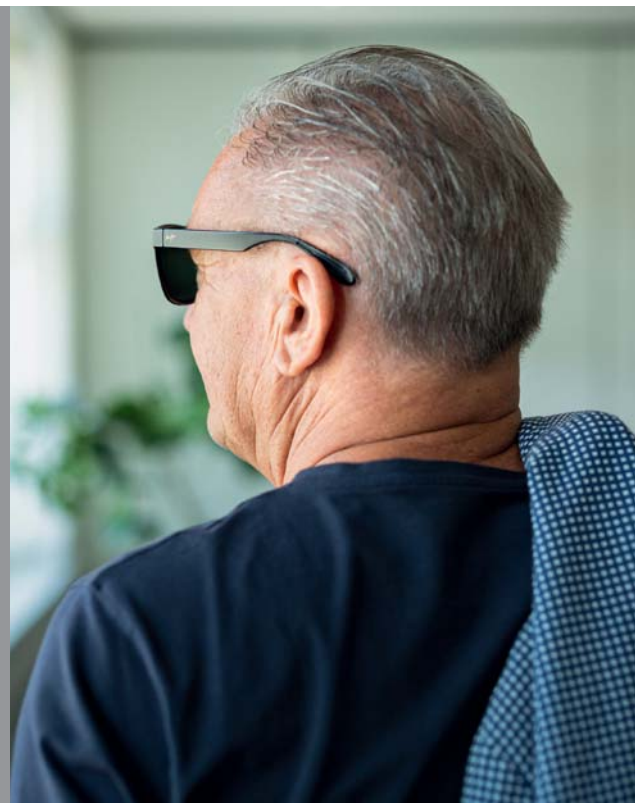


# rechnungswesen & controlling



## Kennen wir unsere Kunden?



Für die finanzielle Führung eines Unternehmens ist das Rechnungswesen die Grundlage. Die Rechnungslegung informiert die Stakeholder über die wirtschaftliche Lage. Und am meisten zum finanziellen Erfolg trägt das Controlling bei, sei es bei der Planung oder beim SOLL-IST-Vergleich, sei es auf der Kostenseite, im Investitionsbereich oder als Grundlage für Entscheidungen über den Produktmix. Alle drei Bereiche leisten einen wichtigen Beitrag zur Existenzsicherung; damit hat das Unternehmen aber noch keinen Franken verdient. Erst wenn Rechnungswesen, Rechnungslegung und Controlling zusammenspielen und intern Entscheide anregen bzw. Handlungen auslösen, dienen sie dem Unternehmen.

Doch auch dann haben wir immer noch keine umsatzbringende Leistung am Markt abgesetzt. Und ohne

»»» Fortsetzung Seite 4

---

### Rechnungslegung

Studie zur Rechnungslegung in der Schweiz – Swiss GAAP FER gewinnt an Bedeutung

### Steuern

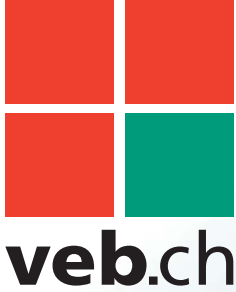
Privatanteil an den Fahrzeugkosten bei einem Luxusfahrzeug

### Digitalisierung

Technologische Entwicklungen und die Rolle der Schweiz

### Persönlich

Interview mit Susanne Grau, neues Vorstandsmitglied veb.ch



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

Matthieu Aebischer  
Marija Atanasova  
Martina Birchler  
Manuel Bleiker  
Marc Philipp Breitenmoser  
Bernadette Brunner-Schäfer  
Steven Michael Büchler  
Stephanie Büsser  
Stefan Degen  
Nik Di Pietro  
Mirko Distefano  
Kathrin Dönni-Eggerschwiler  
Ephraim Doppmann  
Fabienne Eckert  
Yvonne Emmerich  
Simone Fink  
Olivia Fischer  
Bruno Gerber  
Andreas Gosswiler  
Nicole Grosvernier  
Reto Grubenmann  
Marlies Grun  
Ursula Gschwind  
Maik Haari  
Christine Haldemann  
Gabriela Hasler  
Monika Hoffmann  
Damaris Horisberger

Javier Huber  
Fabiola Husmann  
Lucia Imhof  
Tine Keller  
Reto Kleeb  
Patrizia Lang  
Pascal Leuenberger  
Simon Linder  
Nicole Mäder  
Evelyne Marti  
Pascal Didier Millius  
Karin Müller  
Robin Müller  
Daniel Müller  
Luzia Müller-Fuster  
Olivier Musil  
Ayda Pehlivan  
David Pfaff  
Emil Pfaffen  
Rita Pintér  
Nadja Räber-Schibli  
Paul Räss  
Nino Renner  
Verena Reutlinger-Ambauen  
Anita Rickenbacher  
Martin Roos  
Tanja Rothermann  
Markus Röthlisberger

Dominik Schilter  
Martin Schlegel  
Vanessa Schnelli  
Fabienne Schnyder von Wartensee  
Thomas Schwab  
Nicole Simmen  
Jean-Claude Stadelmann  
Sabrina Steinmann  
Thomas Steinmann  
David Strebel  
David Sebastian Studer  
Evelyn Teitler  
Olivier Alain Tesoro  
Olivier Wentzke  
Heinz Wickli  
Tanja Wipf  
Mirjam Zedi  
Angela Zumkeller

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

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

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

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

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

**Sie sind veb.ch beigetreten.**

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

---

# Inhaltsverzeichnis

---

## Editorial

Kennen wir unsere Kunden? 1

---

## Controlling

Künstliche Intelligenz – «Game Changer»  
im Stammdatenmanagement? 6

Shrimps aus der Schweiz 11

---

## Rechnungslegung

IFRS Update: IFRS 16 Leasingverhältnisse  
und Wertminderungen 14

Swiss GAAP FER Update:  
Entwicklungen in der Praxis zu FER 30 16

Studie zur Rechnungslegung in der Schweiz –  
Swiss GAAP FER gewinnt an Bedeutung 18

HRM2: Beiträge in Form von Naturalleistungen,  
nicht geldwerte Beiträge 20

veb.ch-Bestseller zur Rechnungslegung 22

Rechnungslegung nach OR 23

Einlagerückgewähr und der Einfluss auf  
die Dividendenzahlung 25

---

## Revision

Elektronische Signatur:  
Digitalisierung leicht gemacht 27

---

## Steuern

Privatanteil an den Fahrzeugkosten  
bei einem Luxusfahrzeug 29

Steuerreform und AHV-Finanzierung (STAF) 31

MWST-Praxisfestlegungen sind in Bewegung 35

---

## Digitalisierung

Eindrücke aus dem Silicon Valley –  
Zeitgeist oder doch nur ein Spuk? 36

Kryptowährungen im Alltag 38

Technologische Entwicklungen und die Rolle  
der Schweiz 39

---

---

## Recht

Steuerliche Behandlung von Geldspielen  
und Lotterien nach dem neuen Geldspielgesetz 41

Teil-Abschaffung von Inhaberaktien 42

Aktuelle und interessante Gerichtsurteile 45

---

## Bildung

«Die Erwartungen sind gestiegen –  
in meinen Augen ein Zeichen von Wertschätzung» 47

Kommunikation – Auftritt – Verhandeln:  
Erster Lehrgang war ein voller Erfolg 50

Aus der Controller Akademie 52

Prüfungstermine 2020 54

---

## GetAbstract

Neue Führung in Zeiten der Digitalisierung 55

---

## SWISCO

Assemblée générale 2018 56

---

## Persönlich

Interview mit Susanne Grau,  
neues Vorstandsmitglied von veb.ch 59

---

## Inside veb.ch

Kennen Sie veb.coach und veb.digital? 63

Über Steuerentwicklungen, die digitale Zukunft  
und die politische Situation in Europa 64

Regionalgruppen 67

Aktuelle Veranstaltungen 68

---

Umsatz haben wir keine Möglichkeit, Gewinn zu erzielen. Das Geld verdienen wir mit den Kunden und – was gerne mal vergessen wird – von ihnen kommt auch das Gehalt. Für die Angehörigen unseres Berufsstandes ist es sehr wichtig, das eigene Unternehmen zu verstehen: sein Geschäftsmodell, in welchem Lebenszyklus es steckt, die Branche, den Markt, die Kunden. Nur so können sie Wertvolles zum Gedeihen des Unternehmens beitragen – betriebswirtschaftlich wie auch als Mitglied in einem Führungsteam.

Mit diesem gedanklichen Vorlauf gehe ich nachfolgend einigen Themen aus dem Feld des Marketings nach und weise am Schluss auf Aspekte hin, die in Zukunft für unseren Berufsstand ausserordentlich bedeutsam sein werden.

### **1. Es geht nicht um das Produkt, sondern um das Kundenproblem.**

Wer im Markt langfristig erfolgreich sein will, tut gut daran, die wesentlichen emotionalen wie rationalen Bedürfnisse seiner Kunden zu kennen, um diese letztlich auch zufriedenstellen zu können. Welches der Probleme müssen bzw. können wir lösen? Worum müssen wir uns kümmern? Was beeinflusst – nebst Preis – den Kaufentscheid?

### **2. Eigentlich ist es ja einfach:**

#### **Frag den Kunden, was er will und gib es ihm.**

Grundsätzlich gilt es von aussen nach innen zu denken (outside-in und nicht inside-out). Das heisst: Wir fragen, was der Kunde, die Kundin braucht und nicht, was können wir. Dies bedeutet, dass wir vor allem zuhören, und zwar im direkten Kundenkontakt. Keine Kundenbefragungen und -bewertungen kann das, was ein persönliches Gespräch kann. Weitere Möglichkeiten sind Kunden-Workshops und Kundenbeobachtungen, das Sammeln von Daten und Mitinbeziehungen branchenfremder Fachleute sowie das Sensibilisieren des Verkaufspersonals für die Signale der Kunden. Ja, wir schauen wieder vermehrt auf die Kunden – nicht auf die Konkurrenz.

### **3. Die Kunden bestimmen, wann sie mit uns Kontakt aufnehmen wollen – nicht wir.**

Ein persönliches Beispiel: Ich will am Wochenende, wenn ich Zeit habe, z.B. mit der Garage einen Termin für den Pneuwechsel vereinbaren. Obwohl viele Unternehmen den Kunden zum Mittelpunkt erklärt haben, verbaut meist ein schwer zu durchdringender Schutzwall den direkten Kontakt. Ich ende bei einer «Hotline» «Für Deutsch wählen Sie 1, für ...» bzw. einem Service Center (im Ausland?). Auf der Website hat man die direkten Kontaktmöglichkeiten erfolgreich versteckt, so sie denn überhaupt vorhanden sind ... Eine andere persönliche Erfahrung: «Der Servicetechniker

kommt morgen zwischen 8 und 12 Uhr.» Ob den Kundenverantwortlichen in diesen Unternehmen bewusst ist, wie kostbar (und teuer) eigentlich MEINE Zeit ist?!

### **4. Die einen entscheiden, was die anderen kaufen.**

Oft entscheiden andere Personen über einen Kauf: z.B. der Arzt beim Ausstellen von Rezepten (Wahl des Medikamentes) oder die Arbeitgeberin bei der Auswahl von Weiterbildungen. Und es ist wichtig, dass möglichst alle Mitarbeitenden eines Unternehmens ein inneres Bild des Kunden haben und seine «Reise» (customer journey) durch die Organisation kennen: Wo gibt es Berührungspunkte, insbesondere vor dem Kaufentscheid? Stimmen Produkt, Kaufkraft und Kundengruppe überein? Welche Pflege wird nach dem Kauf erwartet?

### **5. Stetes Wachsen ist Voraussetzung für ein gesundes Unternehmen.**

Um wachsen zu können, braucht es jedes Jahr mehr (gewinnbringenden) Umsatz. Dabei ist es einfacher und meist kostengünstiger, bestehende Kunden zu pflegen und deren Potenziale noch besser auszuschöpfen (Wieder-/Folgeverkäufe; Cross-Selling) statt für teures Geld neue Kunden zu akquirieren. Bestehende Kunden bleiben einem Unternehmen aufgrund ihrer Zufriedenheit treu, die das Ergebnis eines Vergleichs zwischen den Erwartungen und der subjektiv wahrgenommenen Leistung ist.

### **6. Entweder sind wir besser (oder günstiger) als die Mitbewerbenden.**

Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Proposition oder Point, kurz USP) wie auch echte Wettbewerbsvorteile sind immer eindeutig. Wer an unserem Produkt, unserer Dienstleistung interessiert ist, hat Erwartungen und wird uns entsprechend mit anderen Unternehmen vergleichen und dann einstufen. Ähneln sich die Prozesse und Produkte wird der Service den Unterschied machen. Sich jedoch an «best practice» anderer Unternehmen zu orientieren, kann eine Falle sein, da sich kein Unternehmen auf ein anderes übertragen lässt; jedes ist einzigartig.

Daher gilt es konsequent von den Kunden her zu denken und bei verschiedenen Möglichkeiten zu überlegen, welche Alternative für diese die beste ist. – Gerade im Zeitalter der Digitalisierung wird die Unternehmenskultur ein entscheidender Faktor sein.

### **7. Die Digitalisierung muss von den Kunden ausgehen.**

Die Digitalisierung ist heute nicht mehr wegzudenken. Um sie jedoch in Unternehmen vorwärtszubringen, braucht es eine den neuen Umständen angepasste Unternehmenskultur, was vielerorts Change-Manage-

ment-Prozesse nötig macht. Wichtig ist zu erkennen, dass die Technologie am Ende der Kette steht und zu dienen hat: *Markt – Organisation – Mitarbeitende – Technologie*. Denn Technologie erzeugt keine Ideen; Ideen erzeugen Technologie. Und immer wieder sehe ich zwei grundlegende Fehler: a) werden Lösungen und Prozesse um bestehende Mitarbeitende herumgebaut, und b) werden neue Standardsoftwarelösungen in bisherige Prozesse «gezwängt», statt die Prozesse anzupassen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist eine agile Organisationsstruktur: einfach, dezentral und kundenorientiert. Dies bedeutet «entrümpeln»: Alles, was die Kundenorientierung behindert, kommt weg, da Kunden wichtiger sind als eine perfekte Ordnung. Alle internen Strukturen und Prozesse dienen entweder dem Unternehmen oder haben einen direkten Kundennutzen. Den Mitarbeitenden wird eine sehr weitgehende Entscheidungsfreiheit bei der Kundenbeziehung eingeräumt – selbstverständlich im Rahmen einer einheitlichen Regelung («*unité de doctrine*»). Zu beachten ist auch, dass heutige Kundinnen und Kunden gerne verschiedene Vertriebskanäle nutzen, ganz im Sinne von «click and brick»: online bestellen, die Ware jedoch auch physisch anschauen können. – Ja, es war schon immer so: Wir müssen die Kunden (und ihr Geld) nehmen, wenn sie da sind.

Die neue Währung sind somit nicht Bitcoins, sondern Daten über das Verhalten der Kundinnen und Kunden, genannt Big Data oder auch Smart Data. Viele Schweizer KMU und Verbände sitzen hier regelrecht auf einem Goldschatz; nur wenige heben ihn. Die meisten sind gar nicht in der Lage dazu, denn dazu müssten die Daten zuerst aus unterschiedlichen, oft geschlossenen Systemen in einer gemeinsamen Datenbank erfasst werden, um anschliessend analysiert werden zu können. Doch auch dazu fehlen in vielen Unternehmen Wissen und Fähigkeit, obwohl es heute bereits benutzerfreundliche Tools wie BI (Business Intelligence) gibt.

Zudem ist es eine hohe Kunst, die richtigen Fragen zu stellen und die Ergebnisse plausibel aufzubereiten, denn der Datenbrei kann Scheinzusammenhänge erzeugen. Gelingt dies, haben wir «den unbekanntesten Kunden, die unbekannteste Kundin» greifbar gemacht, können wir deren Verhalten einschätzen und sind in der Lage massgeschneiderte Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen anzubieten, ja, gar zu erraten, wann ein Schritt unsererseits nötig wird. – Dann können wir bereits vom nächsten Schritt träumen, wenn es uns gelingt, Künstliche Intelligenz (KI) miteinzubeziehen.

