eine weitreichende Veränderung ist die Einführung eines neuen ERP-Systems. Diese technologische Evolution erfordert umfassende Anpassungen der Geschäftsprozesse und Governance-Modelle. Moderne Unternehmen setzen vermehrt auf End-to-End-Prozessmodelle, was einerseits höhere Ansprüche an die Governance stellt, da Prozesse verschiedene Abteilungen und Funktionen im gesamten Unternehmen miteinander verbinden und somit stringent geführt werden müssen. Andererseits bedeutet dies eine verbesserte, funktionsübergreifende Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen. Diese Veränderungen wirken sich unmittelbar auf die Organisationsstruktur aus – insbesondere auf Rollen und Verantwortlichkeiten der Finanzmitarbeitenden.

→ **Digitalisierung:** Mitarbeitende können sich heutzutage nicht nur auf traditionelle Analysetools und Standardberichte verlassen, sondern müssen mit gesamtheitlichen und digitalen Lösungen wie Advanced Analytics-, Reporting- und Planungstools vertraut sein, um tiefgreifende Erkenntnisse aus den Finanzdaten zu gewinnen. Hierdurch können Entscheidungen zielführender und wirkungsvoller getroffen werden. Das ermöglicht, den gestiegenen Berichtsanforderungen erfolgreich zu begegnen und die Finance Business Partner (FBP) mit Daten und Informationen zu versorgen, damit diese die Geschäftseinheiten optimal unterstützen können.

→ **Zentrale Organisationsmodelle:** Die Konzentration durch Zentralisierung, verbunden mit Standardisierung, Automatisierung und klaren Datenstandards, führt zu einer grundlegenden Anpassung der bestehenden Organisationsstruktur. Diese Anpassung zielt darauf ab, Synergien zu schaffen, die Qualität und Konsistenz der Daten zu erhöhen und schlussendlich die Effizienz zu steigern.

→ **End-to-End-Prozessorganisationen:** Dies beeinflusst eine Organisation massgeblich, indem sie die Effizienz steigert, ein verbessertes Kundenerlebnis schafft, Transparenz und Kontrolle stärkt und die Prozesseffizienz erhöht, was häufig zu Kostenreduktionen führen kann. Mitarbeitende müssen sich dabei über ihre spezifischen Aufgaben hinaus vernetzen und die Abläufe im Kontext des gesamten Unternehmens verstehen.

→ **Anforderungen an Governance und Compliance:** Die Einführung neuer Prozesse und Aktivitäten im Rahmen von Finanztransformationen erfordert eine präzise Anpassung der Governance- und Compliance-Strukturen. Zudem trägt sie zur effektiven Minimierung von Prozess- und Finanzrisiken bei, indem sie sicherstellt, dass die neuen Aktivitäten den geltenden Vorschriften und Best Practices entsprechen.

→ **Intensivierte Vernetzung von Finanz- und Geschäftsbereichen:** Kundenorientierte Prozesse und Services stehen im Fokus aller traditionellen Back-Office Funktionen. Ein effektives Zusammenspiel begleitet durch



## Abbildung 1: Einfluss aktueller Trends auf die Finanzfunktion



eine verstärkte Kommunikation, einen erhöhten Informationsaustausch und enge Zusammenarbeit zwischen der Finanzfunktion und dem Rest der Organisation führt zu effizienteren Abläufen, verbesserten Synergien und Kundenerlebnissen. Dieses Zusammenspiel verlangt von Mitarbeitenden kontinuierliches Lernen und gleichzeitig stellt sie neue Anforderungen an die Fähigkeiten und Kompetenzen der Finanzorganisation.

Die zentrale Frage lautet, wie das moderne Finance Target Operating Model (FTOM) angesichts dieser Trends optimiert werden kann. Dabei sind drei Schlüsselemente von besonderer Relevanz:

- 1) Durch die Befähigung und erweiterten Verantwortlichkeiten von (Global) Business Services (GBS) werden die Kosten, Effizienz und Qualität verbessert, wodurch der Finance Business Partner (FBP) in der Lage ist, sich aktiv auf strategische Entscheidungsfindung und Unternehmenssteuerung zu fokussieren und als Co-Pilot einen nachhaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.
- 2) Die Modernisierung konzentriert sich auf die Optimierung und Automatisierung

von Prozessen zur Erfüllung steigender Anforderungen an Effizienz und Effektivität, während gleichzeitig durch verbesserte Datenverfügbarkeit und Datenverarbeitung tiefgreifendere Erkenntnisse gewonnen werden können.

- 3) Im Zentrum steht die Förderung von Agilität, um flexibel auf Veränderungen zu reagieren und vermehrt in interdisziplinären Teams zusammenzuarbeiten. Dies führt zur Weiterentwicklung der fachlichen, als auch sozialen Kompetenzen von Mitarbeitenden und einer ganzheitlichen Sicht auf unternehmerische Herausforderungen.

Nachfolgend wird auf die einzelnen Schlüsselemente eingegangen und erläutert, wie die Finanzabteilung diese in ihrem strategischen Fahrplan integrieren kann.

### Neuausrichtung in Finance Business Partner (FBP) und Global Business Services (GBS)

Die Transformation des Finance Operating Models sollte nicht nur eine Reaktion auf externe Veränderungen sein, sondern viel mehr einen klaren Fokus auf die Schaffung von Mehrwert für das Unternehmen haben. Bei einer Neuausrichtung der Finanzorganisation sind die zukünftigen Rollen der

FBP und Business Services oder Shared Services von entscheidender Bedeutung.

Der FBP nimmt eine Schlüsselrolle ein. FBPs konzentrieren sich auf strategische Aktivitäten. Ihre Rolle besteht darin, Entscheidungsträger mit datengetriebenen Einblicken zu unterstützen und sogar eine Co-Pilotenrolle einzunehmen und somit (pro-)aktiv zum Unternehmenserfolg beizutragen. Die Rolle des FBP wird gestärkt, indem operative Aufgaben wie Datenaufbereitung und Berichterstattung vermehrt dank der Evolution des GBS als zentrales Reporting Center (Reporting Factory) übernommen werden.

Gleichzeitig gewinnen GBS an Bedeutung und entwickeln sich weiter. Die Entwicklung von Shared Services geht über den Fokus auf einfache Kosteneinsparungen hinaus und erfordert eine multifunktionale Ausrichtung finanzieller Aktivitäten, die von Non-Financial Reporting bis zur digitalen Transformation reicht. Um sicherzustellen, dass die Dienstleistungen und Ressourcen der Servicecenter den Bedarf und die Anforderungen der Geschäftseinheiten abdecken, müssen klar definierte End-to-End-Prozesse etabliert und eine enge Zusammenarbeit mit den Geschäftseinheiten erreicht werden.

## Modernisierung durch digitale Transformation

Die digitale Transformation revolutioniert die Finanzlandschaft durch die Einführung von intelligenter Automatisierung und innovativen Technologien.

Technologien wie Robotic Process Automation (RPA) ermöglichen eine Steigerung der Effizienz, da manuelle Aufgaben in Finanzprozessen reduziert werden. Dies führt zu einer effektiven Durchführung von Aufgaben und Prozessen, wodurch Zeit eingespart, Fehler minimiert und Kosten eingespart werden. GBS spielt eine entscheidende Rolle bei der Modernisierung und Automatisierung von Finanzprozessen. Sie legt den Grundstein für eine effizientere Arbeitsweise in der ganzen Organisation.

Advanced Analytics und Predictive Modeling ermöglichen zugleich nicht nur die Analyse historischer Daten, sondern auch die Erstellung präziser Prognosen und Szenarioanalysen. FBPs sind dadurch in der Lage, die Entscheidungsfindung des Managements auf Basis von zukunftsorientierten Einsichten inhaltlich zu unterstützen.

Die digitale Transformation geht jedoch über die Einführung neuer Technologien hinaus. Sie erfordert neben der Bereitschaft, die Analysefähigkeit zu stärken, auch die Einsicht, die strategische Ausrichtung zu schärfen. FBPs müssen befähigt werden, datengesteuerte Entscheidungen zu unterstützen, um als strategische Partner einen umfassenden Beitrag zur Unternehmensentwicklung zu leisten. Die Modernisierung schafft somit eine dynamischere, datengesteuerte und zukunftsorientierte Finanzabteilung, in welcher die Mitarbeitenden nicht nur effizienter arbeiten, sondern auch als strategische Partner fungieren, die massgeblich zur Gestaltung der Unternehmensentwicklung beitragen.

## Förderung von Agilität und Mitarbeiterentwicklung

Die steigenden Anforderungen an Finanzmitarbeitende im Bereich Digitalisierung bedingen eine verstärkte Entwicklung und

Erweiterung ihrer Kompetenzen. Ein Beispiel für die Weiterentwicklung fachlicher Kompetenzen ist die Integration von nicht-finanziellen Daten in die Aufbereitung von Nachhaltigkeitsberichten. In der heutigen Geschäftswelt gewinnt die Berichterstattung über nichtfinanzielle Aspekte, einschliesslich Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren (ESG), zunehmend an Bedeutung. Gerade Controllerinnen und Controller müssen daher nicht nur ihre traditionellen finanzspezifischen Kompetenzen bewahren, sondern zusätzlich ein vertieftes Verständnis für nachhaltigkeitsrelevante Daten erlangen. Die Rolle der Controllerin resp. des Controllers wird somit zu einer multidimensionalen Aufgabe, die über reine Zahlenanalyse hinausgeht.

Zudem muss die Controllerin resp. der Controller vermehrt in der Lage sein, flexibel und vernetzt in verschiedenen Teams und Projekten zu arbeiten. Zur steigenden Nachfrage nach erweiterten Fähigkeiten kommt ein weiterer Trend hinzu, nämlich neue zentrale Organisationsstrukturen mit sogenannten Finanzspezialisten-Pools, die bereichsübergreifend agieren. Weg von kleinen dezentralen Teams hin zu grösseren, diversifizierten Ressourcen-Pools, aus dem agile Teams gebildet werden können und flexibel auf Marktveränderungen reagiert werden kann. Die agilen Arbeitsformen ermöglichen dem Unternehmen, Ressourcen und Kompetenzen zu bündeln und Mitarbeitende nach Bedarf gezielt mit den spezifischen Fähigkeiten zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzusetzen.

Auch die Finanzmitarbeitenden profitieren von diesen Organisationsmodellen, indem sie vielfältige Erfahrungen sammeln und ihre Fähigkeiten erweitern. Ebenfalls steigern sich die Mitarbeitermotivation und Zufriedenheit, da die Mitarbeitenden die Chance haben, an unterschiedlichen Herausforderungen zu arbeiten und ihre berufliche Entwicklung mit einem dynamischen Karriereweg voranzutreiben.

Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden binden und deren Kompetenzen weiter-

entwickeln, werden nicht nur den «War for Talents» gewinnen, sondern auch eine nachhaltige und zukunftsorientierte Finanzabteilung aufbauen können. Dadurch profitiert das Unternehmen von stabilem und erfahrener Know-how, kontinuierlicher Innovation, nachhaltiger Entwicklung und langfristiger Wettbewerbsfähigkeit.

## Fazit

Die Modernisierung des Finance Target Operating Models schafft auch Raum für Innovation und eine aktivere Rolle der Finanzabteilung im Unternehmenserfolg. Die Umstrukturierung nach einem agilen Ansatz und die Förderung von fortlaufendem Lernen werden zu entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Finanzabteilungen von morgen.



**Ricardo Dasio**

Senior Project Manager im Competence Center Controlling und Finance bei Horváth in Zürich,  
RDasio@horvath-partners.com



**Sandra Lahmann**

Principal im Competence Center Controlling und Finance bei Horváth in Zürich,  
SLahmann@horvath-partners.com

# Vom Finanzwächter zum Begleiter des Wandels: Die neue Rolle des Controllings in der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist längst nicht mehr auf Umwelt- und Compliance-Themen begrenzt, sondern mittlerweile zu einem integralen Bestandteil unternehmerischer Abläufe geworden – auch im Bereich des Controllings. Controllerinnen und Controller sind heute Schlüsselpersonen, deren Tätigkeitsbereich weit über traditionelle Finanzaufgaben hinausgeht und die in der Nachhaltigkeit massgeblich die ganzheitliche Veränderung von Unternehmen vorantreiben.

Daniel Karczinski

In der nachhaltigen Wirtschaftswelt verändert sich die Dynamik zunehmend vom reinen Shareholder Value hin zum Stakeholder Value. Neben Kunden richten Investoren, Finanzgeber und Ratingagenturen ihr Augenmerk vermehrt auf ökologische und soziale Auswirkungen. Das lenkt den Fokus auf mittelfristige Perspektiven.

Die Einbindung von Nachhaltigkeit ins Controlling wird zur strategischen Notwendigkeit. Gleichzeitig birgt sie ein Potenzial: Sie kann die Unternehmensleistung verbessern, den Ruf stärken und die Wettbewerbsposition festigen. Für Controllerinnen und Controller wird es entscheidend sein, aktiv den Wandel von rein finanziellen Aspekten hin zur Nachhaltigkeit zu gestalten.

## Renaissance des Controllings

Bisher war das Controlling vor allem daran beteiligt, die Leistungen des Unternehmens durch die Berücksichtigung finanzieller Aspekte zu bewerten und zu steuern.

Um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, sind nun aber neben den herkömmlichen Tätigkeiten einer Controllerin oder eines Controllers auch die Bewertung der gesellschaftlichen und

ökologischen Auswirkungen von Unternehmensaktivitäten von zunehmender Bedeutung. Ziel ist es, die umfassenden Auswirkungen einer Wertschöpfungskette auf Gesellschaft und Umwelt detailliert zu erfassen und finanziell zu bewerten.

Wie bereits bei der Digitalisierung erfordert auch der Übergang zur Nachhaltigkeit die Bemühung zur Kooperation über alle Abteilungen hinweg. Die Anpassung sämtlicher Werkzeuge an die Nachhaltigkeitsziele – von der operativen Kostenrechnung bis zur strategischen Planung – ist von zentraler Bedeutung.

Damit das Controlling weiterhin unverzichtbarer Wächter über die Unternehmensziele bleibt und seine Funktion als proaktiver «Business Partner» stärken kann, ist es wichtig, künftig über traditionelle Grenzen hinauszudenken und dabei wesentliche ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte einzubeziehen.

## Widerstand und Wandel

Unternehmen reagieren unterschiedlich auf das neue Selbstverständnis des Controllings. Einige schätzen die Rolle des

Controllings als wertvollen Beitrag zur Unternehmensführung, während andere dies als Einmischung in ihre Abläufe wahrnehmen. Es ist zu erwarten, dass mit dem

**Die Anpassung sämtlicher Werkzeuge an die Nachhaltigkeitsziele – von der operativen Kostenrechnung bis zur strategischen Planung – ist von zentraler Bedeutung.**

Thema Nachhaltigkeit zahlreiche Veränderungen auf die Mitarbeitenden zukommen, was möglicherweise Widerstand hervorrufen wird.

Neue, umfangreiche Aufgaben und Prozesse sowie zusätzlicher Aufwand bei der Recherche, wie beispielsweise entlang der Lieferkette, können zu Herausforderungen werden. Unklarheiten bei den Zielen und dem Zweck der Nachhaltigkeit können dazu führen, dass einige Mitarbeitende die Veränderungen als unnötig oder belastend empfinden.



Auch die Erhöhung der Transparenz durch die Einführung neuer nichtfinanzieller Kennzahlen kann auf Widerstand stossen, da Abteilungen sie als konkurrierende Belastung neben den etablierten finanziellen Leistungsindikatoren betrachten. Dies kann Zielkonflikte zutage fördern, die bewältigt werden müssen.

Die mögliche Folge: Daten werden nicht bereitgestellt – was dem Controlling wichtige Informationen entzieht. Die (zuweilen sehr subtile) Verweigerung von Mitarbeitenden, Daten zu liefern oder sich aktiv zu

## Ein ganzheitlicher Ansatz, der Bewusstsein schafft und Nachhaltigkeit im Unternehmen kulturell verankert, ist unerlässlich.

beteiligen, kann den Erfolg der Nachhaltigkeitsagenda gefährden und behindern.

Das Controlling sollte in der Lage sein, Widerstände zu erkennen und gemeinsam mit der Geschäftsleitung Lösungen zu finden. Es bedarf eines ganzheitlichen Change Managements, deutlicher Kommunikation sowie entsprechender Ressourcen und Tools, um diese Barrieren zu überwinden und Veränderungen dauerhaft zu verankern.

Ziel ist es, eine offene Kultur zu schaffen, in der Feedback und kritische Diskussionen im Kontext des Controllings willkommen sind und Mitarbeitende frühzeitig in den Veränderungsprozess einbezogen werden.

### Impulse zur Bewältigung des Wandels

- Während des Prozesses ist es essenziell, eine klare und umfassende interne Kommunikation sicherzustellen, um das Bewusstsein für die Veränderungen zu schärfen.
- Unterstreichen Sie deutlich den Nutzen: Vermitteln Sie, dass die Einbindung von ESG-Aspekten nicht nur regulatorische Anforderungen erfüllt, sondern langfristig auch die Unternehmensperformance stärkt. Zeigen Sie auf, inwiefern nach-

haltige Praktiken nicht nur ökologische oder soziale, sondern vor allem auch finanzielle Vorteile bringen können – etwa durch Kostenreduktion, gesteigerte Effizienz oder Verkaufsargumente. Konkrete Beispiele verdeutlichen die Zusammenhänge.

- Fördern Sie einen Dialog, der erklärt, wie die neuen Initiativen das Gesamtunternehmen stärken. Geplante, offene Diskussionen – sei es in informellen «Kamingesprächen» oder offiziellen «Townhall-Meetings» – über potenzielle

Vorteile für andere Abteilungen lenken den Fokus auf gemeinsame Ziele, statt auf den vermeintlich nützlichen Konkurrenzkampf um Ressourcen zwischen Abteilungen.

- Achten Sie darauf, dass die ESG-Ziele mit den bestehenden Unternehmenswerten und der Kultur übereinstimmen. Unstimmigkeiten führen zu Widerständen gegen Veränderungen, da Konflikte zwischen den angestrebten ESG-Zielen und der gelebten Unternehmenskultur auftreten können. Es ist wichtig, den Beitrag der Nachhaltigkeitsziele mit der bestehenden Unternehmenskultur abzugleichen.

Ein weiteres Erfolgsmerkmal ist die Auflösung der Fachbereichsorientierung («Silodenken») und die Kooperation über Bereichsgrenzen hinweg. Die Komplexität von Nachhaltigkeit und ihre Relevanz entlang der gesamten Wertschöpfungskette erfordern zwingend eine gemeinsame Herangehensweise.

Das Controlling sollte aktiv dazu beitragen, klare und präzise Botschaften im Zusammenhang mit diesen Punkten zu vermitteln, um ein einheitliches Verständnis und Engagement für die Veränderungen im gesamten Unternehmen zu fördern.

### Culture eats strategy for breakfast

Das Controlling ist für eine wirksame Unternehmensführung von zentraler Wichtigkeit und trägt eine immense Verantwortung für den Erfolg der Nachhaltigkeitsbemühungen, weil es die harten Fakten liefern muss.

Jedoch kann das Controlling unverdient ins Kreuzfeuer geraten, wenn Widerstand gegen Veränderungen entsteht. Ohne eine fest verankerte Unternehmenskultur der Nachhaltigkeit bleibt die Rolle des Controllings in Bezug auf ESG ineffektiv. Ein ganzheitlicher Ansatz, der Bewusstsein schafft und Nachhaltigkeit im Unternehmen kulturell verankert, ist daher unerlässlich. Ohne dieses nachhaltig geprägte kollektive Mindset wird jeder Versuch, verantwortungsvolle Unternehmensziele zu erreichen, auf widrige Umstände stossen.

Controllerinnen und Controller nutzen bereits ein breites Instrumentarium, um den Unternehmenserfolg zu beeinflussen. Die primäre Hürde für den nächsten Schritt liegt allerdings im Selbstbild des Controllings. Sobald die Handelnden ihre Chance in der neuen Rolle erkennen, können sie in ihrem Unternehmen einen entscheidenden Beitrag zur Triple-Bottom-Line-Idee leisten: wirtschaftlichen Erfolg mit ökologischer und sozialer Verantwortung verbinden!



**Daniel Karczinski**

Inhaber Big Shift Lab in Küsnacht,  
Berater für Organisationsentwicklung und  
Nachhaltigkeit, [www.bigshiftlab.ch](http://www.bigshiftlab.ch),  
[d.karczinski@bigshiftlab.ch](mailto:d.karczinski@bigshiftlab.ch)

# FER-Leitfaden: Nachhaltigkeitsmanagement und Berichterstattung bei KMU

Die FER-Fachkommission hat am 5. Dezember 2023 der Veröffentlichung eines Diskussionspapiers über die Nachhaltigkeit in der FER zugestimmt. Dieses Papier enthält einen Leitfaden, der KMU in sieben Schritten darin unterstützt, Nachhaltigkeit in der Organisation zu verankern und transparent darüber zu berichten. Die Öffentlichkeit ist bis zum 14. April 2024 zur Kommentierung eingeladen.

Reto Eberle | Alexandra Allgaier | Andreas Buchs

Mit der Verabschiedung des Arbeitsprogramms für das Jahr 2022 beschloss die FER-Fachkommission, das Thema Nachhaltigkeit zu adressieren. Während die Arbeiten in 2022 konzeptioneller Natur waren, nahm die von der FER gebildete Arbeitsgruppe<sup>1</sup> ihre Arbeit im Frühling 2023 auf. In sechs Sitzungen und in engem Austausch mit dem FER-Fachausschuss wurde ein Diskussionspapier zur Nachhaltigkeit in der FER erarbeitet. Auf Antrag der Arbeitsgruppe stimmte die FER-Fachkommission am 5. Dezember 2023 der Veröffentlichung des Diskussionspapiers einstimmig zu. Das Diskussionspapier enthält im Teil 1 Hintergrundinformationen über internationale und nationale Entwicklungen im Bereich der Nachhaltigkeit sowie in Teil 2 einen praxisorientierten FER-Leitfaden zur Nachhaltigkeit, der im Folgenden skizziert wird. Aufgrund der Tatsache, dass damit ein neues Gebiet erschlossen wird, ist als Format ein Diskussionspapier und nicht jenes einer verbindlichen Fachempfehlung gewählt worden.

## Zielgruppe und Zielsetzung

Der FER-Leitfaden richtet sich im Besonderen – aber nicht nur – an Unternehmen, die nicht börsennotiert und nicht unmittelbar von den Vorschriften der Art. 964a ff. OR sowie den relevanten europäischen Richtlinien betroffen sind. Der Leitfaden ist daher primär für kleinere und mittlere Unternehmen und Organisationen gedacht, die FER anwenden.

Der FER-Leitfaden verfolgt das Ziel, eine praxisorientierte Hilfestellung sowohl für das Nachhaltigkeitsmanagement als auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu bieten. Er berücksichtigt die besonderen Herausforderungen von kleineren und mittleren Unternehmen und Organisationen, wie begrenzte Ressourcen, und befasst sich daher vertieft mit dem Nachhaltigkeitsmanagement. Für die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird eine Struktur vorgegeben, deren Inhalt sich aus Fragen zum Nachhaltigkeitsmanagement ergibt.

## Aufbau des Leitfadens in sieben Schritten

Der FER-Leitfaden besteht aus sieben Schritten. Indem Unternehmen und Organisationen diesen Schritt für Schritt durchgehen, verankern sie Nachhaltigkeit in ihrer Organisation und erhalten gleichzeitig die relevanten Inhalte für eine transparente

Nachhaltigkeitsberichterstattung. Jeder der nachfolgenden Schritte trägt also wie ein Puzzlestück zum Gesamtbild und zum Nachhaltigkeitsbericht bei:

1. Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Nachhaltigkeitsaufgaben klären.
2. Interesse verschiedener Anspruchsgruppen analysieren und verstehen.
3. Nachhaltigkeitsambitionen des Unternehmens festlegen.
4. Wesentliche Nachhaltigkeitsthemen aus Umwelt- und Geschäftsperspektive ermitteln.
5. Fahrplan mit spezifischen Zielen und Massnahmen erarbeiten.
6. Massnahmen umsetzen und Fortschritt mittels Kennzahlen messen.
7. Nachhaltigkeitsbericht erstellen, der relevante Informationen in Kategorien wie Governance, Strategie, Risikomanagement sowie Kennzahlen und Ziele gliedert.

Der FER-Leitfaden ist flexibel konzipiert, sodass Unternehmen die sieben Schritte an die individuellen Bedürfnisse und Gegebenheiten anpassen können. Bei Bedarf können zusätzliche Schritte integriert oder die Reihenfolge geändert werden. Damit liegt dem Leitfaden – wie den Fachempfehlungen selbst auch – ein Managementansatz zugrunde.

<sup>1</sup> Zusammensetzung der Arbeitsgruppe: Prof. Dr. Reto Eberle, KPMG/Universität Zürich (Projektleitung); Daniel Bösiger, Georg Fischer AG (Vertretung Anwender); Sven Bucher, Zürcher Kantonalbank und Pfandbriefzentrale der schweizerischen Kantonalbanken AG (Vertretung Banken); Andreas Buchs, ZHAW (Vertretung Hochschulen); Dr. Mark Vesper, EY (Leiter Fachkommission «ESG-Assurance» von Expertsuisse); Alexandra Allgaier, Universität St. Gallen (Fachassistenz).



## KONTAKT

FER-Fachsekretariat ([fachsekretaer@fer.ch](mailto:fachsekretaer@fer.ch))  
oder Leitung der Arbeitsgruppe  
([reto.eberle@fer.ch](mailto:reto.eberle@fer.ch))  
<https://www.fer.ch/nachhaltigkeit>

### Wesentlichkeit (Schritt 4)

Je nach gesetzlichem Kontext oder Standard wird der Begriff «Wesentlichkeit» unterschiedlich interpretiert. Die FER verfolgt in ihrem Leitfaden den Ansatz der sogenannten doppelten Wesentlichkeit. Themen sind wesentlich, wenn sie aufgrund

→ des Einflusses des Geschäftsmodells/-tätigkeit auf die Umwelt und Gesellschaft (sog. Umweltrelevanz) und/oder

→ des Einflusses der Umwelt und der Gesellschaft auf das Geschäftsmodell/-tätigkeit und den Geschäftserfolg (sog. Geschäftsrelevanz)

als relevant erachtet werden.

Dieser Ansatz ermöglicht eine umfassende Betrachtung, die sowohl die Interessen

des Unternehmens als auch die seiner Anspruchsgruppen einbezieht. Ausserdem ermöglicht dieser Ansatz eine Anschlussfähigkeit an die Berichterstattung nach anderen Standards bzw. Regulationen.

### Freiwilligkeit

Die Implementierung des FER-Leitfadens zur Nachhaltigkeit soll aus heutiger Sicht auf freiwilliger Basis erfolgen. Wie im Diskussionspapier ausgeführt, kann die Nachhaltigkeitsberichterstattung Teil des Jahresberichts (FER RK/34) oder des Geschäftsberichts (FER RK/7) sein oder aber in separater Form erfolgen.