Hier schliesse ich den Kreis und komme zurück auf unseren Berufsstand. Denn in den KMU sind wir es, die prädestiniert sind für den Umgang mit der neuen Wäh-

rung! Wir sind die, die im Unternehmen bereits jetzt mit Daten umgehen, Tabellenkalkulationen und Pivots erstellen, Kennzahlen ermitteln, betriebswirtschaftlich beraten und das kaufmännische Verständnis haben. Nun ist es auch an uns, hinter den Zahlen den Kunden zu sehen.

Ihr Präsident, Herbert Mattle

*Übrigens: Bei der aktuellen Überarbeitung der beiden eidgenössischen Prüfungen «Fachausweis Finanz- und Rechnungswesen» sowie «dipl. Experte/dipl. Expertin Rechnungslegung und Controlling» wird der neuen Währung «Daten» ausreichend Rechnung getragen. Und wir greifen das Thema im aktuellen veb.ch-Weiterbildungsangebot mit dem «Digital CFO» auf, dem einzigen Angebot auf dem Markt, das wirklich von der Praxis für die Praxis ist.*



**LEHRGANG**

## Digital CFO

mit Zertifikat HWZ-veb.ch

**Start:** 18./19. Mai 2020

**Weitere Daten:**

- 15. Juni 2020
- 16. Juni 2020
- 13. Juli 2020
- 14. Juli 2020
- 17. August 2020
- 18. August 2020

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

**Preis:**  
Mitglieder veb.ch  
CHF 5200 inkl. MWST  
Nichtmitglieder  
CHF 5600 inkl. MWST

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

---

# Künstliche Intelligenz – «Game Changer» im Stammdatenmanagement?

---

Maschinelles Lernen (ML) und Künstliche Intelligenz (KI) werden von fast jeder Branche erforscht und genutzt, um mit der wachsenden Digitalisierung sowie Innovationen Schritt zu halten. Dies ermöglicht auch, die Effizienz und Effektivität eines Unternehmens massgeblich zu steigern.

---



Christian Dahlhausen

## Einleitung

Es ist prognostiziert, dass bis zum Jahr 2025 das Volumen der unternehmensweiten Nutzung von ML Anwendungen um fast 11'000% zunehmen wird, was in etwa einem Zuwachsvolumen von 28 Mio. US-Dollar entspricht. Dies zeigt die steigende Bedeutung der

Technologie im Wirtschaftskontext. Was bis dato primär Gegenstand wissenschaftlicher Forschung war, wird nun zur unternehmerischen Realität.

In effizienten und datengetriebenen Unternehmen übernimmt das Stammdatenmanagement die Schlüsselrolle, qualitativ hochwertige Stammdaten für Geschäftsprozesse, Steuerung und Berichtswesen termingerecht zur Verfügung zu stellen. Bei der Betrachtung von Stammdatenmanagement im Zeitalter von Big Data und Digitalisierung scheint es offensichtlich, dass Systeme wie ML und KI einen grossen «Game Changer» für das Stammdatenmanagement von Unternehmen darstellen – aber wie kann dieser Übergang praktisch umgesetzt werden und welchen Mehrwert stiften die neuen Technologien wirklich?

Eine kurze thematische Einführung soll helfen, einen Überblick zum aktuellen Status quo in Unternehmen zu erhalten.

In den vergangenen Jahren wurde in zahlreichen mittelständischen und Grossunternehmen kontinuierlich die operative Durchführung von Unterstützungsprozessen, wie Stammdatenmanagement, in Shared Service Center bzw. Offshoring-Kapazitäten verlagert. Die Verlagerung eines ganzen Bereiches, inklusive technischer Serviceeinheit, birgt viele Herausforderungen und bringt einige Schwierigkeiten mit sich. Vor allem ein mangelhafter Wis-

sens- und Datentransfer, mehrere parallel existierende fachliche und technische Schnittstellen sowie auch ein Nichtvorhandensein von Stammdaten Governance sind nur einige Beispiele, die sich typischerweise schädlich auf ein professionelles und effizientes Stammdatenmanagement auswirken.

Neue technologische Innovationen wie ML und KI bieten nun die Möglichkeit, die negativen Auswirkungen der obigen Beispiele zu reduzieren und ermöglichen es, zusätzliche Effizienzen in Unternehmensprozessen zu schaffen. Hierbei erlaubt die digitale Funktionalität eines ML Systems, Vorhersagen und Entscheidungen, basierend auf Algorithmen und statistischen Modellen, zu treffen. Bevor das System jedoch in der Lage ist, auf diese Weise zu arbeiten, ohne dass zuvor eine explizite Programmierung stattgefunden hat, muss es trainiert werden. Grundsätzlich gibt es zwei Lernmethoden, die angewendet werden können, um ML Systeme zu trainieren: Überwachtes Lernen und unüberwachtes Lernen. Eine hierbei häufig praktisch angewandte Form ist das bestärkende Lernen, welches jedoch nicht klar einer der zuvor aufgeführten Lernformen untergeordnet werden kann. Wichtig ist es, hier hervorzuheben, dass je mehr das System im Vorhinein trainiert wurde, desto stärker und präziser werden die daraus resultierenden Fähigkeiten und Ergebnisse sein.

Voraussetzung für eine erfolgreiche ML Nutzung ist jedoch die zuvor stattfindende Implementierung von Fachwissen (zum Beispiel eine erlaubte Kombination verschiedener Ausprägungen eines Datenelements) in das jeweilige IT-System. Des Weiteren muss eine gute Datenqualität gegeben sein, um zu gewährleisten, dass das ML System nicht falsch trainiert wird und anschliessend weiterhin eigenständig fehlerhafte Inhalte lernt. Diese Schwachstelle der nicht gesicherten Datenqualität und das daraus resultierende fehlerhafte Lernverhalten des ML Systems wurde in der Vergangenheit schon beobachtet und hat zum Scheitern diverser Projekte geführt.

## Hauptvorteile von Machine Learning

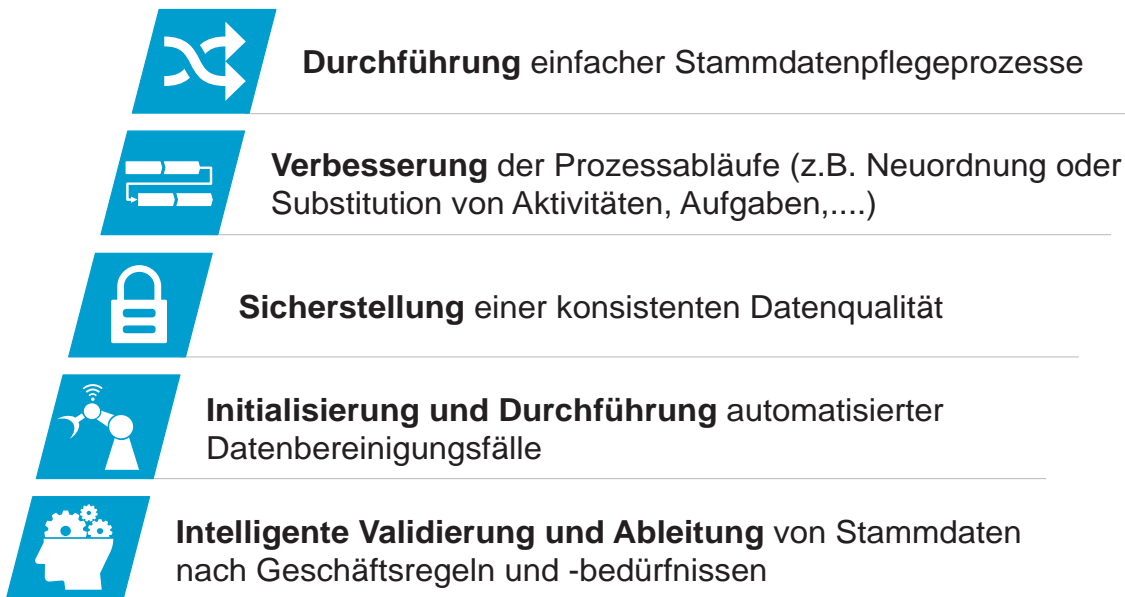


Abbildung 1: Vorteil der Verwendung von ML Systemen im Stammdatenmanagement

### Nutzen von ML und KI im Stammdatenmanagement

Abbildung 1 zeigt zusammenfassend die wesentlichen Vorteile einer erfolgreichen Implementierung eines ML Systems in der IT-Landschaft eines Unternehmens zur Unterstützung des Stammdatenmanagements.

### Exemplarische Anwendungsfälle

Um Nutzen und Wert von ML im Rahmen des Stammdatenmanagements zu beschreiben, sollen folgende Beispiele einige Einblicke geben und die Relevanz verdeutlichen:

Ein Vertriebsmitarbeiter legt einen neuen Interessenten in einer mobilen Anwendung für Customer Relationship Management (CRM) an. Im nächsten Schritt beabsichtigt er, einen neuen Auftrag von diesem Geschäftspartner anzulegen und wandelt den Interessenten deshalb in einen Kundenstammdatensatz um. Dabei müssen in dem neuen bzw. erweiterten Stammdatenobjekt zahlreiche Datenwerte ergänzt werden (z.B. Vertriebs- und Debitorendaten), die dann wiederum im Enterprise Resource Planning System (ERP) des Unternehmens gespeichert werden müssen, um den Datensatz ebenfalls dort für operative Geschäftsprozesse nutzen zu können. Bei erfolgreicher Implementierung und Training wäre ein ML System in der Lage, die fehlenden Daten aus bereits vorhandenen Datenquellen abzuleiten und zu übertragen. Darüber hinaus könnte das System den neuen Datensatz mit externen Services wie Dun & Bradstreet (D&B) oder einem Datenspeicher (z.B. für Adressdaten) abgleichen,

anreichern und validieren. Auf diese Weise müsste weder der Vertriebsmitarbeiter noch eine verantwortliche Person in einer unternehmensweiten Stammdaten-Service-Rolle die Daten in den neuen Kundendatenstammsatz einpflegen. Darüber hinaus wäre der automatisierte Prozess vollständig zeitunabhängig, das heisst, es gäbe keine Verzögerungen beim Anlegen oder Ändern eines Stammdatenobjekts, was besonders für international tätige Unternehmen und E-Commerce-Prozesse (z.B. Webshops) eine grosse Bedeutung hat.

Laut einer Recherche von Horváth & Partners gibt es jedoch derzeit nur wenige erfolgreiche Implementierungen von Maschinellem Lernen und Künstlicher Intelligenz im Rahmen des Stammdatenmanagements.

Ein erfolgreicher Anwendungsfall von ML und KI als Unterstützung des Stammdatenmanagements ist beispielsweise in Form eines Chatbots bei einem grossen internationalen Pharmaunternehmen realisiert worden. Mit Hilfe des Chatbots wird der Benutzer, der einen neuen Materialstamm (Produktstammdaten) anlegen muss, bei der Erstellung des Objekts unterstützt. Die KI, in diesem Fall der Chatbot, fragt den Benutzer nach den benötigten Informationen, um den Dateneingabeprozess durchzuführen. Der Chatbot wird auch Werte basierend auf ähnlichen Produkten vorhersagen und diese Werte mit den Informationen des Datensatzes vergleichen. Zudem überprüft er die Konsistenz der Daten anhand von Validierungsregeln. Die Regelbasis, gegen die der Chatbot validiert, ist dynamisch und entwickelt sich aufgrund seiner Fähigkeiten in ML und sogenanntem Rule Mining

ständig weiter. Als zusätzliches Validierungsinstrument werden die Vorschläge des Chatbots regelmässig durch das Stammdaten Governance Team des Unternehmens überprüft, um das vorhandene Wissen mittels zusätzlicher Informationen zu verbessern und gegen die existierende Regelbasis zu validieren. Mit den neuen Vorschlägen, der Kombination von Analyse, Vergleich und Experteninput, verbessern sich so die Datenqualität und das KI System fortlaufend.

Ein weiteres aktuelles Beispiel für die Anwendung von ML und KI im Bereich des Stammdatenmanagements stellt die Sicherung der Datenqualität dar. Dies beinhaltet die kontinuierliche Überwachung der Datenqualität, was wiederum die Überprüfung der Datenplausibilität sowie der Korrektheit und Duplikatsprüfungen impliziert. Hier prüft die KI auf Duplikate und die Datenqualität von Datensätzen basierend auf vorhandenen Attributen sowie Informationen ausserhalb der unternehmensweiten Stammdatenmanagement-Anwendung, wie beispielsweise Transaktionsdaten, Computer Aided Drafting (CAD), Product Life Cycle Management (PLM) Daten oder Sales and Operations Planning (S&OP).

Die künstliche Intelligenz (ein Netzwerk mit tiefergehendem Lernen) führt die Korrektur von typischen individuellen und regionalen Fehlern durch, indem es Zugang zur Änderungshistorie der Datensätze erhält. In Kombination mit einer KI-Schlussfolgerung und der KI-Wissensdarstellung ermöglicht dies eine eigenständige Untersuchung und Behebung der Grundursache von Datenqualitätsproblemen.

Ein abschliessendes Beispiel in diesem Kontext stellt die KI gestützte Pflege von Daten einer Kontaktperson basierend auf Visitenkarten dar (basierend auf IBM Watson). Die Wahrnehmung der KI ermöglicht das Lesen der Visitenkarte und das Natural Language Processing (NLP) hilft, die bereitgestellte Information mit Attributen wie Strasse, Postleitzahl etc. im System zu verknüpfen. Das ML ermöglicht die Identifikation des Unternehmens, was die Gesamtprozessleistung verbessert sowie die Qualität in der Stammdatenpflege sichert. Besonders anhand dieses Beispiels sind weitere Anwendungsfälle ableit- und denkbar, bei denen aus visuellen digitalen Informationen, wie z.B. Bildern, automatisch Informationen zur Stammdatenpflege und -anreicherung abgeleitet werden können. Dies kann dazu beitragen den Wert von Daten im Unternehmen insgesamt zu erhöhen.

## Identifizieren von individuellen Anwendungsfällen

Es liegt auf der Hand, dass ML und KI im Rahmen des Stammdatenmanagements wichtige digitale Innovationen sind, um schlanke Prozesse und qualitativ hochwertige Datensätze in verschiedenen übergreifenden IT-Systemen sowie automatisierte Prozesse zur Steigerung der Effizienz und Gesamtleistung eines Unternehmens zu ermöglichen. Daher ist es für Unternehmen äusserst wichtig, über individuelle Anwendungsfälle in Bezug auf ihre spezifischen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse im Stammdatenmanagement nachzudenken. Die frühzeitige Erkennung und Berücksichtigung der Anwendung von ML und KI im Stammdatenmanagement kann zudem auch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

## Implementierungsansatz

Wie aber kann mit diesem Wissen und den anschaulichen Beispielen von Anwendungsfällen der Übergang zu ML und KI Systemen im Stammdatenmanagement des eigenen Unternehmens eingeleitet werden?

Es ist empfehlenswert und wichtig, zunächst die individuelle Stammdatensituation des Unternehmens zu analysieren, um eine Gesamtübersicht und einen genauen Einblick über die aktuellen Gegebenheiten zu erhalten. Nach dem Bestimmen dieser Basis sollte eine Stammdatenmanagement-Roadmap erstellt werden, die gezielte Initiativen aus einer übergeordneten Perspektive enthält – insbesondere die identifizierten Anwendungsfälle von ML im Stammdatenmanagement. Je nach individuellem Maturitätslevel kann dies von einer grundlegenden konzeptionellen Arbeit an Prozessen und IT-Infrastruktur sowie IT-Architektur bis hin zum Prototypenbau von ML basierten Funktionen auf Basis der attraktivsten Anwendungsfälle reichen. Die wichtigsten Schritte sind in Abbildung 2 dargestellt. Dennoch kann hier in Einzelfällen ein individueller Ansatz entsprechend der aktuellen Situation des jeweiligen Unternehmens erforderlich sein. In der Praxis müssen jedoch meist erst noch Vorarbeiten geleistet werden, um entsprechende Voraussetzungen für einen reibungslosen Implementierungsprozess zu schaffen. Insbesondere die einzelnen Fachbereiche sind hier betroffen. Versteht ein hierfür verantwortlicher Mitarbeiter im Unternehmen beispielsweise die relevanten Regeln und Datenstrukturen nicht, birgt das Maschinelle Lernen keinen Mehrwert, da die Applikation dann bereits inkorrekt geschult wird.



Abbildung 2: Stammdatenmanagement Transformationsprozess



## Engagement der Fachbereiche ist ein wichtiger Erfolgsfaktor

Es ist wichtig herauszustellen, dass die Aktivitäten, Initiativen oder Projekte, die das Stammdatenmanagement eines Unternehmens betreffen, den Charakter eines fachlichen Transformationsprojekts haben. Dies impliziert also ein hohes Mass an Veränderungsmanagement innerhalb des Unternehmens. Eine solche Transformation des Stammdatenmanagements darf nicht IT-getrieben oder -zentriert sein, sondern muss ganzheitlich unter Steuerung und starkem Einbezug der betroffenen Fachbereiche erfolgen. Um einen reibungslosen Transformationsprozess zu ermöglichen ist es unerlässlich, dass die relevanten Interessengruppen des Unternehmens mit einbezogen werden, um das Engagement der einzelnen Fachbereiche und somit den Gesamterfolg des Projekts sicherzustellen. Darüber hinaus muss das Unternehmen eine grundsätzliche Bereitschaft aufbringen, bestehende Geschäftsmodelle und Abläufe anzupassen.

Unternehmen, die ein Stammdaten-Transformationsprojekt für sich in Erwägung ziehen, sollten sich daher zunächst drei Fragen stellen:

- Wo steht mein Stammdatenmanagement heute?
- Was sind meine Handlungsfelder in Bezug auf Stammdaten?
- Was ist meine Ambition, die mich zum Handeln bewegt?

Gemäss einer Statistik aus dem Jahr 2016 nutzen 100% aller Unternehmen ihre Stammdaten für IT-Analysen und unternehmensweite Entscheidungsprozesse, aber nur 27% von ihnen sehen ihre Stammdaten als eine der wichtigsten Herausforderungen im Datenmanagement.

Anhand der oben aufgeführten Thematiken und Darlegung der daraus resultierenden Problemfelder wird nicht nur die Bedeutung eines funktionierenden Stammdatenmanagements, sondern auch der Einsatz innovativer digitaler Technologien wie ML und KI sehr deutlich hervorgehoben, um ein Unternehmen prozess- und umsatzorientiert zu einem (Wettbewerbs-)Vorteil zu führen.

## Schlussfolgerung

Abschliessend lässt sich zusammenfassen, dass ein Fundament sowie eine breite Verankerung des Stammdatenmanagements im Unternehmen unerlässlich sind. ML und KI Systeme sowie intelligente Automatisierung funktionieren nur, wenn die Voraussetzungen hierfür sinnvoll geschaffen werden. Technologie und Innovation allein stellen hier nicht die Lösung dar, um bestehende Problematiken in den Stammdaten eines Unternehmens zu bewältigen, sondern sie unterstützen einen bereits funktionierenden Prozess und führen zu dessen Verbesserung sowie einer Produktivitätssteigerung. Viel Effizienzpotential liegt daher in der Erhöhung der bestehenden Maturität des Stammdatenmanagements selbst. Als zu betrachtende Schlüsselthemen für eine solche Erhöhung des Maturitätslevels sind besonders Data Governance, Datenpflegeprozesse und Stammdaten Organisation herauszustellen.

---

*Christian Dahlhausen, Senior Projektmanager bei Horváth & Partner AG Schweiz, Experte für Stammdatenmanagement und Governance, CDahlhausen@horvath-partners.com*



**Verträge voll im Griff**

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

## Digitales Vertragsmanagement

- In 5 Tagen produktiv
- Fristenüberwachung gelingt
- Qualität, Sicherheit, Geschwindigkeit steigt
- Webbasiert, multiplattformfähig

Reagieren Sie jetzt!



**Loewenfels**  
Software in neuer Dimension

orell füssli

Dieter Pfaff  
Flemming Ruud

# Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS)

8., aktualisierte und erweiterte Auflage

**Neuaufgabe: Mit illustrativen  
Fallstudien, Risiko-Kontroll-  
Matrizen und Checkliste**

## Möchten Sie Ihr IKS auf den Prüfstand stellen oder überarbeiten?

Der Schweizer Leitfaden zum  
Internen Kontrollsystem hilft.

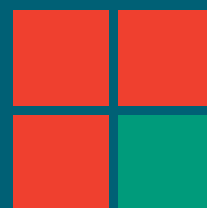
**Neu: 8. Auflage**

Das vorliegende Fachbuch umfasst alles, was man zum Internen Kontrollsystem (IKS) wissen muss. Es zeigt die theoretischen Grundlagen sowie das praktische Handwerk, das zum Aufbau und Betrieb sowie zur Optimierung und Prüfung eines IKS notwendig ist. Ausgestaltungsmöglichkeiten des IKS werden in Abhängigkeit von Zielsetzung, Betriebsgrösse, Komplexität und Risikoprofil des Unternehmens behandelt.

In der Neuaufgabe wurden viele neue Erkenntnisse aufgenommen und die regulatorischen Angaben aktualisiert. Vier mit der Praxis verfasste illustrative Fallstudien aus dem öffentlichen Bereich, dem Industriesektor und neu aus der Hotelbranche erleichtern die Umsetzung des IKS in der eigenen Organisation.

Dazu stehen exemplarische Risiko-Kontroll-Matrizen sowie eine Checkliste im Internet auf der Homepage von veb.ch unter «Publikationen» zum Download bereit. Diese Hilfsmittel können an die individuellen Unternehmensgegebenheiten angepasst und zur Dokumentation des IKS eingesetzt werden.

Die 8. Auflage: ein einfaches, kompaktes und aktuelles Hilfsmittel für alle Unternehmen und Organisationen.



**veb.ch**

veb.ch – grösster Schweizer  
Verband für Rechnungs-  
legung, Controlling und Rech-  
nungswesen. Seit 1936.

**Bestellmöglichkeit  
unter [www.ofv.ch](http://www.ofv.ch).**

**veb.ch-Mitglieder  
profitieren von einem  
Rabatt von 20%  
bei einer Online-  
Bestellung. Informa-  
tionen dazu finden  
Sie in Ihrem Login  
unter «Dokumente  
für Mitglieder».**

---

# Shrimps aus der Schweiz

---

Im Herbst 2018 wurde aus einer Utopie Realität: Nach einer langen Projektierungszeit hat das Start-Up-Unternehmen in Rheinfelden AG seine Crevettenaufzucht in Betrieb genommen. Die grösste Shrimp-Farm in der Schweiz ist ein Musterbeispiel für Risikobereitschaft, Innovationskraft, Durchhaltewille und Energieeffizienz.

---



Daniel Gfeller

Die Schweizer mögen Shrimps. Knapp 10'000 Tonnen dieser Krustentiere werden jährlich bei uns konsumiert. Eigentlich weiss man: Shrimps kommen von weit her – üblicherweise aus Übersee –, werden per Schiff tiefgefroren zu uns transportiert und sind wegen möglichem Antibiotika-Einsatz immer etwas suspekt. Je nach Trans-

portkette landen sie nach drei bis neun Monaten auf unseren Tellern. Alle wissen, dass tiefgefrorene Crevetten nie mit dem Geschmack und dem Erlebnis von fangfrischen Shrimps mithalten können. Bisher gab es dieses Erlebnis in der Schweiz so nicht. Dies war die Ausgangslage, als die Initianten 2008 auf die Idee kamen, dass eine Shrimp-Farm in der Schweiz nicht nur aus ökologischer und geschmacklicher Sicht, sondern vielleicht auch ökonomisch Sinn machen könnte.

## Erster Meilenstein setzen, Team und Teambuilding: Interdisziplinär ergänzen

Grossartige Geschäftsideen kommen häufig von spannenden, teilweise auch «zu» kreativen Geistern. Ohne ein klares Ziel (SMART) bleibt die Geschäftsidee häufig nur ein tolles, abendfüllendes Gesprächsthema. Die Umsetzung einer Idee zur Geschäftsidee braucht mehr. Um den Stein ins Rollen zu bringen, braucht es neben technischem und fachlichem Know-how vor allem einen hervorragenden Projektmanager. Dieser muss nicht zwingend der Know-how-Träger oder Ideengeber sein. Formen Sie ein Team mit einem oder zwei treibenden Kräften. Dies ist auch der Zeitpunkt für zusätzliche Skills. Besonders juristisches Know-how und Finanzkompetenz gehören in jedes Team. Idealerweise «Smart-Money», welches hilft, die Idee anzustossen. Beachten Sie: Dieses Team muss die nächsten Jahre zusammen stemmen.

## Der Businessplan – Think big, but not too big

SwissShrimp durchlief diese Kreativphase bis ungefähr 2011. Der Berner Business Plan-Wettbewerb war der Anstoss, Nägel mit Köpfen zu machen und ein klares Ziel zu formulieren. Plötzlich geht es nicht mehr um Luftschlösser bei einem kühlen Bier. Vielmehr treten jetzt Überlegungen zu Marktpotential, Kapitalbedarf und Risikomanagement in den Fokus. Nach wie vor stellt der Businessplan ein zweckdienliches Instrument dar. Zwar erhält niemand Geld wegen eines Businessplans, aber für die Fokussierung bildet er ein hervorragendes (internes) Strukturierungs-Tool.

Die zentrale Frage betrifft die Idee, das Geschäftsmodell (Kosten- und Ertragsdynamik) in Bezug auf die Vision. Ist es eine Dienstleistung oder soll eine Industrieanlage (wie bei SwissShrimp AG) aufgebaut werden? Dabei gehen hier in der Regel nicht nur die Vorstellungen (Ziel, Herangehensweise) innerhalb des Teams weit auseinander, sondern auch die damit verbundenen (rechtlichen und finanziellen) Konsequenzen rücken in den Vordergrund. Während bei Dienstleistungen sicherlich eine 100% Eigenfinanzierung zu empfehlen ist, dürfte dies beim Aufbau einer Industrieanlage praktisch unmöglich sein. Dementsprechend muss evtl. auch der Thematik einer möglichen Fremdfinanzierung bereits Rechnung getragen werden. Dieser Schritt hebt die eigenen Anforderungen wegen der Ansprüche von möglichen Finanzierungspartnern direkt auf eine andere Stufe (Covenants, Reporting etc.). Zudem werden Fragen der Marktdurchdringung zentral. Während bei einer App-Entwicklung die schnellstmögliche weltweite Marktdurchdringung und die Verteidigung gegen Nachahmer im Zentrum stehen, sind die Schwerpunkte beim Aufbau einer Industrieanlage mit Fokus auf einen klar definierten Nischenmarkt ganz anders gelagert. Im Businessplan muss sich diese Botschaft nach innen und aussen klar hervorheben.

## Pilotanlage statt Grossanlage

Auch bei den Shrimps wurde bereits klar, dass nicht nur aus verfahrenstechnischen Gründen eine kleine Testanlage unumgänglich ist. Auf Investorenanfragen, ob schon Erfahrungen in der Shrimps-Zucht vorgewiesen werden können, wäre die Antwort eindeutig ausgefallen: Nein, aber wir haben viel darüber gelesen (kein gutes Fundraising-Argument!). Zwingend muss die Kompetenz dargelegt werden und simultan müssen zu diesem Zeitpunkt schwierige Entscheidungen getroffen werden, welche das Gesamtvorhaben und somit die daraus resultierenden Dimensionen massgeblich prägen. In dieser Phase bleibt jede Annahme unsicher: z.B. Soll-Kapazitätsmengen der Anlage (10, 100, 1000 Tonnen). Das ist natürlich und kann nicht umgangen werden. Big-is-beautiful und führt dank der Effizienz und Produktivität zu tollen Zahlen für den Business Plan, kann aber den Kapitalbedarf, die Risiken und somit die Gefahr des Scheiterns in unrealisierbare Höhen treiben.



Die Erfahrung zeigt, dass hier häufig zu hohe Ambitionen verfolgt werden. Die «Wir erobern die Welt»-Mentalität lässt sich zwar gut kommunizieren und führt zu goldenen Renditekennzahlen im Finanzplan, birgt aber gleichzeitig die Gefahr, dass die wichtigsten Güter eines Start-up's, Vertrauen und Transparenz, relativ schnell zerstört werden. Jedes Start-up muss sich bewusst sein, dass der Markt NICHT auf dieses Unternehmen gewartet hat. Der Platz muss hart erkämpft werden. Die Shrimps-Initianten haben sich für den «kleinen» und langsameren Weg entschieden. Mit 300'000 Franken und harter, unbezahlter Arbeit wurde während zwei Jahren eine kleine Test-Farm (die erste Shrimp-Farm der Schweiz) aufgebaut und betrieben. Echte Produkte konnten an potentielle Kunden abgegeben werden und man erhielt die ersten richtigen Feedbacks. Die wichtigste Erkenntnis dieser Phase war: Man lernt, wie man es nicht machen sollte.

## Kommunikation ist der Schlüssel zur Finanzierung

Klein starten heisst nicht still und unbemerkt zu bleiben. Sich bemerkbar machen ist das A und O. Kommunizieren über die verschiedensten Kanäle; Fernsehen, Radio, Zeitungen und Social Media wurden intensiv genutzt. Die Teilnahme an Wettbewerben ist sehr zu empfehlen. Jetzt

zeigt sich, ob Ihre Idee wirklich so einfach verständlich ist. Die Erfahrungen aus der Pilotanlage und die Entscheidung, eine 60-Tonnen-Anlage zu planen (Markt: 10'000 Tonnen) waren nicht nur kommunikativ nutzbar, sondern ermöglichten auch eine erste Abschätzung betreffend des möglichen Finanzbedarfs. Die Dimensionen werden sicht- und greifbarer. Als sinnvolles Instrument hat sich die Unterteilung in einzelne Phasen herausgestellt. Im Falle von SwissShrimp:

1. Planungs- und Bewilligungsphasen
2. Bauphase Halle
3. Bauphase Produktionsanlage
4. Ramp-up
5. Markteintritt

Diese Phasen überschneiden sich und haben untereinander starke Interdependenzen. Trotzdem können so die einzelnen Schritte und die damit verbundenen Ressourcen vertiefter quantifiziert werden. Es wird empfohlen, sich für die Planungsphase genügend Zeit zu nehmen. Obwohl auch in diesem Fall die meisten Annahmen zu optimistisch sind, erhält man so ein erstes Gefühl über das notwendige Investitionsvolumen und auch über die Ertragsdynamik des Geschäftsmodells.

## Lange Anlaufzeit und noch langsamere Marktdurchdringung

Die zentrale Herausforderung beim Neuaufbau eines Industriebetriebes ist die lange Anlaufzeit. Nach der Planungs- und Bewilligungsphase müssen Ausschreibungen gemacht werden, Hallen und Produktionsanlagen gebaut werden; es folgt die Testphase und anschliessend dauert es nach dem ersten Besatz – wenn alles gut geht – immer noch ein halbes Jahr, bis der erste Umsatz erzielt werden kann. Dementsprechend wird Time-to-market auch in diesem Umfeld zentral, da jetzt jede Verzögerung zu massivem Cash-drain führt.