### Weitere Vorgehensweise:

#### Einladung zur Kommentierung

Nach der Veröffentlichung des Diskussions-

papiers der Arbeitsgruppe, die in Deutsch und Französisch erfolgt, ist die interessierte Öffentlichkeit eingeladen, bis zum 14. April 2024 zu verschiedenen Fragen Stellung zu nehmen. Dazu kann auf der Webseite des Projekts entweder ein Online-Formular ausgefüllt oder der Fragebogen heruntergeladen werden. Nach der Auswertung der Rückmeldungen wird die Fachkommission voraussichtlich in ihrer zweiten Sitzung Ende 2024 über allfällige Anpassungen und über eine Veröffentlichung entscheiden.

# Guide RPC : Gestion du développement durable et rapport de durabilité dans les PME

La Commission d'experts de la RPC a approuvé le 5 décembre 2023 la publication d'un document de discussion sur le développement durable dans le contexte des RPC. Ce document contient un guide qui aide les PME, à l'aide d'un processus en sept étapes, à ancrer le développement durable dans leur organisation et à établir un rapport transparent sur ce thème. Le public est invité à commenter le contenu de ce document jusqu'au 14 avril 2024.

Reto Eberle | Alexandra Allgaier | Andreas Buchs

Avec l'adoption du programme de travail pour l'année 2022, la Commission d'experts de la RPC a décidé d'aborder le thème du développement durable. Si en 2022, les travaux étaient de nature conceptionnelle, le groupe de travail formé par la RPC<sup>1</sup> a commencé à travailler au printemps 2023. En six séances et dans le cadre d'échanges étroits avec la Commission d'experts, un document de discussion relatif au

développement durable dans le contexte des RPC a été élaboré. À la demande du groupe de travail, la Commission d'experts s'est prononcée, le 5 décembre 2023, à l'unanimité en faveur de la publication du document de discussion. La première partie du document de discussion contient des informations de contextualisation relatives aux développements internationaux et nationaux dans le domaine de la durabilité,

tandis que la deuxième partie propose un guide axé sur la pratique pour l'établissement d'un rapport de durabilité, présenté ci-après. Étant donné que cela ouvre un nouveau champ, c'est le format du document de discussion – et non celui d'une recommandation obligatoire – qui a été choisi.

### Groupe cible et objectifs

Le guide RPC s'adresse en particulier – mais pas exclusivement – aux entreprises qui ne sont pas cotées en bourse et ne sont pas directement concernées par les dispositions de l'art. 964a CO et suivants, ni par

<sup>1</sup> Composition du groupe de travail: Prof. Dr Reto Eberle, KPMG/Université de Zurich (responsable du projet); Daniel Bösiger, Georg Fischer SA (représentant des utilisateurs et utilisatrices); Sven Bucher, ZKB et Centrale de lettres de gage des banques cantonales Suisses SA (représentant des banques); Andreas Buchs, ZHAW (représentant des Hautes Ecoles); Dr Mark Veser, EY (responsable de la Commission technique « Assurance ESG » d'EXPERTSuisse); Alexandra Allgaier, Université de Saint-Gall (assistante spécialisée).



# Praxisstudium Controlling 6 Module, 1 Semester

- » besseres Sachverständnis
- » effektives Praxis-Know-how
- » gesteigerte Jobeffizienz

25.3.2024:  
Infoanlass  
besuchen!  
9.10.2024:  
starten!

## **Zielorientiert und praxisnah –**

der einsemestrig Studiengang in sechs Modulen. Er vermittelt umfassendes, im Berufsalltag direkt umsetzbares Controlling-Fachwissen, behandelt neu das relevante Thema «Digitalisierung im Controlling» – und erlaubt dank seines modularen Aufbaus auch die Verwirklichung von spezifischen Weiterbildungszielen.



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

Eine Institution  
von veb.ch  
und kfmv Zürich



**ControllerAkademie**

les directives européennes en la matière. Il est donc principalement conçu pour les petites et moyennes entreprises et organisations qui appliquent les normes RPC.

L'objectif du guide RPC est de proposer une aide pratique pour la gestion du développement durable et l'établissement d'un rapport de durabilité. Il prend en compte les défis spécifiques des petites et moyennes entreprises et organisations, comme les ressources limitées, et aborde donc en profondeur la gestion du développement durable. Il propose une structure pour le rapport de durabilité, dont le contenu découle des questions relatives à la gestion du développement durable.

### Structure du guide en sept étapes

Le guide est scindé en sept étapes. En suivant le guide étape par étape, les entreprises seront en mesure d'ancrer la durabilité dans leur organisation tout en obtenant une structure claire et des contenus pertinents pour un rapport de durabilité transparent. Chaque étape est un élément du puzzle qui, avec les autres, finit par former l'image globale et le rapport de durabilité :

- 1 Clarifier les responsabilités et les compétences.
- 2 Analyser et comprendre les parties prenantes.
- 3 Définir les ambitions en termes de développement durable.
- 4 Déterminer les thèmes de caractère significatif dans la perspective de l'environnement et de l'activité.
- 5 Élaborer une feuille de route avec des objectifs et des mesures.
- 6 Mettre en œuvre des mesures et évaluer la progression.
- 7 Établir un rapport de durabilité qui organise les informations en catégories pertinentes comme la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques ainsi que les chiffres clés et les objectifs.

Le guide RPC est conçu de manière souple de façon à ce que les sept étapes puissent être adaptées aux besoins et aux spécificités de chaque entreprise. Au besoin,

d'autres étapes peuvent être ajoutées et l'ordre peut être modifié. Le guide repose ainsi – comme les recommandations elles-mêmes – sur une approche de gestion.

### Caractère significatif (étape 4)

Selon le contexte légal ou la norme, l'interprétation de la notion de « caractère significatif » peut varier. Dans son guide, la RPC suit l'approche de la « double importance relative » : les thèmes sont considérés comme significatifs lorsqu'ils sont jugés importants en raison

- de l'impact du modèle d'affaires et de l'activité sur l'environnement et la société (impact sur l'environnement) et/ou
- en raison de l'impact de l'environnement et de la société sur le modèle d'affaires et l'activité de l'entreprise ainsi que sur son succès (impact sur l'activité).

Cette approche permet d'envisager les choses globalement et tient compte à la fois des intérêts de l'organisation et de ceux des parties prenantes. Qui plus est, cette approche permet une compatibilité du rapport selon d'autres normes ou règles.

### Caractère facultatif

Nous considérons actuellement que la mise en œuvre du guide RPC relatif à la durabilité doit s'effectuer sur une base volontaire. Comme l'indique le document de discussion, le rapport de durabilité peut faire partie du rapport annuel (RPC CC/34) respectivement du rapport de gestion (RPC CC/7), mais peut aussi être élaboré comme un document à part.

### Suite de la procédure : invitation à commenter

Après la publication du document de discussion en allemand et en français, le public intéressé sera invité à prendre position, d'ici le 14 avril 2024 sur différentes questions. À cet effet, il sera possible sur la page Internet du projet de compléter un formulaire numérique ou de télécharger le questionnaire. Une fois les retours évalués, la Commission d'experts statuera, vraisemblablement lors de sa deuxième séance fin 2024, sur d'éventuelles adaptations et sur la publication.



### CONTACT

Secrétariat de la RPC ([fachsekretaer@fer.ch](mailto:fachsekretaer@fer.ch))  
ou direction du groupe de travail  
([reto.eberle@fer.ch](mailto:reto.eberle@fer.ch))  
<https://www.fer.ch/durabilite>



#### Reto Eberle

Prof. Dr., dipl. Wirtschaftsprüfer,  
Präsident des FER-Stiftungsrates,  
Inhaber des Lehrstuhls für Auditing und  
Internal Control an der Universität Zürich,  
Partner, KPMG AG, Leiter der FER-Arbeits-  
gruppe zur Nachhaltigkeit  
[reto.eberle@business.uzh.ch](mailto:reto.eberle@business.uzh.ch)



#### Alexandra Allgaier

Doktorandin Universität St. Gallen, FER-  
Fachassistenz, Mitglied der FER-Arbeits-  
gruppe zur Nachhaltigkeit



#### Andreas Buchs

Projektleiter, Zürcher Hochschule für  
angewandte Wissenschaften (ZHAW),  
Mitglied der FER-Arbeitsgruppe zur  
Nachhaltigkeit

# Offene Fragen nach Swiss GAAP FER

Als prinzipienorientierte Rechnungslegungsnorm verzichten die Swiss GAAP FER bewusst auf eine möglichst umfassende Regelung von Einzelfällen. Die Ausfüllung der sich dadurch ergebenden Ermessensspielräume und Regelungslücken kann sich in der Praxis indes als anspruchsvoll erweisen. Dieser Artikel gibt Hinweise zu einem konstruktiven Umgang mit offenen Fragen unter Swiss GAAP FER<sup>1</sup>.

Peter Leibfried

Eine der wichtigsten Aufgaben der Rechnungslegung ist es, unternehmerische Realität in einer möglichst zutreffenden Berichterstattung widerzuspiegeln. Dabei konkurrieren seit jeher zwei dominierende Konzepte miteinander. Einerseits gibt es eine regelbasierte Ausrichtung, die versucht, im Sinne eines «cookbook accounting» jeden nur denkbaren Einzelfall zu erfassen, und so grösstmögliche Rechtssicherheit zu schaffen. Im Gegensatz dazu gehen die prinzipienbasierten Ansätze davon aus, dass Regeln durch einige übergreifende Prinzipien ersetzt werden, ohne aber eine weiterführende Implementierungsanleitung zu geben. Die Folge ist das Vorhandensein relativ grosser Ermessens- und Beurteilungsspielräume sowie auch vereinzelter Regelungslücken.

Nicht nur aufgrund ihrer auf kleine und mittlere Unternehmen und Organisationen ausgerichteten Zielgruppen, sondern sicherlich auch aufgrund beschränkter verfügbarer Ressourcen (im Milizsystem) haben sich die Swiss GAAP FER von Anfang an klar für einen prinzipienbasierten Ansatz entschieden. Entsprechend ergeben sich bei ihrer Anwendung immer wieder offene Fragen. Dass dies der Fall sein kann, hat der Standardsetzer bereits explizit vorgesehen: Gemäss FER 1/4 sind «Offene Fragen [...] nach Swiss GAAP FER [...] im Sinne des Rahmenkonzepts zu lösen.» Es obliegt also offensichtlich den

Anwenderinnen und Anwendern, offene Fragen in angemessener Weise selbst auszufüllen. Es dürfte dabei stets mehrere zulässige und «richtige» Lösungen bei der Anwendung geben. Im Umkehrschluss darf also auch nicht dazu aufgefordert werden, eine bestimmte Lösung zu wählen. Allerdings muss die gewählte Alternative aus dem Universum der grundsätzlich zulässigen Lösungen kommen. Denn wie schon von FER 1/4 mit dem Verweis auf das Rahmenkonzept zum Ausdruck gebracht, erfolgen die Schliessung von Lücken und die Ausübung von Ermessen nicht im luftleeren Raum: «Auch die Entscheidung nach freiem Ermessen ist [eine] Entscheidung nach Recht, nach Grundsätzen.»<sup>2</sup>

## Fangnetz Rahmenkonzept

Für die Beantwortung offener Fragen sind im Rahmenkonzept vor allem die Zielsetzungen der Jahresrechnung in Ziff. 5 und 6 relevant. Dies umfasst einerseits die Entscheidungsnützlichkeit (FER RK/5), bestehend aus der Zurverfügungstellung von strukturierten, dem Empfänger dienlichen Informationen sowie zur Rechenschaftsablage durch das verantwortliche Organ. Andererseits ist

gemäss FER RK/6 ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild zu vermitteln (True and Fair View). Während eine kompakte Legaldefinition des True and Fair View fehlt, enthält das Rahmenkonzept an dieser Stelle doch eine Reihe qualitativer Kriterien, die hierzu erfüllt sein müssen. So müssen «alle Informationen [...] die wirtschaftlichen Tatsachen wiedergeben und somit frei von Täuschungen und

## Die Swiss GAAP FER haben sich von Anfang an klar für einen prinzipienbasierten Ansatz entschieden.

Manipulationen, zuverlässig sowie auf die Bedürfnisse der Empfänger ausgerichtet» sein. Darüber hinaus spielen die anderen im Rahmenkonzept niedergelegten Grundsätze der Swiss GAAP FER eine Rolle, so z. B. die Dominanz der wirtschaftlichen Betrachtungsweise (FER RK/10), das Vorsichtsprinzip (FER RK/13), der Grundsatz der Einzelbewertung (FER RK/25), die Stetigkeit (FER RK/30), die Verlässlichkeit (FER RK/32) oder die Klarheit (FER RK/33). Insgesamt steht im Rahmenkonzept somit ein recht umfangreiches Instrumentarium an Leitplanken zur Verfügung, an dem sich Anwenderinnen und Anwender orientieren können, um offene Fragen im Sinne der Swiss GAAP FER zu beantworten. Dass die praktische Anwendung dieser Grundsätze auf den konkreten Einzelfall aber

<sup>1</sup> Der nachfolgende Beitrag beruht im Wesentlichen auf den Beiträgen «Offene Fragen nach Swiss GAAP FER» des Autors im Jahrbuch Finanz- und Rechnungswesen 2021, S. 11-30, sowie im EXPERT FOCUS 5/2018, S. 357-306 (zus. mit Gierbl, A.).

<sup>2</sup> Burckhardt (1944), Die Organisation der Rechtsgemeinschaft, 2. Auflage, Polygraphischer Verlag, 1944, S. 57.



alles andere als trivial sein dürfte, ist offensichtlich: Dies funktioniert nur so lange gut, wie sich alle Personen mehr oder weniger freiwillig deren möglichst authentischer Einhaltung verpflichtet fühlen. Wird die notwendige Eigenverantwortung von Eigentum überlagert, geht die Integrität dieser Grundsätze durch exzessive, zweckentfremdete Ausnutzung zu Grunde.

### **Analogieschlüsse**

Ein weiteres wichtiges Element zur Beantwortung offener Fragen sind Analogieschlüsse. Darunter versteht man die Anwendung einer Rechtsnorm eines geregelten Sachverhalts auf einen ungeregelten, aber ähnlichen Tatbestand. Dabei ist im Einzelfall festzulegen, wie weitgehend die Bezugnahme erfolgen soll, und ob sie sich beispielsweise neben der Frage der Aktivierung eines Sachverhalts auch auf dessen Erst- und Folgebewertung sowie dessen Offenlegung bezieht. Die Reichweite von Analogieschlüssen hat in der Regel nämlich dort ihre Grenzen, wo zusätzliche, vom eigentlichen Kern der zu klärenden Frage abweichende Aspekte betroffen sind. Gleichwohl sind bei einem Analogieschluss stets alle in der für den geregelten Sachverhalt geltenden Bestimmung enthaltenen Aspekte zu erwägen, um die Gefahr eines Rosinenpickens zu vermeiden. Darüber hinaus ist in jedem Fall abschliessend zu prüfen, ob die gefundene (Analogie) Lösung den oben dargestellten Anforderungen des FER-Rahmenkonzepts entspricht.

### **Regelwerke anderer Standardsetzer**

Grundsätzlich ist es in den Swiss GAAP FER – im Unterschied zu den IFRS, siehe IAS 8.12 – nicht ausdrücklich vorgesehen, dass Anwenderinnen und Anwender bei Fehlen einer expliziten Regelung für den Einzelfall auch auf andere Regelwerke zurückgreifen können oder sollen. Dies hat durchaus einen wichtigen Grund: Ein eigener, dezidiert und nachhaltig prinzipienbasierter Standard wäre kaum mehr vonnöten, und

der gesamte Detaillierungsgrad der internationalen Regelungen würde auf die hiesige Praxis durchschlagen.

Die Anwenderinnen und Anwender eines nationalen Regelwerks dürfen also stets auch das Selbstbewusstsein besitzen, innerhalb des ihnen gesteckten Rahmens «eine eigene Auslegeordnung des True and Fair View zu entwickeln»<sup>3</sup>, insbesondere um die Besonderheiten der hiesigen rechtlichen, wirtschaftlichen und institutionellen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Regelwerke anderer Standardsetzer sind somit zwar durchaus relevant, aber deren Relevanz hat relativ eng gesteckte Grenzen.

Man darf sie also einerseits nicht ignorieren, gleichwohl stellen sie selten mehr als eine Inspiration für die konkrete Rechtsanwendung dar. Von essentieller Bedeutung ist dabei dann auch die Frage, inwiefern das betreffende Regelwerk mit dem sozio-ökonomischen Kontext der Swiss GAAP FER und den konzeptionellen Leitplanken des True and Fair View vereinbar ist, unter Berücksichtigung der jeweils zum Entscheid anstehenden Frage. In den meisten Fällen dürfte dies beispielsweise für die IFRS aufgrund der supranationalen Ausrichtung eher zutreffend sein als für die US-GAAP. Und aufgrund der vergleichbaren Zielgruppen liegt es vermutlich nahe, die IFRS for SMEs ganz besonders zu berücksichtigen. Auch dürfte im Einzelfall eine Rolle spielen, ob die Swiss GAAP FER sich bei einem Themengebiet konzeptionell selbst eher an den IFRS orientiert haben, oder einen eigenen Weg beschreiten. Unter Umständen ebenfalls vorstellbar ist der Rückgriff auf frühere Versionen der IFRS.

Die Beantwortung offener Fragen nach Swiss GAAP FER mit Hilfe der Regelwerke anderer Standardsetzer dürfte damit insgesamt viel anspruchsvoller sein, als es auf den ersten Blick erscheint. Zumal neben den IFRS noch zahlreiche andere Regelwerke existieren, die dem True and Fair View verpflichtet sind, und einen insgesamt hohen Ausbaustandard bieten.

### **Etablierte Praktiken**

Neben den kodifizierten Grundlagen aus Analogieschlüssen und anderen Regelwerken ist es darüber hinaus üblich, für die Beantwortung offener Fragen nach Swiss GAAP FER auf in der hiesigen Praxis etablierte Praktiken zurückzugreifen. Da die meisten Anwender der Swiss GAAP FER jedoch bei kleinen und mittleren Unternehmen vorzufinden sind, lässt sich die tatsächliche Anwendungspraxis in der Regel kaum ermitteln. Hierfür kann vor allem auf Community-Anlässe und Weiterbildungen der Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung sowie anderer Anbieter hingewiesen werden. Ebenso stellen die Revisionsstellen und der zwischen ihnen stattfindende Austausch eine gute Informationsquelle für Anwendungsfragen dar.

### **Zusammenfassung**

Die Swiss GAAP FER sind ein Musterbeispiel der prinzipienbasierten Rechnungslegung und halten diesen Weg seit nunmehr knapp 40 Jahren eindrucksvoll durch. Bei nicht geregelten Einzelfällen ist innerhalb der Swiss GAAP FER zunächst auf das Rahmenkonzept und auf analoge Sachverhalte zurückzugreifen. Grundsätzlich nichts dagegen einzuwenden ist, im Rahmen des True and Fair View auch die Regelungen der IFRS und anderer Standards als Anregungen in die Überlegungen mit einzubeziehen – aber auch nicht mehr.



**Peter Leibfried**

Prof. Dr. oec., CPA,  
Präsident der FER-Fachkommission,  
Inhaber des KPMG-Lehrstuhls für Audit und  
Accounting, Universität St. Gallen, St. Gallen  
peter.leibfried@unisg.ch

<sup>3</sup> <https://www.fer.ch/ueber-uns/leitbild/>, abgerufen am 25. Februar 2024.

# Questions ouvertes selon les Swiss GAAP RPC

En tant que norme de présentation des comptes orientée sur des principes, les Swiss GAAP RPC renoncent délibérément à une réglementation aussi complète que possible des cas individuels. Dans la pratique, il peut toutefois s'avérer complexe de combler les marges d'appréciation et les lacunes réglementaires qui en résultent. Le présent article indique comment traiter de manière constructive les questions ouvertes en rapport avec les Swiss GAAP RPC<sup>1</sup>.

Peter Leibfried

## Règles, principes, marges de manœuvre et lacunes

L'une des tâches les plus importantes de la présentation des comptes est de refléter la réalité de l'entreprise dans un rapport aussi exact que possible. Dans ce contexte, deux concepts dominants se font concurrence depuis toujours : d'un côté, nous avons l'orientation basée sur des règles, qui tente d'appréhender chaque cas individuel imaginable, dans le sens d'un « livre de recettes comptables », et de créer ainsi la plus grande sécurité juridique possible. De l'autre, les approches fondées sur des principes supposent le remplacement des règles par quelques principes généraux, mais sans donner d'instructions de mise en œuvre plus détaillées. Il en résulte des marges d'appréciation et de manœuvre relativement importantes, ainsi que des lacunes réglementaires isolées.

Dès le début, les Swiss GAAP RPC ont clairement opté pour une approche fondée sur des principes, non seulement en raison de leur groupe cible – les petites et moyennes entreprises et organisations – mais assurément aussi en raison des ressources limitées disponibles (dans le système de milice). En conséquence, leur application ne cesse de soulever des questions ouvertes. Cette éventualité, les organismes de normalisation l'ont déjà explicitement prévue : selon la RPC 1/4, les « questions ouvertes [...] seront résolues dans le sens du cadre

conceptuel ». Il incombe donc manifestement aux utilisateurs de répondre eux-mêmes aux questions ouvertes de manière appropriée. Et il devrait y avoir plusieurs solutions acceptables et « correctes » lors de l'application. À l'inverse, il ne faut donc pas inviter les utilisateurs à choisir une solution en particulier. L'alternative choisie doit cependant correspondre à une solution admissible dans le principe. En effet, comme l'indique déjà la RPC 1/4 en se référant au cadre conceptuel, le comblement des lacunes et l'exercice du pouvoir d'appréciation ne sont pas dénués de fondement : « Même la décision discrétionnaire est une décision selon le droit, selon les principes. »<sup>2</sup>

## Cadre conceptuel : un filet de sécurité

Pour répondre aux questions ouvertes, ce sont surtout les objectifs des états financiers des chiffres 5 et 6 du cadre conceptuel qui sont pertinents. Il s'agit d'une part de l'utilité de la décision (RPC CC/5), qui

consiste à fournir des informations structurées utiles au destinataire et à permettre à l'organe responsable de rendre des comptes. D'autre part, selon le chiffre 6, il faut donner une image reflétant fidèlement la situation réelle (True and Fair View). S'il n'existe pas de définition légale compacte de ce qu'est une image fidèle, le cadre conceptuel contient à ce stade une série de critères qualitatifs qui doivent être remplis. Ainsi, le principe exige que « toutes les informations reproduisent les faits économiques et soient donc exemptes de tromperies et de manipulations, soient fiables et soient axées sur les besoins des destinataires ». En outre, les autres principes énoncés dans le cadre conceptuel jouent un rôle, comme la prééminence de la substance sur la forme (RPC CC/10), le principe de prudence (RPC CC/13), le principe de l'évaluation individuelle (RPC CC/25), la permanence (RPC CC/30), la fiabilité (RPC CC/32) ou la clarté (RPC CC/33). Le cadre conceptuel propose donc un ensemble assez complet de grandes lignes auxquelles les utilisateurs peuvent se référer pour répondre aux questions ouvertes au sens des Swiss GAAP RPC. Il est évident que l'application pratique de ces principes à un cas concret est loin d'aller de soi : cela ne fonctionne bien que tant que tous les utilisateurs se sentent plus ou moins volontairement obligés de les respecter de la manière la plus authentique possible. Si l'intérêt personnel prend le pas sur la nécessaire responsabilité individuelle,

<sup>1</sup> L'article suivant se base essentiellement sur les articles « Offene Fragen nach Swiss GAAP FER » (Questions ouvertes selon les Swiss GAAP RPC) de l'auteur dans le « Jahrbuch Finanz- und Rechnungswesen 2021 » (Annuaire Finances et comptabilité 2021, p. 11-30, ainsi que dans EXPERT FOCUS, mai 2018, p. 357-306 (en collaboration avec Gierbl, A.).

<sup>2</sup> Burckhardt (1944), Die Organisation der Rechtsgemeinschaft (L'organisation de la communauté juridique), 2e édition, Éditions Polygraphischer Verlag, 1944, p. 57. Libellé original : « Auch die Entscheidung nach freiem Ermessen ist [eine] Entscheidung nach Recht, nach Grundsätzen. »

l'intégrité de ces principes est mise à mal par une exploitation excessive et détournée de leur but.

### Conclusions par analogie

Pour répondre aux questions ouvertes, il est également possible de recourir aux conclusions par analogie, en appliquant une règle de droit d'une situation réglementée à une situation non réglementée, mais similaire. Dans ce cadre, il convient de déterminer au cas par cas dans quelle mesure une référence est appropriée et si, par exemple, outre la question de l'inscription d'une situation à l'actif, elle concerne également son évaluation initiale et ultérieure ainsi que sa publication. En effet, la portée des conclusions par analogie a généralement ses limites dans les cas où des aspects supplémentaires, s'écartant du cœur même de la question à clarifier, sont concernés. Néanmoins, lors d'une conclusion par analogie, il convient toujours d'envisager tous les aspects contenus dans la disposition applicable à la situation réglementée, afin d'éviter le risque de picorage. Dans tous les cas, il convient de vérifier en dernier lieu si la solution (analogie) trouvée répond aux exigences du cadre conceptuel RPC présentées ci-dessus.

### Règles d'autres organismes de normalisation

En principe, à la différence des normes IFRS (voir IAS 8.12), les Swiss GAAP RPC ne prévoient pas expressément que, en l'absence d'une règle applicable explicitement à un cas particulier, les utilisateurs peuvent ou doivent se référer à d'autres règles. Et ce, pour une raison très importante : une norme spécifique, résolument et durablement basée sur des principes ne serait plus guère nécessaire, et le niveau global de détail des réglementations internationales se répercuterait sur la pratique nationale.

Les utilisateurs d'une réglementation nationale devraient donc avoir constamment

l'assurance de développer des règles d'interprétation autonomes du principe de True and Fair View dans le cadre qui leur est fixé, notamment pour tenir compte des particularités du contexte légal, économique et institutionnel du pays concerné.<sup>3</sup> Les règles d'autres organismes de normalisation sont donc, certes, tout à fait pertinentes, mais leur pertinence est relativement limitée.

On ne peut donc pas les ignorer, mais elles représentent rarement plus qu'une source d'inspiration pour l'application concrète du droit. La question est de savoir dans quelle mesure la réglementation concernée est compatible avec le contexte socioéconomique des Swiss GAAP RPC et les grandes lignes du principe de l'image reflétant fidèlement la situation réelle, compte tenu de la question à trancher, revêt alors une importance essentielle. Dans la plupart des cas, les normes IFRS devraient être plus compatibles que les standards US-GAAP, par exemple, en raison de leur caractère supranational. Et en raison de la similitude des groupes cibles, il est probablement logique d'accorder une attention particulière aux normes IFRS for SMEs. Le fait que les Swiss GAAP RPC s'inspirent, du point de vue conceptuel, plutôt des normes IFRS dans un domaine thématique ou qu'elles suivent leur propre voie peut également jouer un rôle dans certains cas. Dans certaines circonstances, il est également envisageable de recourir à des versions antérieures des normes IFRS.

Répondre aux questions ouvertes selon les Swiss GAAP RPC en s'appuyant sur les réglementations d'autres organismes de normalisation devrait donc être globalement beaucoup plus exigeant qu'il n'y paraît à première vue. D'autant qu'en plus des normes IFRS, il existe beaucoup d'autres réglementations qui s'engagent à respecter ce principe de True and Fair View et qui offrent un standard d'aménagement globalement élevé.