### Mögliche Massnahmen:

- Den Gesamtinvestitionsbedarf reduzieren: Während der verschiedenen «Sparrunden» werden durch kritische Betrachtung verschiedene Positionen gestrichen. Dies macht Sinn. Allerdings kommen während des Baus solche Positionen häufig wieder zum Vorschein, weil sie doch notwendig sind.
- Der Kapitalbedarf kann durch «Leasen statt Kaufen», oder «Outsourcing» reduziert werden. Man muss sich bewusst machen, dass diese Kosten aber alle – verspätet – auftauchen. Ist das Geschäftsmodell so immer noch tragbar?
- Speziell beim Aufbau von Industrieunternehmen beginnen die Kosten im Vergleich zu den ersten Umsätzen sehr früh. Gehen Sie auf die Partner zu: Miete etc. in Abhängigkeit zum Umsatz oder Staffelung möglich? Unterstützung bei der kritischen Ramp-up-Phase?



Die Produktionshalle der SwissShrimp AG umfasst 16 Becken mit je 80'000 Tierchen.

- Konsequente Kostenkontrolle während den Bauphasen sind Standard. Man muss sich bewusst machen, dass man sich auf einem fahrenden Zug befindet. Wirklich grosse Einflussmöglichkeiten bestehen während der Bauphase nur noch beschränkt.
- Prüfen Sie, ob (Teil-) Phasen vorgezogen oder verkürzt abgewickelt werden können. Allerdings führt dies dann in diesen Phasen zu einer extrem hohen (Über-) Belastung beim Personal: eine nicht zu unterschätzende Gefahr.
- Eine rollierende Finanzplanung (mind. 24 – 36 Monate) hilft, die Liquidität und das Eigenkapital zu steuern und mit Investoren zu kommunizieren.
- Es kann zu Verzögerungen kommen: Seien Sie darauf vorbereitet. Es geht immer länger, als man denkt, und es wird immer teurer, als man plante. Überlegen Sie sich schon heute weitere Massnahmen.

### Finanzierung durch Eigen- und Fremdkapital

Die Basis jedes Start up's bildet das Eigenkapital. «Family and Friends» und «Crowdfunding» können bei geringem Kapitalbedarf eine sehr gute Option darstellen; für grösseren Kapitalbedarf sind eine professionelle Imagebroschüre und eine klar strukturierte Finanzplanung zentral. Nur so besteht die Chance, «fremde» Eigenkapitalgeber zu überzeugen. In der ersten Phase scheidet die Bank für eine Finanzierung üblicherweise aus. Trotzdem lohnt sich ein Banktermin in jedem Fall. Nicht unbedingt, um viel Geld zu erhalten. Gehen Sie aber in jedem Fall bestens vorbereitet (Business Plan mit Geschäftsmodell und Finanzplan) hin und nutzen Sie die Expertisen der Gesprächspartner.

Falls der Kapitalbedarf eine Fremdkapitalbeschaffung unumgänglich macht, ist die Wechselwirkung zwischen

Eigen- und Fremdfinanzierung zu berücksichtigen und kann genutzt werden. Offensichtlich erhöht die Eigenfinanzierung die Möglichkeit der Fremdfinanzierung. Umgekehrt gilt dies auch. Fremdkapitalzusagen beeinflussen das Vertrauen von Eigenkapitalgebern sehr positiv.

Ein dritter Weg bildet die Generierung von Mitteln über Fördermassnahmen. In der Schweiz ist man zwar nicht in derselben angenehmen Situation wie in der EU. Dort erhalten solche Projekt im grossen Stil Fördergelder. Aber auch hierzulande gibt es zahlreiche Instrumente, welche zur Kapitalbeschaffung sehr hilfreich sind (Bund, Kantone, Universitäten etc.). Im Falle der SwissShrimp AG liess sich das vorbildliche Konzept bezüglich Nachhaltigkeit und Energieeffizienz auch für die Finanzierung (Garantie zusage durch den Bund) nutzen: Die Firma bezieht die Restwärme aus dem Produktionsprozess der Salinen AG, für die es bisher keine Abnehmer gab, den Strom aus erneuerbaren Energiequellen und das Salz aus dem einstigen Jura-Meer. Dank dieser Konzeption wurden die CO<sub>2</sub>-Emissionen im Vergleich zu den importierten Krustentieren um ca. 50% reduziert.

Generell sind im aktuellen Umfeld die Finanzierungsmöglichkeiten für innovative Ideen durchaus gut. Aber es gilt zu beachten: Finanziert werden nicht Ideen und Businesspläne. Finanziert werden die Menschen hinter den Ideen. Dadurch werden öffentliche Kapitalerhöhungen – wie sie SwissShrimp gerade wieder plant – überhaupt möglich. Die Schweiz ist ein Land für Unternehmer.

---

*Daniel Gfeller, lic. rer. pol. CFO der SwissShrimp AG, Hochschuldozent, Unternehmensberater, [daniel.gfeller@swissshrimp.ch](mailto:daniel.gfeller@swissshrimp.ch), [www.swissshrimp.ch](http://www.swissshrimp.ch)*

# IFRS Update: IFRS 16 Leasingverhältnisse und Wertminderungen

Nach IFRS 16 sind Leasingverhältnisse vom Leasingnehmer nach einem Modell zu bilanzieren, welches auf dem Nutzungsrecht am Leasinggegenstand basiert. Dabei ist auch zu überprüfen, ob das Nutzungsrecht an einem Leasinggegenstand wertgemindert sein könnte.



Frederik Schmachtenberg

## Wertminderung von Nutzungsrechten

Im Zuge der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 müssen Leasingnehmer für die meisten Leasingverhältnisse Nutzungsrechte aktivieren und Leasingverbindlichkeiten erfassen. Diese Nutzungsrechte sind – ähnlich wie andere Vermögenswerte auch – gemäss IAS 36 *Wertminderung von Vermögenswerten* auf Werthaltigkeit zu überprüfen, wenn Anzeichen für eine Wertminderung vorliegen.

Für Leasingnehmer mit Verträgen, die als Operating-Leasingverhältnisse gemäss IAS 17 klassifiziert und daher nicht bilanziert waren, kann sich die Anwendung von IFRS 16 wesentlich auf die

Höhe der in der Bilanz erfassten Vermögenswerte, und damit auch auf den Buchwert der einem Wertminderungstest zu unterziehenden Vermögenswerte, auswirken.

## Ebene des Wertminderungstests bestimmen

Ein einzelnes Nutzungsrecht muss auf Wertminderung überprüft werden, wenn Anzeichen für eine Wertminderung vorliegen. Ist dies gegeben, muss zuerst bestimmt werden, ob das Nutzungsrecht einzeln oder aggregiert innerhalb einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit (ZGE) auf Wertminderung überprüft werden kann. Dies hängt davon ab, ob das Nutzungsrecht selbst Mittelzuflüsse erzeugt, die weitestgehend unabhängig von denjenigen anderer Vermögenswerte oder Gruppen von Vermögenswerten sind. Sobald Nutzungsrechte weitestgehend keine unabhängigen Mittelzuflüsse erzeugen, was häufig der Fall

ist, wird das Unternehmen die ZGE bestimmen, mit der das Nutzungsrecht assoziiert wird, und den Test auf dieser Ebene durchführen (z.B. Mietverträge für eine Verkaufsfläche auf der Ebene des gesamten Ladengeschäfts). Denkbar wäre aber auch, dass ein Nutzungsrecht an einer Bürofläche, die untervermietet wird, weitestgehend unabhängige Mittelzuflüsse erzeugt und folglich einzeln auf Wertminderung überprüft werden kann. Andere Nutzungsrechte, die nicht einer einzigen ZGE oder Gruppe von ZGE zugeordnet werden können, sind als Corporate Assets auf die verschiedenen ZGE zu verteilen.

## Behandlung der Leasingverbindlichkeit

Die Leasingverbindlichkeit entspricht dem Barwert der Mindestleasingzahlungen und wird, sofern bekannt, mit dem dem Leasingverhältnis zugrundeliegenden Zinssatz abgezinst. Ist dieser nicht ermittelbar, so kommt der Grenzfremdkapitalzinssatz des Leasingnehmers zur Anwendung. Bei einer Nutzwertberechnung (Value in Use, VIU) sind Finanzierungsgeldflüsse hingegen gemäss IAS 36.50 a) explizit von der Berechnung auszuschliessen und die entsprechenden Finanzschulden werden deshalb auch nicht vom zu deckenden Buchwert der ZGE abgezogen. Somit bleiben in der Regel die erfassten Leasingverbindlichkeiten bei der Durchführung des Wertminderungstests unberücksichtigt, d.h. sie werden weder vom Buchwert der ZGE abgezogen, noch werden die Geldflüsse für künftige Mindestleasingzahlungen bei der Ermittlung des erzielbaren Betrags als Geldflüsse abgezogen.

IAS 36.78 führt allerdings auch aus, dass es notwendig sein kann, erfasste Verbindlichkeiten zu berücksichtigen, beispielsweise, wenn bei der Veräusserung einer ZGE auch die Verbindlichkeiten auf den Käufer übergehen sollen. In solchen Fällen wird der Buchwert der Schulden sowohl vom VIU, wie auch vom Buchwert der ZGE abgezogen. Betrachtet man z.B. eine ZGE bestehend aus einem Goodwill von 50, Anlagevermögen von 320 und

einem Nutzungsrecht von 133, resultiert ein zu deckender Buchwert der ZGE von 503. Angenommen der berechnete VIU, der ohne Leasinggeldflüsse im Cashflow Modell ermittelt wurde, beträgt 525, dann resultiert ein errechneter Spielraum zwischen Buchwert und Nutzungswert (*headroom*) von 22. Die Leasingverbindlichkeit müsste in diesem Fall weder vom VIU, noch vom Buchwert der ZGE abgezogen werden. Wenn der Käufer aber verpflichtet ist, die zugehörigen Verbindlichkeiten zu übernehmen, so wird die Leasingverbindlichkeit bei der Ermittlung des Buchwerts der ZGE abgezogen und auch vom ermittelten VIU-Wert in Abzug gebracht. In beiden Fällen resultiert der gleiche *headroom*. Anstatt die Leasingverbindlichkeit vom ermittelten VIU-Wert abzuziehen, berücksichtigt ein anderes Unternehmen die Leasingzahlungen aber vielleicht auch direkt im VIU Cashflow Modell, wobei hier dann bereits die unterschiedlichen Bestimmungen bzgl. des zu verwendenden Zinssatzes in IAS 36 und IFRS 16 Auswirkungen auf den Wertminderungstest haben können. Denn fällt beispielsweise der Diskontierungssatz gemäss IAS 36 höher aus als der Zinssatz gemäss IFRS 16, so wirkt sich dies negativ auf das Ergebnis des Wertminderungstests aus, d.h. ein möglicher *headroom* würde sich reduzieren bzw. ein möglicher Wertminderungsaufwand würde sich erhöhen.

### **Praktische Auswirkungen auf den Wertminderungstest**

Auch wenn sich allein durch die Einführung von IFRS 16 das zugrundeliegende Geschäft und die Geldflüsse einer Gesellschaft natürlich nicht geändert haben, sollte man analysieren und verstehen, ob bestehende DCF-Modelle angepasst werden müssen, um Leasinggeldflüsse nach der Einführung von IFRS 16 korrekt abzubilden. So sind z.B. Leasingzahlungen für Leasinggegenstände mit geringem Wert, kurzfristige Leasingverhältnisse oder variable Zahlungen, die nach IFRS 16 nicht bilanziert worden sind, sehr wohl als Geldflüsse im DCF-Modell einzubeziehen. Oftmals sind z.B. Mieten im Retailgeschäft vom Umsatz abhängig und die über die Mindestmieten hinausgehenden variablen Mietzahlungen sollten in den Geldabflüssen berücksichtigt werden, wohingegen in der IFRS 16 Bilanzierung nur allfällige Mindestmieten als Verbindlichkeiten bilanziert sind. Ähnlich ist es bei dem aktivierten Nutzungsrecht, welches auf den vereinbarten Leasingzahlungen für die Leasingdauer (z.B. der Vertrag läuft noch zwei Jahre) basiert. Aber wenn die Gesellschaft wirtschaftlich auf den Leasinggegenstand angewiesen ist, wird sie nach Ablauf dieser zwei Jahre den Vertrag verlängern oder einen neuen Vertrag abschliessen, d.h. beim VIU Cashflow Modell sind Vertragsverlängerungen grundsätzlich über die geschätzten Ersatzinvestitionen zu berücksichtigen.

Auch wird der im Wertminderungstest verwendete Diskontierungssatz losgelöst von der Finanzierung einer ZGE

oder des Unternehmens selbst ermittelt und basiert in der Regel auf der Kapitalstruktur vergleichbarer Unternehmen (Marktsicht). Die neu erfassten Leasingverbindlichkeiten erhöhen den Anteil der Schulden und beeinflussen das Fremdkapital-Eigenkapital-Verhältnis, das in den gewichteten Kapitalkostensatz WACC (*weighted average cost of capital*) einfließt. Historische Kapitalstrukturinformationen und WACCs können somit nicht unbesehen für die Wertminderungstests ab 2019 verwendet werden und müssen neu beurteilt werden. Wenn eine Gesellschaft mehr oder weniger Leasingverbindlichkeiten als die Vergleichsgruppe hat, kann ein geänderter WACC durchaus Auswirkungen auf das Ergebnis des Wertminderungstests haben.

Firmen sollten das Zusammenwirken zwischen IFRS 16 und IAS 36, einschliesslich potenzieller Auswirkungen auf den zur Bestimmung des Nutzungswerts verwendeten Diskontierungssatz, früh genug verstehen und die nötigen Anpassungen in ihren Modellen vornehmen. Dabei ist vor allem wichtig, sich stets zu fragen, ob Inkonsistenzen zwischen den Berechnungen des Vermögenswerts/ZGE und des VIU-Werts vorhanden sind, d.h. «Äpfel» mit «Birnen» verglichen werden.

---

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

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

# Swiss GAAP FER Update: Entwicklungen in der Praxis zu FER 30

Dieser Swiss GAAP FER Update berichtet über die Fachkommissionssitzung vom 2. Juli 2019 und über Entwicklungen in der Praxis im Zusammenhang mit Akquisitionen und Zeitpunkt der Wertbeeinträchtigung gemäss FER 30 «Konzernrechnung».



Patrick Balkanyi

## Ergebnisse aus der Fachkommissionssitzung

An der Fachkommissionssitzung vom 2. Juli 2019 wurden unter anderem folgende zwei Themen besprochen:

1. Projekt Swiss GAAP FER 30 «Konzernrechnung», und
2. Überprüfungsverfahren Subventionen, Beihilfen und Zuschüsse.

### Zu 1.: Projekt Swiss GAAP FER 30 «Konzernrechnung»

An der Sitzung vom 2. Juli 2019 wurde ein Statusbericht von der Arbeitsgruppe «FER 30» besprochen. Schwerpunkte der Diskussion bildeten die möglichen Varianten der Goodwill-Behandlung und etwaige Weiterentwicklungen des aktuellen Konzepts. Insbesondere wurden das Wahlrecht der bilanziellen Goodwillbehandlung (Aktivierung versus Verrechnung mit dem Eigenkapital), die Erstbewertung von erworbenen immateriellen Aktiven, die Behandlung von Wertbeeinträchtigungen sowie Offenlegungsfragen besprochen.

### Zu 2.: Überprüfungsverfahren Subventionen, Beihilfen und Zuschüsse

Im Weiteren wurden der Fachkommission die Ergebnisse der Umfrage zur Rechnungslegung von Subventionen, Beihilfen und Zuschüssen präsentiert.