### Des pratiques établies

Outre les bases codifiées issues de conclusions par analogie et d'autres

réglementations, il est courant de recourir à des pratiques établies dans la pratique nationale pour répondre aux questions ouvertes selon les Swiss GAAP RPC. Toutefois, comme la plupart des utilisateurs des Swiss GAAP RPC se trouvent être des petites et moyennes entreprises, il est généralement difficile de déterminer les pratiques de mise en œuvre réelles. Pour cela, il convient notamment d'attirer l'attention sur les événements de la communauté et les formations continues organisées par la Fondation pour les recommandations relatives à la présentation des comptes ou par d'autres prestataires. De même, les organes de révision et les échanges qui ont lieu entre eux constituent une bonne source d'informations pour répondre aux questions relatives à la mise en œuvre.

### Résumé

Les Swiss GAAP RPC sont un exemple modèle de norme de présentation des comptes orientée sur des principes et suivent cette voie de manière impressionnante depuis maintenant près de 40 ans. Pour les cas individuels non réglementés, il faut d'abord recourir au cadre conceptuel et à des situations analogues au sein des Swiss GAAP RPC. En principe, rien ne s'oppose à la prise en compte des réglementations des IFRS et d'autres standards dans le cadre du principe de True and Fair View, à titre de suggestions, mais pas plus.



**Peter Leibfried**

Prof. Dr oec., MBA, CPA,  
Président de la Commission Swiss GAAP  
RPC, Titulaire de la chaire KPMG pour Audit  
et Accounting, université de Saint-Gall

<sup>3</sup> Voir <https://www.fer.ch/fr/a-propos-de-nous/modele/>, consulté le 25 février 2024.



# Questioni non chiarite concernenti le Swiss GAAP RPC

In quanto norme di presentazione del rendiconto basate su principi, le Swiss GAAP RPC rinunciano consapevolmente a una regolamentazione il più possibile completa dei singoli casi. Nondimeno, esercitare i margini di discrezionalità e colmare le lacune normative che ne derivano può risultare complesso nella pratica. Il presente articolo fornisce indicazioni per un approccio costruttivo alle questioni non chiarite concernenti le Swiss GAAP RPC<sup>1</sup>.

Peter Leibfried

## Norme, principi, margini di discrezionalità e lacune

Una delle principali funzioni della presentazione del rendiconto è rispecchiare la realtà imprenditoriale in una rendicontazione il più possibile veritiera. A tale proposito, da sempre concorrono due approcci dominanti: da un lato un approccio basato su regole, che cerca, nell'ottica di una «cookbook accounting», di considerare ogni singolo caso concepibile creando in tal modo la massima sicurezza giuridica possibile. Per contro, l'approccio basato su principi parte dal presupposto che le norme siano sostituite da alcuni principi generali e che non siano fornite disposizioni dettagliate relativamente all'applicazione. Ne consegue l'esistenza di margini di discrezionalità di giudizio e di valutazione relativamente ampi, nonché di alcune lacune normative.

Le Swiss GAAP RPC hanno chiaramente optato sin dall'inizio per un approccio basato su principi. Ciò non solo in ragione del loro gruppo target, incentrato sulle piccole e medie imprese e sulle organizzazioni, ma indubbiamente anche a causa della limitatezza delle risorse disponibili (nel sistema di milizia). Nella loro applicazione emergono pertanto costantemente questioni non chiarite. L'organismo di normazione aveva già esplicitamente previsto che ciò potesse verificarsi: in base alla RPC 1/4, le «questioni non chiarite [...] secondo le Swiss GAAP RPC [...] devono essere risolte nel senso del

concetto quadro.» Evidentemente, spetta quindi all'utilizzatore risolvere autonomamente e in modo adeguato le questioni non chiarite. A tale proposito, nella fase di applicazione potrebbero sempre esistere più soluzioni ammissibili e «corrette». Di conseguenza, non si deve chiedere di scegliere una determinata soluzione. L'alternativa scelta deve tuttavia far parte dell'universo delle soluzioni in linea di principio ammissibili. Infatti, come già espresso dalla RPC 1/4 con il riferimento al concetto quadro, la copertura delle lacune e l'esercizio della discrezionalità non avvengono a compartimenti stagni: «Anche la decisione a libera discrezione è [una] decisione secondo il diritto, secondo i principi.»<sup>2</sup>

## Il concetto quadro come rete di sicurezza

Al fine di risolvere le questioni non chiarite, nel concetto quadro sono rilevanti soprattutto gli obiettivi del conto annuale alle cifre 5 e 6. Essi prevedono da un lato l'utilità della decisione (RPC CQ/5), consistente nella messa a disposizione di informazioni

strutturate, utili al destinatario nonché finalizzate al rendiconto da parte dell'organo competente. Dall'altro lato, in base alla cifra 6, occorre fornire un quadro fedele alla situazione effettiva (true and fair view). Se da un lato manca una definizione legale compatta di true and fair view, a tale proposito il concetto quadro contiene una serie di criteri qualitativi che devono essere soddisfatti. La true and fair view richiede che «tutte le informazioni [...] riportino la situazione economica effettiva e quindi siano: esenti da arbitrarietà o manipolazioni, attendibili e orientate alle esigenze dei destinatari.» Sono inoltre rilevanti gli altri principi previsti dal concetto quadro Swiss GAAP RPC, ad esempio la prevalenza dell'approccio economico (RPC CQ/10), il principio della prudenza (RPC CQ/13), il principio della valutazione individuale (RPC CQ/25), la continuità (RPC CQ/30), l'affidabilità (RPC CQ/32) o la chiarezza (RPC CQ/33). Nel complesso, il concetto quadro mette quindi a disposizione una gamma molto ampia di direttive, su cui gli utilizzatori possono basarsi per risolvere le questioni non chiarite concernenti le Swiss GAAP RPC. È evidente che l'applicazione pratica di tali principi al singolo caso concreto sarà probabilmente tutt'altro che banale: funzionerà bene solo nella misura in cui tutte le utilizzatrici e tutti gli utilizzatori si sentiranno, più o meno volontariamente, tenuti a rispettarli in modo il più possibile fedele. Qualora il vantaggio personale prevalga sulla necessaria responsabilità

<sup>1</sup> Il seguente articolo si basa essenzialmente sui contributi «Offene Fragen nach Swiss GAAP FER» («Questioni non chiarite concernenti le Swiss GAAP RPC») dell'autore nell'annuario di finanza e contabilità 2021, pagg. 11-30, nonché nell'EXPERT FOCUS 5/2018, pagg. 357-306 (insieme a Gierbl, A.).

<sup>2</sup> Burckhardt (1944), «Die Organisation der Rechtsgemeinschaft», 2a edizione, Polygraphischer Verlag, 1944, pag. 57. L'originale: «Auch die Entscheidung nach freiem Ermessen ist [eine] Entscheidung nach Recht, nach Grundsätzen.»

individuale, l'integrità di tali principi sarà compromessa da un abuso con finalità a essi estranee.

### **Interpretazioni per analogia**

Un altro elemento importante per risolvere le questioni non chiarite è costituito dalle interpretazioni per analogia. Per interpretazioni per analogia si intende l'applicazione di una norma giuridica di una fattispecie regolamentata a una fattispecie non regolamentata, ma analoga. A tale proposito occorre appurare di volta in volta in che misura sia opportuno effettuare il riferimento e se, ad esempio, oltre alla questione dell'attivazione di una fattispecie, consideri anche la relativa valutazione iniziale e successiva, nonché la relativa divulgazione. La portata delle interpretazioni per analogia incontra infatti i suoi limiti laddove siano coinvolti ulteriori aspetti, divergenti dall'effettivo merito della questione da chiarire. Peraltro, nel caso di un'interpretazione per analogia occorre sempre valutare tutti gli aspetti contemplati nella disposizione applicabile alla situazione regolamentata, al fine di evitare il rischio di «cherry picking». Inoltre, in ultima analisi occorre in ogni caso verificare se la soluzione individuata (per analogia) soddisfa i requisiti sopra descritti del concetto quadro delle RPC.

### **Quadri normativi di altri organismi di normazione**

In linea di principio nelle Swiss GAAP RPC – diversamente dagli IFRS, si veda IAS 8.12 – non è previsto espressamente che, in mancanza di una normativa esplicita relativa al singolo caso, gli utilizzatori possano o debbano ricorrere anche ad altri quadri normativi. Ciò ha una ragione importante: uno standard autonomo, dedicato e basato in modo sostenibile su principi non sarebbe più necessario e il grado di dettaglio globale delle normative internazionali avrebbe ripercussioni sulla pratica locale.

Gli utilizzatori di un quadro normativo nazionale dovrebbero quindi avere sempre la consapevolezza di sviluppare una propria analisi della true and fair view nell'ambito del quadro di riferimento per loro stabilito, in

particolare per considerare le particolarità delle condizioni giuridiche, economiche e istituzionali locali.<sup>3</sup> I quadri normativi di altri organismi di normazione sono quindi indubbiamente rilevanti, tuttavia la loro rilevanza ha confini relativamente ristretti.

Da un lato non devono essere ignorati; nondimeno, raramente rappresentano più di un'ispirazione ai fini della concreta applicazione del diritto. A tale proposito, è fondamentale anche valutare in che misura il quadro normativo in questione sia conciliabile col contesto socioeconomico delle Swiss GAAP RPC e con le direttive concettuali della true and fair view, in considerazione della questione in merito alla quale si deve decidere. Nella maggior parte dei casi, in ragione del loro orientamento sovranazionale, ciò è più pertinente ad esempio per gli IFRS che per gli US GAAP. E, dati i gruppi destinatari comparabili, è probabilmente ragionevole considerare in particolare gli IFRS for SMEs. Nel singolo caso sarà rilevante valutare se in un ambito tematico, sotto il profilo concettuale, le Swiss GAAP RPC si siano maggiormente orientate verso gli IFRS o se abbiano piuttosto seguito un orientamento autonomo. In alcuni casi è anche possibile ricorrere a versioni precedenti degli IFRS.

Risolvere le questioni non chiarite concernenti le secondo le Swiss GAAP RPC con l'ausilio dei quadri normativi di altri organismi di normazione è quindi generalmente molto più complesso di quanto sembri a prima vista. Tanto più in quanto, oltre agli IFRS, esistono anche molti altri quadri normativi che sono tenuti alla true and fair view e presentano generalmente un margine di ampliamento degli standard elevato.

### **Pratiche consolidate**

Oltre ai principi codificati derivanti dalle interpretazioni per analogia e da altri quadri normativi, per risolvere le questioni non chiarite concernenti le Swiss GAAP RPC, è inoltre comune ricorrere alle pratiche

consolidate nella prassi locale. Tuttavia, poiché perlopiù gli utilizzatori delle Swiss GAAP RPC fanno parte delle piccole e medie imprese, l'effettiva prassi applicativa è di norma difficile da stabilire. A tal fine possono essere utili soprattutto gli eventi di community e i corsi di perfezionamento della Fondazione per le raccomandazioni professionali contabili, nonché di altri fornitori. Anche gli organi di revisione e lo scambio che ha luogo tra essi rappresentano una valida fonte di informazioni per le questioni concernenti l'applicazione.

### **Sintesi**

Le Swiss GAAP RPC sono un modello di presentazione del rendiconto basata su principi e si sono affermate come tale per quasi 40 anni in modo straordinario. Per quanto riguarda i singoli casi non regolamentati, nell'ambito delle Swiss GAAP RPC occorre innanzitutto ricorrere al concetto quadro e alle fattispecie analoghe. In linea di massima nel quadro della true and fair view non vi è nulla da obiettare se nelle valutazioni si considerano come spunti anche le normative IFRS e altri standard – ma nella misura dello stretto necessario.



**Peter Leibfried**

Prof. Dr. oec., MBA, CPA,  
Presidente della Commissione tecnica Swiss GAAP RPC, titolare della cattedra KPMG in Audit e Accounting, Università di San Gallo

<sup>3</sup> Vd. <https://www.fer.ch/ueber-uns/leitbild/>, richiamato il 25 febbraio 2024.

# Verbuchung von Cloud-Verträgen nach HRM2

Im Bereich des Cloud-Computing ist die Bandbreite an Produkten und Dienstleistungen gross, und die vertraglichen Gestaltungsmodelle sind vielfältig. Welche verschiedenen Arten von Cloud-Verträgen existieren und wie sollten sie im Rahmen des harmonisierten Rechnungsmodells der Schweizer Gemeinwesen erfasst werden? Der Artikel liefert die Antworten.

Claudia Beier | Evelyn Munier

## Kontext

Die Gemeinwesen nutzen zur Entwicklung moderner Anwendungen oft die Cloud. Dabei steht die Cloud für den Ansatz, die physische Hardware wie Server und Speicher von der eigentlichen Software – dem Betriebssystem und den Anwendungen – zu trennen. Bei der Bereitstellung der Leistungen in einer Cloud-Lösung wird nach dem Grad der Öffentlichkeit unterschieden. In einer öffentlichen Cloud steht die Infrastruktur öffentlich zur Verfügung und jeder kann Nutzer der angebotenen Leistung werden. In einer privaten Cloud steht die Infrastruktur ausschliesslich der Einheit, respektive dessen zugelassenen Nutzern zur Verfügung. Es gibt auch Mischformen.

Grundsätzlich unterscheidet man drei Kategorien in der Cloud-Nutzung:

- Software-as-a-Service (SaaS): Die Software wird über den Internetbrowser zur Verfügung gestellt. Der Anbieter der Softwareanwendung entscheidet über die Konfiguration und die Updates und führt notwendige Wartungsaufgaben durch (beispielsweise Microsoft Office 365).
- Infrastructure-as-a-Service (IaaS): Der Anbieter stellt Speicher- und Rechen-dienste zur Verfügung. Die Abrechnung

erfolgt meist nutzungsabhängig. Neben reinen Speicherlösungen werden auch Datenbanken, Tools zur Datenauswertung, usw. angeboten (beispielsweise Microsoft Azure oder Amazon Web Services).

- Platform-as-a-Service (PaaS): Zusätzlich zur Infrastruktur werden Werkzeuge, Prozesse und Programmiermöglichkeiten zur Verfügung gestellt. Dem Kunden steht als Anwendungsentwickler eine komplette Entwicklungsumgebung zur Verfügung (beispielsweise SAP Cloud).

Das Schweizerische Rechnungslegungsgremium für den öffentlichen Sektor (SRS-CSPCP) hat kürzlich eine Antwort auf die Frage nach der Verbuchung der Cloud-Vertragsform Software-as-a-Service (SaaS) in Form einer FAQ erarbeitet. In diesem Beitrag werden die wichtigsten Elemente dieser Antwort vorgestellt. Die Einzelheiten sind auf der Website des Gremiums verfügbar ([www.srs-csppc.ch](http://www.srs-csppc.ch)).

## Die Verbuchung am Beispiel von SaaS-Verträgen

Eine häufige Cloud-Vertragsform sind die sogenannten Software-as-a-Service (SaaS) Verträge, bei welchen dem Nutzer die Software über den Internetbrowser zur Verfügung gestellt wird.

Wenn dem Nutzer zu Vertragsbeginn das Recht auf Nutzung eines Vermögenswerts eingeräumt wird, ist zu prüfen, ob ein Finanzierungsleasing vorliegt. Dazu werden verschiedene Kriterien herangezogen (z. B., ob der Vertragsgegenstand bei Vertragsende ins rechtliche Eigentum übergeht, die Dauer des Vertrags mindestens 75 Prozent der geschätzten Nutzungsdauer umfasst, usw.). Bei Cloud-Verträgen ist jedoch übergeordnet zu prüfen, ob überhaupt die wirtschaftliche Verfügungsmacht an den Nutzer übertragen wird. Regelmässig wird bei SaaS-Verträgen kein Bestimmungsrecht über die Software, sondern nur ein Zugriffsrecht eingeräumt.

Liegt kein Finanzierungsleasing vor, ist weiter zu prüfen, ob der Nutzer zu Vertragsbeginn die Software kauft oder als Dienstleistung über die Vertragslaufzeit erhält. Ein Kauf liegt dann vor, wenn die wirtschaftliche Verfügungsmacht über die Software erlangt wird (z. B., wenn die Möglichkeit besteht, die Software ohne wesentliche Nachteile oder Zusatzkosten auf die Infrastruktur eines anderen Cloud-Anbieters zu übertragen).

Liegt die wirtschaftliche Verfügungsmacht vor, sind die Kosten entsprechend über die Investitionsrechnung zu erfassen, zu aktivieren und über die Vertragslaufzeit



Vorgang	Verbuchung*		Betrag
	Soll	Haben	
Vertragsabschluss Aktivierung der Implementierungskosten	520 Software	100 Flüssige Mittel und kurzfristige Geldanlagen	200 000
	1420 Software VV	690 Aktivierungen	200 000
Jahr 1 Nutzungsgebühr für Lizenzen	3133 Informatik- Nutzungsaufwand	100 Flüssige Mittel und kurzfristige Geldanlagen	50 000
Jahr 1 Abschreibung Implementierungskosten	3320 Planmässige Abschreibungen immaterielle Anlagen VV	1420 Software VV	100 000
Jahr 2 Nutzungsgebühr für Lizenzen	3133 Informatik- Nutzungsaufwand	100 Flüssige Mittel und kurzfristige Geldanlagen	50 000
Jahr 2 Abschreibung Implementierungskosten	3320 Planmässige Abschreibungen immaterielle Anlagen VV	1420 Software VV	100 000

\* Es handelt sich um die Kontonummern, die vom harmonisierten Rechnungsmodell für die Kantone und Gemeinden der Schweiz (HRM2) vorgesehen sind.

## Buchungsbeispiel

Es wird ein Cloud-Vertrag ohne Erlangung der Verfügungsmacht über die Software über zwei Jahre abgeschlossen. Der Nutzer kann die Software über den Internetbrowser nutzen und bezahlt eine jährliche Lizenzgebühr von CHF 50 000. Zu Vertragsbeginn fallen Implementierungskosten in der Höhe von CHF 200 000 an. Es handelt sich um Verwaltungsvermögen (VV).

Bei der Verbuchung von IaaS- und PaaS-Verträgen gelten grundsätzlich die gleichen Verbuchungsprinzipien wie bei SaaS-Verträgen, auch wenn diese in der Regel Serviceleistungen enthalten, die spezifizierter sind als bei SaaS-Verträgen.

abzuschreiben. Die Verbuchung als Investition wird in diesem Fall verwendet, um in der Rechnung transparent auszuweisen, dass die mit der IT-Entwicklung verbundenen Aufwendungen hoch sind. Sie übersteigen häufig die Lizenzkosten. Aktivierbar sind beim Bezug von Software grundsätzlich einmalige Lizenzkosten und die Implementierungskosten. Implementierungskosten sind Kosten für die Herstellung

Dienstleistungsvertrag, das heisst, die Lizenzkosten werden laufend im Aufwand erfasst. Implementierungskosten können normalerweise nicht von der Bereitstellung der ursprünglichen Software getrennt werden. Entsprechend ist eine Vorauszahlung der Implementierungskosten in der Investitionsrechnung zu erfassen und in der Bilanz zu aktivieren. Dieser Betrag wird über die Vertragslaufzeit allmählich abgeschrieben.

## Die Softwarenutzung über eine Cloud als Dienstleistung wird zunehmend häufiger Gegenstand von Verträgen, da die technische Entwicklung in diesem Bereich rasant fortschreitet.

der Betriebsbereitschaft, wie beispielsweise die Verbindung mit bestehenden IT-Anwendungen über Schnittstellen, kundenspezifische Parametereinstellungen, aber auch das sogenannte Customizing, das auf die speziellen Bedürfnisse des nutzenden Gemeinwesens ausgerichtet ist. Ohne dieses Customizing ist die wirtschaftliche Nutzung der bereitgestellten Software in der Regel nicht möglich. Migrationskosten und Schulungskosten sind nicht aktivierungsfähig.

Liegt keine wirtschaftliche Verfügungsmacht vor, handelt es sich um einen

### Fazit

Die Softwarenutzung über eine Cloud als Dienstleistung wird zunehmend häufiger Gegenstand von Verträgen, da die technische Entwicklung in diesem Bereich rasant fortschreitet. Dabei sind die mit der Einführung verbundenen Implementierungs- und Migrationskosten oft nicht unwesentlich. Mit der vorliegenden Antwort auf eine FAQ des SRS-CSPCP wird nun schweizweit eine einheitliche Abbildung im Rechnungswesen des Gemeinwesens ermöglicht.



**Claudia Beier**

Diplomkauffrau, zugelassene Revisionsexpertin, Delegierte der kantonalen Finanzverwaltungen im Schweizerischen Rechnungslegungsgremium für den öffentlichen Sektor (SRS-CSPCP), Schweizer Mitglied des IPSAS-Boards, Leiterin Kantonales Rechnungswesen der Finanzverwaltung des Kantons Zürich, claudia.beier@zh.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

# Actualités concernant le Comité IPSAS

L'organisme international de normalisation comptable pour le secteur public élargit son champ d'activité à l'élaboration des rapports relatifs au développement durable. En 2023, cinq nouvelles normes ainsi que plusieurs directives non contraignantes ont été publiées.

Claudia Beier

2023 a été une année très productive pour le Comité IPSAS (International Public Sector Accounting Standards Board), l'organisme international de normalisation comptable pour le secteur public. Le Comité a pu mener à bien divers grands projets en cours depuis plusieurs années. Il s'agit notamment du traitement des revenus, des charges de transfert ainsi que de la définition des méthodes d'évaluation.

Avec le cadre conceptuel publié en 2014, le Comité IPSAS a créé une base solide pour élaborer des normes comptables uniformes pour le secteur public. En outre, les normes internationales pour le secteur privé (IFRS<sup>1</sup>) ont substantiellement évolué ces dernières années. Les IPSAS utilisent souvent ces normes comme point de départ, en particulier lorsque les transactions à comptabiliser sont similaires entre secteur privé et secteur public. Ainsi, les nouvelles normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » et IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » ont été intégrées dans les normes pour le secteur public. En outre, il s'est agi de

combler les lacunes dans les normes existantes et d'élaborer pour la première fois des directives pour le traitement des prestations de transfert. Lors des travaux sur les différentes thématiques, il s'est avéré que les nouvelles normes étaient en partie interdépendantes. C'est pourquoi elles ont été développées en parallèle et finalisées ensemble en 2023.

L'achèvement de ces projets essentiels pour le secteur public a permis de réorienter la future stratégie et le programme de travail. De plus, le Comité IPSAS a élargi son champ d'activité à l'élaboration des rapports relatifs au développement durable.

Les cinq nouvelles normes, publiées en 2023, sont brièvement présentées ci-dessous. Ensuite, les principaux éléments de la future stratégie et du plan de travail sont résumés.

## **IPSAS 45 « Immobilisations corporelles »**

La norme IPSAS 45 « Immobilisations corporelles », qui remplace l'IPSAS 17, a été finalisée. Cette nouvelle norme conserve les règles existantes en matière de coût

historique d'acquisition et de construction. L'évaluation initiale est donc régie par cette norme. L'évaluation ultérieure est dorénavant traitée dans la nouvelle IPSAS 46 « Méthodes d'évaluation ». Des consignes spécifiques ont été ajoutées pour les infrastructures, comme les routes ou les canalisations. En outre, et pour la première fois, des règles contraignantes pour la comptabilisation des biens culturels ont été établies. Ceux-ci doivent être traités comme des immobilisations corporelles. Les défis pratiques restent toutefois inchangés, à savoir leur première inscription au bilan et la détermination de la durée d'utilisation sur laquelle ces immobilisations doivent être amorties.

## **IPSAS 46 « Méthodes d'évaluation »**

Le Comité IPSAS a décidé d'aborder ses quatre principales méthodes d'évaluation ultérieure des actifs et des passifs à travers une seule norme (IPSAS 46). Il s'agit du coût historique d'acquisition et de construction amorti, de la valeur vénale, de la valeur d'exploitation actuelle et du coût de mise en conformité. Les trois premières approches s'appliquent aux actifs, la valeur vénale

<sup>1</sup> International Financial Reporting Standards.

ainsi que les coûts de mise en conformité aux passifs. Les prescriptions relatives à l'évaluation au coût historique amorti correspondent en principe aux anciennes règles relatives aux immobilisations corporelles (IPSAS 17). La valeur vénale est définie comme dans IFRS 13 : Le nouveau concept d'« utilisation optimale » du secteur privé est repris dans le secteur public lorsque les actifs sont principalement utilisés pour générer des revenus financiers. Dans le contexte des collectivités publiques suisses, ce concept s'applique essentiellement aux actifs du patrimoine financier. Pour les actifs qui sont principalement utilisés pour l'accomplissement de tâches opérationnelles, une nouvelle méthode d'évaluation, « valeur d'exploitation actuelle », a été créée comme alternative à la valeur vénale selon IFRS 13. Cette valeur se détermine sur la base de l'utilisation, de l'état et de l'emplacement actuels de l'actif et correspond en règle générale à la valeur de remplacement. En Suisse, cette nouvelle méthode d'évaluation devrait trouver une application essentiellement pour les actifs du patrimoine administratif.

L'influence que la norme IPSAS 46 pourrait avoir sur d'autres normes, par exemple sur IPSAS 21 « Dépréciation d'actifs non générateurs de trésorerie », ne sera abordée que plus tard, dans une 2<sup>me</sup> phase distincte du projet. Ce n'est qu'à l'issue de cette seconde phase qu'il sera possible de juger si cette nouvelle façon d'évaluer en fonction de l'utilisation principale de l'actif est mise en œuvre au niveau international de la même manière qu'en Suisse, où l'on connaît la distinction entre patrimoine administratif et financier dans le secteur public depuis longtemps.

### **IPSAS 47 « Revenus »**

Les anciennes normes IPSAS 9, 11 et 23 concernant les revenus ont posé des problèmes d'application par le passé, par exemple pour distinguer les transactions avec et sans contrepartie ou pour déterminer le moment de la comptabilisation des revenus. En adoptant la norme du secteur

privé IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients », le Comité IPSAS a saisi l'opportunité de traiter tous les types de revenus, des impôts aux transactions de vente normales en passant par les flux de transferts, dans une seule norme (IPSAS 47). L'ancienne disposition sur les impôts a été reprise telle quelle. L'existence d'un accord juridiquement contraignant constitue le nouveau critère central pour la comptabilisation des revenus. En présence d'un tel accord, la comptabilisation des revenus dépend du moment où l'obligation de conformité est remplie<sup>2</sup>.

Avec cette nouvelle disposition, tous les accords doivent désormais être examinés sous l'angle de l'existence d'obligations de conformité et au moment où celles-ci sont remplies. Cela concerne en particulier les contributions d'investissement reçues.

### **IPSAS 48 « Charges de transfert »**

Pour la première fois, le Comité IPSAS a élaboré des directives pour un domaine de dépenses important dans le secteur public, les transferts (IPSAS 48). Pour le traitement comptable dans ce domaine, il est également important de déterminer s'il existe ou non un accord contraignant. Si c'est le cas, les charges doivent être comptabilisées au moment où les obligations exécutoires concernées sont remplies. En cas d'accords non contraignants, la première des deux dates suivantes détermine le moment de la comptabilisation : le droit au paiement ou le paiement. Il est désormais nécessaire d'identifier les contrats déficitaires<sup>3</sup> selon IPSAS 19 « Provisions »

<sup>2</sup> IPSAS 47.4 définit l'obligation de conformité comme une obligation actuelle, dans le cadre d'un accord contraignant, soit d'utiliser soi-même les ressources reçues pour des biens et services spécifiques, soit de les transférer à un acheteur ou à un tiers. L'obligation de conformité dans IPSAS 47 est plus large que l'obligation de performance dans IFRS 15.

<sup>3</sup> IPSAS 19.18 définit les contrats déficitaires comme des contrats pour lesquels les coûts inévitables pour remplir les obligations contractuelles sont plus élevés que les avantages économiques attendus ou que le potentiel d'utilisation. Cela signifie que des provisions doivent être constituées pour ces obligations si les critères d'IPSAS 19.76 ss. sont remplis.

et d'analyser les accords existants, notamment en ce qui concerne l'octroi de contributions d'investissement.

### **IPSAS 49 « Régimes de retraites »**

IPSAS 49 (basée sur l'IAS 26) traite de la comptabilité des régimes de retraites et ne sera probablement pas appliquée en Suisse, car les caisses de pension y établissent leurs comptes selon Swiss GAAP RPC 26.

### **Nouvelle stratégie et programme de travail 2024-2028**

Le Comité IPSAS a mis en consultation sa nouvelle stratégie et son nouveau programme de travail pour les années 2024 à 2028. Le Comité IPSAS souhaite continuer à renforcer la gestion des finances publiques et le développement durable des finances en encourageant l'adoption et la mise en œuvre des normes IPSAS fondées sur la comptabilité d'exercice et, en sus et nouvellement, des normes d'élaboration des rapports relatifs au développement durable dans le secteur public.

Le programme de travail met l'accent sur la révision des IPSAS existantes. L'objectif est de permettre aux personnes qui préparent et contrôlent les états financiers selon les normes IPSAS ainsi qu'à d'autres personnes intéressées de donner leur avis sur les normes déjà en vigueur et de signaler les défis liés à leur application pratique. Le processus sera soutenu par un nouvel organe, créé pour assurer la communication entre les parties prenantes et le Comité IPSAS. Les projets relatifs à la comptabilité des ressources naturelles, au leasing à des conditions préférentielles et aux droits d'utilisation sans contrepartie, ainsi qu'à la révision de la présentation des états financiers ont déjà été lancés. Ces projets constituent pour l'essentiel les premières années du nouveau programme de travail.

En outre, le Comité IPSAS prévoit de développer des normes pour l'élaboration des rapports relatifs au développement durable du secteur public, même si des questions

de financement doivent encore être clarifiées concernant cette extension de son champ d'activité. Ces normes seront basées sur celles du secteur privé (IFRS), mais compléteront la perspective étroite de l'investisseur pour inclure celle – plus large du secteur public, par exemple dans son rôle de régulateur. Les dispositions prévues pour l'élaboration des rapports relatifs au développement durable devraient être des normes contraignantes, à l'instar des IPSAS existantes, mais elles devraient être indépendantes et applicables séparément des IPSAS existantes. Une application isolée des IPSAS doit donc rester possible. Le projet de rapport sur le climat (Climate-Related Disclosures) basé sur IFRS S2 a déjà été lancé.


## Conclusion

Le Comité IPSAS prend le leadership en matière d'élaboration de rapports relatifs au développement durable et initie ainsi un voyage passionnant. La première consultation sur l'élaboration de rapports relatifs au climat est prévu dès cette année. L'élargissement de son domaine d'activité implique de nouveaux défis, par exemple dans l'organisation de son travail. Ainsi, les travaux du Comité IPSAS dans le domaine de la présentation des comptes doivent être maintenus à un rythme et une qualité inchangés, parallèlement au nouveau champ d'activité. Les prochaines années montreront comment ce défi sera relevé par le Comité IPSAS et comment les normes seront maintenues à un niveau de qualité habituel.



**Claudia Beier**

licenciée en sciences économiques, experte réviseuse agréée, représentante des administrations cantonales des finances au Conseil suisse de présentation des comptes publics (SRS-CSPCP), membre suisse du Comité IPSAS, cheffe du service comptable au sein de l'administration des finances du Canton de Zurich, [claudia.beier@zh.ch](mailto:claudia.beier@zh.ch)



**CAS Personaladministration**

Unser CAS Personaladministration ist eine bewährte berufsbegleitende, praxisorientierte und theoriegestützte Weiterbildung. Er vermittelt alle für die Praxis notwendigen Kenntnisse und richtet sich an den aktuellen, sowie zukünftigen Anforderungen von Wirtschaft und Verwaltung aus. Unser Konzept ist einfach und kommt den Studierenden entgegen. Das CAS Personaladministration umfasst folgende drei Zertifikatslehrgänge:

- Personaladministration
- Leadership:  
Grundlagen der Führung 4.0
- Sozialversicherungen, Arbeitsrecht und Vorsorge

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

**Jetzt informieren und anmelden**

  
setzt Standards  
in der Weiterbildung



**Weitere CAS-Angebote:**

- Executive CAS [veb.ch](http://veb.ch)
- CAS Schweizer Steuerrecht
- CAS Internationale Rechnungslegung



# Rechnungslegung nach OR

Die Gewinnverwendung bezieht sich auf die Art und Weise, wie der erzielte Gewinn des Unternehmens verwendet wird. Dies kann beispielsweise die Ausschüttung von Dividenden an Aktionäre oder die Bildung von Reserven betreffen. Eine häufig gestellte Frage ist, ob der Antrag des Verwaltungsrats (VR) an die Generalversammlung (GV) über die Gewinnverwendung Bestandteil des Anhangs ist und wenn nein, welche Angaben im Geschäftsbericht angebracht sind.

Dieter Pfaff

Der Antrag des VR an die GV (bzw. die Geschäftsführung an die Gesellschafterversammlung) über die Gewinnverwendung ist nicht Bestandteil der Jahresrechnung und damit auch nicht Bestandteil des Anhangs. Es ist jedoch angebracht, den Antrag im Geschäftsbericht anschliessend an die Jahresrechnung darzustellen, weil die Revisionsstelle zusammen mit der Jahresrechnung auch dessen Gesetzes- sowie Statutenkonformität prüft und hierüber berichtet. Nach deutschem Recht besteht übrigens im Unterschied zur Schweiz eine Pflicht zur Wiedergabe des Ergebnisverwendungsvorschlags oder -beschlusses im Anhang (§ 285 Ziff. 34 HGB).

Abb. 1 zeigt ein Beispiel, wie im Geschäftsbericht die Wiedergabe des Antrags des VR über die Gewinnverwendung aussehen könnte. Das Beispiel beinhaltet nebst der Gewinnausschüttung auch eine Ausschüttung von steuerlich anerkannten Reserven aus Kapitaleinlagen, die Bestandteil der gesetzlichen Kapitalreserve sind (s. Art. 959a Abs. 2 Ziff. 3 Bst. b OR). Wegen der Annahme, dass die gesetzlichen Kapital- und Gewinnreserven zusammen die Hälfte des Aktienkapitals übersteigen (Art. 671 Abs. 2 OR i. V. m. Art. 672 Abs. 2 OR; ein Bilanzverlust liegt nicht vor), findet sich in diesem Beispiel kein Antrag auf Zuweisung zur gesetzlichen Gewinnreserve gem. Art. 672 OR. Im Falle eines Bilanzverlusts entfällt der Antrag über die Gewinnverwendung (sofern nicht Kapital- oder Gewinnreserven verwendet werden sollen).



LITERATURHINWEISE

Beitrag in enger Anlehnung an Kessler Franz J./Pfaff Dieter, Kommentar zu Art. 959c OR, in: Pfaff Dieter/Glanz Stephan/Stenz Thomas/Zihler Florian (Hrsg.), Rechnungslegung nach Obligationenrecht – veb.ch Praxis-kommentar mit Berücksichtigung steuerrechtlicher Vorschriften, 3. Aufl., Zürich 2024, erscheint Q2/2024; vgl. auch Mattle Herbert/Helbling Markus/Pfaff Dieter, Schweizer Kontenrahmen KMU, 2. Aufl., Zürich 2023, S. 148-151. Zu einem illustrativen Beispiel für einen Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns bei Rechnungslegung in Fremdwährung vgl. EXPERTsuisse, Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band «Buchführung und Rechnungslegung», Zürich 2023, S. 53.

## Verrechnung von Verlusten

**Art. 674 Abs. 1 OR:**

Verluste müssen in folgender Reihenfolge verrechnet werden mit:

1. dem Gewinnvortrag;
2. den freiwilligen Gewinnreserven;
3. der gesetzlichen Gewinnreserve;
4. der gesetzlichen Kapitalreserve.

**Art. 674 Abs. 2 OR:**

Anstelle der Verrechnung mit der gesetzlichen Gewinnreserve oder der gesetzlichen Kapitalreserve dürfen verbleibende Verluste auch teilweise oder ganz auf die neue Jahresrechnung vorgetragen werden.

In TCHF	2024	2023
Gewinnvortrag vom Vorjahr	X	X
Jahresgewinn (oder Jahresverlust)	X	X
Bilanzgewinn; zur Verfügung der GV	X	X
Dividende	(X)	(X)
Gewinnvortrag auf neue Rechnung	X	X
In TCHF	2024	2023
Reserven aus Kapitaleinlagen per 31. Dezember; zur Verfügung der GV	X	X
Ausschüttung aus Reserven aus Kapitaleinlagen	(X)	(X)
Vortrag Reserven aus Kapitaleinlagen auf neue Rechnung	X	X

Abbildung 1: Antrag des VR über die Verwendung des Bilanzgewinns (Beispiel)

# IFRS Update: IFRS 17 für Unternehmen ausserhalb der Versicherungsbranche

**Auch wenn IFRS 17 «Versicherungsverträge» eine besondere Relevanz für Versicherungsunternehmen hat, so gilt der Standard grundsätzlich branchenunabhängig für alle IFRS-Berichterstatter. Mit einer Auswahl an Praxisbeispielen soll in diesem Beitrag aufgezeigt werden, in welchen Fällen IFRS 17 auch Relevanz für Nichtversicherungsunternehmen haben kann.**

Frederik Schmachtenberg | Philip Longoni

Der neue IFRS Accounting Standard zu Versicherungsverträgen, IFRS 17, ist erstmals auf Berichtsperioden anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2023 begonnen haben. Er regelt die Rechnungslegung nach IFRS für Versicherungsverträge und spezifisch für ausgestellte Versicherungsverträge, ausgestellte Rückversicherungsverträge sowie gehaltene Rückversicherungsverträge. Während Versicherer und Rückversicherer zweifelsohne am stärksten von IFRS 17 betroffen sind, ist es durchaus möglich, dass auch Nichtversicherungsunternehmen IFRS 17 anwenden oder zumindest berücksichtigen müssen, weil der Anwendungsbereich von IFRS 17 auf eine Vertragsart (nämlich Versicherungsverträge) und nicht auf eine Branche (Versicherungsindustrie) abzielt. Somit schliesst der Standard keine Branchen aus. Ähnlich wie IFRS 9 für den Vertragstyp «Finanzinstrumente» branchenübergreifend angewandt werden muss, hat IFRS 17 branchenübergreifend auf die Vertragsart «Versicherungsverträge» Gültigkeit.

In der Praxis müssen daher auch Nichtversicherungsunternehmen Verträge, bei denen Charakteristika von Versicherungsverträgen vermutet werden, im Hinblick auf eine mögliche Anwendung von IFRS 17

genauer untersuchen. Im Folgenden werden drei Fallbeispiele beschrieben, in denen sich Nichtversicherungsunternehmen intensiv mit den Anforderungen in IFRS 17 auseinandergesetzt haben. Im Zentrum steht anfänglich immer die Frage, ob ein Vertrag die Definition eines Versicherungsvertrages gemäss IFRS 17 erfüllt. Dies stellt die Grundvoraussetzung dar, dass

**In der Praxis müssen auch Nichtversicherungsunternehmen Verträge im Hinblick auf eine mögliche Anwendung von IFRS 17 genauer untersuchen.**

IFRS 17 Anwendung findet. Dabei ist ein Versicherungsvertrag ein Vertrag, nach dem eine Partei – der Versicherer – ein signifikantes Versicherungsrisiko von einer anderen Partei – dem Versicherungsnehmer – übernimmt, indem sie sich verpflichtet, den Versicherungsnehmer zu entschädigen, wenn ein festgelegtes ungewisses künftiges Ereignis – das versicherte Ereignis – den Versicherungsnehmer nachteilig betrifft.

## **Autohersteller als Versicherungsunternehmen**

Ein Autohersteller offeriert den Kaufinteressierten oft nicht nur Fahrzeuge, sondern auch die Möglichkeit, ein Fahrzeug direkt

ab Kauf gegen Schäden zu versichern. Dabei agiert der Autohersteller nicht als Versicherungsmakler, er übt also keine reine Vermittlerfunktion zwischen dem Versicherten und einer Drittpartei in Form eines klassischen Versicherungsunternehmens aus, sondern er wird selber zu einem Versicherungsunternehmen. Die Versicherungspolice sieht vor, dass der

Autohersteller während eines Jahres den Kunden für eine klar definierte Liste von Schäden am neu erworbenen Fahrzeug kompensieren wird. Im Gegenzug erhält der Autohersteller vom Kunden eine einmalige Prämienzahlung zu Beginn des Jahres. Nach Ablauf des Jahres kann der Vertrag, gegebenenfalls zu aktualisierten Konditionen, erneuert werden. Ein solcher Vertrag erfüllt normalerweise die Definition eines Versicherungsvertrages gemäss IFRS 17, weil sich der Autohersteller zu Mehrzahlungen bei Eintritt eines Schadensfalls verpflichtet, wodurch sich wiederum in gewissen Szenarien Verluste aus dem Versicherungsgeschäft ergeben können. Somit wird ein signifikantes Versicherungsrisiko vom

Kunden zum Autohersteller transferiert und damit kommt IFRS 17 zur Anwendung. Sofern die Versicherungsverträge in diesem Beispiel jedoch einen Deckungszeitraum von einem Jahr nicht übersteigen, steht es dem Unternehmen offen, die Versicherungsverträge wahlweise mit dem IFRS 17 Standardbewertungsmodell oder mit dem vergleichsweise einfacheren, in seinen Grundzügen der Bewertung nach IFRS 4 ähnelnden, Prämienallokationsansatz (PAA) zu bewerten. Der Autohersteller ist somit, unter dieser Betrachtungsweise, anders als man vielleicht im ersten Schritt vermuten würde, selbst ein Versicherungsunternehmen.

### **Internationaler Konzern mit Eigenversicherer**

Ein internationaler Konzern hält und vollkonsolidiert einen Eigenversicherer (sog. «captive»), der ausschliesslich gruppeninterne Versicherungsrisiken, die sich beispielsweise aus Rentenverpflichtungen ergeben, rückversichert. Dabei entstehen Verträge zwischen vollkonsolidierten Einheiten desselben Konzerns, die der IFRS 17 Definition von ausgestellten Rückversicherungsverträgen (aus Sicht des Eigenversicherers) bzw. gehaltenen Rückversicherungsverträgen (aus Sicht der Rückversicherungsnehmer) entsprechen. Der Gruppenabschluss des Konzerns ist nicht von IFRS 17 tangiert, weil die gruppeninternen Rückversicherungsverträge im Konsolidierungsprozess eliminiert werden. Dennoch bedürfen solche Strukturen einer genaueren Analyse im Hinblick auf eine mögliche Anwendung von IFRS 17, insbesondere falls die involvierten Tochtergesellschaften in Ländern domiziliert sind, in welchen IFRS-Einzelabschlüsse erstellt werden, oder Tochtergesellschaften aus anderen Gründen (z. B. zwecks Finanzierung) einen IFRS-Einzelabschluss erstellen müssen.

### **Der Erstversicherungsnehmer**

Eine Bank investiert in den Sekundärmarkt für Lebensversicherungen, indem sie sogenannte «life settlement» Geschäfte eingeht. Dabei zahlt die Bank einmalig

einen Betrag an die versicherte Person einer Todesfallrisikoversicherung und verpflichtet sich zudem zur Zahlung sämtlicher zukünftiger Prämien anstelle der versicherten Person. Im Gegenzug wird die Bank neu zur Begünstigten im Todesfall der versicherten Person und somit zur Versicherungsnehmerin im Rahmen eines Versicherungsvertrags. Damit wird sie gemäss IFRS 17 zur «Partei, die nach einem Versicherungsvertrag das Recht auf Entschädigung hat, falls ein versichertes Ereignis eintritt». Es handelt sich hierbei aus Sicht der Bank um einen gehaltenen Versicherungsvertrag, und genauer betrachtet um einen gehaltenen Erstversicherungsvertrag. Hinsichtlich der Anwendbarkeit von IFRS 17 in einem solchen Fall ist zu beachten, dass IFRS 17 zwar für gehaltene Rückversicherungsverträge anwendbar ist, aber gehaltene Erstversicherungsverträge explizit ausklammert. Für diese Art von Verträgen ist daher zu untersuchen, wie die bilanzielle Abbildung zu erfolgen hat. In der Praxis kommen IFRS-Berichtersteller meist zu der Schlussfolgerung, dass es sich bei dieser Art von Vertrag um einen finanziellen Vermögenswert nach IAS 32 *Finanzinstrumente: Darstellung* handelt, der nach IFRS 9 *Finanzinstrumente* erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet wird.

### **Fazit**

Weil es sich bei IFRS 17 nicht um einen branchenspezifischen Standard handelt, müssen sich auch Nichtversicherer in der Praxis mit der Frage befassen, ob sie für Teile ihres Geschäfts IFRS 17 anwenden müssen. Bei einer genaueren Betrachtung stellt sich gegebenenfalls heraus, dass es auf Gruppenstufe zu keinen wesentlichen Auswirkungen kommt, auf der Ebene eines möglichen IFRS-Einzelabschlusses von einer Tochtergesellschaft hingegen schon. Für andere Unternehmen, wie zum Beispiel den Autohersteller, der Versicherungen verkauft, bietet IFRS 17 mit dem Prämienallokationsansatz (PAA) eine gewisse Erleichterung in der Praxis. Wie oft bei der Anwendung neuer IFRS Standards steckt der Teufel im Detail.



**Frederik Schmachtenberg**

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



**Philip Longoni**

Dr. oec., Manager bei EY Schweiz, Financial Accounting Advisory Services, philip.longoni@ch.ey.com



# Nachzahlung in die Säule 3a

Das 3-Säulen-Vorsorge-System der Schweiz ist stabil und bewährt. Bei der Säule 3a soll, angestossen durch eine Motion, nun auch nachträglicher Einkauf möglich sein. Der Bundesrat tut sich bei der Umsetzung schwer.

Erich Ettl

Unser Schweizer Vorsorgesystem beruht auf einem stabilen 3-Säulen-System. Die erste Säule ist die AHV/IV, in der das Umlageverfahren angewandt wird. Das ist die politisch gewollte und sinnvolle Mehrbelastung der hohen Einkommen zu Gunsten der tiefen Einkommen. Bei der zweiten Säule, der Pensionskasse, gilt hingegen das Kapitaldeckungsverfahren. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sparen gemeinsam das Alterskapital des jeweiligen Arbeitnehmers an. Die Vorsorge ist hier somit «individualisiert». Es gibt aber auch da noch Umverteilungen (z. B. von Jungen zu Alten). In der dritten Säule, der privaten Vorsorge, finanziert jeder für sich und nur für sich. Die Säule 3a ist dabei die steuerlich begünstigte Vorsorge. Pro Jahr können unselbständig Erwerbende einen maximalen Betrag einzahlen und steuerlich abziehen (2024: CHF 7'056). Bei Selbständigen beträgt die Obergrenze 2024 CHF 35'280. Voraussetzung ist eine Erwerbstätigkeit (also AHV-pflichtiges Einkommen) – und dass man auch wirklich einzahlt. Wenn in einem Jahr keine Einzahlung

vorgenommen wird, kann man das nicht nachholen. Dies im Gegensatz zur zweiten Säule, wo man Lücken auffüllen kann.

Der Staat fördert die drei Säulen mit Zuschüssen (erste Säule) und steuerlichen Anreizen (zweite und dritte Säule). Das ist sinnvoll, weil es von Vorteil ist, wenn möglichst viele eine gut ausgebaute Altersvorsorge (auf drei Säulen) haben. Der Staat muss sie dann im Alter weniger unterstützen und erhält damit wieder etwas für «seinen Einsatz».

Umfragen haben ergeben, dass die Schweizerinnen und Schweizer am meisten Vertrauen in die dritte Säule haben. Klar, da spart man nur für sich und kann auch individualisiert anlegen.

Basierend auf den obigen Überlegungen habe ich am 19. Juni 2019 eine Motion eingereicht, die den nachträglichen Einkauf in die Säule 3a ermöglichen soll. Motiviert wurde ich durch Gespräche in meinem Umfeld, wo typischerweise Ehepaare, deren Kinder

«ausgeflogen» sind und die, beide (wieder) erwerbstätig, genügend Mittel für die Einzahlung in die Säule 3a hätten. Nur können sie (vor allem die Frauen) die Lücken, die sich durch ihre Erwerbsunterbrüche wegen der Familienarbeit ergeben haben, nicht mehr schliessen.

## Die Motion soll Lücken schliessen

Ganz einfach zusammengefasst wollte ich das mit meinem Vorstoss ermöglichen, aber nicht übertreiben. Nur alle 5 Jahre und dann höchstens der Maximalbetrag für Selbstständigerwerbende (momentan wären das die erwähnten CHF 35'280) könnten nachbezahlt werden. Und es muss eine Lücke bestehen. Natürlich müssten zur Bemessung dieser Lücken auch bereits getätigte Wohneigentumsvorbezüge berücksichtigt werden, damit kein Missbrauch mit der neuen Regelung getrieben werden kann.

Die Motion wurde von beiden Räten angenommen und der Bundesrat damit



beauftragt, eine Vorlage zu erarbeiten und vorzulegen.

Nach etwas längerer Überlegungszeit hat sich der Bundesrat entschieden, die Verordnung BVV 3 anzupassen und damit keine Gesetzesänderung vorzunehmen. Den Verordnungsentwurf hat er in die Vernehmlassung geschickt (22.11.2023 bis 6.3.2024).

### **Einschränkungen beim Vorentwurf**

Der Vorentwurf geht jedoch wesentlich weniger weit, als meine Motion es verlangt hat. So beschränkt er die Einkaufsmöglichkeit auf Beitragsjahre, in denen die

## **Der Vorentwurf geht jedoch wesentlich weniger weit, als meine Motion es verlangt hat.**

Voraussetzungen für die Entrichtung von Beiträgen in die Säule 3a erfüllt wurden. Konkret musste beim Entstehen der Lücke ein AHV-pflichtiges Erwerbseinkommen vorgelegen haben. Damit hat z. B. eine Frau, die wegen ihrer Kinder die Erwerbsarbeit unterbrochen hat, keine Möglichkeit, für diese Jahre nachzuzahlen.

Zudem beschränkt die Vorlage die Einkaufsmöglichkeit auf Lücken, die ab dem Inkrafttreten der Verordnung entstanden sind (also z. B. ab 1.1.2025 – sollte das Inkrafttreten auf dieses Jahr festgelegt werden). Und auch nur auf Lücken, die bis zu zehn Jahren vor dem Einkauf entstanden sind. Auch diese Einschränkung wird diejenigen enttäuschen, die heute feststellen, dass sie vor mehr als zehn Jahren nicht oder nicht den ganzen Betrag einbezahlt haben.

### **Motion wurde nicht erfüllt**

Damit sind eigentlich die Kernelemente meiner Motion nicht erfüllt. Gemäss dieser sollten Lücken, die heute bestehen, aufgefüllt werden können. Unabhängig davon, ob damals ein AHV-pflichtiges Einkommen vorlag und auch unabhängig davon, wie lange der fehlende Einkauf zurückliegt.

Entscheidend ist nur, dass eine Lücke vorliegt und nachgewiesen werden kann.

Es gibt noch weitere Einschränkungen, die zwar weniger wesentlich, aber doch nicht zu unterschätzen sind. So muss die Person den ihr zustehenden Beitragsrahmen im Einkaufsjahr ausgeschöpft haben, damit sie die Lücken ausgleichen darf. Also muss zuerst der jährliche Maximalbetrag einbezahlt werden können (2024: CHF 7'056), bevor eine Lücke geschlossen werden darf. Das tönt logisch und unspektakulär, aber Personen, die aufgrund ihres zu niedrigen AHV-Lohnes nicht den vollen (jährlichen) Beitrag zahlen dürfen, könnten somit keine Einkäufe tätigen.

Zudem können Beitragslücken eines Jahres nur mit einem einzigen Einkauf ausgeglichen werden. Doch gerade die Möglichkeit, eine Lücke in mehreren Tranchen auszugleichen, dient dem Mittelstand. Wenn eine Person nicht über genügend finanzielle Mittel verfügt, um den ordentlichen Beitrag und die Lücke in einem Jahr zu bezahlen, sollte sie die Möglichkeit haben, «gestaffelt» einzukaufen.

Immerhin, gemäss Bundesrat soll jedes Jahr nachbezahlt werden können, nicht nur alle fünf Jahre. In der Summe ergibt das das Gleiche, weil jährlich nur der «kleinere» Maximalbetrag (CHF 7'056) nachbezahlt werden kann.

Alles in allem hat der Bundesrat den Auftrag mit der Vernehmlassungsvorlage zwar umgesetzt, aber eigentlich so eingeschränkt, dass es den Erwartungen, die an die Motion gesetzt wurden, nicht gerecht wird. Es ist zu hoffen, dass er nach der Auswertung der Vernehmlassungsantworten noch nachbessert.



**Erich Ettlín**

dipl. Steuerberater, dipl. Wirtschaftsprüfer,  
Partner, BDO AG, Luzern,  
erich.ettlin@bdo.ch

## **Vorsorgebarometer 2023: Eigenverantwortung ist Trumpf**

Erich Ettlín ist im Vorsorgebeirat der Raiffeisen Schweiz. Die Bank publiziert jährlich einen Vorsorgebarometer, der öffentlich ist. Die fünf wichtigsten Fakten der Ergebnisse aus der Befragung im 2023 sind:

### **1. Vorsorgen mit Wertschriften wird immer beliebter.**

42 % investieren ihre Säule-3a-Gelder in Wertschriften, vor fünf Jahren waren es lediglich 27 %.

### **2. Kapitalbezug liegt im Trend.**

18 % würden sich ihr PK-Vermögen am liebsten als Kapital auszahlen lassen. Rund ein Drittel entscheidet sich für eine Mischform aus Rente und Kapital.

### **3. Das Vertrauen in die AHV sinkt.** 18 % haben ein tiefes oder sehr tiefes Vertrauen in die AHV. 54 % appellieren an die Eigenverantwortung.

### **4. Geld ist ein Partnerschaftsthema, Vorsorge nicht unbedingt.** Lediglich 37 % diskutieren in ihrer Beziehung über die Altersvorsorge.