Die Umfrage beinhaltete unter anderem Aspekte wie vermögenswertbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand, Vor- und Nachteile der Anwendung der Brutto- gegenüber einer Nettodarstellung, Behandlung der Rückforderbarkeit bzw. Rückzahlungsverpflichtungen. Die Antworten zur Umfrage ergaben, dass eine uneinheitliche Praxis vorliegt und ein gewisser Handlungsbedarf für eine Vereinheitlichung besteht. Deshalb entschied die Fachkommission, das Überprüfungsverfahren abzu-

schliessen und ein Projekt zu starten, um Swiss GAAP FER Regelungen hinsichtlich der Behandlung von Subventionen, Beihilfen und Zuschüsse zu erarbeiten.

## Praxisthemen – FER 30 «Konzernrechnung» – Akquisition und Frage der Wertbeeinträchtigung

### 1. Berechnung des Goodwills bei Akquisitionen und deren buchhalterische Behandlung

FER 30 in der aktuellen Fassung lässt verschiedene Möglichkeiten zur Ermittlung eines Goodwills und zu dessen Folgebehandlung zu. FER 30 Ziffer 14 sieht zwar vor, dass die im Rahmen eines Unternehmenserwerbs übernommenen Aktiven und Verbindlichkeiten zu aktuellen Werten zu erfassen sind. Die Praxis legt diese Bestimmung unterschiedlich aus.

Zum einen werden als übernommene Nettoaktiven nur Aktiven und Passiven betrachtet, die das übernommene Unternehmen bereits vor der Übernahme bilanziert hat. Zum anderen werden auch bisher nicht bilanzierte Werte wie zum Beispiel Markennamen, Lizenzen oder Patente nach den Kriterien von FER 10 «Immaterielle Werte» in der Eröffnungsbilanz erfasst. Diese unterschiedliche Praxisauslegung kann einen wesentlichen Einfluss haben, wie dies das Beispiel unten darlegt.

Die Gesellschaft Alpha wird von der Gruppe XER am 1. 1. 2018 erworben (bereits Neubewertung umgesetzt).

Bilanzpositionen	Ausgangslage – Alpha
Bank	100
Forderungen	50
Sachanlagen	30
<b>Total Aktiven</b>	180
Verbindlichkeiten	(40)
Eigenkapital	(140)
<b>Total Passiven</b>	(180)
<b>Kaufpreis</b>	200



Bilanzpositionen	Neubewertung ohne Berücksichtigung nicht bilanzierter Werte	Bilanzpositionen	Neubewertung mit Erfassung nicht bilanzierter Werte
Bank	100	Bank	100
Forderungen	50	Forderungen	50
Sachanlagen	30	Sachanlagen	30
		Markenname	20
<b>Total Aktiven</b>	<b>180</b>	<b>Total Aktiven</b>	<b>200</b>
Verbindlichkeiten	(40)	Verbindlichkeiten	(40)
Nettoaktiven	(140)	Nettoaktiven	(160)
<b>Total Passiven</b>	<b>(180)</b>	<b>Total Passiven</b>	<b>(200)</b>
Kaufpreis	200	Kaufpreis	200
<b>Goodwill (200 -140)</b>	<b>60</b>	<b>Goodwill (200 -160)</b>	<b>40</b>

Im der oben abgebildeten Tabelle sind beide Varianten der Praxisauslegung dargelegt.

Das Beispiel veranschaulicht, dass die unterschiedliche Auslegung von FER 30 Ziffer 14 zu verschiedenen Werten des Goodwills führen kann:

- Bei Nichtberücksichtigung von nicht bilanzierten Vermögenswerten bei Alpha (hier Markenname) ein Goodwill von 60
- Bei Berücksichtigung von nicht bilanzierten Vermögenswerten bei Alpha (hier Markenname) ein Goodwill von 40.

Swiss GAAP FER kennt überdies das Wahlrecht, Goodwill entweder zu bilanzieren und erfolgswirksam über die betriebswirtschaftliche Nutzungsdauer abzuschreiben oder im Akquisitionszeitpunkt mit dem Eigenkapital zu verrechnen. Zusammen mit der oben erwähnten Praxisauslegung führt dies zu vier verschiedenen buchhalterischen Darstellungen der gleichen Transaktion:

- a) Aktivierung des Goodwills und Abschreibung kombiniert mit der Aktivierung von Markennamen
- b) Aktivierung des Goodwills und Abschreibung kombiniert mit der Nichtaktivierung von Markennamen
- c) Verrechnung des Goodwills mit dem Eigenkapital kombiniert mit der Aktivierung von Markennamen
- d) Verrechnung des Goodwills mit dem Eigenkapital kombiniert mit der Nichtaktivierung von Markennamen.

Unter der aktuellen FER 30 sind alle vier Varianten zulässig. Somit kann der gleiche Sachverhalt zu verschiedenen Ergebnissen in der Jahresrechnung führen.

## 2. Wertbeeinträchtigung FER 20 «Wertbeeinträchtigung» im Zusammenhang mit FER 30

Gemäss FER 20 Ziffer 2 ist an jedem Bilanzstichtag zu überprüfen, ob eine Wertbeeinträchtigung von Aktiven vorliegt. Wird eine solche festgestellt, so ist sie gemäss FER 20 Ziffer 12 erfolgswirksam zu erfassen. Liegt für eine

Gruppe von Vermögenswerten eine Wertbeeinträchtigung vor, besagt FER 30 Ziffer 23 überdies, dass diese zuerst einem allfällig diesen Vermögenswerten zugeordneten Goodwill belastet wird. Macht ein Anwender vom Wahlrecht Gebrauch, den Goodwill im Zeitpunkt der Akquisition mit dem Eigenkapital zu verrechnen, ist eine allfällige Wertbeeinträchtigung in Folgeperioden in der sog. «Schattenrechnung» im Anhang offenzulegen (FER 30 Ziffer 36). Allerdings wirkt sich eine solche Wertbeeinträchtigung nicht auf das Periodenergebnis aus.

Die Praxis zeigt, dass in Fällen, in denen der Goodwill mit dem Eigenkapital verrechnet wird, in der Regel eine theoretische Abschreibung über fünf Jahre angenommen wird. Bei der Aktivierung von Goodwill wird dieser hingegen meist über einen längeren Zeitraum abgeschrieben.

## Schlussfolgerung

Es zeigt sich, dass ein Sachverhalt unter der aktuellen FER 30 zu sehr unterschiedlichen Darstellungen in Swiss GAAP FER Abschlüssen führen kann. Dadurch wird die Vergleichbarkeit für die verschiedenen Anspruchsgruppen erschwert. Andererseits ermöglicht dieser Standard, die jeweils optimale Lösung für jedes Unternehmen zu finden. Diese unterschiedlichen Positionen sollten bei der Weiterentwicklung des Standards mitberücksichtigt werden.

---

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

---

# Studie zur Rechnungslegung in der Schweiz – Swiss GAAP FER gewinnt an Bedeutung

---

Die dritte Auflage der Studie zur Rechnungslegung in der Schweiz hat gezeigt, dass die Anzahl der Swiss GAAP FER Anwender weiterhin steigt. Die Gründe liegen insbesondere in der Berichterstattung nach dem True & Fair View mit vertretbarem Aufwand.

---



Anita Gierbl

## Studienaufbau

Nach entsprechenden Erhebungen aus den Jahren 2009 und 2014 wurde erneut eine repräsentative Statusaufnahme zur Rechnungslegung in der Schweiz durchgeführt. Dabei wurden über 5100 privat gehaltene und kotierte Unternehmen angeschrieben und zur angewendeten Rechnungslegung, ihrem Informationsstand, der Anwendung von Swiss GAAP FER und zukünftigen Entwicklungen befragt. Der Rücklauf belief sich auf rund 15% und liegt damit im Rahmen der früheren Studien.



Heiko Petry

## Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

Nach wie vor wird bei der Jahresabschlusserstellung von nicht kotierten Unternehmen am häufigsten ausschliesslich Obligationenrecht angewendet (63%). Allerdings konnte Swiss GAAP FER in allen Grössenkategorien zulegen.

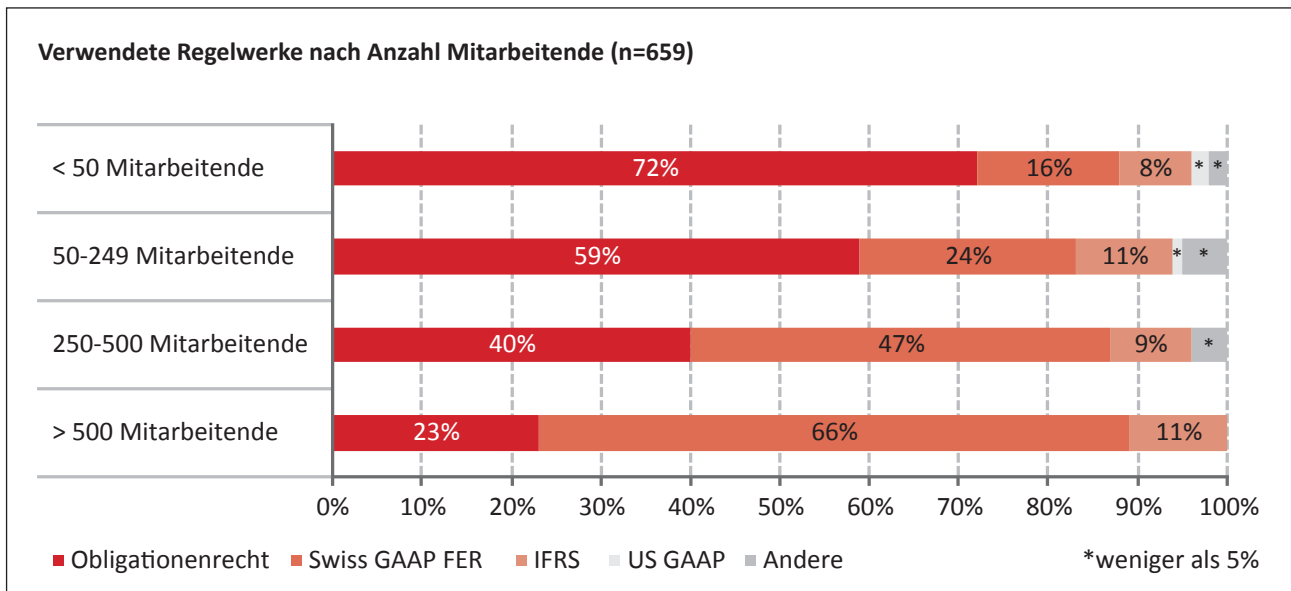
Die grösste Zunahme der Swiss GAAP FER Anwender erfolgte seit 2014 bei den mittelgrossen und grossen Unternehmen. So schliessen heute rund 47% (2014: 27%) aller Unternehmen mit 250-500 Mitarbeitenden und 66% (2014: 32%) aller Unternehmen mit über 500 Mitarbeitenden nach Swiss GAAP FER ab (siehe Abbildung 1).

Der Vergleich zur letzten Studie zeigt, dass diese Steigerung einerseits zu Lasten der Anwendung von IFRS geht (Abnahme von rund 4%). Andererseits scheinen sich viele Erstanwender eines Regelwerkes nach dem True & Fair View für Swiss GAAP FER zu entscheiden.

Bei einer Umstellung auf Swiss GAAP FER rechnet der grösste Teil der nicht kotierten Unternehmen mit einer relativen kurzen Zeitdauer von bis zu sechs Monaten sowie Umstellungskosten von nicht mehr als CHF 20'000. Dabei wird der Umstellungsaufwand von Unternehmen, welche bereits auf Swiss GAAP FER umgestellt haben, geringer eingeschätzt als von Unternehmen, die ausschliesslich einen statutarischen Jahresabschluss erstellen. Dies deutet darauf hin, dass der Umstellungsaufwand von Erstanwendern tendenziell überschätzt wird. Circa drei Viertel der Anwender stufen das Kosten-Nutzenverhältnis von Swiss GAAP FER als positiv ein. Dabei schätzen die Anwender besonders die Verständlichkeit, die Anwenderfreundlichkeit und den angemessenen Detaillierungsgrad der Fachempfehlungen. Andererseits ist im Vergleich zur Abschlusserstellung nach dem Obligationenrecht die Bildung willkürlicher stiller Reserven nicht mehr möglich, und auch der Spielraum für Bilanzpolitik wird enger.

Nicht nur stieg die Anwendung von Swiss GAAP FER, sondern auch der Bekanntheitsgrad. Rund 65% der nicht kotierten Unternehmen kennen das Regelwerk Swiss GAAP FER dem Namen nach (2014: 60%) und ein Drittel der Unternehmen verfügt über Swiss GAAP FER Kenntnisse. Unabhängig davon, welches Rechnungslegungswerk zur Anwendung kommt, ist die bedeutendste Quelle der Informationsbeschaffung der/die Treuhänder/-in bzw. Wirtschaftsprüfer/-in.

Neben den IFRS existieren auch seit 2009 die IFRS für kleine und mittelgrosse Unternehmen (IFRS-KMU), welche eine vereinfachte Version der IFRS Rechnungslegungsnormen für kleine und mittelgrosse Unternehmen bieten. Durch diesen Standard wird in der Schweiz die gleiche Zielgruppe wie bei dem nationalen Standard Swiss GAAP FER angesprochen. Die Ergebnisse der Studie zeigen jedoch erneut, dass sich die IFRS für KMU in der Schweiz nicht durchgesetzt haben. So sehen die



**Abbildung 1:** Verwendete Regelwerke nach Anzahl Mitarbeitende

Studienteilnehmer die Swiss GAAP FER als weniger komplex an und schätzen deren Umfang und Umsetzungsaufwand niedriger ein.

Ebenfalls Teil der Erhebung waren Unternehmen mit einer Kotierung an der SIX Swiss Exchange oder der BX Berne eXchange. Diese Unternehmen geben einen sehr hohen Zufriedenheitsgrad von 97% bezüglich der Anwendung von Swiss GAAP FER an.

Auch bei den kotierten Unternehmen wurde eine ansteigende Anwenderzahl vermerkt. So haben bis März 2019 insgesamt 52 kotierte Unternehmen von IFRS zu Swiss GAAP FER gewechselt. Dabei bestätigt ein Grossteil der Wechselunternehmen einen Zeitaufwand von maximal sechs Monaten (76%) und entstandene Kosten von bis zu CHF 50'000 (60%).

Vergleicht man die Wichtigkeit der Funktionen, welche die Rechnungslegung für die Unternehmen hat, ergeben sich Unterschiede zwischen nicht kotierten und kotierten Unternehmen. So haben die Rechenschaftsablage gegenüber den Anspruchsgruppen und die Information der Öffentlichkeit für die kotierten Unternehmen die grösste Relevanz, wohingegen bei nicht kotierten Unternehmen die Kontrollfunktion im Mittelpunkt steht.

## Fazit und Ausblick

Der Trend zur Internationalisierung der Rechnungslegung hat sich nicht fortgesetzt. Während das Obligationenrecht in der Schweiz weiterhin von vielen Unternehmen als ausreichend für den Jahresabschluss angesehen wird, steht für einen Abschluss nach dem True & Fair View mit den Swiss GAAP FER eine attraktive Alternative zu den IFRS zur Verfügung. Swiss GAAP FER wird dabei mit einem guten Kosten-Nutzen-Verhältnis bewertet, wel-

ches trotzdem die Informationsbedürfnisse der Adressaten zu erfüllen vermag. Diese Einschätzung wird auch dadurch untermauert, dass die kotierten Unternehmen den Swiss GAAP FER in den kommenden drei Jahren die höchste Bedeutung beimessen (63%), gefolgt von den IFRS (38%) und den US GAAP (8%).

Wichtig bleibt die Qualität der Anwendung und die aktive Gemeinschaft von Anwendern. Dieser Anspruch bringt auch das Leitbild der Swiss GAAP FER zum Ausdruck. Zur Sicherstellung eines qualitativ hochwertigen Schweizer Rechnungslegungsstandards werden zudem laufend mehrere Überprüfungsverfahren und Projekte zur Weiterentwicklung der Fachempfehlungen durchgeführt.