### **5. Der Wunsch nach Frühpensionierung nimmt zu.** Fast ein Drittel möchte sich frühzeitig pensionieren lassen.

→ Das Raiffeisen Vorsorgebarometer ist eine repräsentative Studie, die jährlich in Zusammenarbeit mit der ZHAW durchgeführt wird.

<https://www.raiffeisen.ch/rch/de/privatkunden/vorsorge-versicherung/schweizer-vorsorgesystem/vorsorgebarometer.html>

# Datenintegration im mittelständischen Rechnungswesen schützt vor Datensilos

**Digitale Prozesse erleichtern die Arbeit im mittelständischen Rechnungswesen und in der Finanzbuchhaltung. Um Datensilos und -redundanzen dabei zu vermeiden, ist die Durchführung einer Datenintegration äusserst vorteilhaft. So zeigt dieser Beitrag, wie Daten erfolgreich einheitlich integriert und zusammengeführt werden können.**

Beat Wallimann | Stefan Lais

Digitale Prozesse und Workflows bringen Unternehmen Zeitersparnisse, Kostenreduktion und senken den Archivierungsaufwand. Die Vorteile für das mittelständische Rechnungswesen liegen auf der Hand. Gleichzeitig bedeutet die zunehmende Nutzung von digitalen Ressourcen einen massiven Anstieg an Datenströmen aus unzähligen Quellen – eine neue Herausforderung für das mittelständische Rechnungswesen, dem oft Zeit und Personal fehlen, um diese Datenströme zu bewältigen und zusammenzuführen.

In diesem Kontext erweist sich die Datenintegration als besonders lohnend und gewinnbringend und sollte nicht länger auf sich warten lassen. Schliesslich verbessert eine gut durchgeführte Datenintegration die Effizienz von Buchhaltungsprozessen, reduziert Fehler und liefert Echtzeit-Informationen über Finanzdaten. Dadurch erhalten Unternehmen eine fundierte Basis für ihre Entscheidungsfindung mit einer soliden Datengrundlage.

## **Einheitliche Integration gegen Datensilos und Datenredundanzen**

Ein digitales Rechnungswesen ist in den meisten Unternehmen zur Norm geworden. Moderne Software erleichtert die Rechnungsstellung und die Finanzverwaltung. Mittels digitaler Buchhaltung sparen Unternehmen Zeit und Ressourcen, vermeiden

Fehler und erhöhen die Transparenz in der Buchhaltung. Trotz aller Vorteile, die eine digitale Buchhaltung mit sich bringt, besteht jedoch gleichzeitig die Gefahr, dass sich Datensilos herausbilden oder Daten in redundanter Form vorliegen.

Datensilos entstehen, wenn unterschiedliche Abteilungen im Unternehmen eigene Orte zur Speicherung ihrer Daten nutzen. Daten, die auf separaten Speicherstätten verteilt sind, stehen meist den restlichen Abteilungen nicht zur Verfügung. Für das Rechnungswesen und die Buchhaltung besteht die Gefahr einer lückenhaften Datenlage, die nicht ausreicht, um den kompletten finanziellen Stand des Unternehmens abbilden zu können. Daten, die zu lange in isolierten Datenquellen liegen, neigen ausserdem aufgrund des mangelnden Austausches zu einer geringeren Datenqualität und einem inkonsistenten Informationsgehalt. Neben den genannten Problemen für die Buchhaltung und das Rechnungswesen, bleibt der Unternehmensführung eine ganzheitliche Sicht auf alle Unternehmensdaten verwehrt. Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen erschwert sich und wichtige Quellen für Finanzdaten können von der Finanzverwaltung nicht erreicht werden.

Das Gegenteil von Datensilos sind redundante Daten, die nicht minder problematisch

sind. Denn in diesem Fall sind dieselben Daten in mehreren Kopien an verschiedenen Orten gespeichert. Die Konsequenzen können sich in diversen Problemen niederschlagen, wie zum Beispiel höheren Speicherkosten, Schwierigkeiten bei der Aktualisierung der Daten und ebenfalls in einer inkonsistenten Datenlage.

Die genannten Szenarien – Datensilos und Datenredundanzen – zeigen auf, welche Probleme sich für die Buchhaltung und das Rechnungswesen ergeben, wenn im Unternehmen keine Möglichkeit besteht, alle für die Finanzverwaltung nötigen Daten sinnvoll zu integrieren und zusammenzuführen.

Die Vorteile der Integration von Daten zur Vermeidung von Datensilos und Datenredundanzen liegen in den Möglichkeiten für das Rechnungswesen, Daten aus unterschiedlichen Quellen effizient zusammenführen zu können, um ein einheitliches Bild der Datenlage zu erhalten und um eine bessere Datengrundlage für die Analyse und Entscheidungsfindung zu erhalten.

## **Durchführung einer Datenintegration**

Da die Datenintegration keinen abgeschlossenen, sondern einen fortlaufenden Prozess darstellt, sollten sich Buchhaltung und Rechnungswesen auf einen bestimmten Ablauf festlegen. Die meisten

Datenintegrationen weisen in den Grundzügen das folgende Muster auf:

**Analyse des Status-Quo:** Zunächst sollte eine Bestandsaufnahme erfolgen, mittels derer festgestellt wird, aus welchen Quellen der Datenfluss erfolgt. Diese Vorarbeit hilft bei einer anschliessenden Datenintegration. Typische Beispiele für diese Datenquellen im Rechnungswesen und der Buchhaltung sind Konten, die Auskunft geben über Vermögenswerte, Schulden sowie Einnahmen und Ausgaben des Unternehmens und Buchungen zur Dokumentation der Geschäftsvorfälle, Lohn- und Gehaltsbuchungen sowie Steuerbuchungen. Ausserdem können verschiedene Finanzberichte wie Bilanzierungen oder Gewinn-/Verlustrechnungen als weitere Datenquelle herangezogen werden. Mit Daten aus diesen Quellen können die Buchhaltung und das Rechnungswesen ihre grundlegenden Tätigkeiten erfüllen und daraus Informationen über die weitere Finanzplanung ihres Unternehmens gewinnen.

**Zieldefinition und Methodenwahl:** In diesem Abschnitt gilt es, Ziele und Methoden zu definieren. Bei der Zielsetzung sind die betroffenen Datenquellen und die vorhandenen Ressourcen zu berücksichtigen. Die Auswahl der Methoden wie ETL (für Extrahieren, Transformieren, Laden) oder ELT (für Extrahieren, Laden, Transformieren) sollte ebenfalls in Einklang mit der Zielsetzung erfolgen. Auch die Auswahl geeigneter Tools sollte bereits frühzeitig in der Planungsphase erfolgen.

**Datenbereinigung und Standardisierung:** Vor der eigentlichen Datenintegration sollten sämtliche Daten bezüglich Vollständigkeit, Korrektheit und Dopplungen überprüft werden. Im Anschluss ist es sinnvoll, die vorliegenden Daten in einem einheitlichen Format zu standardisieren. Für die Datenintegration ist es wichtig, dass die Daten an einem zentralen Ort vorliegen, weshalb neben der Datenintegration an sich auch die Einrichtung eines zentralen Datenmanagements vorgenommen werden sollte. Ein solches

Datenmanagement erleichtert den Zugriff auf die Daten im gesamten Unternehmen.

**Überwachung und Sicherheit:** Die für die Durchführung verantwortlichen Mitarbeitenden sollten den gesamten Ablauf überwachen, um sicherzustellen, dass alle Daten entsprechend den Zielvorgaben korrekt zusammengeführt werden und dabei die im Unternehmen geltenden IT-Sicherheitsprinzipien eingehalten werden.

**Schulungen:** Neben den technischen Aspekten bezüglich der Dateninfrastruktur sollten daher auch Personalschulungen in Betracht gezogen werden, um gleichzeitig die (technische) Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen zu verbessern und um aufzuklären, weshalb in der täglichen Arbeit darauf zu achten ist, Datensilos und Datenredundanzen zu verhindern. Beispielsweise durch den Einsatz entsprechender Software oder Cloud-Systeme.

Mit ähnlichen Massnahmen lassen sich darüber hinaus in der Buchhaltung und dem Rechnungswesen Datenredundanzen vermeiden. Die in der Datenintegration zusammengeführten Daten lassen sich fortan in einem zentralen System ablegen. So lässt sich jederzeit überprüfen, ob alle Daten korrekt und vollständig vorliegen, um zu verhindern, dass veraltete und redundante Informationen gespeichert werden. Trotzdem sollten Rechnungswesen und Buchhaltung eine Ausnahme beachten. Zwar ist es sinnvoll und kosteneffizient, Datenredundanzen zu verhindern. Dennoch sollte jederzeit die Möglichkeit bestehen, wichtige Daten und Informationen in Backup-Speichern zu hinterlegen. Dies betrifft vor allem Daten, die für Wiederherstellungszwecke notwendig sind.

### Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Datenintegration im mittelständischen Rechnungswesen essenziell ist, um Datensilos und Datenredundanzen zu vermeiden. Die digitale Transformation und der Einsatz moderner Softwarelösungen ermöglichen es Unternehmen wie Unifil,

Zeit und Ressourcen zu sparen, Fehler zu vermeiden und die Transparenz in der Buchhaltung zu erhöhen. Eine effektive Datenintegration fördert die Effizienz der Buchhaltungsprozesse, verbessert die Datenqualität und liefert eine verlässliche Basis für fundierte Entscheidungen.



**Beat Wallimann**

Leiter Finanzen und Controlling/Mitglied der Geschäftsleitung Unifil AG Filtertechnik, Niederlenz, finanzen@unifil.ch



**Stefan Lais**

Diplom-Wirtschaftsingenieur & Produktberater, CSS AG, Fulda (D), info@css.de

# Ein Leitfaden für effektive Führung im Accounting

In der Welt des Accountings, wo rationale Entscheidungsfindung und präzise Informationen entscheidend sind, haben menschliche Verhaltensweisen und Denkfehler weitreichende Konsequenzen. Der Beitrag beleuchtet einige wertvolle Einsichten durch die Linse des Leadership und Finanzmanagements.

Joël Mattle

Im Buch «12 Gesetze der Dummheit» von Henning Beck werden teils provokative wie auch erhellende Thesen zum menschlichen Verhalten und Denken aufgezeigt, darunter auch die Herausforderung der Intelligenz. Die Betonung liegt darauf, dass ein hoher IQ nicht vor Dummheit schützt, was besonders relevant für Führungskräfte im Accounting ist. In einem Feld, das oft von hochintelligenten Personen dominiert wird, ist es wichtig zu erkennen, dass Intelligenz allein nicht vor Fehlentscheidungen schützt. Führungskräfte müssen ein Umfeld schaffen, in dem Offenheit für neue Informationen und Perspektiven gefördert werden, selbst wenn diese den etablierten Ansichten widersprechen.

## Bildung und Informationsflut

Die Beobachtung, dass Bildungsniveau nicht zwangsläufig mit der Fähigkeit korreliert, sich von neuen Informationen überzeugen zu lassen, ist im Kontext von Accounting besonders interessant. Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass trotz der Verfügbarkeit von

## INFORMATION

Das Buch «12 Gesetze der Dummheit» von Henning Beck (2023) erhalten Mitglieder von veb.ch als Zusammenfassung gratis auf getAbstract.

(Link: <https://www.getabstract.com/de/zusammenfassung/12-gesetze-der-dummheit/48231>)

Informationen die Gefahr besteht, wichtige Daten zu übersehen oder falsch zu interpretieren. Eine Kultur der kritischen Hinterfragung und des ständigen Lernens ist daher unerlässlich.

## Einfachheit versus Komplexität

Die Tendenz, einfache Erklärungen zu bevorzugen, steht im Kontrast zur Komplexität realer Finanzsysteme. Führungskräfte im Accounting müssen daher in der Lage sein, komplexe Informationen verständlich zu kommunizieren, ohne sie zu vereinfachen. Dies erfordert eine Balance zwischen Klarheit und Genauigkeit, um sicherzustellen, dass Entscheidungen auf einer soliden und umfassenden Informationsgrundlage getroffen werden.

## Fragmentierter Informationsraum

Die Feststellung, dass es keinen gemeinsamen Informationsraum gibt und jeder sein eigenes «Internet» hat, wirft Fragen zur Informationsverteilung und -interpretation auf. Führungskräfte im Accounting müssen sicherstellen, dass ihr Team Zugang zu vielfältigen und zuverlässigen Informationsquellen hat und in der Lage ist, diese kritisch zu bewerten.

## Gegenwartsdenken versus Zukunftsorientierung

Die Tendenz, sich auf die Gegenwart zu konzentrieren und an Bestehendem festzuhalten, kann im Accounting besonders

## Folgende Weiterbildungen im Bereich Leadership hat veb.ch im Programm:

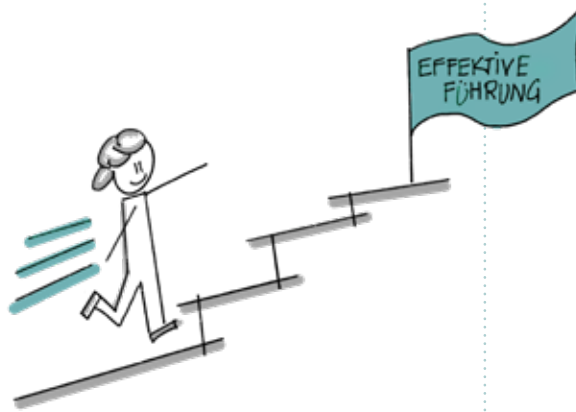
Im Zertifikatslehrgang «**Leadership: Grundlagen der Führung 4.0**» werden die theoretischen Grundlagen mit zahlreichen praktischen Übungen verknüpft. Dieser Lehrgang bietet einen idealen Einstieg in die Führungswelt und ist inhaltlich an den Führungsbebereich des Fachausweises angelehnt. Der Lehrgang ist Bestandteil des CAS Personaladministration.



Für erfahrene Führungskräfte gibt es den **Leadership Expert** Kurs. Dabei werden spezifische Grundlagen hervorgehoben, und es wird auf den Workshop Bezug genommen, der im Rahmen der Diplomprüfung durchgeführt wird. Zusätzlich vertiefen die Teilnehmenden ihr Wissen im Bereich New Work, Gen Z sowie LinkedIn. Der Lehrgang ist Bestandteil des Executive CAS veb.ch.







problematisch sein. Führungskräfte müssen die Zukunftsvision miteinbeziehen und das Team ermutigen, über den Tellerrand hinaus zu denken und proaktiv zu planen.

### Fazit

In unserer sich ständig verändernden VUCA-Welt, in der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität allgegenwärtig sind, bietet das Buch «12 Gesetze der Dummheit» von Henning Beck wertvolle Einsichten für Führungskräfte im Accounting. Es ermutigt zu einem tieferen Verständnis menschlicher Denkmuster

und fordert uns auf, unsere Denkfehler zu minimieren.

Durch die Förderung einer Kultur der Offenheit, kritischen Analyse und zukunftsorientierten Planung können Führungskräfte dazu beitragen, ihre Teams und Organisationen zu stärkerer Resilienz und Erfolg zu führen.

Das Erreichen von effektiver Führung ist ein permanenter Prozess. Erschweren wir diesen Weg nicht mit unnötigen Denkfehlern.



### Joël Mattle

Berufsmilitär, BA ETH Zürich Staatswissenschaften, HWZ MAS Digital Business, Prüfungsexperte SVF Leadership, LP3 Leadership Coach, ID37 Coach, Leiter Fachkommission Führung Verein für höhere Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling, joel.mattle@auffaellig.ch

## Treuhand digital – Wandel als Chance ●

AbaTreuhand – die Software für die Treuhandbranche



### Ihr Nutzen mit AbaTreuhand

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

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



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



LERNZIELE FLEXIBEL, ONLINE UMSETZEN  
**SELBSTSTUDIUM** oder **MENTORING** 

eFachausweis

# Lehrgänge 2024

## **EXPERTE/EXPERTIN**

Rechnungslegung & Controlling

## **Nächste Starts:**

2. April 2024 / 2. Juli 2024

## **FACHMANN/FACHFRAU**

Finanz- und Rechnungswesen

## **Nächste Starts:**

6. Mai 2024 / 5. August 2024

## **TREUHÄNDER/IN**

## **Nächste Starts:**

2. Juli 2024 / 1. September 2024

## **VORBEREITUNGSKURS**

Zulassungsprüfung Treuhand

## **Kursdatum (Letzter Start):**

4. März 2024 (Einstieg noch möglich)

## **SACHBEARBEITER/IN**

Treuhand

## **Nächste Starts:**

2. Juni 2024 / 1. September 2024

## **SACHBEARBEITER/IN**

Steuern

## **Nächste Starts:**

2. Juni 2024 / 1. September 2024

## **SACHBEARBEITER/IN**

Rechnungswesen

## **Nächste Starts:**

6. Mai 2024 / 5. August 2024



**GESUCHT: Dozierende in Rechnungslegung & Controlling**  
[efachausweis.ch/jobs](http://efachausweis.ch/jobs)

# Steuerliche Fallstricke mit Trinkgeldern

In vielen Branchen, wie der Gastronomie und dem Coiffeur-Handwerk sind Trinkgelder nach wie vor üblich. Früher wurden sie direkt an das Personal gegeben, heute werden sie oft per Kreditkarte oder Twint bezahlt. Doch Vorsicht: Es gibt klare Regelungen zur Versteuerung von Trinkgeldern im Hinblick auf Sozialversicherungen und Mehrwertsteuer.

Armin Suppiger

Grundsätzlich unterliegen sämtliche Entgelte, die im Rahmen eines Leistungsaustauschs gezahlt werden, der Einkommenssteuer und der Beitragspflicht für Sozialversicherungen. Laut geltendem AHV-Gesetz gehören Trinkgelder und Bedienungsgelder nur zum massgeblichen Einkommen, wenn sie einen wesentlichen Anteil des Lohnes ausmachen. Doch was heisst «wesentlicher Teil»? Nachdem die Verbände in zahlreichen Branchen die Trinkgelder offiziell abgeschafft haben, gehen die Ausgleichskassen heute normalerweise davon aus, dass diese nur noch in unbedeutendem Ausmass gewährt werden, insbesondere in der Gastronomie und Coiffeur-Branche.

Auf den Trinkgeldern an die Arbeitnehmenden im Transportgewerbe (Taxi-, Car- oder Schifffahrtsunternehmen sowie Tankstellen) werden hingegen normalerweise Unfallversicherungsprämien erhoben. Deshalb gehören diese zum massgebenden Lohn.

Die direkten Steuern verwenden die gleiche Begriffsdefinition, wonach Trinkgelder nur dann als Einkommen deklariert werden müssen, wenn sie einen wesentlichen Anteil des Lohnes ausmachen (in der Regel heute mehr als 10 Prozent). Sie lehnen sich dabei normalerweise an die Praxis der Sozialversicherungen an.

Auch bei der Mehrwertsteuer (MWST) handelt es sich beim Trinkgeld um eine

Entschädigung im Zusammenhang mit einem Leistungsaustausch und diese untersteht damit grundsätzlich der MWST. Nur sofern die folgenden Bedingungen eingehalten werden, gehört das Trinkgeld nicht zum steuerbaren Entgelt:

1. Der vom Gast versprochene Betrag muss vollumfänglich an die Mitarbeitenden ausbezahlt werden.
2. Die Auszahlung der Trinkgelder an die Mitarbeitenden muss vom steuerpflichtigen Hotelbetrieb belegt werden können.
3. Die Trinkgelder dürfen vom Hotelbetrieb nicht erfolgswirksam verbucht werden.
4. Das Trinkgeld muss separat in Rechnung gestellt werden.
5. Es darf in der Rechnung keine Steuer auf dem Trinkgeld ausgewiesen werden.

Wenn diese genannten Punkte nicht kumulativ erfüllt werden, könnte es zu steuerlichen Korrekturen führen. Was Trinkgelder betrifft, gilt dies hingegen nicht für die folgenden Zusatzleistungen, welche ausnahmslos zum jeweils anwendbaren Steuersatz abgerechnet werden müssen:

- Beschaffungskosten bei Lieferungen wie Bezugsfrachten, Zölle, LSVA;
- Auslagen für Reisen, Verpflegung, Unterkunft usw., selbst wenn diese im Ausland angefallen sind;
- Transportkosten von Gegenständen zum Leistungsempfänger;

- Kleinmengenzuschlag;
- Provisionen aller Art, die der Leistungserbringer einem Dritten ausrichtet und als Kostenfaktor auf seinen Kunden überwälzt;
- Mahngebühren;
- Vereinbarte Teilzahlungszuschläge, Vertragszinsen, sonstige Zuschläge;
- Trinkgelder, sofern sie dem Leistungserbringer und nicht dem Personal zustehen.

Insgesamt ist es wichtig, die steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Bestimmungen im Zusammenhang mit Trinkgeldern und anderen Zusatzleistungen genau zu beachten, um gesetzeskonform zu sein.



**Armin Suppiger**

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

# Interne Nachschau: Wesentliche Fehler und Mängel

Die interne Nachschau ist ein elementarer Baustein des Qualitätssicherungssystems und muss (mindestens) jährlich durchgeführt werden. Die anschliessende Bearbeitung der festgestellten Fehler und Mängel ermöglicht die Verbesserung der Prüfungsqualität und folglich die Reduktion von Haftungsrisiken.

Daniela Salkim

Jedes zugelassene Revisionsunternehmen muss sein Qualitätssicherungssystem (QS-System) laufend überwachen. Dadurch wird sichergestellt, dass berufliche Standards sowie massgebende gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen eingehalten werden. Die Überwachung erfolgt mittels der internen Nachschau, welche vor allem im Zusammenhang mit der Umsetzung der geltenden Standards der internen Qualitätssicherung von EXPERTSuisse (ISQC-CH 1 und ISA-220) sowie TREUHAND|SUISSE (Anleitung zur Qualitätssicherung für KMU-Revisionsunternehmen) zwingend organisiert werden muss.

## Die interne Nachschau

Die interne Nachschau ist mindestens jährlich – vorzugsweise in der zweiten Jahreshälfte – durch eine zugelassene Revisorin bzw. Revisionsexpertin oder zugelassenen Revisor bzw. Revisionsexperten durchzuführen. Sie setzt sich zusammen aus der Überprüfung des Qualitätssicherungssystems auf Unternehmensebene (Firm Review) sowie auf Auftragsebene (File Review). Die Überprüfung auf Auftragsebene umfasst wenigstens einen Revisionsauftrag (ordentliche Revision, eingeschränkte Revision oder sonstige Prüfungsdienstleistungen) einer leitenden Revisorin resp. eines leitenden Revisors. Im Falle, dass mehrere Personen für das Revisionsunternehmen tätig sind, muss die Unternehmensleitung sicherstellen, dass die Revisionsarbeiten jeder leitenden Person in der Revision spätestens alle

drei Jahre im Nachschauprozess berücksichtigt werden.

Das Resultat jeder Überprüfung ist der Nachschaubericht. Darin werden unter anderem die festgestellten Fehler und Mängel dokumentiert. Diese Feststellungen sind besonders wichtig, wenn allfällige Schwächen ermittelt wurden oder bei Änderungen und Neuerungen der Berufsstandards und der entsprechenden Praxis. Zudem sollte jeder Bericht Empfehlungen zur Verbesserung des QS-Systems auf Unternehmens- sowie auf Auftragsstufe enthalten.

## Festgestellte Fehler und Mängel

Die Swiss Quality & Peer Review AG (100-prozentige Tochtergesellschaft der Berufsverbände TREUHAND|SUISSE und veb.ch) bietet mit ihrem «Revisions-Sorglos-Paket» KMU-Revisionsgesellschaften Unterstützung beim Implementieren und Aufrechterhalten ihres QS-Systems. Die «outgesourcte interne Nachschau» (OSIN) gehört dabei zum Leistungspaket und wird in der Regel jährlich nach Abschluss der Revisionsaison durchgeführt.

Im Herbst 2023 führte die Swiss Quality & Peer Review AG ([www.sqpr.ch](http://www.sqpr.ch)) bei ihren Mandanten erneut die jährlichen Nachschauen durch. Diverse Prüfungsschwerpunkte wurden im Vorfeld festgelegt, kommuniziert und während der Nachschau einer vertieften Beurteilung unterzogen:

## 1. Ebene Unternehmensorganisation (Liste nicht abschliessend)

- Vollständigkeit und Aktualität des QS-Handbuchs
- Unabhängigkeit: Dokumentation der Überprüfung
- Weiterbildungskontrolle: Dokumentation der Überprüfung
- Vollständigkeit der Angaben auf der Mandatsliste.

## 2. Umfang der durchgeführten Auftragsprüfung

Die Auswahl der Auftragsprüfungsschichten für die Nachschau erfolgt nach Rücksprache mit der Unternehmensleitung. Dabei werden ordentliche den eingeschränkten und risikoreichen den risikoarmen Revisionsmandaten vorgezogen. Ziel der durchgeführten Auftragsprüfungen ist die Feststellung, ob die Qualitätsstandards der Revisionsgesellschaft, wie auch die Vorgaben der Berufsverbände in der geprüften Berichtsperiode eingehalten wurden.

Die im Rahmen dieser Prüfung festgestellten Fehler und Mängel werden im Anschluss an die interne Nachschau mit den Verantwortlichen, beispielsweise der Unternehmensleitung, der Qualitätsverantwortlichen oder den leitenden Revisorinnen und Revisoren, besprochen. Dadurch sollen sie Rückschlüsse auf den Stand und die Wirksamkeit des firmeninternen Qualitätssicherungssystems erlangen. Die Tabelle zeigt eine



Auswahl der in der Nachschauaison 2023 gemachten Feststellungen sowie abgebenen Empfehlungen.

## Fazit

Ein funktionierendes Qualitätssicherungssystem (QS-System) kann ein Revisionsunternehmen dabei unterstützen, die internen Prozesse zu optimieren und ihre Revisionsaufträge einheitlicher, systematischer und

effizienter abzuwickeln. Dadurch können Fehlerquoten erheblich reduziert werden, was zu einer Reduktion der Haftungsrisiken führt. Denn ein ungenügendes QS-System könnte folglich Verantwortlichkeitsfragen auslösen. Die professionell durchgeführte interne Nachschau stellt dabei ein wirksames Werkzeug zur ständigen Qualitätsverbesserung dar.



**Daniela Salkim**

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

Feststellungen	Empfehlungen
<p><b>QS-Handbuch:</b> Das vorhandene QS-Handbuch wurde nicht auf die aktuelle Version 2023 angepasst (ISQC-CH 1 und ISA-220).</p>	<p>Das QS-Handbuch ist regelmässig (mindestens jährlich) auf seine Vollständigkeit und Aktualität hin zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Die SQPR verschickt mindestens jährlich ein aktualisiertes Handbuch. Wir empfehlen, die Änderungen stets zu prüfen und in das vorhandene QS-Handbuch zu übernehmen.</p>
<p><b>Unabhängigkeitserklärungen:</b> Die jährlich einzuholenden Unabhängigkeitserklärungen wurden nicht von allen relevanten Personen des Unternehmens eingeholt. Zudem war die Kontrolle der vorhandenen Erklärungen nicht im Sinne des 4-Augen-Prinzips geprüft und dokumentiert worden.</p>	<p>Die Einhaltung der Unabhängigkeitsregeln muss von sämtlichen an der Revision beteiligten Mitarbeitenden sowie Mitgliedern des obersten Leitungs- und Verwaltungsorgans durch eine jährliche Bestätigung bejaht werden. Der Bestätigung liegt jeweils eine Mandantenliste bei. Gemäss ISQC-CH 1.24 müssen auch Arbeitnehmende der Gesellschaft, die nicht an der Revision beteiligt sind (z. B. Treuhänder*innen ohne Leitungsfunktion), jährlich eine schriftliche Erklärung abgeben, dass sie bei keinem Prüfkunden weder Mitglied des Verwaltungsrates noch eine andere Entscheidungsfunktion ausüben. Die Prüfungshandlungen sind durch die Geschäftsleitung im Sinne des 4-Augen-Prinzips zu dokumentieren.</p>
<p><b>Mandatsliste:</b> Die Mandatsliste war nicht vollständig bzw. enthielt nicht alle relevanten Angaben.</p>	<p>Die Mandatsliste hat unter anderem die Funktion einer Kontroll-Liste und sollte mindestens folgende Angaben enthalten: die gewählte Risikokategorie, der leitende Revisor oder die leitende Revisorin, das Berichtsdatum, die Revisionsart, Angabe über einen bestehenden Kapitalverlust oder eine Überschuldung, Erfordernis einer auftragsbegleitenden Qualitätssicherung, Angaben zur Rotationspflicht (bei ordentlichen Revisionen), etc. Diese Liste muss laufend nachgeführt und bei Bedarf erweitert werden.</p>
<p><b>Weiterbildungskontrolle:</b> Die absolvierten Weiterbildungsveranstaltungen im geprüften Zeitraum sowie die Überprüfung der Einhaltung der Weiterbildungsrichtlinien wurden nicht ausreichend dokumentiert.</p>	<p>Die jährlich besuchten Weiterbildungsveranstaltungen müssen stets erfasst werden und mit den Kursbestätigungen zentral abgelegt werden. Zusätzlich hat die Unternehmensleitung bzw. der oder die Qualitätsverantwortliche zu kontrollieren, ob die internen sowie die externen Weiterbildungsvorgaben (u. a. die Weiterbildungsrichtlinien der Fachverbände) entsprechend umgesetzt worden sind. Die durchgeführte Kontrolle im Sinne des 4-Augen-Prinzips ist regelmässig (mindestens jährlich) zu dokumentieren.</p>
<p><b>Auftragsbestätigung:</b> Es lag eine unterzeichnete Auftragsbestätigung vor. Diese enthielt jedoch ein Kostendach für ein Mandat mit hohem Risiko.</p>	<p>Wir empfehlen generell, auf ein Kostendach zu verzichten und stattdessen die Formulierung «Kostenschätzung» zu verwenden. Als gesetzliche Revisionsstelle können sich – v. a. bei Risikomandaten – Situationen ergeben, in denen die Revisionsstelle zusätzliche Abklärungen vornehmen muss, um ihre gesetzlichen Pflichten wahrnehmen zu können. Ein Kostendach trägt diesem Umstand nicht Rechnung.</p>
<p><b>Mandatsannahme/Erstprüfung:</b> Im Zusammenhang mit der Erstprüfung hat der Abschlussprüfer gemäss Standard zur eingeschränkten Revision den Vorjahresangaben eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Diese besonderen Überlegungen und Prüfungshandlungen sind nicht hinreichend dokumentiert worden.</p>	<p>Ist die Jahresrechnung des Vorjahres nicht geprüft worden, so hat der oder die neue Abschlussprüferin den Vorjahresangaben eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Neben der in Anhang D (SER) als allgemeine Prüfungshandlung empfohlenen Abstimmung des Vortrags der Vorjahresbestände auf die neue Rechnung hat sich die prüfende Person zu vergewissern, dass die Vorjahresbestände keine wesentlichen Fehlaussagen enthalten und auf denselben Rechnungslegungsgrundsätzen wie der zu prüfende Abschluss basieren. Die entsprechenden Prüfungshandlungen (inkl. Belege) sind sorgfältig zu dokumentieren.</p>
<p><b>Prüfungsdokumentation (allgemein):</b> Das Konzept der eingeschränkten Revision wurde nur teilweise umgesetzt. Es werden sämtliche Positionen angeschaut und Prüfungshandlungen nicht aufgrund der Risikoanalyse und von Wesentlichkeitsüberlegungen vorgenommen.</p>	<p>Wir empfehlen Ihnen, die Risikoanalyse und die Wesentlichkeitsfestlegung detaillierter vorzunehmen und aufgrund dieser Erkenntnisse die Prüfung zu planen und durchzuführen.</p>
<p><b>Unterschriftsexemplare:</b> Die Einholung der signierten Unterschriftsexemplare ist nicht vollständig erfolgt. Zusätzlich wurden diese erst nach Abgabe des Revisionsberichtes unterzeichnet.</p>	<p>Die notwendigen Unterschriftsexemplare setzen sich zusammen aus: Vollständigkeitsklärung, Jahresrechnung, Übersicht der stillen Reserven, Liste der Nachtragsbuchungen. Diese sind jeweils von den Verantwortlichen (VRP, GL/CFO) des Unternehmens unterzeichnen zu lassen und noch vor Abgabe des Revisionsberichtes vollständig einzuholen.</p>

# Aktuelle und interessante Gerichtsurteile

## Unfalldatenschreiber neu obligatorisch

Der Bundesrat hat an seiner Sitzung vom 22. Dezember 2023 verbesserte Sicherheitsstandards für Fahrzeuge beschlossen. Im Einklang mit den europäischen Zulassungsbestimmungen müssen neue Fahrzeuge mit einem Unfalldatenschreiber und neuen Fahrassistenzsystemen ausgerüstet werden. Verbesserte Karosserieelemente erhöhen zudem die Sicherheit von Fahrzeuginsassen, Fussgängerinnen und Fussgängern. Die Vorschriften treten am 1. April 2024 in Kraft.

## Nespresso darf in der Schweiz weiterhin verkaufen

Nespresso darf seine Vertuo-Kaffeekapseln weiterhin vermarkten. Das Bundesgericht hat die Beschwerde einer deutschen Firma abgewiesen. Diese war der Ansicht, dass das neue Nespresso-System gegen Patente verstösst, die sie für die Schweiz und Liechtenstein besitzt. (BG-Urteil 4A\_320/2023)

## Steuerrecht

### Haftung des Ehepartners bei offenen Steuerschulden – trotz Verlustscheine

Die Steuerpflichtige beantragte aufgrund der Zahlungsunfähigkeit des Ehemanns eine Haftungsverfügung. Die ESTV, wie auch die Vorinstanzen, lehnten dies ab, da gegen den Ehemann ausschliesslich Verlustscheine für öffentlich-rechtliche Forderungen vorlägen. In Analogie zum Steuererlass erwägt das Bundesgericht, dass keine gezielte Privilegierung einzelner Gläubiger (hier: privater Gläubiger) zulässig sei und es gegen Treu und Glauben verstosse, wenn ausschliesslich Schulden

beim Gemeinwesen nicht beglichen würden. In einem solchen Fall sei es nicht willkürlich, wenn eine Befreiung aus der solidarischen (Mit-)Haftung abgelehnt werde und der Entscheid der Vorinstanz damit haltbar sei. Abweisung der Beschwerde der Steuerpflichtigen. (Urteil vom 19. Dezember 2023 9C\_545/2023)

### Kapitalauszahlung der Vorsorgeleistung normal anstatt gesondert und reduziert besteuert

Streitig ist, ob die Kapitalauszahlung aus dem Jahr 2009 mit der ordentlichen Veranlagung oder einer Sonderveranlagung nach Art. 38 Abs. 1 DBG zu erfassen ist. Das Bundesgericht hat in seiner Untersuchung festgestellt, dass kein Barauszahlungsgrund gegeben ist mangels Aufnahme einer selbständigen Erwerbstätigkeit. Die Kapitalauszahlung der Vorsorgeleistung ist somit zusammen mit dem übrigen Einkommen ordentlich zu versteuern. Kapitalauszahlungen ohne Barauszahlungsgrund nach Art. 5 FZG werden zusammen mit dem ordentlichen Einkommen versteuert. (Urteil vom 20. Dezember 2023 9C\_542/2023)

### Elektroautos werden neu besteuert

Ab dem 1. Januar 2024 werden Elektroautos der Automobilsteuer unterstellt. Der Bundesrat hat an seiner Sitzung vom 8. November 2023 die Ergebnisse der Vernehmlassung zur Aufhebung der Steuerbefreiung auf Elektrofahrzeugen zur Kenntnis genommen und die Änderung der Automobilsteuerverordnung gutgeheissen. Damit will der Bundesrat den Steuerausfällen entgegenwirken und die Einlagen zugunsten des Nationalstrassen- und Agglomerationsverkehrsfonds (NAF)

sichern. Die Besteuerung von Elektroautos ist Teil des Bereinigungskonzepts für den Staatshaushalt, welches der Bundesrat an seiner Sitzung vom 25.1.2023 beschlossen hat.

### Mitwirkung bei der indirekten Teilliquidation: Was bedeutet das?

Streitig ist, ob beim Verkauf der Aktien der D. AG durch den Steuerpflichtigen zu Recht die Voraussetzung der verkäuferseitigen Mitwirkung bejaht wird und daher im Nachsteuerverfahren von einem steuerbaren Vermögensertrag im Rahmen einer indirekten Teilliquidation auszugehen ist. Um den Vorwurf der Mitwirkung auszuschliessen, sollte der Verkäufer sicherstellen, dass der Käufer in der Lage ist, den Kaufpreis eigenständig zu finanzieren, ohne auf die Mittel der Zielgesellschaft zurückzugreifen. Die Bonitätsprüfung des Käufers ist eine Pflicht des Verkäufers im Rahmen des Unternehmensverkaufs. Die Vorinstanz führte hierzu zusammengefasst aus, dass die Mitwirkung auch bei einer finanzstarken Käufergesellschaft erfüllt sein könne und eine Substanzausschüttung bei wirtschaftlich potenter Käufergesellschaft vielmehr zu erwarten sei, wenn zum Verkaufszeitpunkt nichtbetriebsnotwendige Substanz in grossem Ausmass vorhanden sei, welche auf absehbare Zeit in einem Missverhältnis zu den betrieblichen Erfordernissen der gekauften Gesellschaft stehe, was vorliegend der Fall sei. Im Ergebnis zeigt sich, dass mit Blick auf die Rechtsprechung die Argumentation in Bezug auf das subjektive Element der passiven Mitwirkung des Verkäufers als Steuerpflichtiger nicht zu beanstanden ist und daher als Vermögensertrag besteuert wird. Urteile vom 14. Dezember 2023. (9C\_665/2022; 9C\_666/2022)

## **Kinderabzug bei Volljährigkeit ist steuerlich theoretisch möglich**

Streitig ist, ob die Steuerpflichtige für die an ihre volljährige Tochter im Rahmen der Ausbildung im Jahr 2016 geleisteten Beiträge Anspruch auf den Kinderabzug und auf die damit verbundenen Abzüge hat. Auch verlangt sie bei der direkten Bundessteuer die Besteuerung zum Elterntarif. Die im Jahr 2016 bereits volljährige Tochter von A. absolvierte in den Jahren 2015 bis 2019 ein Studium in den USA, das teilweise die Mutter finanzierte. Die Rechtsprechung hat sich auf den Standpunkt gestellt, dass die Eltern mindestens die Beiträge in der Höhe des Sozialabzuges erbringen müssen und das mündige Kind auf den Unterhaltsbeitrag

## **Da die Tochter zwar kein steuerbares Einkommen erzielt hat, hingegen über ein steuerbares Vermögen von CHF 237 000 verfügte, war es ihr zumutbar, trotz Ausbildung die Kosten für die Ausbildung und den Lebensunterhalt selbst zu übernehmen.**

angewiesen ist. Letzteres ist nicht der Fall, wenn das mündige Kind trotz seiner Ausbildung in der Lage ist, seinen Unterhalt aus seinem Arbeitserwerb oder anderen Mitteln zu bestreiten. Demzufolge sind die Einkommens- und Vermögensverhältnisse des Kindes für die Zulässigkeit des Kinderabzugs mit zu berücksichtigen. Da die Tochter zwar kein steuerbares Einkommen in diesem Jahr erzielt hat, hingegen über ein steuerbares Vermögen von rund CHF 237 000 verfügte, war es ihr zumutbar, trotz Ausbildung die Kosten für die Ausbildung und den Lebensunterhalt selbst zu übernehmen. Abweisung der Beschwerde der Steuerpflichtigen. (BG-Urteil vom 15. November 2023 9C\_190/2023)

## **Energie- und Umweltrecht Windrädernanlagen im Schnellverfahren zu bewilligen**

Der Bundesrat hat an seiner Sitzung vom 15. Dezember 2023 eine Anpassung der Energieverordnung beschlossen, die auf den 1. Februar 2024 in Kraft gesetzt wird.

Damit werden die vom Parlament im Juni 2023 beschlossenen Änderungen des Energiegesetzes umgesetzt. Ziel ist es, die Bewilligungsverfahren für Windenergieanlagen von nationalem Interesse zu beschleunigen.

## **Datenschutzgesetz Videoaufnahmen werden zugelassen**

Das Bundesgericht hat die teilweise Verwertung von Videoaufnahmen zugelassen, die bei einer unzulässigen Hausdurchsuchung bei einem Raser sichergestellt wurden. Es dürfen jedoch nur jene Aufnahmen verwendet werden, die zur Aufklärung schwerer Straftaten dienen. (BG-Urteil 6B\_821/2021)

## **Revisionsaufsichtsgesetz Entzug der Zulassung eines Revisionsexperten**

Das Bundesgericht (BGer) hat die Beschwerde gegen das vorinstanzliche Urteil des Bundesverwaltungsgerichts (BVGer) abgewiesen, mit dem die erstinstanzliche Verfügung der Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) zu einem dreijährigen Zulassungsentzug bestätigt wurde. Der Revisionsexperte hatte bei der jeweiligen Gründungsprüfung für fünf Aktiengesellschaften elementare Sorgfaltspflichten im Kernbereich der Revision grob verletzt. Er konnte nicht belegen, dass die Sacheinlagen (Kunstgemälde) im behaupteten Gesamtwert von 165 Millionen Franken jemals den gegründeten Aktiengesellschaften zur Verfügung standen. Auch hatte er es unterlassen, eine sorgfältige Prüfungsplanung zu dokumentieren («not documented, not done»). (Urteil des Bundesgerichts Nr. 2C\_76/2023 vom 14. November 2023)

## **Arbeitsrecht**

### **Muss man sich das Duzen am Arbeitsplatz gefallen lassen?**

Immer mehr wird das «Du» am Arbeitsplatz flächendeckend durch die Arbeitgebenden eingeführt. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob das «Du» bzw. die «Du-Kultur» von den Arbeitnehmenden abgelehnt werden kann bzw. darf.

Grundsätzlich ist die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer verpflichtet, den Weisungen des Arbeitgebers Folge zu leisten, soweit diese gemäss Treu und Glauben (Art. 321d Abs. 2 OR) zumutbar sind. Will eine Arbeitgeberin die «Du-Kultur» im ganzen Unternehmen als Standard einführen, so kann sie dies gestützt auf das Weisungsrecht tun.

Jedoch fällt die persönliche Anrede am Arbeitsplatz in den Bereich des Persönlichkeitsschutzes der Arbeitnehmenden. Somit muss man sich das Duzen grundsätzlich nicht gefallen lassen. Allerdings kann dem Persönlichkeitsschutz das Interesse des Arbeitgebenden gegenüberstehen, eine einheitliche Unternehmenskultur durchzusetzen. In diesen Fällen kann davon ausgegangen werden, dass bei der Ausübung des Weisungsrechts zur Einführung der «Du-Kultur» im Betrieb das Interesse des Arbeitgebenden überwiegt und somit juristisch gesehen kein übermässiger Eingriff in die Persönlichkeit der Arbeitnehmenden vorliegt.

Auch die Tatsache, dass das «Du» im Geschäftsleben immer weiter Verbreitung findet, dürfte dazu führen, dass die Fälle, in denen aufgrund einer Einzelfallprüfung die Einführung der «Du-Kultur» abzulehnen wäre, immer seltener werden dürften.

Ungefragtes Duzen zur Demonstration hierarchischer Struktur ist aber weiterhin unangebracht und somit in der Regel nicht gerechtfertigt.

*(Zusammengefasst aus <https://www.arbeitsrecht-aktuell.ch/de/2023/12/30/ablehnung-der-du-kultur-am-arbeitsplatz/>)*

# KMU-Verwaltungsrat: Kommunikationskompetenz ist gefragt

Das Amt als Verwaltungsrätin oder Verwaltungsrat erscheint erstrebenswert, kann doch die ganze Berufs- und Lebenserfahrung eingebracht werden. Auch wenn VR-Mitglieder die geforderte C-Level-Führungserfahrung mitbringen, dürfte es für viele eine neue Erfahrung sein, Verantwortung auf oberster Ebene zu tragen und bei der Bewältigung einer Krise plötzlich Rede und Antwort stehen zu müssen.

Susanne Grau | Judith Aklin

Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte müssen viele Fähigkeiten haben. Nebst der Erfüllung der im Rahmen der Diversität im Verwaltungsrats-Gremium geforderten Kriterien wie Alter, Geschlecht oder fachliche Qualifikation wird erwartet, dass VR-Mitglieder ihr Handeln auf die Grundsätze guter Unternehmensführung, also der «Corporate Governance», ausrichten.

Oberleitung des Unternehmens inklusive Risikomanagement, Finanzkontrolle sowie Compliance, also die Einhaltung von Gesetzen, Statuten, Reglementen und Weisungen.

In der Praxis lässt sich diese Verantwortung im Unternehmen nur wahrnehmen, wenn die Zusammenarbeit und Kommuni-

**«Gesamtheit der auf das nachhaltige Unternehmensinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Leitung und Aufsicht anstreben».**

*Economiesuisse, «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance»*

Die Corporate Governance verkörpert sozusagen die Verantwortung, die der Verwaltungsrat als oberstes Aufsichts- und Steuerungsorgan zu tragen hat und die er nicht delegieren kann. Auch dann nicht, wenn er, wie es das Gesetz erlaubt und wie es auch die Regel ist, die Geschäftsführung übertragen hat (Art. 716b Abs. 1 OR). Seine Verantwortung umfasst im Rahmen der unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben (Art. 716a Abs. 1 OR) die

kation innerhalb des Verwaltungsrats sowie zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung (GL) reibungslos funktionieren. Im Verwaltungsrat sollte eine offene und respektvolle Gesprächskultur herrschen, bei welcher auch kontroverse Themen angesprochen werden können. Auf dieser Basis ist eine fundierte und nachvollziehbare Entscheidungsfindung möglich. Was in guten Zeiten funktioniert, erweist sich im Krisenfall als umso wertvoller.



## ZERTIFIKATSLEHRGANG

### KMU-Verwaltungsrat kompakt (hybrid)

#### WANN ?

10.06. – 12.06.2024

#### PREIS

Standard: CHF 2100

Mitglieder veb.ch, ACF  
und SWISCO: CHF 1950



Der Zertifikatslehrgang lässt sich dem «Executive CAS veb.ch» anrechnen.



Dieser Lehrgang wird hybrid durchgeführt. Teilnahme vor Ort oder Live-Übertragung für Online-Teilnehmende. Sie haben die Wahl!





Zusammenarbeit im VR	Zusammenarbeit mit der GL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die VR-Kultur ist entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit.</li> <li>• Der VRP prägt mit seiner Art der Führung, der Gesprächskultur, des Führungsanspruchs und der Sitzungsleitung die Kultur im VR.</li> <li>• Grundlage ist eine offene, von Vertrauen und Respekt getragene, transparente Diskussionskultur.</li> <li>• Kompetenz-Fragen sind immer sofort und transparent anzusprechen.</li> <li>• Jedes VR-Mitglied hat das Recht, innerhalb der Sitzung Auskünfte über alle Angelegenheiten der Gesellschaft zu verlangen. Ausserhalb der Sitzung soll immer zuerst der VRP angefragt werden. Alleingänge von VR-Mitgliedern sind zu vermeiden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der VRP ist das Bindeglied zwischen VR und CEO bzw. GL.</li> <li>• Der VRP bereitet die VR-Sitzungen minutiös vor. Dabei hört er den CEO an.</li> <li>• Der CEO nimmt grundsätzlich an VR-Sitzungen mit beratender Stimme teil (weitere GL-Mitglieder nach Bedarf).</li> <li>• VRP und CEO planen (jährlich im Voraus) zwischen den VR-Sitzungen regelmässige bilaterale Gespräche, idealerweise mit einer Standard-Traktandenliste.</li> <li>• Anträge des CEO folgen einem Schema. Sie enthalten eine Begründung und sind beschlussreif zu formulieren.</li> <li>• VR und GL regeln die Zuständigkeiten zur Kommunikation gemeinsam.</li> <li>• Allen Führungspersonen ist klar, wer im Normalfall und wer im Krisenfall das Unternehmen nach innen und nach aussen vertritt.</li> <li>• Die Grundsätze der Zusammenarbeit zwischen VR, VRP, allfälligen Ausschüssen und CEO/GL sind im Organisationsreglement festgehalten.</li> </ul>

Abbildung 1: SwissBoardForum, 10 VR Tools, Tool 3, Zusammenarbeit VR-VRP-CEO (www.swissboardforum.ch)

## Krisenkommunikation

Eine Krise kann ein Unternehmen vor grosse Herausforderungen stellen. Eine klare und wirksame Kommunikation ist in solchen Momenten von entscheidender Bedeutung. Es gilt, Vertrauen aufzubauen und gleichzeitig die Reputation des Unternehmens zu schützen.

In der Krise heisst es «agieren statt reagieren». Eine aktive, offene Kommunikation kann intern und extern vertrauensbildend wirken und auch Solidarität erzeugen. Dabei gilt: Alles, was ein Unternehmen kommuniziert, muss wahr sein – aber es kann nicht immer alles kommuniziert werden, was man weiss! Auch der Zeitpunkt der Kommunikation will gut gewählt sein.

Um mögliche Krisen gut meistern zu können, ist es ratsam, potenzielle Krisenszenarien auszuarbeiten und ein Notfallkonzept zur Bewältigung bereitzuhalten. In diesem Konzept sollten klare Zuständigkeiten festgelegt werden und ersichtlich sein, wer zu welchen Themen kommuniziert. Kommunikation ist nicht eine Einzelaufgabe, sondern ein Teameinsatz, bei dem die Medienstelle, das Management und Fachleute zusammenarbeiten. Für die wahrscheinlichsten Krisenszenarien (z. B. eine Cyberattacke) sollten Informationen bzw.

Kernbotschaften vorbereitet werden. Je besser eine Krisenorganisation vorbereitet und trainiert ist, und je klarer die Zuständigkeiten und Aufgaben jedes Einzelnen sind, desto besser funktioniert die Zusammenarbeit im Ereignisfall. Zu Beginn einer Krise ist es wichtig, für Beruhigung zu sorgen und zu zeigen, dass man schnell und entschlossen reagiert und die Lage im Griff hat.

Eine gute Vorbereitung und Medientrainings sind von Vorteil. Der Auftritt vor den Medien sollte glaubwürdig, menschlich und authentisch sein, die Kommunikation transparent, offen, umfassend sowie sachlich und unaufgeregt. Informationen sollten auf Fakten basieren, gut abgestimmt und zentral gesteuert sein.

### Tipps für die Krisenkommunikation

- Ruhe bewahren
- Überblick verschaffen
- Intern vor extern kommunizieren
- Einheitliche Botschaften
- «Kein Kommentar» vermeiden
- «One-Voice-Prinzip»
- Bei den Fakten bleiben



**Susanne Grau**

lic. iur, dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling, MAS Economic Crime Investigation, CFE, Dozentin und Projektleiterin Hochschule Luzern, Inhaberin SUSANNEGRAU Consulting GmbH, Vizepräsidentin veb.ch, susanne.grau@veb.ch



**Judith Aklin**

lic. iur, Expertin für Unternehmenskommunikation, CAS Leadership, CAS Kommunikationsmanagement, Dozentin und Medientrainerin, Leiterin Unternehmenskommunikation bei WWZ, Zug, ehem. Leiterin Kommunikation der Zuger Strafverfolgungsbehörden und Redaktorin bei SRF judith.aklin@wwz.ch



# Ein CAS gibt Ihrer Karriere Schub!



setzt Standards  
im Accounting



## CAS Schweizer Steuerrecht

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

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

### CAS Schweizer Steuerrecht

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

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

### ZULASSUNGSBEDINGUNGEN

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

### INFORMATIONEN UND ANMELDUNGEN

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

### PREISVORTEIL

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

### Weitere CAS-Angebote:

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



Die Lehrgänge finden im hybriden Format statt, sodass Sie die Möglichkeit haben, entweder persönlich vor Ort oder online am Unterricht teilzunehmen.

# CAS Schweizer Steuerrecht: flexibel und praxisnah

Silvia Trost hat kürzlich erfolgreich das CAS Schweizer Steuerrecht abgeschlossen und ihr Wissen zur CH-Mehrwertsteuer wie auch zur Besteuerung von juristischen und selbständigen Personen vertieft. Im Interview reflektiert die Fachfrau im Finanz- und Rechnungswesen mit eidg. Fachausweis ihre Weiterbildung und teilt ihre Erkenntnisse und Erfahrungen.

Interview: Bettina Kriegel

**Herzlichen Glückwunsch zum erfolgreichen Abschluss des CAS Schweizer Steuerrecht, Frau Trost! Sind Sie mit dem Ergebnis zufrieden und wurden Ihre Erwartungen erfüllt?**

Ja, meine Erwartungen wurden definitiv erfüllt. Die verschiedenen Lehrgänge haben mir die Möglichkeit gegeben, mein Wissen und meine Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Das erworbene Wissen kann ich direkt in meiner beruflichen Praxis anwenden.

**Der Unterricht war nicht nur theoretisch, sondern hat mir auch konkrete Werkzeuge und Methoden an die Hand gegeben, die ich sofort umsetzen konnte.**

**Beim CAS Schweizer Steuerrecht konnten Sie drei aus vier Zertifikatslehrgänge frei wählen und mit einer Prüfung abschliessen. Für welche Lehrgänge haben Sie sich entschieden?**

Ich habe an den Lehrgängen «Steuer spezialistin für juristische Personen», «CH-Mehrwertsteuer» sowie «Steuerspezialistin für selbständige Erwerbstätigkeit» teilgenommen. Besonders die Möglichkeit, innerhalb des CAS drei Lehrgänge frei wählen zu können, war für mich ein entscheidender Grund, diese Weiterbildung zu absolvieren.

**Wie haben Sie den Praxisbezug im Unterricht erlebt? Was hat Ihnen besonders gut gefallen?**

Die Inhalte wurden so vermittelt, dass ich sie direkt in meinem beruflichen Alltag

anwenden kann. Das hat mir besonders gut gefallen, da ich das Gefühl hatte, dass der Unterricht nicht nur theoretisch war, sondern mir auch konkrete Werkzeuge und Methoden an die Hand gegeben wurden, die ich sofort umsetzen konnte. Besonders positiv habe ich auch die Expertise der Referentinnen und Referenten erlebt. Sie haben aus ihrer eigenen Berufspraxis Beispiele und Erfahrungen geteilt. Dadurch wurde der Stoff lebendig und greifbar.