Es ist zu erwarten, dass die Anwendung von Swiss GAAP FER in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird. Das grösste Wachstumspotential liegt bei den kleineren Unternehmen. Besonders die Kern-FER bieten eine attraktive, kompakte und simple Lösung für kleine Unternehmen, die einen Abschluss nach dem True & Fair View erstellen wollen, um die Aussagekraft ihrer Finanzberichterstattung zu erhöhen.

Die komplette Studie ist unter [www.fer.ch](http://www.fer.ch) als PDF-Datei verfügbar oder kann dort in gedruckter Form bestellt werden.

*Anita Gierbl M.A. (HSG), Fachassistenz  
Swiss GAAP FER, Doktorandin Universität  
St. Gallen, [anita.gierbl@unisg.ch](mailto:anita.gierbl@unisg.ch)*

*Heiko Petry M.A. (HSG), Audit Senior KPMG AG,  
Fachassistenz Swiss GAAP FER, Doktorand  
Universität St. Gallen, [heiko.petry@unisg.ch](mailto:heiko.petry@unisg.ch)*

---

# HRM2: Beiträge in Form von Naturalleistungen, nicht geldwerte Beiträge

---

Das Schweizerische Rechnungslegungsgremium für den öffentlichen Sektor (SRS-CSPCP) hat die Aufgabe, das harmonisierte Rechnungsmodell HRM2 zu entwickeln. Es hat eine Antwort auf eine häufig gestellte Frage zur Verbuchung von Beiträgen in Form von Naturalleistungen verabschiedet.

---



Nils Soguel

## Hintergrund

Die öffentlichen Gemeinwesen richten häufig Beiträge (Transfers) an Dritteinheiten oder an andere öffentliche Gemeinwesen in anderer Form als in Geld aus. Man spricht von nicht geldwerten Beiträgen oder Beiträgen in Form von Naturalleistungen. Konkret kann es sich um die Zurverfügungstellung (kostenlos oder zu einem Vorzugspreis) von Räumen, Grundstücken, Material und Einrichtungen oder von Dienstleistungen (z.B. Lohnverwaltung, Unterhaltsarbeiten, Personal) handeln. Beiträge in Form von Naturalleistungen können sowohl die operative als auch die Investitionstätigkeit betreffen.

In letzterem Fall handelt es sich um die Übertragung von Vermögenswerten, wie Grundstücken oder Gebäuden, welche kostenlos oder zu einem Vorzugspreis an einen Dritten oder an ein anderes öffentliches Gemeinwesen übertragen werden und somit den Eigentümer wechseln.

Wie müssen solche Vorgänge in der Rechnung des Gemeinwesens, das den nicht geldwerten Beitrag ausrichtet (Beitraggeber), und in demjenigen, das den nicht geldwerten Beitrag erhält (Beitragnehmer), verbucht werden? Das Schweizerische Rechnungslegungsgremium für den öffentlichen Sektor hat sich mit dieser Frage auseinandergesetzt. Der vorliegende Artikel fasst die Antwort zusammen; die Details befinden sich in der Rubrik der häufig gestellten Fragen (FAQ) auf der Homepage des Gremiums ([www.srs-cspcp.ch](http://www.srs-cspcp.ch)).

## Allgemeines zur Verbuchung

Der nicht geldwerte Beitrag muss sowohl in der Rechnung des Beitraggebers wie auch in derjenigen des Beitragnehmers verbucht werden, um die nötige Symmetrie zu gewährleisten.

Die subventionierende Einheit verbucht ihren Beitrag als Transferaufwand in ihrer Erfolgsrechnung oder als Ausgabe in ihrer Investitionsrechnung. Die subventionierte Einheit verbucht spiegelbildlich einen Transferertrag in ihrer Erfolgsrechnung oder eine Einnahme in ihrer Investitionsrechnung.

Ein nicht geldwerter Beitrag sollte verbucht werden, sobald der Betrag wesentlich und verlässlich bestimmbar ist. Das subventionierende öffentliche Gemeinwesen legt den Schwellenwert selber fest, ab dem es solche Beiträge verbucht. Dieser Schwellenwert wird im Anhang zur Rechnung offen gelegt.

## Nicht geldwerte Beiträge im Bereich der betrieblichen Tätigkeit

Der Wert des nicht geldwerten Beitrags wird in Bezug auf den Marktpreis für die betroffene Sache oder Leistung festgelegt. Fehlt ein solcher Marktpreis, gilt der Preis für eine ähnliche Sache oder Leistung. Gibt es keinen Marktpreis, sind die vom subventionierenden öffentlichen Gemeinwesen geschätzten Vollkosten massgebend. Zahlt die subventionierte Einheit einen Teil des Preises oder der Kosten, wird dieser Betrag vom Marktpreis abgezogen. Die Subvention entspricht der Differenz zwischen dem Marktpreis und dem eventuell bezahlten Preis.

### Beispiel Das öffentliche Gemeinwesen stellt kostenlos Räume zur Verfügung

Der Marktwert der Miete von Räumen, die vom subventionierenden öffentlichen Gemeinwesen kostenlos zur Verfügung gestellt werden, wird als wesentlich beurteilt.

Das subventionierende öffentliche Gemeinwesen verbucht diesen nicht geldwerten Beitrag als Transferaufwand und als Mietertrag zum Betrag, der dem Marktwert der Miete entspricht.

Das subventionierte Gemeinwesen verbucht diesen nicht geldwerten Beitrag als Transferertrag und als Mietaufwand zum selben Betrag.

### **Nicht geldwerte Beiträge im Bereich der Investitionstätigkeit**

Bei der Übertragung eines Vermögenswertes entspricht der nicht geldwerte Beitrag dem Marktpreis des betroffenen Vermögenswertes unter Abzug des Betrags, der von der begünstigten Einheit der Übertragung geleistet wird. Da es grundsätzlich für ein öffentliches Gemeinwesen nicht möglich ist, einen Vermögenswert des Verwaltungsvermögens direkt zu veräussern oder zu verschenken, muss es diesen obligatorisch im Finanzvermögen führen. Soll daher ein Vermögenswert des Verwaltungsvermögens als Subvention an eine Dritteinheit abgegeben werden, ist dieser Vermögenswert zuerst ins Finanzvermögen zu übertragen.

Nach HRM2 unterscheiden sich die Bewertungsgrundsätze des Verwaltungsvermögens von denjenigen des Finanzvermögens. Der Übertrag eines Vermögenswertes vom Verwaltungs- ins Finanzvermögen hat deshalb, zum Zeitpunkt der Verbuchung im Finanzvermögen, eine Neubewertung des Vermögenswertes zur Folge.

#### **Beispiel Übertragung eines Gebäudes zu einem Vorzugspreis mit Benützungsbedingungen**

Ist die Benützung eines übertragenen Vermögenswertes an Bedingungen seitens des Beitraggebers geknüpft, muss die Übertragung des Vermögenswertes vom Beitragnehmer als Subventionsbeitrag betrachtet werden.

Das öffentliche Gemeinwesen überträgt ein Gebäude seines Verwaltungsvermögens. Der Bilanzwert entspricht nicht dem Verkehrswert. Im Übrigen bezahlt die begünstigte Einheit einen Vorzugspreis, der unter dem Verkehrswert liegt. Die Differenz zwischen dem Verkehrswert und dem bezahlten Preis wird als wesentlich betrachtet.

Die subventionierende Einheit überträgt zuerst das Gebäude vom Verwaltungs- ins Finanzvermögen. Sie bewertet anschliessend das Gebäude, das nun zu ihrem Finanzvermögen gehört, laut Fachempfehlung 6 des Handbuchs HRM2, zu seinem Verkehrswert. Die Einheit verbucht sodann den Zugang an flüssigen Mitteln und die Gewährung eines Investitionsbeitrags in ihrer Investitionsrechnung. Der Investitionsbeitrag entspricht der Differenz zwischen dem erhaltenen Betrag und dem Bilanzwert des Gebäudes. Ende Jahr überträgt sie den

Investitionsbeitrag in die Bilanz und schreibt ihn nach den geltenden Regeln ab.

Die subventionierte Einheit verbucht das Gebäude zum Verkehrswert im Soll der Investitionsrechnung und den bezahlten Betrag im Haben der flüssigen Mittel; sie verbucht die Differenz zwischen dem Verkehrswert und dem bezahlten Betrag im Haben der Investitionsrechnung als erhaltener Investitionsbeitrag. Das Gebäude und der Investitionsbeitrag werden Ende Jahr in die Bilanz übertragen und nach den geltenden Regeln abgeschrieben.

#### **Beispiel Übertragung eines Gebäudes zu einem Vorzugspreis ohne Benützungsbedingungen**

Wird die Benützung des Vermögenswertes an keine Bedingungen geknüpft, wird die Übertragung als Schenkung verbucht.

Im Unterschied zum vorherigen Beispiel verbucht die subventionierende Einheit den Investitionsbeitrag nicht in ihrer Investitionsrechnung, sondern als Transferaufwand in der Erfolgsrechnung. Die subventionierte Einheit verbucht den Investitionsbeitrag spiegelbildlich als Transferertrag in der Erfolgsrechnung. Die übrigen Buchungen bleiben gleich.

### **Fazit**

Die Beträge von nicht geldwerten Beiträgen, die von den öffentlichen Gemeinwesen gewährt bzw. vereinnahmt werden, können bedeutsam sein. Sie sind ein signifikantes Interventionsmittel für zahlreiche öffentliche Bereiche. Man denke nur an die Kultur oder den Sport. Aus diesem Grund sollten die Jahresrechnungen der betroffenen öffentlichen Gemeinwesen die gesamten Mittel, die für die öffentlichen Bereiche aufgewendet werden, widerspiegeln. Dabei müssen auch die nicht geldwerten Ressourcen aufgezeigt werden.

---

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

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



## **Praxiswissen von veb.ch: Das Lehr- und Praxisbuch zur Schweizer Mehrwertsteuer**

Das Buch behandelt das Thema MWST von Grund auf bis hin zur anspruchsvollen Materie der Gruppenbesteuerung. Viele einprägsame alltägliche Beispiele aus der Praxis sowie eine grosse Aufgabensammlung mit Lösungen beleuchten alle relevanten Themen des Schweizer MWST-Gesetzes – übersichtlich und verständlich. Mit dem gelungenen Mix von Theorie und Praxis ist das Buch sowohl für den täglichen Einsatz wie auch für die Ausbildung geeignet.

**Das neue MWST-Buch ist ein praktischer Wegbegleiter mit nützlichem Praxiswissen und für CHF 93 beim Verlag SKV ([www.verlagskv.ch](http://www.verlagskv.ch)) erhältlich.**



## **Schweizer Kontenrahmen KMU: Das Original**

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

**Das für die Schweizer KMU sehr wichtige Werk kann in den Sprachen deutsch, französisch und italienisch bestellt werden.**

**Weitere Infos auf [www.veb.ch](http://www.veb.ch), Kontenrahmen KMU.**



## **Sonderbilanzen**

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



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

**veb.ch-Mitglieder erhalten 15% Rabatt  
auf das ganze Sortiment beim Verlag SKV.**

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



# Rechnungslegung nach OR

## Fragen zum OR-Rechnungslegungsrecht:

Gemäss Art. 959c Abs. 1 Ziff. 3 OR müssen im Anhang Angaben über eine «wesentliche» Nettoauflösung der stillen Reserven gemacht werden. Im Folgenden wird gezeigt, was unter einer Nettoauflösung stiller Reserven zu verstehen ist und wie sie ermittelt werden kann.

Art. 959c Abs. 1 Ziff. 3 fordert, im Anhang den Gesamtbetrag der aufgelösten Wiederbeschaffungsreserven und der darüber hinausgehenden stillen Reserven anzugeben, «soweit dieser den Gesamtbetrag der neugebildeten derartigen Reserven übersteigt, wenn dadurch das erwirtschaftete Ergebnis wesentlich günstiger dargestellt wird».

Als stille Reserven i. S. dieser Vorschrift gilt die Differenz zwischen dem «Höchstwert» (erforderlicher Betrag gem. 32. OR-Titel) und dem Buchwert einer Bilanzposition. Betroffen sind somit die stillen Reserven, welche gem. Art. 960a Abs. 4 «zu Wiederbeschaffungszwecken» gebildet werden dürfen. Ebenfalls erfasst werden die stillen Willkürreserven «zur Sicherung des dauernden Gedeihens des Unternehmens» (Art. 960a Abs. 4). Diese werden durch bewusste buchhalterische Massnahmen und Anwendung willkürlicher Bewertungsansätze gebildet mit der Absicht, den Ausweis des Nettovermögens und des Jahresergebnisses zu beeinflussen, indem Abschreibungen, Wertberichtigungen oder Rückstellungen

über allgemein anerkannte kaufmännische Grundsätze hinaus vorgenommen oder nicht länger begründete Abschreibungen, Wertberichtigungen oder Rückstellungen stehengelassen werden (s. Art. 960a Abs. 4, 960e Abs. 3 und 4). Zu den stillen Reserven gehört auch die Arbeitgeberbeitragsreserve, sofern sie nicht aktiviert, sondern zur Steueroptimierung eingesetzt wird.

Nicht zu den stillen Reserven i. S. v. Ziff. 3 gehören hingegen die Zwangsreserven: Solche liegen vor, wenn der aktuelle Wert eines Aktivums dessen Anschaffungs- oder Herstellungskosten gem. Art. 960a übersteigt, was z.B. bei Grundstücken oder Beteiligungen häufig zutrifft. Die Differenz zwischen dem gesetzlichen Höchstwert und dem tatsächlich höheren Wert (z.B. beobachtbarer Marktpreis) darf nicht aktiviert werden, weshalb man von einer Zwangsreserve spricht. Werden Aktiven gem. Art. 960b Abs. 1 zum Börsenkurs oder anderen beobachtbaren Marktpreis bewertet und wird gleichzeitig eine Wertberichtigung erfasst, um Schwankungen im Kursverlauf Rechnung zu tragen (Schwankungsreserve gem. Art. 960b Abs. 2), so handelt es sich nicht um eine Zwangsreserve, sondern um die Ausnutzung eines Wahlrechts. Weil aber Bildung und Auflösung für den Adressaten transparent sind, fällt die Schwankungsreserve als solche nicht unter Ziff. 3 und ist bei der Nettoauflösung stiller Reserven nicht zu berücksichtigen.

In TCHF	Höchstwert (erforderlicher Betrag gem. OR) 31.12.2018 (1)	Buchwert 31.12.2018 (2)	Stille Reserve 31.12.2018 (3) = (1)-(2)	Stille Reserve 31.12.2017 (4)	Veränderung stille Reserve 2018 (5) = (3)-(4)
Forderungen	x	x	x	x	x
Vorräte und nicht fakturierte Dienstleistungen	x	x	x	x	x
Finanzanlagen	x	x	x	x	x
Beteiligungen	x	x	x	x	x
Sachanlagen	x	x	x	x	x
Immaterielle Werte	x	x	x	x	x
Wertberichtigung (falls offen abgezogen)	x	x	x	x	x
Verbindlichkeiten	x	x	x	x	x
Rückstellungen	x	x	x	x	x
Arbeitgeberbeitragsreserve			x	x	x
<b>Total</b>			<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x*</b>

\* Nettoauflösung, falls Saldo negativ; Nettobildung, falls Saldo positiv

Abbildung 1: Schema zur Ermittlung der Nettoauflösung stiller Reserven

Ebenfalls nicht als stille Reserven gem. Ziff. 3 gelten die Ermessensreserven. Solche entstehen bei der Wahrnehmung von Freiräumen, die sich aus verschiedenen Bewertungsmöglichkeiten unter gleichzeitiger Berücksichtigung des Vorsichtsprinzips ergeben, z.B. bei einer vorsichtig geschätzten Nutzungsdauer von Sachanlagen.