**Die Lehrgänge fanden in hybrider Form statt. Für welche Variante haben Sie sich entschieden – und aus welchem Grund?**

Beim ersten Lehrgang im Jahr 2021 habe ich aufgrund der Pandemie online teilgenommen. Obwohl ich dadurch Reisezeit/-kosten eingespart habe, habe ich mich bei den folgenden Lehrgängen bewusst für die Teilnahme vor Ort entschieden, da der persönliche Austausch wertvoll ist und einen Mehrwert schafft. Auch die Pausen konnten genutzt werden, um sich über steuerliche Themen und Fragen auszutauschen. Die hervorragende Organisation vor Ort inklusive Znüni, Mittagessen und Zvieri ist besonders erwähnenswert. Einmal war ich mit starkem Husten nicht besonders fit und konnte spontan am Unterricht via Zoom teilnehmen. Diese



**Silvia Trost**

ist im Bereich Finanzen & Steuern bei der Debrunner Koenig Gruppe in St. Gallen tätig.

Flexibilität habe ich sehr geschätzt und ist ein weiterer Pluspunkt für diesen Lehrgang.

**Hat sich die Teilnahme für Sie ausbezahlt? Und wem würden Sie die Weiterbildung ans Herz legen?**

Die Teilnahme hat sich auf jeden Fall gelohnt. Ich konnte mein Wissen vertiefen und erweitern wie auch mein berufliches Netzwerk weiter ausbauen. Das CAS Schweizer Steuerrecht kann ich allen empfehlen, die eine praxisnahe und flexible Weiterbildung im Bereich Steuern suchen.

**Vielen Dank für das Gespräch und weiter viel Erfolg!**



# Dipl. Steuerberater/in NDS HF: Das Warten hat ein Ende!

Seit 2016 warten die Absolventinnen und Absolventen des «Dipl. Steuerberater/in NDS HF» auf ihren staatlich anerkannten Titel. Nach fast acht Jahren konnten veb.ch und das Schweizerische Institut für Betriebsökonomie (SIB) ihnen endlich ihre eidgenössischen Diplome überreichen. Die Qualität der Weiterbildung war stets unbestritten, jedoch verzögerte sich die Verleihung des Titels aufgrund eines Rechtsstreits. Dieser Fall regt auch zum Nachdenken über den Sinn und Zweck von Berufsverbänden an.

Michel Vinzens

Es gibt vieles, auf das wir in unserem Land stolz sein können. Auf Nachfrage würde den meisten vermutlich spontan unser demokratisches System, die Rechtssicherheit oder das Bildungssystem einfallen. Letztgenanntes wird immer wieder für seine Differenziertheit, Vielseitigkeit und Durchlässigkeit gelobt und international respektiert.

Innerhalb des schweizerischen Bildungssystems ist die Berufsbildung wichtiger Eckpfeiler dafür, die Arbeitsmarktorientierung zu garantieren. Dank der Federführung der OdA (Organisationen der Arbeitswelt), d. h. den Berufsverbänden, bietet die Berufsbildung stufengerechte Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in verschiedenen Branchen an. Für ihre Fachkräfte entwickeln sie Bildungsgefässe zum Auf- und Ausbau der berufsspezifischen Fachkompetenzen und leisten dadurch einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Schweiz.

Der «Dipl. Steuerberater/in NDS HF» ist ein Paradebeispiel für diese Arbeitsmarktorientierung. Vor vielen Jahren identifizierte veb.ch zusammen mit dem SIB eine Lücke in der schweizerischen Weiterbildungslandschaft. Viele Fachkräfte im Bereich des betrieblichen Finanz- sowie des Treuhandwesens kommen in ihrer Tätigkeit mit steuerlichen Fragestellungen in Berührung.

Diese gehören oft nicht zu ihren täglichen Kernaufgaben und werden deshalb in den von den Fachkräften absolvierten einschlägigen Weiterbildungen passend zum Berufsbild nur grundlegend vermittelt. Aus finanzieller Hinsicht sind diese steuerlichen Fragestellungen für ihre Unternehmen oder Kunden jedoch sehr bedeutend.

**Der Berufsverband veb.ch erfüllt somit gemeinsam mit einer höheren Fachschule seine Hauptaufgabe, die Förderung der Professionalität in seinem Berufsfeld.**

Als Beispiel sei hier der Treuhänder erwähnt, der im Zuge einer Nachfolgeregelung zu Steuerverhältnissen von natürlichen Personen Fragen beantworten muss. Oder auch die Finanzverantwortliche eines KMU, die zu steuerlichen Optimierungen im Unternehmen Auskunft geben sollte.

Als Reaktion auf das in seinem Berufsfeld erkannte Weiterbildungsbedürfnis hat veb.ch zusammen mit dem SIB den Lehrgang «Dipl. Steuerberater/in NDS HF» entwickelt und lanciert. Die praktische Relevanz und Notwendigkeit haben die zahlreichen Teilnehmenden der letzten Jahre zwischenzeitlich mehr als bestätigt. Der Berufsverband veb.ch erfüllt somit gemeinsam mit einer höheren Fachschule seine Hauptaufgabe, die Förderung der Professionalität

in seinem Berufsfeld. Dies erfolgt idealtypisch für die Höhere Berufsbildung, in dem eingebettet in die Bildungslandschaft, praxisorientiert und klar auf die Bedürfnisse einer Zielgruppe ausgerichtet, ein Bildungsgefäss geschaffen wird, welches die geforderten Kompetenzen entwickelt. Von den Fachexperten des Bundesamtes wird dies

im Verlaufe des Anerkennungsverfahrens erkannt und vorbehaltlos gelobt.

Das beschriebene bildungssystematische Vorgehen war anderen Institutionen leider ein Dorn im Auge. Die Realisierung des «Dipl. Steuerberater/in NDS HF» missfiel der Schweizerischen Vereinigung diplomierter Steuerexperten (SVDS) sowie der Trägerorganisation für die höhere Fachprüfung der Steuerexperten vehement.

## **Rechtsstreit verhinderte Diplomübergabe**

Privatrechtlich versuchten diese zwei Organisationen den Titel «Dipl. Steuerberater/in NDS HF» zu verhindern. Dieses Unterfangen scheiterte vor dem Handelsgericht.



Während in jenem Verfahren der Ausdruck «Berater/in» störte, wurde parallel dazu auf öffentlich-rechtlichem Weg das Wort «Steuern» kritisiert. Dies wurde damit begründet, dass die MWST und internationale Steuern zu wenig tiefgreifend im Lehrgang behandelt werden (eine bewusst gesetzte Abgrenzung zum eidg. dipl. Steuerexperten und auf die Zielgruppe bildungsbedarfs-technisch abgestimmt). Valable, attraktive und konstruktive Vorschläge zum Titel wurden seitens der Beschwerdeführenden nicht gemacht. Wie hätte man den Titel, ohne das Wort «Steuern» zu verwenden, denn nennen sollen?

Zum Leidwesen der Studierenden bot das schweizerische Rechtssystem gerade auf öffentlich-rechtlichem Weg die Handlungsoptionen, durch solche Argumente die Diplomübergabe über mehrere Instanzen und insgesamt acht Jahre zu verzögern. Schlussendlich fiel das Urteil, welches öffentlich bei den Bundesverwaltungsgerichtsentscheiden einsehbar

ist (B-994/2022, weblaw.ch), klar zugunsten der Weiterbildung «Dipl. Steuerberater/in NDS HF» und seinen ausrichtenden Institutionen veb.ch und SIB aus.

Angesichts dieser Historie stellt sich die grundlegende Frage, welches Ziel ein Berufsverband verfolgen sollte. Sollte es darum gehen, seine eigenen Bildungsangebote auf dem Markt zu schützen? Oder sollte das Hauptziel darin bestehen, die Professionalität im Fachbereich zu fördern?

Sollte nicht vielmehr gemeinsam an den Stärken der Berufsbildung gearbeitet werden? Im Verständnis der Vertreter des «Dipl. Steuerberater/in NDS HF» würde dies bedeuten, keine zeitraubenden und absurden Rechtsstreitigkeiten gegen «Schwesterinstitutionen» in der Berufsbildung zu lancieren, sondern Übergänge zwischen den Ausbildungsangeboten zu identifizieren. Auf diese Weise könnten wir die Vielfalt und Durchlässigkeit der Berufsbildung weiter

fördern und einen zusätzlichen Mehrwert für Absolventinnen und Absolventen von Weiterbildungen im Steuerbereich schaffen. veb.ch und das SIB sind äusserst dankbar dafür, dass die Qualität des Nachdiploms auf Stufe Höhere Fachschule im Bereich Steuern letztendlich auch rechtlich anerkannt wurde und der verdiente Titel nach langem Warten verliehen werden konnte. Wir möchten allen, die geduldig auf ihren eidgenössischen Abschluss gewartet haben, für ihr Vertrauen danken!



**Michel Vinzens**  
 Direktor, Mitglied der Geschäftsleitung,  
 SIB Schweizerisches Institut für  
 Betriebsökonomie  
 Michel.Vinzens@sib.ch

# Executive CAS veb.ch

Einzigartiges Angebot schweizweit

Qualifizierte Führungskräfte zeichnen sich im heutigen digitalen Zeitalter vor allem durch die Fähigkeit aus, KMUs in jeder Situation zu steuern und dabei, wenn erforderlich, zu verändern. Mit dem Executive CAS Studiengang vereinen Sie ganzheitliche Kompetenzen für die Führung und Umsetzung von digitalen Prozessen und Unternehmenstransformation. Das Executive CAS veb.ch umfasst drei Zertifikatslehrgänge. Sie erhalten das CAS-Zertifikat, wenn Sie alle drei Lehrgänge erfolgreich abschliessen.

Executive CAS veb.ch		
<b>Digital CFO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalisierung und Controlling – Potentiale nutzen</li> <li>Neue Business Modelle</li> <li>Kulturelle Veränderungen</li> <li>Das Potential in Big Data &amp; Smart Data nutzen</li> </ul>	8 Tage
<b>Leadership: Expert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgang mit Stress</li> <li>Wie werden Botschaften kommuniziert?</li> <li>Was ist New Work?</li> <li>Wie bleiben Unternehmen attraktiv?</li> <li>LinkedIn: Wie nutze ich Kanäle für die Rekrutierung?</li> </ul>	4 Tage
<b>KMU-Verwaltungsrat kompakt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KMU VR in der Praxis - Vertiefung, Zusammensetzung und Kommunikation</li> <li>Gesetzliche und statutarische Aufgaben sowie Pflichten und Rechte eines KMU-VR</li> <li>Risikomanagement, Reporting und Controlling im KMU-VR</li> <li>Finanzielle Führung und Verantwortung im KMU-VR</li> </ul>	3 Tage

Dieses CAS-Programm ist speziell für Führungskräfte oder Personen konzipiert, die eine leitende Position anstreben. Es bietet die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten im Bereich der digitalen Unternehmensführung und Transformation zu vertiefen, insbesondere in Bezug auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU).



Scan me

veb.ch setzt Standards im Accounting

# Zahlenmeisterlich: Accounting-Karriere im Tessin

Der «Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling» engagiert sich seit 2016 auf zahlenmeister.ch für die Stärkung der eidgenössischen Abschlüsse mit Fachausweis und Diplom im Accounting. Mit dem Relaunch der Website wird das Projekt auf maestrodeiconti.ch auch Content in italienischer Sprache bereitstellen.

Bettina Kriegel

Das Berufsfeld des Accountings passt sich dynamisch an neue rechtliche Rahmenbedingungen und technische Entwicklungen an. Es bietet engagierten Fach- und Spitzenkräften eine Vielfalt an Möglichkeiten, um ihre beruflichen Ziele zwischen Einstieg, Aufstieg und Meisterschaft zu erreichen. Die berufliche Weiterbildung garantiert einen hohen Stellenwert im Arbeitsmarkt und die Qualität der Leistung zu Gunsten der Arbeitgeber.

Zur Stärkung der Reputation der Berufstitel «Fachfrau/Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen mit eidg. Fachausweis» sowie «dipl. Experte/Expertin in Rechnungslegung und Controlling» setzt der Prüfungsverein seit 2016 verschiedene

Massnahmen um. Kernidee ist ein Storytelling: spannende Geschichten von Titelträgerinnen und -trägern, die exemplarisch von Wissen, Können, Entwicklung, Erfolgen und Berufsstolz erzählen.

## Website in drei Sprachen und mit Claim «Karriere im Accounting»

Zwei Jahre nach der Lancierung des Zahlenmeister-Projekts wurde dieses bereits in die Romandie auf plusquedeschiffres.ch ausgedehnt. Nicht ganz unerwartet hat das Video mit dem grössten Augenzwinkern bisher auch die grösste Reichweite erzielt: Künstler Müslüm präsentiert sich in seinem Videobeitrag als «Chalchulatör», der sich zum Zahlenmeister (durch-)boxt und auf dem Weg dazu auch rappt, eine Tankstelle

überfällt und letztlich die Kurve zu einer erfolgreichen beruflichen Laufbahn kriegt. Nun steht ein weiterer Meilenstein bevor: Neue, weitere Storys sollen auch im Tessin verbreitet werden. Unter anderem auch deshalb unterzieht sich die Website aktuell einem Redesign und kommt zum Frühjahr unter dem Claim «Karriere im Accounting» – bzw. «carrière dans l'accounting» und «carrera nell' accounting» – dreisprachig daher. Die Filmcrew ist zuvor ins Tessin gereist und hat eine Story mit dem Zahlenmeister Kevin Kaufmann, dem neuen ACF-Präsidenten und Vorstandsmitglied von veb.ch, realisiert. Auf das Ergebnis, das wahrscheinlich fast zeitgleich mit der Publikation des Fachmagazins Standard online geht, dürfen Sie gespannt sein.



Kevin Kaufmann, Präsident ACF, zeigt sich im neusten Film in Hockey-Ausrüstung und an der malerischen Seepromenade in Lugano.



# maestrodeiconti.ch: Storie di successo nell'accounting

Dal 2016, la «Società per gli esami superiori in contabilità e controlling» lavora su «zahlenmeister.ch» per rafforzare le qualifiche federali con attestato e diploma di specializzazione in contabilità. Con il rilancio del sito web, il progetto fornirà anche contenuti in italiano su maestrodeiconti.ch.

Bettina Kriegel

La professione contabile si adatta in modo dinamico ai nuovi quadri giuridici e agli sviluppi tecnici - tecnologici. Offre agli specialisti motivati e al personale di alto livello nel settore, una serie di opportunità e supporto per raggiungere i propri obiettivi professionali tra accesso, promozione e padronanza della materia. La formazione professionale continua garantisce uno status elevato richiesto dal mercato del lavoro e permette di mantenere alta la qualità delle prestazioni a vantaggio dei datori di lavoro.

Per rafforzare la reputazione e il riconoscimento dei titoli professionali di «Specialista in finanza e contabilità con attestato federale» e di «Esperto diplomato in contabilità e controlling», dal 2016 la società per gli esami superiori, sta attuando diverse misure. L'idea centrale è lo storytelling: storie emozionanti di detentori dei titoli di studio che raccontano storie esemplari di conoscenza, capacità, sviluppo, successo e orgoglio professionale.

## Sito web in tre lingue e con il claim «Carriera nell'accounting»

A due anni dal lancio, il progetto «Zahlenmeister» è già stato esteso alla Svizzera francese con plusquedeschiffres.ch. Non del tutto inaspettatamente, il video con l'occholino più grande ha anche avuto le maggiori visualizzazioni: L'artista Müslüm si presenta nel video come un «Chalchulatör» (contabile), che (attraverso) le scatole diventa un maestro dei numeri, rappando

lungo il percorso, rapinando una stazione di servizio e infine svoltando l'angolo verso una carriera professionale di successo. Ora un'altra pietra miliare è all'orizzonte: nuove, ulteriori storie da diffondere in Ticino. Questo è uno dei motivi per cui il sito web è attualmente in fase di riprogettazione e sarà disponibile in primavera in tre lingue con il claim «carriera nell'accounting». La troupe si è recata in Ticino e ha girato una storia con Kevin Kaufmann, nuovo presidente dell'ACF e membro di comitato veb.ch. Il video è ora visibile su maestrodeiconti.ch: date un'occhiata!



Kevin Kaufmann, presidente dell'ACF, appare nell'ultimo video in tenuta da hockey e sul pittoresco lungolago di Lugano.

**carriera nell'  
accounting**

**maestrodeiconti.ch**

Specialista in finanza  
e contabilità con  
attestato professionale  
federale

Esperta diplomata/  
Esperto diplomato in  
finanza e controlling

Società per gli esami superiori in  
contabilità e controlling

---

**società impiegati  
commercio**  
insieme realizziamo il futuro.

■ ■
■ **ACF**
■ ■ ■ **veb.ch**

# Controlling im Wandel: Anforderungen an Fachkräfte im Zeitalter der Datenrevolution

In einer Zeit, in der die digitale Transformation und eine überwältigende Menge an Daten die Geschäftswelt umgestalten, erlebt das Feld des Controllings einen tiefgreifenden Wandel.

Monika Lehmann

Die traditionellen Methoden stossen zunehmend an ihre Grenzen, während die Fähigkeiten in Datenanalyse, Datenmanagement und der effektive Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) zu kritischen Kompetenzen für Fachkräfte im Bereich Controlling und Rechnungswesen avancieren. Diese Expertinnen und Experten

Entscheidungsfindungsprozesse. Durch die Integration solcher fortschrittlichen Technologien können Fachkräfte nicht nur ihre Arbeitsprozesse effizienter gestalten, sondern auch präzisere und zeitnahe Einblicke in die finanzielle Situation und Leistungsfähigkeit des Unternehmens erlangen. Doch der wahre Nutzen dieser

**KI-gestützte Systeme ermöglichen eine Analyse von Finanzdaten, die in ihrer Präzision und Tiefe bisher unerreichbar war, und bieten innovative Wege für automatisierte Entscheidungsfindungsprozesse.**

stehen vor der Aufgabe, ihre Methoden zu erweitern, um komplexe Finanzdaten zu entschlüsseln, umfangreiche Datensätze für detaillierte Budgetplanungen und Trendanalysen heranzuziehen, Datenbanken mit grösster Sorgfalt zu verwalten und Berichte zu erstellen, die tiefgreifende Einblicke bieten.

Die Implementierung von KI-Technologien im Controlling und Rechnungswesen eröffnet Perspektiven, die die Grenzen traditioneller Finanzanalyse sprengen. KI-gestützte Systeme ermöglichen eine Analyse von Finanzdaten, die in ihrer Präzision und Tiefe bisher unerreichbar war, und bieten innovative Wege für automatisierte

Technologien kann nur dann vollständig realisiert werden, wenn er auf einem soliden Fundament aus Fachwissen im Controlling, einem umfassenden Verständnis der finanziellen Prozesse und einem tiefen Einblick in den Geschäftskontext aufbaut.

## **Die Verzahnung mit den Fachkenntnissen im Controlling**

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass eine hochwertige Ausbildung, die sowohl moderne Technologien als auch traditionelle Analyseinstrumente umfasst, von unschätzbarem Wert ist. Die Controller Akademie hat diese Notwendigkeit erkannt und bietet neben dem zukunftsweisenden Studiengang «Datenmanagement – von

## **Mehr als ein Tipp: Excel für Finanzfachleute und Controller**

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

## **Excel-Tipp für Controller: Feldliste verschieben**

Wenn wir einen Pivot erstellt haben, ist die Pivot Feldliste oft ungünstig platziert. Was viele nicht wissen, die Feldliste kann auch verschoben werden. In diesem Tipp zeigen wir Ihnen, wie das ganz einfach geht.

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

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



Excel zu Power BI» auch gezielte Excel Seminare für Controllerinnen und Controller sowie Finanzfachleute an. Diese Seminare sind darauf abgestimmt, den Teilnehmenden fortgeschrittene Techniken und Methoden der Datenanalyse und -aufbereitung zu vermitteln, die speziell für die Herausforderungen im Controlling und Rechnungswesen entwickelt wurden.

## Fazit

Eine ganzheitliche Herangehensweise ist wichtig, um die finanzielle Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu optimieren und die langfristigen Erfolge sicherzustellen. Das bedeutet, dass in Zukunft einerseits hervorragendes Fachwissen in den Bereichen Finanzen und/oder Controlling unerlässlich sein wird, aber auch auf die Kompetenzen im Bereich von Datenmanagement nicht verzichtet werden darf. In der Begleitung der höheren Fachprüfung ist deshalb das Fach Datenmanagement

seit der Reform 2023 ein Prüfungsfach. Aber auch für diejenigen, die die fachliche Ausbildung bereits hinter sich haben, lohnt es sich, sicherzustellen, dass die neuen, sehr gefragten Kompetenzen erworben werden können. Eine sehr effiziente Möglichkeit zum Erwerb von Wissen im Bereich Datenanalyse und -aufbereitung bildet unser Lehrgang «Datenmanagement – von Excel zu Power BI», mit dem ein sehr umfassender Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten und Tools vermittelt wird. Alle Analyseinstrumente und -tools werden im Kurs anhand von Beispielen selber ausprobiert und können dann umgehend auch im Alltag angewendet werden.



ControllerAkademie



**Monika Lehmann**

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

## Aktuelle Angebote im Überblick

### Datenmanagement: von Excel zu Power BI

Die Teilnehmenden erlernen die Grundlagen relationaler Datenbanken, die Kunst der Datenextraktion, -suche und -filterung und vertiefen ihre Fähigkeiten im Umgang mit Power Query und Power Pivot. Zusätzlich erwerben sie Kenntnisse in effektiver Datenerfassung, Webdatenanalyse sowie im adressatengerechten Präsentieren von Datenauswertungen mittels Excel-Dashboards und Power BI-Desktop. Ein wesentlicher Studiengang für die Karriereentwicklung in der modernen, datengetriebenen Finanzwelt.

**10 Abende ab Mittwoch, 24. April 2024**

### Excel für Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen

Nach diesem Seminar erstellen Sie professionelle Buchungskonzepte, fertigen Excel-Layouts für Bilanzen, Erfolgsrechnungen oder Reportings an, verfassen Saldonachweise sowie einfache Controlling-Berichte. Sie stimmen Konti ab, wissen, wann es sich lohnt, Makros einzusetzen, nutzen Pivot Tabellen effizient und erarbeiten Massenbelege oder Buchungsmappen mit passendem Zell- sowie Blattschutz.

**Mittwoch, 22. und 29. Mai 2024**

### Excel im Controlling Basic

Aktuelle Daten in bestehende Reports zu integrieren, muss nicht zeitaufwändig sein! Mit diesem Seminar erweitern Sie Ihre Excel-Kenntnisse für den gewinnbringenden Einsatz im Fachbereich Controlling, wobei Sie das Instrument mit Hilfe von Arrayformeln, Datenbanktechnik und Pivot-Tabellen von der Planung bis zur Analyse gezielt auf verschiedensten Gebieten nutzen.

**Donnerstag, 20. und 27. Juni 2024**

### Excel im Controlling Advanced

Ein Seminar, in dem sich den Excel-erfahrenen Personen mit VBA und Power Pivot (Big Data) weiterführende, hilfreiche Programm-Nutzungsmöglichkeiten für den Controlling Bereich eröffnen, um leistungsstarke Datenanalysen und anspruchsvolle Datenmodelle durchzuführen bzw. zu erstellen. Darüber hinaus sind auch Array- und Datenbankfunktionen sowie ein Einblick in Access Thema.

**Mittwoch, 17. und 24. April 2024**

### Excel Power DataExpert

Dieses Seminar vermittelt praxisorientiertes Wissen und Werkzeug, mit dem Sie nicht nur Ihren Berufsalltag effizient meistern, sondern auch Big Data-Anforderungen. Sie lernen, mit Power Query Daten aus verschiedenen Quellen zu importieren und sie in die gewünschte Struktur zu bringen, anspruchsvolle Datenmodelle mittels Power Pivot zu verarbeiten – und mit Power View alle aufbereiteten Zahlen sowie Fakten der beiden Programme optimal darzustellen.

**Dienstag, 3. und 10. Dezember 2024  
(Online-Seminar)**

### Excel im Reporting

Mit diesem Seminar erweitern Sie nachhaltig Ihre Excel-Kenntnisse für die professionelle Darstellung von Zahlen sowie Fakten in Finanzen und Controlling, damit Sie komplexe Zusammenhänge wie auch Entwicklungstrends grafisch verdeutlichen und in einer Präsentation überzeugend einsetzen können.

**Montag, 11. und 18. November 2024**

TAGESSEMINAR

# Neuerungen im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht

## Zielpublikum

Das Seminar zielt darauf ab, Fachleute in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen sowie Treuhand anzusprechen, insbesondere solche, die mit arbeitsrechtlichen Fragen konfrontiert sind. Darüber hinaus richtet es sich an Interessierte, die ihr Wissen im Personalwesen mit den neuesten Entwicklungen aktualisieren möchten.

- Was ist die arbeitsplatzbezogene Arbeitsunfähigkeit?
- Neueste Quellensteuerentwicklungen
- Fürsorgepflicht und Treuepflicht
- Personalcontrolling
- Überstunden → Nachweis
- Lohnausweis und Sozialversicherungen
- Stresshaftung für KMU

## AHV-Abstimmung vom 3.3.2024:

Thematisiert werden zudem die Abstimmung über die 13. AHV-Rente sowie die Erhöhung des Rentenalters auf 66 Jahre mit automatischer Anpassung an die Lebenserwartung. Wir werden die daraus resultierenden Konsequenzen eingehend beleuchten.

## REFERIERENDE

### Cyrill Habegger

lic. iur., dipl. Steuerexperte,  
Leiter Steuern PensExpert

### Markus Hugentobler

Dr. iur., Secrétaire Patronal,  
Centre Patronal Deutschschweiz, nebenamtlicher Richter am Schaffhauser Obergericht,  
Dozent an Fachhochschulen

### Peter Kaderli

Betriebsökonom FH/EMBA,  
Master Professional veb.ch in Accounting,  
Eidg. Finanzkontrolle, Bern

### Reto Leisibach

dipl. Treuhandexperte,  
Partner/Mitglied der Geschäftsleitung  
Fineac Treuhand AG

### Cyrine Zeder

lic. iur., LL.M., Leitung Recht/Soziales/  
Unternehmensführung, Schweizerische  
Metall-Union, Zürich. Spezialgebiete:  
Arbeitsrecht, Personalrecht und Sozialpartnerschaften

 veb.ch

setzt Standards  
im Accounting

## WANN?

Mittwoch, 22. Mai 2024  
08.45 – 16.30 Uhr

## WO?

Hotel Marriott, Zürich

## PREIS

Mitglieder veb.ch, ACF und SWISCO:  
CHF 750 inkl. MWST

Nicht-Mitglieder: CHF 860 inkl. MWST

## WEITERBILDUNGS- ANERKENNUNG

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

## ANMELDUNG UND WEITERE INFORMATIONEN

veb.ch → Seminare und Lehrgänge  
oder scannen Sie den untenstehenden  
QR-Code.



Dieses Seminar wird hybrid durchgeführt. Teilnahme vor Ort oder Live-Übertragung für Online-Teilnehmende. Sie haben die Wahl!