Die Auflösung stiller Reserven ist im Anhang lediglich dann offenzulegen, wenn dadurch das erwirtschaftete Ergebnis wesentlich günstiger dargestellt wird. Der Begriff des erwirtschafteten Ergebnisses ist unklar; am ehesten kann darunter der in der Erfolgsrechnung ausgewiesene Jahresgewinn oder -verlust verstanden werden. Zu berücksichtigen sind allerdings auch Aspekte wie etwa die Grösse von ausserordentlichen Positionen, die Politik der Dividendenausschüttung in den letzten Jahren oder der Trend der Rentabilität. Die Beurteilung der Wesentlichkeit (Art. 958c Abs. 1 Ziff. 4) kann quantitativ oder qualitativ erfolgen. In der Lehre werden unterschiedliche Bandbreiten für die Wesentlichkeitsschwelle vertreten, konkret zwischen 5% und 20% des Jahresergebnisses. Grundsätzlich gilt, dass Informationen wesentlich sind, wenn «ihr Weglassen oder ihre fehlerhafte Darstellung die aufgrund der Jahresrechnung zu treffenden Entscheidungen beeinflussen könnten.» (Botschaft vom 21. Dezember 2007 zur Änderung des Obligationenrechts, BBl 2008, 1702).

Im Anhang auszuweisen ist der Nettoüberschuss aller im betreffenden Geschäftsjahr aufgelösten stillen Wiederbeschaffungs- und Willkürreserven, unter Abzug aller im selben Jahr neu gebildeten derartigen stillen Reserven (Nettoauflösung). Zu diesem Zweck muss der Gesamtbestand der stillen Reserven am Beginn und am Ende des Geschäftsjahrs verglichen werden. Hingegen muss im Anhang nicht offengelegt werden, auf welchen spezifischen Bilanzpositionen stille Reserven gebildet oder aufgelöst wurden; die Angabe des Nettogesamtbetrags genügt. Abbildung 1 zeigt die Ermittlung des Betrags der Nettoauflösung anhand einer tabellarischen Darstellung (vgl. auch EXPERTsuisse, Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band «Buchführung und Rechnungslegung», Zürich 2014, S. 248).

*Prof. Dr. Dieter Pfaff,  
Universität Zürich und Vizepräsident veb.ch*

#### Literaturhinweise

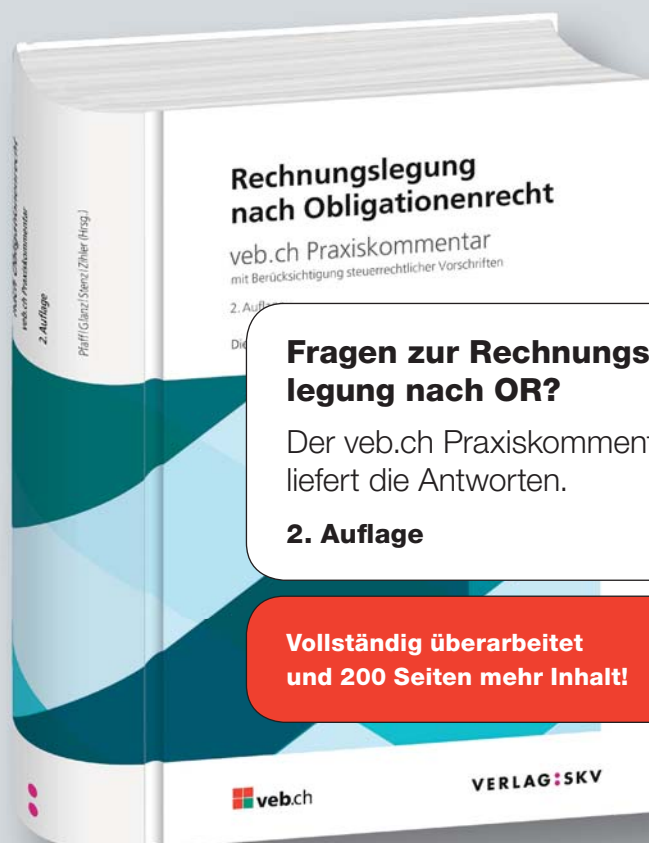
Beitrag ohne Fussnoten entnommen aus: Pfaff Dieter/Kessler Franz J., Kommentar zu Art. 959c OR, in: Pfaff Dieter/Glanz Stephan/Stenz Thomas/Zihler Florian (Hrsg.), Rechnungslegung nach Obligationenrecht – veb.ch Praxiskommentar mit Berücksichtigung steuerrechtlicher Vorschriften, 2. Aufl., Zürich 2019, S. 459-462.



Der veb.ch Praxiskommentar gibt Ihnen in einem Band umfassend und verlässlich Auskunft über die Jahresrechnung (Einzelabschluss), Konzernrechnung, Buchführung und Steuerbilanz nach den Vorschriften, die für alle Arten von Unternehmen gelten (32. Titel des OR). Das Werk wurde für diese zweite Auflage vollständig überarbeitet und aktualisiert. Neu hinzugekommen sind Beiträge über die Massgeblichkeit des OR für NPO, über die Buchführungsvorschriften des MWST-Rechts sowie über die Bilanzfälschung.

2. Auflage 2019, 1148 Seiten, Hardcover  
ISBN: 978-3-286-50936-8

Bestellungen unter [www.verlagskv.ch](http://www.verlagskv.ch)  
oder [info@verlagskv.ch](mailto:info@verlagskv.ch)



### Fragen zur Rechnungslegung nach OR?

Der veb.ch Praxiskommentar liefert die Antworten.

**2. Auflage**

**Vollständig überarbeitet  
und 200 Seiten mehr Inhalt!**



---

# Einlagerückgewähr und der Einfluss auf die Dividendenzahlung

---

Das Bundesgericht hat mit dem Entscheid vom 16.10.2014 (BGE 4A-138/2014) die bisherige Praxis deutlich verschärft. Dabei hat man nicht nur die Thematik der Einlagerückgewähr, sondern auch die Dividendenzahlung ins Visier genommen. Nachfolgend wird auf eine Umsetzung in der Praxis eingegangen.

---



Christian Feller

## Einlagerückgewähr

Der Aktionär hat gemäss Art. 680 Abs. 2 OR kein Recht, den einbezahlten Betrag zurückzufordern. Insbesondere geht es aber darum, dass die Gesellschaft nicht freiwillig von sich aus offen oder verdeckt (verdeckte Rückzahlung) die Einlage zurückerstattet.

## Freies Eigenkapital

Der Gewährung von Darlehen an Aktionäre und Nahestehende werden Grenzen gesetzt. Dem Aktionär steht gemäss Art. 680 Abs. 2 OR kein Recht zu, den für die Liberierung seiner Aktien einbezahlten Betrag zurückzufordern, woraus die Rechtsprechung ein Kapitalrückzahlungsverbot ableitet.

Das für ein Aktionärsdarlehen freie Eigenkapital ergibt sich aus dem gesamten Eigenkapital abzüglich liberiertes Grundkapital (Aktien- und Partizipationskapital). Eigene Aktien reduzieren als Minusposten das gesamte Eigenkapital.

Gemäss Berufsstand können die vorhandenen stillen Reserven abzüglich den latenten Steuern dem Eigenkapital zugerechnet werden.

## Wann gelten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nicht als Aktionärsdarlehen?

Es bestehen am Bilanzstichtag direkte oder indirekte Forderungen mit Darlehenscharakter gegenüber dem Aktionär «up-stream», Schwestergesellschaften «cross-stream» oder deren nahestehenden Personen, welche nicht mit Gegenforderungen nach Art. 120 OR verrechnet werden können. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die dem üblichen Geschäftsverkehr mit den üblichen Zahlungszielen entsprechen, gelten nicht als Aktionärsdarlehen.

## Für die Gewinnverwendung verfügbares Eigenkapital

Dividenden dürfen nur aus dem Bilanzgewinn und aus hierfür gebildeten Reserven ausgeschüttet werden. (OR Art. 675 Abs. 2).



Einlagerückgewähr und Dividendenzahlung: Das Bundesgericht hat die bisherige Praxis verschärft.

## Fallbeispiel (verkürzte Bilanz)

Aktiven	TCHF	Passiven	TCHF
Aktionärsdarlehen *	100	Grundkapital	100
Weitere Aktiven	600	Gesetzliche Reserve	50
		Bilanzgewinn	200
		Eigenkapital	350

\* hält Drittvergleich nicht Stand (ohne Wertberichtigung)

Das für die Gewinnverwendung verfügbare Eigenkapital ergibt sich aus dem buchmässigen Eigenkapital abzüglich Grundkapital und gebundene gesetzliche Reserven (allgemeine gesetzliche Reserve sowie gesetzliche Kapitalreserven, soweit diese 50% des Grundkapitals nicht übersteigen). Aufwertungsreserven und Reserve für eigene Aktien dürfen nicht mitberücksichtigt werden, da diese gesperrt sind.

### Geschütztes Eigenkapital

Wenn das Aktionärsdarlehen nicht zu Markt- bzw. Drittbedingungen ausgerichtet worden ist, ist gemäss BGer das ausschüttbare Eigenkapital im Umfang des gewährten Darlehens für Dividendenausschüttungen zu sperren.

### Die Beurteilungskriterien für den Markt- bzw. Drittvergleich

Aufgrund der fehlenden Marktkonformität (z.B. fehlende schriftliche Darlehensverträge mit marktüblichen Bedingungen wie Zinsen, Rückzahlungen, Sicherheiten etc.) muss die Rückzahlungsabsicht und die Rückzahlungsfähigkeit der Schuldnerin gemäss BGer als zweifelhaft beurteilt werden.

Dieser absolute Rückschluss des BGer muss aus handelsrechtlicher Sicht kritisch beurteilt werden. Die im KMU-Umfeld oft formellen Defizite bei der Ausgestaltung der Verträge oder gänzlich fehlende Darlehensverträge bedeuten nicht zwangsläufig, dass die «Drittconformität» nicht gegeben ist. Es ist zu beachten, dass die Drittconformität gegeben sein kann und trotzdem ein Wertberichtigungsbedarf vorhanden ist. Bei einer allfälligen Wertberichtigung würde sich das ausschüttbare Eigenkapital via tieferem Jahresgewinn reduzieren.

Auch aus steuerlicher Sicht steht die Beurteilung der Bonität des Darlehensnehmers im Vordergrund. Fehlende Rückzahlungsfähigkeit bzw. Rückzahlungswille führen in aller Regel zu einer steuerbaren geldwerten Leistung (simuliertes Darlehen).

### Freies Eigenkapital

- Eigenkapital (allenfalls zusätzlich stiller Reserven abzüglich latenter Steuern) abzüglich Grundkapital (entspricht in der Regel dem Bilanzgewinn und der offenen und stillen Reserven)
- $350 - 100 = 250$

### Für die Gewinnverwendung verfügbares Eigenkapital

- Buchmässiges Eigenkapital abzüglich Grundkapital und gebundene gesetzliche Reserven (entspricht in der Regel dem Bilanzgewinn und den frei verfügbaren Reserven)
- $350 - 100 - 50 = 200$

### Für Dividenden verfügbares Eigenkapital bei nicht markt- bzw. drittconformen Aktionärsdarlehen

- Verfügbares Eigenkapital abzüglich Aktionärsdarlehen
- $200 - 100 = 100$

### Fazit

Für das vorliegende Fallbeispiel gilt:

- Aktionärsdarlehen grösser als 250 verstossen gegen Art. 680 Abs. 2 OR
- Dividenden grösser als 100 verstossen gegen die Gewinnverwendungsvorschriften (bei nicht marktconformen Darlehen), ausser es wird im Antrag erwähnt, dass eine Auszahlung durch Verrechnung mit dem Darlehen vorgenommen wird.

---

Christian Feller, dipl. Wirtschaftsprüfer,  
Partner Confia Group AG,  
Leiter Sifer bei TREUHAND|SUISSE,  
christian.feller@confia-group.ch

---

# Elektronische Signatur: Digitalisierung leicht gemacht

---

Gerade in der heutigen Zeit sind Mobilität und Flexibilität aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken. Dank digitalen Signaturen lassen sich elektronische Dokumente schnell, zeit- und ortsunabhängig unterzeichnen. Die vom Bundesamt für Kommunikation (BAKOM) anerkannten Signaturen sind gemäss Art. 14 Abs. 2<sup>bis</sup> OR rechtsgültig.

---



Daniela Salkim

Die Einführung der digitalen Signatur kann den Umgang mit vielerlei Dokumenten, die man ansonsten per Post verschicken müsste, erleichtern. Das digitale Signieren von Revisionsberichten wurde bei den grossen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vor Jahren eingeführt. Bei KMU-Revisionsunternehmen

ist diese Art der Unterzeichnung noch nicht sehr häufig anzutreffen. Dabei könnte man sich das zeit- und kostenintensive Ausdrucken, Unterschreiben, Einscannen und Weiterschicken von Dokumenten ersparen.

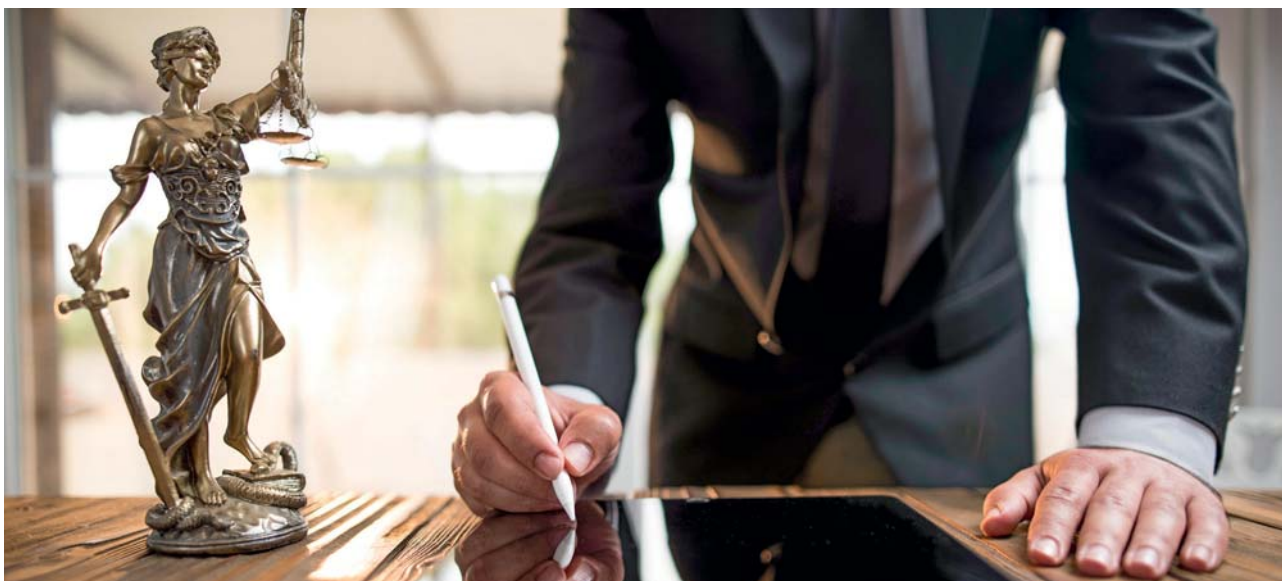
## Unkomplizierte Beschaffung

Die SuisseID ist der erste standardisierte elektronische Identitätsnachweis der Schweiz, mit dem eine rechtsgültige elektronische Signatur möglich ist; sie kann bei

# swiss quality peer review

 **veb.ch** TREUHAND | SUISSE

vier verschiedenen Anbietern bezogen werden (vgl. Kasten). Die Schweizerische Post/SwissSign AG ([www.postsuisseid.ch](http://www.postsuisseid.ch)) z.B. beliefern sowohl Unternehmen wie Privatpersonen. Die SuisseID kann einfach über deren Website beantragt werden. Mit dem eigenhändig unterzeichneten Antragsformular und dem gültigen Ausweis (Reisepass, Identitätskarte) sucht man eine der vorgeschlagenen Identifikationsprüfstellen (z.B. einer Poststelle der Schweizerischen Post) auf. Dort lässt man sich eine echtheitsbestätigte Kopie des amtlichen Aus-



*Dank digitalen Signaturen lassen sich elektronische Dokumenten zeit- und ortsunabhängig unterzeichnen.*

In der Schweiz gibt es nur vier vom BAKOM gemäss Bundesgesetz über die elektronische Signatur (ZertES) anerkannte Anbieter von Zertifizierungsdiensten (namentlich: Swisscom Schweiz AG, QuoVadis Trustlink Schweiz AG, SwissSign AG, Bundesamt für Informatik und Telekommunikation BIT). Auf der Website der BAKOM ([www.bakom.admin.ch](http://www.bakom.admin.ch)) ist die Liste der anerkannten Signaturanbieter mit weiteren Informationen verfügbar. Als akkreditierte Anerkennungsstelle fungiert im Moment nur die KPMG. Sie überprüft, ob die Zertifikate der Signaturanbieter die Anforderungen u.a. für qualifizierte elektronische Signaturen erfüllen. Die Anbieter können sich auf freiwilliger Basis anerkennen lassen. Dadurch haben sie die Möglichkeit nachzuweisen, dass Qualität, Zuverlässigkeit und Sicherheit der erbrachten Leistungen den geltenden Normen entsprechen ([www.bakom.admin.ch](http://www.bakom.admin.ch)). Ein qualifiziertes Zertifikat muss als solches gekennzeichnet sein. Es wird nur auf eine natürliche Person ausgestellt und darf ausschliesslich für die elektronische Signatur eingesetzt werden.

weises ausstellen. Der Ausweis muss die kompletten Angaben zur Person sowie die Unterschrift enthalten. Anschliessend werden sämtliche Antragsdokumente an den jeweiligen anerkannten Signaturanbieter gesendet. Da ein Gesuch um eine SuisselD sorgfältig geprüft wird, dauert die Lieferung des USB-Sticks bzw. der Chipkarte mindestens 48 Stunden. Neu wurden die Einsatzmöglichkeiten der Suisse ID um einen SuisselD Mobile Service erweitert. So können Anwender das sichere Login auch über mobile Geräte wie Smartphones und Tablets vornehmen.