# Das ChatGPT Power-Handbuch

Wie kann ich als Einsteiger schnell und effizient das nötige Grundwissen mit ChatGPT erlangen? Das war die Frage, die sich der ehemalige Präsident von veb.ch, Herbert Mattle, stellte, als er sich mit der Materie auseinandersetzte. Im Beitrag gibt er praktische Tipps samt Buchempfehlung.

Herbert Mattle

In den letzten Jahren habe ich bei Besuchen von Start-ups in Israel, Deutschland und der Schweiz zahlreiche beeindruckende Anwendungen im Bereich Künstlicher Intelligenz (KI) bestaunt. Als Nicht-Informatiker war für mich die KI bisher eher ein abstraktes Konzept. Mit ChatGPT jedoch hat sich dies geändert: KI ist nun greifbar und praktisch einsetzbar. Die Frage, die sich mir stellte, war: Wie kann ich als Einsteiger schnell und effizient das nötige Grundwissen für die praktische Anwendung erlangen? Meine Suche nach geeigneten Lehrgängen führte mich nicht zum Ziel, da ich praktische Fähigkeiten, das Handwerk, erwerben und nicht nur theoretisches Wissen ansammeln wollte. Die Lösung fand ich – über Google – in der Fachliteratur, insbesondere im «ChatGPT Power-Handbuch – Vom Einsteiger zum Profi: Künstliche Intelligenz in der Praxis».

Dieses Handbuch, verfasst von den erfahrenen KI-Trainern Dr. Roman Fessler und Martina Brakemeier, erschien in der überarbeiteten Auflage im November 2023 im Verlag Mensch. Es bietet nicht nur fundierte Informationen, sondern auch praxisrelevante Anleitungen und Empfehlungen. Das Buch richtet sich an Unerfahrene und konzentriert sich auf den Promptingprozess – eine zentrale Fähigkeit im Umgang mit KI-Systemen. Ein gut formulierter Prompt (schriftliche Anweisung oder Aufforderung) ist entscheidend für die Qualität der KI-Ergebnisse, denn auch hier gilt: «Garbage In, Garbage Out» (wörtlich «Müll rein, Müll raus» oder kurz GLOG). Besonders

hilfreich fand ich den Tipp, am Ende eines Prompts ChatGPT um weitere Fragen zu bitten, bevor es mit der Aufgabe beginnt, oder sogar in einem iterativen Prozess einen Prompt erstellen zu lassen.

Neben der Prompt-Erstellung behandelt das Buch auch die Generierung von Bildern und die Welt der ChatGPT-Plugins, einschliesslich eines eigenen Marktplatzes mit Hunderten von Anwendungen. Für diejenigen, die tiefer in das Thema einsteigen möchten, empfehle ich das kostenpflichtige ChatGPT-4, das für etwa CHF 20 pro Monat erhältlich ist. ChatGPT-4 zeichnet sich durch verbesserte Verarbeitung komplexer Anfragen und Kontexte aus, was zu präziseren und relevanteren Antworten führt.

Zur Ergänzung des Buches habe ich den Kurs «ChatGPT Masterclass – Der ultimative Guide» von Nikolai Schuler auf Udemy heruntergeladen (USD 9.99). Dieser Kurs, bestehend aus 142 kurzen Videolektionen mit einer Gesamtdauer von etwa 13 Stunden, bietet einen umfassenden Einblick in ChatGPT, Prompt Engineering, Midjourney und mehr. Allzu technische Themen lassen sich einfach überspringen.

Meine ersten Schritte als Anfänger umfassen das Generieren und Überarbeiten von Texten oder E-Mails, das Erstellen von Bildern (z. B. auch im Pixel- oder Legoformat), das Durchführen von Recherchen, die Erstellung von Tabellen mit Vergleichen, die Formulierung von komplexeren Fragen zu Excel Formeln, die Entwicklung von

Ideen, Brainstorming, Problemlösungen mit bekannten Tools, Datenanalyse, Diagrammerstellung oder das Entwickeln von Marketingkonzepten. Als nächstes plane ich, mich mit durch ChatGPT generierten Python-Codes zu befassen, eigene kleine Anwendungen zu schreiben.

Das «ChatGPT Power-Handbuch» ist sowohl als E-Book (z. B. bei Ex Libris) als auch in gedruckter Form (über Amazon) erhältlich und stellt ein unverzichtbares Werkzeug für alle dar, die KI professionell nutzen möchten.

Einmal mehr: Lebenslanges Lernen hält jung – solange man neugierig ist, kann einem das Alter nichts anhaben!



«Das ChatGPT Power-Handbuch» von Dr. Roman Fessler und Martina Brakemeier, erschienen im Verlag Mensch im November 2023





## PERSÖNLICH

# Im Gespräch mit Roxana Geissbühler Beim Fussball gekonnt mit Zahlen dribbeln

---

Während der BSC Young Boys den Meistertitel anstrebt, arbeitet Roxana Geissbühler im Accounting und Controlling beim Fussballclub an ihrer beruflichen Karriere: Sie hat die Weiterbildung zur dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling im Oktober 2023 in Angriff genommen. Für das Interview lädt sie uns in die edle Presidents Lounge ein, die eine erstklassige Aussicht auf den Rasen bietet, auf dem gerade die Spieler der 1. Mannschaft trainieren.

Interview: Dieter Pfaff und Bettina Kriegel | Fotos: Patric Spahni



## ? WUSSTEN SIE, DASS ...

- ... Der Clubname Young Boys im Gründungsjahr 1898 in Anlehnung an den damals sehr populären Basler Verein Old Boys entstanden ist?
- ... YB 16 Mal Schweizer Meister und 8 Mal Cupsieger wurde?
- ... beim Gewinn des ersten Meistertitels nach 32 Jahren, am 28. April 2018, rund 400 000 Liter Bier in einer Nacht konsumiert wurden?
- ... YB mit aktuell rund 26 500 Mitgliedern der mitgliederstärkste Fussballclub der Schweiz ist?

### **Frau Geissbühler, wir sind hier im Stadion Wankdorf, der Heimstätte des BSC Young Boys. Der Club rangiert aktuell auf Platz 1 – wie wirkt sich diese erfolgreiche Position auf Ihren Job aus?**

Ich freue mich sehr über unseren aktuellen Erfolg – das ist keineswegs selbstverständlich. Wer den Verein kennt, weiss woher wir

### **Familiär, loyal und ambitioniert zu sein – das sind Werte, die ich teile und die auch die Mannschaft jedes Mal aufs Neue hungrig auf den Platz gehen lassen.**

kommen. Natürlich gibt es viel zu tun mit rund 30 000 Zuschauenden, die wir in der Regel bei einem Heimspiel willkommen heissen und auch bewirten dürfen.

### **Was macht die Faszination aus?**

Das Fussball-Business ist mit viel Leidenschaft und tiefen Werten verbunden. Mit den Werten von YB (Young Boys) kann ich mich sehr identifizieren. Das ist auch einer der Gründe, warum ich bereits seit acht Jahren hier tätig bin. Familiär, loyal und ambitioniert

zu sein – das sind Werte, die ich teile und die auch die Mannschaft jedes Mal aufs Neue hungrig auf den Platz gehen lassen.

### **Auch die YB-Frauen sind erfolgreich in der Women's Super League unterwegs. Sind Sie als Zuschauerin bei den Matches dabei oder spielen Sie sogar selber Fussball?**

Ich spiele selbst keinen Fussball – dieses Talent wurde mir nicht in die Wiege gelegt. Dafür habe ich ein Talent im Finanzbereich, das ich wirkungsvoll einbringen kann (lacht). Aktuell habe ich eine Auszubildende, Iman Beney, die bei den YB-Frauen sehr erfolgreich ist. Wegen ihr besuche ich regelmässig Spiele und freue mich, sie auf ihrem Weg zu unterstützen.

### **Spielt Sport in Ihrer Freizeit auch eine Rolle?**

Ja, ich tanze leidenschaftlich Salsa in einer Frauengruppe (lacht) – der perfekte Ausgleich zu meinem Job.

### **Inwiefern unterscheidet sich das Accounting in der Fussballbranche von anderen Branchen? Und wo liegen in Bezug auf das Accounting die besonderen Herausforderungen?**

Besonders ist, dass wir im Fussballgeschäft mehrheitlich mit Budgets und Forecasts arbeiten und weniger mit Kennzahlen, weil Spielerwerte nicht gut berechnet werden

können. Es ist ein volatiles Geschäft. Das heisst, dass das Accounting und die Finanzstruktur sehr agil und dynamisch ausgerichtet werden müssen, damit wir je nach Verlauf rasch bei den Fixkosten und den variablen Kosten reagieren können.

### **Macht ein Budget überhaupt Sinn, wenn das Geschäft volatil ist? Es gibt ja auch die Konzepte Beyond Budgeting oder Better Budgeting, wo auf Basis von Kennzahlen statt**

### **fixen Budgets gesteuert wird. Würde das mehr Sinn machen?**

Dass wir noch auf ein klassisches Budget setzen, kommt aus der Historie. Forecasting ist eines unserer zentralen Instrumente, welches zusammen mit dem Budget zur Steuerung dient. Übrigens prüfen wir gerade, ob bei uns Beyond Budgeting mehr Sinn machen würde.

### **Sie sind insbesondere finanzverantwortlich für die YB Gastro AG – ein komplett anderer Bereich. Welches sind dort die Herausforderungen?**

Der grosse Unterschied ist, dass wir in diesem Bereich mit gastronomischen Kennzahlen arbeiten können wie Warenaufwand zum Umsatz oder Personalaufwand zum Umsatz, GOI, GOP, EBITDA und EBIT. Damit können wir unsere Profitcenter gut und zeitnah auswerten.

### **Wo ist die Marge am grössten?**

Im Publikums catering. Wir haben drei Profitcenter: das Restaurant Eleven, das Publikums catering und der Eventbereich im Stadion. Der Personalaufwand ist matchentscheidend. Besonders dort, wo wir kein Servicepersonal einsetzen, also beim Take-Away im Stadion, haben wir die höchsten Margen.

### **Sind Sie in Bern aufgewachsen und waren Sie schon als Kind ein YB-Fan?**

Ich komme aus Burgdorf und hatte schon ganz früh Sympathien für YB, aber ich war kein Fan im eigentlichen Sinne – dafür habe ich mich zu wenig im Fussball ausgekannt. Eine Stellenanzeige mit dem richtigen Profil im Bereich Finanzen und Rechnungswesen hat mich aber sofort angesprochen. Und natürlich hat mich die Tatsache überzeugt, dass die BSC Young Boys AG ein vielfältiges und spannendes KMU ist.

### **Mit der Anstellung wurden Sie quasi zum Fan?**

Ich würde mich nicht als typischen Fan bezeichnen, obwohl ich jeden Erfolg feiere und auch mitleide, wenn es mal nicht so gut läuft. Ich betrachte den Club eher aus einem ganzheitlichen und wirtschaftlichen Blickwinkel.



**Roxana Geissbühler (Jahrgang 1995) arbeitet seit acht Jahren in der Finanzabteilung der BSC Young Boys AG. Während dieser Zeit hat sie ihre berufliche Entwicklung vorangetrieben und einen Bachelor-Abschluss mit Schwerpunkt im Accounting/Controlling im Sommer 2022 abgeschlossen. Seit dem 1. Januar 2023 ist sie zudem für das Accounting und Controlling der YB Gastro AG verantwortlich. Im Oktober 2023 hat sie die Ausbildung zur dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling gestartet. Roxana Geissbühler lebt mit ihrem Partner in Bern und begeistert sich neben ihrer beruflichen Karriere für verschiedene Sprachen und Kulturen.**

**Sportlicher Erfolg ist wichtig für die finanzielle Stabilität. Das war bei YB nicht immer der Fall. Haben Sie entsprechende Szenarien vorbereitet, wenn die Tribünen leer sind und der Club unerwartet im Abstiegskampf mitspielt?**

Auf den Worst-Case sind wir natürlich vorbereitet. Rendite und Risiko gehen im Finanz-Business Hand in Hand, wobei das Fussballgeschäft klar zum Hochrisiko-Business gehört.

**Schlägt Ihr Finanz-Herz höher, weil sich die Mannschaft mit dem Trainer Raphael Wicky für die UEFA Champions League qualifiziert hat? Wie wirkt sich dieser Erfolg aus und wissen Sie, wie viel das Ereignis in die Kassen spült?**

Die UEFA kommuniziert, wie viel bei einer Qualifikation ausgeschüttet wird. Die Freude bei YB ist dann verständlicherweise gross, denn das sichert die finanzielle Zukunft. Die Situation ist vergleichbar mit einem Unternehmen, das einen grossen Auftrag oder Kunden für sich gewinnen kann. Ich freue mich aber vor allem für die Mannschaft, die diesen grossartigen Erfolg erleben darf.

**Sie verfügen über einen Bachelor-Abschluss mit Schwerpunkt in Accounting. Was hat Sie dazu bewogen, den Lehrgang zur dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling zu absolvieren?**

Ich möchte meine Stärken ausbauen und Fähigkeiten vertiefen. Ich bin wie ein guter Fussballer auf dem Platz, der mit seinen Skills das Beste aus sich herausholen will und ambitioniert an seinen Fähigkeiten arbeitet. Nach dem Bachelor habe ich auch den Master in Erwägung gezogen, habe aber den Lehrgang zur dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling bevorzugt, weil dieser umfassender, praxisnäher und mehr auf KMU zugeschnitten ist.

**Im Oktober 2023 sind Sie gestartet. Haben sich Ihre Erwartungen bisher erfüllt und sind Sie zufrieden?**

Ja, sehr! Wir haben fantastische Dozierende. Das Material, auf das ich mich stützen kann, ist sehr umfangreich und beinhaltet auch neue Ansätze, die ich in meinem Studium noch nicht behandelt habe.

**Werden Sie danach auch den Master-Titel bei veb.ch beantragen? Was halten Sie generell von den Professional-Titeln, die veb.ch kürzlich**

**eingeführt hat?**

Mit grösster Wahrscheinlichkeit. Gerade bei Unternehmen mit einem ausländischen Background ist Verständlichkeit des Titels wichtig. Weitere Vorteile sehe ich auch, wenn zum Beispiel eine Dozententätigkeit oder eine gewisse Position angestrebt wird.

**Sie haben kürzlich den Motorbootschein gemacht. Wo gedenken Sie in See zu stechen?**

Ich habe schon seit meiner Kindheit eine Vorliebe für das Wasser und verbringe gerne Zeit am und im Wasser, besonders privat mit meiner Familie. Ich habe die Bootsprüfung gemacht, damit ich selbständig aufs Wasser fahren kann, wann immer ich möchte. Das nächste Mal, wo es mit einem grösseren Boot und nicht selbstgesteuert

**Der Präsident in der edlen Presidents Lounge: Dieter Pfaff im Gespräch mit Roxana Geissbühler.**

«Hie isch mis daheime» steht im Spielertunnel im Stadion Wankdorf – ein besonderer Ort auch für Roxana Geissbühler



aufs Wasser geht, ist im Frühling: Ich darf mich auf eine Karibik-Kreuzfahrt freuen.

**Stichwort künstliche Intelligenz, Digitalisierung, Transformationsprozesse, diese Begriffe sind in aller Munde. Wie weit ist der BSC Young Boys in diesem Bereich? Ist das Thema schon angekommen?**

Absolut. Einer unserer Unternehmenswerte ist auch Innovationsstärke. Wir haben sehr kompetente Fachleute in diesem Bereich,

**Ich bin wie ein guter Fussballer auf dem Platz, der mit seinen Skills das Beste aus sich herausholen will und ambitioniert an seinen Fähigkeiten arbeitet.**

wie zum Beispiel unseren CDO, der kontinuierlich Fortschritte in der Digitalisierung vorantreibt. Ein Beispiel dafür ist unser Accounting-System «Proxess», das mit KI arbeitet und selbständig Rechnungen als PDF ins System einliest und lernt, diese zu verarbeiten.

**Ist das Thema Nachhaltigkeit beim BSC Young Boys auf der Agenda? Haben Sie beispielsweise eine**

**Nachhaltigkeitsberichterstattung im Geschäfts- oder Finanzbericht?**

Wir haben kürzlich den zweiten Nachhaltigkeitsbericht auf der Website publiziert und im Vorfeld auch eine Person angestellt, die für Nachhaltigkeit zuständig ist. Wir sehen vor allem Veränderungen im operativen Geschäftsbereich: beispielsweise durch die Reduzierung von Foodwaste in der Gastronomie oder die Einführung von Holzbechern. Hier haben wir bereits Tests durchgeführt und weiter optimiert. Darüber

hinaus haben wir die Absicht, die ganze Fahrzeugflotte der Spieler in diesem Jahr auf Elektroautos umzustellen. Wir sind laufend daran, auch in diesem Bereich innovativ zu sein.

**Welche Vorteile sehen Sie in einer Mitgliedschaft bei veb.ch?**

Für mich ist die Vernetzung innerhalb des Berufsstands besonders wichtig. Ähnlich wie in der Gastroszene und

anderen Branchen ist es auch im Bereich Accounting und Finance von Bedeutung, sich zu vernetzen und Best Practices auszutauschen. Wir stehen auch im Austausch mit anderen Clubs, die ähnliche und gleiche Herausforderungen haben wie wir hier bei YB.

**Wenn Sie die Möglichkeit hätten, Ihre Traum-Fussballmannschaft zusammenstellen, welche Spieler würden Sie auswählen und warum?**

Ich bin etwas voreingenommen, da mir «meine Lehrlinge» Michel Aebischer, Fabian Rieder und Aurèle Amenda besonders am Herzen liegen – ich würde sie klar bevorzugen. Aber auch andere Spieler, die lange bei uns waren oder wieder zu uns zurückgekehrt sind wie Loris Benito oder Christian Fassnacht, würde ich herzlich willkommen heissen. Das ist das Schöne an YB: Es herrscht eine familiäre Atmosphäre.

Vielen Dank für das Gespräch!





Als Mitglied erhalten Sie eine persönliche Einladung. Reservieren Sie sich das Datum vom 20. Juni 2024 oder melden Sie sich gleich via QR-Code zur GV an.



## EINLADUNG ZUR 88. GENERALVERSAMMLUNG

# GV mit Top-Referenten und kulinarischen Highlights

Die 88. Generalversammlung von veb.ch verspricht ein spannendes Programm mit hochkarätigen Referaten, Networking-Möglichkeiten und kulinarischen Genüssen. Seien Sie am Donnerstag, den 20. Juni 2024, im Hotel Marriott in Zürich dabei. Erfahren Sie mehr über die grossen Trends im Steuerrecht von Fabian Baumer und diskutieren Sie aktuelle Fragen zur Berufsbildung mit Rudolf Strahm. Nach der Generalversammlung erwartet Sie ein Apéro und ein exquisites 3-Gang-Menü erneut unter der Leitung des mit 17 Gault-Millau-Punkten und einem Michelin-Stern ausgezeichneten Küchenchefs Armin Amrein. Lassen Sie sich überraschen!

### Programm vom Donnerstag, 20. Juni 2024

Ab 14.00 Uhr Eintreffen und Registrierung der Mitglieder und der Gäste

14.30 Uhr Kurzreferate

#### «Grosse Trends im Steuerrecht»

Fabian Baumer, Vizedirektor und Leiter der Hauptabteilung Steuerpolitik, Eidgenössische Steuerverwaltung

#### «Karriere mit Berufsbildung. Die Aufwertung und Äquivalenz von Berufstiteln»

Rudolf Strahm, Dr. h. c./ehemaliger Preisüberwacher, alt Nationalrat

16.45 Uhr Generalversammlung anschliessend Apéro und Abendessen

Wir freuen uns auf Ihr Kommen!



INSIDE

# Nachhaltigkeit im Fokus

Unser Berufsverband legt grossen Wert auf umweltbewusstes Handeln und hat gezielte Massnahmen ergriffen, um unsere Umweltauswirkungen zu minimieren. Durch die bewusste Gestaltung unserer Weiterbildungsangebote sowie die Umstellung auf einen rein elektronischen Geschäftsbericht sind wir auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit.

Die Thematik der Nachhaltigkeit ist veb.ch wichtig und soll weiter verankert werden. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, haben wir uns auf die Reduzierung unserer Umweltbelastung konzentriert. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Gestaltung unserer Weiterbildungsangebote. Wir präsentieren diese als hybride Angebote, die sowohl physische als auch digitale Teilnahmemöglichkeiten bieten. Zudem haben wir einen bewussten Schritt hin zu einer papierarmen Umgebung unternommen,

## Der Geschäftsbericht von veb.ch wird zukünftig ausschliesslich in elektronischer Form veröffentlicht.

indem Schulungsunterlagen nur noch auf ausdrücklichen Wunsch gedruckt werden.

Ein weiterer Aspekt unseres nachhaltigen Engagements betrifft die Verpflegung während unserer Lehrgänge. Hier setzen wir entschlossen Massnahmen gegen Foodwaste um, um die Verschwendung von Lebensmitteln zu minimieren. Durch die Zusammenarbeit mit örtlichen Bäckereien bieten wir eine individualisierte Verpflegung an, die nicht nur unsere ökologischen

Fussabdrücke reduziert, sondern auch lokale Geschäfte unterstützt.

Wir sind erfreut, bekannt zu geben, dass unser Geschäftsbericht ab sofort ausschliesslich elektronisch erstellt und nicht mehr gedruckt wird. Diese Massnahme unterstreicht unseren Einsatz für eine nachhaltige Zukunft.



Der Geschäftsbericht 2023 von veb.ch wird durch einzigartiges Bildmaterial von WaldSchweiz angereichert und ist ab 29. April 2024 auf unserer Website verfügbar.

123 DIE ZAHL

# 9559

Vor dreissig Jahren zählte veb.ch in der Deutschschweiz lediglich rund zweitausend Mitglieder. Über die nächsten zehn Jahre hinweg stieg die Mitgliederzahl auf ungefähr 3200 an, und bis zum Jahr 2011 konnte der Verband bereits 5700 Mitglieder verzeichnen. Im aktuellen Geschäftsbericht 2023 präsentiert unser Verband nun beeindruckende 7492 Mitglieder – ein bemerkenswertes Wachstum von über 4,2 Prozent im Vergleich zum Vorjahr!

Die Rechnung geht noch weiter: Wenn wir die Mitgliederzahlen von ACF im Tessin und der SWISCO in der Romandie hinzuzählen, ergibt sich eine Gesamtmitgliederzahl von beachtlichen 9559.

Weitere spannende Zahlen und Fakten lesen Sie im Geschäftsbericht 2023 von veb.ch.

Wir unterstützen Sie bei der Wiederzulassung RAB



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

### Qualitätssicherung? Zulassung? RAB?

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



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

### Das Revisions-Sorglos-Paket umfasst:

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

### Zusätzliche Dienstleistung der SQPR

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

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

### Weitere Informationen und Beratung:

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

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

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

Die Swiss Quality & Peer Review AG ist eine Partnerschaft der Fachverbände veb.ch und TREUHAND | SUISSE. Sie bietet KMU-Revisionsunternehmen Dienstleistungen zur Qualitätssicherung bei der eingeschränkten Revision und den Spezialprüfungen an.

## Eine Mitgliedschaft lohnt sich und bietet viele Vorteile!

Kostenlose Teilnahme an:

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

Sie erhalten:

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

veb.ch → Mitgliedschaft



Jetzt  
Mitglied  
werden!

## REGIONALGRUPPEN

# Jeder Event setzt Standards

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

### BERN ESPACE MITTELLAND

Cornelia Habegger, Präsidentin  
Telefon 079 481 38 73  
cornelia.habegger@veb.ch, bern@veb.ch

#### Donnerstag, 2. Mai 2024

99. Generalversammlung der Regionalgruppe in Bern

#### 28. bis 30. Juni 2024

Weinreise nach Süddeutschland

### NORDWESTSCHWEIZ

Silvan Krummenacher, Präsident  
Telefon 076 596 70 22  
silvan.krummenacher@veb.ch  
nordwestschweiz@veb.ch

#### Mittwoch, 17. April 2024

Netzwerkanlass zum Thema «Erfolgsfaktor Marketing: das unentdeckte Potenzial für Finanzprofis» in Basel

#### Freitag, 14. Juni 2024

Generalversammlung der Regionalgruppe in Basel

### ZENTRALSCHWEIZ

Armin Suppiger, Präsident  
Telefon 041 226 40 60  
armin.suppiger@veb.ch, zentralschweiz@veb.ch

#### Dienstag, 9. April 2024

Netzwerkanlass zum Thema «Erfolgsfaktor Marketing: das unentdeckte Potenzial für Finanzprofis» in Luzern

#### Donnerstag, 8. November 2024

Generalversammlung der Regionalgruppe im Kanton Obwalden

### OSTSCHWEIZ-FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

Thomas Cadusch, Präsident  
Telefon 081 252 07 21  
thomas.cadusch@veb.ch, ostschweiz@veb.ch

#### Donnerstag, 2. Mai 2024

Betriebsbesichtigung Blumer Lehmann AG, Gossau

#### Freitag, 31. Mai 2024

Generalversammlung der Regionalgruppe in Romanshorn

#### 31. August bis 2. September 2024

3-tägiger Ausflug in der Region Davos

### ZÜRICH

Regionalgruppe Zürich,  
Telefon 043 336 50 30  
zuerich@veb.ch

#### Donnerstag, 11. April 2024

Netzwerkanlass zum Thema «Erfolgsfaktor Marketing: das unentdeckte Potenzial für Finanzprofis» in Zürich

#### Mittwoch, 26. Juni 2024

Generalversammlung der Regionalgruppe in Zürich



# Unsere Zertifikatslehrgänge im 2024

Bereit für einen Karriereschub? Als Berufsverband kennen wir die Anforderungen von heute und morgen am besten. Unser Bildungsangebot macht Sie fit für die Praxis und stärkt zukünftige Kompetenzen.

veb.ch – setzt Standards in der Weiterbildung.

**Wir bringen Sie weiter!**


 **Steuerspezialist\*in für juristische Personen**

Start: 11.4.2024 


 **Datenschutzberater\*in**

Start: 6.5.2024 


 **Leadership: Grundlagen der Führung 4.0**

Start: 27.5.2024 

**Expert\*in Swiss GAAP FER**

Start: 30.5.2024 

 **KMU-Verwaltungsrat kompakt**

Start: 10.6.2024 


**Praktischer Umgang mit digitalen Dokumenten**

Start: 5.8.2024 

**Konzernrechnung**

Start: 22.8.2024 


**Digitalisierung durch Business Intelligence (BI)**

Start: 3.9.2024 


**HRM2 – das harmonisierte Rechnungslegungsmodell**

Start: 6.9.2024 


 **Steuerspezialist\*in für selbständig Erwerbende**

Start: 16.9.2024 


 **Leadership: Expert**

Start: 23.9.2024 


 **Sozialversicherungen, Arbeitsrecht und Vorsorge**

Start: 23.10.2024 


**Die eingeschränkte Revision**

Start: 28.10.2024 

**Erbrecht**

Start: 14.11.2024 

 **Steuerspezialist\*in für unselbstständig Erwerbende**

Start: 18.11.2024 

 **CAS Internationale Rechnungslegung**

Start: 25.11.2024 



**Informationen und Anmeldung**

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

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



Diesen Lehrgang können Sie an einen CAS anrechnen.



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