## PDF-Dokument digital signieren

Berichte, Briefe oder Verträge werden immer häufiger auf dem elektronischen Weg als PDF-Datei versendet. Um ein PDF-Dokument digital signieren zu können, benötigt man das Programm Acrobat Reader DC. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, die Dokumente über das auf Cloud-Diensten basierende und von Adobe Sign bereitgestellte Werkzeug «Fill & Sign» von anderen Personen signieren zu lassen. Damit können beispielsweise Revisionsberichte ohne weiteres durch zwei Personen unterzeichnet werden.

## Schlussfolgerung

Die digitale Unterschrift zu beschaffen, ist keine Hexerei. Die Beschaffung erfolgt in der Regel innerhalb von wenigen Tagen. Dabei ist zu beachten, dass nur die qualifizierte elektronische Signatur im Schweizer Gesetz festgehalten (Art. 14 Abs. 2<sup>bis</sup> OR) und – unter bestimmten Bedingungen – der handschriftlichen Signatur rechtlich gleichgestellt ist.

---

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

# Weblaw Academy

Jetzt  
anmelden!

**23. Oktober 2019 – Webinar, von 11-12 Uhr**

## Zur Rolle der Nutzer bei der Besteuerung der digitalen Wirtschaft

**Dr. iur. Elisabetta Pfister**

### Weitere aktuelle Veranstaltungen in Bern:

- › Automatisierungsstrategien für EntscheidungsträgerInnen – 4.10.2019
- › Blockchain verstehen – 22.10.2019
- › Programmieren für Juristinnen und Juristen – 23.10.2019
- › Dokumentautomatisierung für Juristinnen und Juristen – 25.10.2019

Anmeldung und weitere Kursdaten: [www.weblaw.ch/academy.html](http://www.weblaw.ch/academy.html)

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

---

# Privatanteil an den Fahrzeugkosten bei einem Luxusfahrzeug

---

Die steueramtlich vorgenommene Erhöhung des Privatanteils bei Verwendung eines Luxusfahrzeugs als Geschäftsfahrzeug ist nachvollziehbar. Ob und in welcher Höhe Privatanteile erhöht werden, ist anhand des konkreten Einzelfalls zu bestimmen und zu einem gewissen Grad der Steuerpraxis zu überlassen.

---



Hans Ulrich Meuter

Wie bereits zuvor das Bundesgericht in einem Fall des Kantons Appenzell Ausserrhoden hat nun auch das Zürcher Verwaltungsgericht festgestellt, dass mit der Einführung des neuen Lohnausweises und der Privatanteilsfestsetzung die Möglichkeit der Ausscheidung eines Luxusanteils für Geschäftsfahrzeuge zusätzlich

zum normalen Privatanteil von 9.6% pro Jahr keinesfalls abgeschafft worden ist. Vergleicht man die beiden Entscheide des Kantons Appenzell und des Kantons Zürich, so kann man feststellen, dass in methodischer Hinsicht grundsätzlich zwei Möglichkeiten bestehen, den Luxusanteil zu berechnen.

**Variante 1 (Appenzeller-Methode):** Der Privat- und Luxusanteil setzt sich aus zwei Komponenten zusammen. Auf dem steueramtlich anerkannten Anschaffungspreis wird zunächst ein Privatanteil von 9.6% berechnet. Auf der Differenz zwischen dem Anschaffungspreis und dem anerkannten Schwellenwert wird sodann der entsprechende Abschreibungsanteil steuerlich nicht zum Abzug zugelassen und als zusätzlicher Privatanteil (Luxusanteil) aufgerechnet. Wird das Fahrzeug der Luxusklasse bloss geleast, so sind die Leasingzahlungen in einen geschäftsmässig begründeten Teil (entsprechend dem steueramtlich anerkannten Schwellenwert) und einen geschäftsmässig nicht begründeten Luxusanteil (entsprechend demjenigen Teil des Anschaffungswertes, welcher den Schwellenwert übersteigt) aufzusplitten. Der Privat- und Luxusanteil setzt sich in diesem Falle aus dem Normal-Privatanteil von 9.6% des Schwellenwertes und dem geschäftsmässig nicht begründeten Luxusanteil an den Leasingkosten zusammen.

**Variante 2 (Zürcher-Methode):** Wird ein Fahrzeug der Luxusklasse für den Geschäftsbetrieb eingesetzt, wird

der Prozentsatz des Normal-Privatanteils von 9.6% für denjenigen Teil des Anschaffungswertes, welcher den Schwellenwert übersteigt, in Relation zum Anschaffungswert schematisch erhöht. So beträgt – wie im hier beurteilten Fall – bei einem Anschaffungswert von Fr. 220'000 der Privat- und Luxusanteil insgesamt 17.0% pro Jahr, entsprechend Fr. 37'400.

Um für alle betroffenen Steuerpflichtigen Transparenz zu schaffen, wäre es wünschenswert, wenn das Kantonale Steueramt das detaillierte Abstufungsschema und die sich daraus ergebenden prozentualen Privat- und Luxusanteile möglichst rasch publizieren würde.

---

Quelle: Zürcher Steuerpraxis 2019, S.150 ff.  
Verwaltungsgericht Zürich, 11. Februar 2019, SB.2018.135;  
rechtskräftig.

---

Hans Ulrich Meuter,  
dipl. ing. agr. ETH/lic. iur./dipl. Steuerexperte,  
[www.hansulrichmeuter.ch](http://www.hansulrichmeuter.ch), [info@hansulrichmeuter.ch](mailto:info@hansulrichmeuter.ch)



Ab 8. Oktober 2019

## Chef/in Finanz- und Rechnungswesen (1 Semester)

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



Ab 9. Oktober 2019

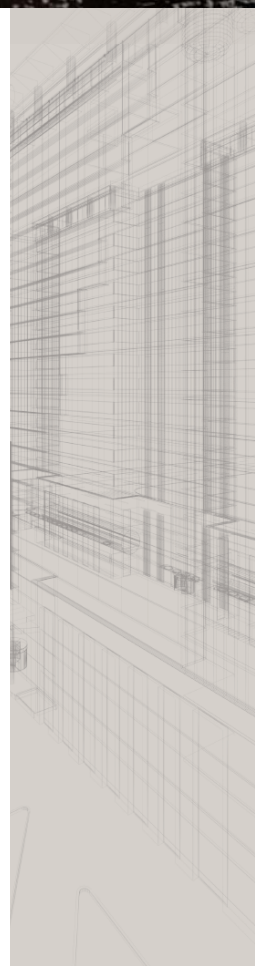
## Controlling-Praxisstudium (1 Semester)

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

Ab 20. Oktober 2019

## Experten in Rechnungslegung und Controlling (3 oder 5 Semester)

Der Studiengang bereitet zukünftige Entscheidungsträger und Spezialisten der Rechnungslegung und des Controllings in Klein-, Mittel- und Grossbetrieben zielstrebig auf die Höhere Fachprüfung zur Expertin/ zum Experten in Rechnungslegung und Controlling vor.



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

# Steuerreform und AHV-Finanzierung (STAF)

Am 1. 1. 2020 tritt die STAF in Kraft. Durch die Steuerreform soll der Wirtschaftsstandort Schweiz gestärkt werden und im internationalen Standortwettbewerb konkurrenzfähig bleiben. Die Steuerprivilegien für Statusgesellschaften werden aufgehoben. Zudem soll die finanzielle Situation der AHV verbessert werden.



Martina Oggier



Reto Giger

Per 1. 1. 2020 werden gemäss Art. 28 Abs. 2 bis 5 StHG das Holdingprivileg, die privilegierte Besteuerungen für Domizil- und gemischte Gesellschaften sowie die Besteuerung als Finance Branch und Principal-Struktur aufgehoben. Diese Gesellschaften sind gezwungen, in die ordentliche Besteuerung zu wechseln, und sind unter anderem mit der Problematik der Behandlung allfälliger Verluste und Auflösung stiller Reserven konfrontiert. Die Behandlung von bisher bestehenden stillen Reserven und Verlustvorträgen ist nicht ausdrücklich im StHG geregelt.

Die Kantone haben gemäss

dem Entscheid des Bundesgerichts vom 12.03.2012 (2C\_645/2011) grundsätzlich folgende Möglichkeiten:

**Möglichkeit 1:** Es ist keine steuerfreie Offenlegung der stillen Reserven bei Statuswechsel möglich. Verluste, welche aus der Zeit der privilegierten Besteuerung stammen, können jedoch vorgetragen werden und sind bei ordentlicher Besteuerung weiter verrechenbar.

**Möglichkeit 2:** Eine steuerfreie Offenlegung der stillen Reserven im Umfang der bisherigen Freistellung (bis und mit Steuerjahr 2019) beim Statuswechsel ist möglich; allfällige Verluste können jedoch nicht vorgetragen werden und gehen verloren.

## Möglichkeiten für Offenlegung der stillen Reserven

- **Step-up-Praxis:** Aufdeckung stiller Reserven und Abschreibung über 5 – 10 Jahre, je nach Kanton.

- **Zweisatz-System:** Stille Reserven (inkl. Goodwill) unterliegen nach Statusänderung während 5 Jahren einer gesonderten, tieferen Besteuerung.

## Sonderfälle

- Keine steuerneutrale Aufdeckung von stillen Reserven auf schweizerischem Grundeigentum, weil dieses auch unter Holdingprivileg ordentlich besteuert wird.
- Bei qualifizierten Beteiligungen wird auf der Differenz zwischen dem Veräusserungserlös und den Gestehungskosten nach dem Statuswechsel der Beteiligungsabzug anwendbar sein, womit ebenfalls keine steuerneutrale Aufdeckung von stillen Reserven in diesem Umfang möglich ist.
- Bestehen Abschreibungen auf Beteiligungen, ist eine steuerneutrale Aufwertung des Gewinnsteuerwerts bis zu den Gestehungskosten möglich.

### TAGESSEMINAR

15. November 2019

## Steuervorlage und AHV- Finanzierung (STAF):

## Die steuerlichen Änderungen

- Step-up Regelung
- Holdings-/Domizil-, Verwaltungsgesellschaften: Wie weiter?
- Patentbox für KMU
- Eigenkapitalzinsabzug
- MWST-Folgen



### Kursort:

Hotel Marriott, Zürich

### Preis:

Mitglieder veb.ch  
CHF 750 inkl. MWST  
Nichtmitglieder  
CHF 860 inkl. MWST

### Informationen und Anmeldung:

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

## Kantonale Übersicht

	Effektive Steuerbelastung bisher *	Effektive Steuerbelastung geplant *	Befreiung Dividendenbesteuerung	Zusätzlicher Abzug für F&E Kosten	Maximale Entlastung Patentbox
AG	18.6 %	18.6 %	50 %	50 %	90 %
AI	14.2 %	12.7 %	50 %	Nein	10 %
AR	13 %	13 %	40 %	50 %	50 %
BE	21.6 %	21.6 %	50 %	50 %	90 %
BL	20.7 %	13.5 % **	40 %	20 %	90 %
BS	22.2 %	13 %	20 %	Nein	90 %
FR	19.9 %	13.7 %	30 %	50 %	90 %
GE	24.2 %	14 %	30 %	50 %	10 %
GL	15.7 %	12.4 %	30 %	Nein	10 %
GR	16.1 %	14 %	30 %	Nein	70 %
JU	20.7 %	15 % ***	30 %	50 %	90 %
LU	12.3 %	12.3 %	40 %	Nein	10 %
NE	15.6 %	13.6 %	40 %	50 %	20 %
NW	12.7 %	12 %	50 %	Nein	90 %
OW	12.7 %	12.7 %	50 %	50 %	90 %
SG	17.4 %	15.2 %	30 %	40 %	50 %
SH	16 %	12 %	40 %	25 %	90 %
SO	21.4 %	13.1 %	40 %	50 %	90 %
SZ	15.2 %	14.3 %	50 %	50 %	90 %
TG	16.4 %	13.4 %	30 %	Noch offen	40 %
TI	21 %	17 %	30 %	50 %	90 %
UR	14.9 %	12.6 %	40 %	Nein	30 %
VD	14 %	14 %	30 %	Noch offen	Noch offen
VS	21.6 %	17 %	40 %	50 %	90 %
ZG	14.5 %	12.3 %	50 %	50 %	90 %
ZH	21.2 %	18.2 %	50 %	50 %	90 %

\* jeweils Hauptort

\*\* stufenweise Reduktion bis 2025

\*\*\* stufenweise Reduktion bis 2024

### Einführung Patentbox

Die Kantone müssen zwingend eine Patentbox einführen. Die steuerpflichtige Person kann ab dem Steuerjahr 2020 beantragen, dass der Gewinn aus bestimmten Immaterialgüterrechten reduziert besteuert wird.

### Berechnung des Boxenerfolges (Erfolg Patentbox)

Der Boxenerfolg wird in einem zweistufigen Verfahren ermittelt: Zuerst ist der Residualgewinn zu ermitteln; dieser wird dann in einer zweiten Stufe nach Massgabe des modifizierten Nexus-Ansatzes korrigiert. Die Patentbox führt also zu einer Reduktion der Bemessungsgrundlage. Diese Reduktion darf maximal 90% des Boxenerfolges betragen, kann aber kantonale tiefer sein.

### Steuerfolgen mit dem Eintritt in die Patentbox

Wird der Reingewinn aus Patenten und vergleichbaren Rechten erstmals ermässigt besteuert, so werden der in vergangenen Steuerperioden bereits berücksichtigte Forschungs- und Entwicklungsaufwand sowie ein allfälliger Abzug nach Artikel 25a StHG zum steuerbaren Reingewinn hinzugerechnet. Im Umfang des hinzugerechneten Betrags ist eine versteuerte stille Reserve zu bilden. Die Kantone können diese Besteuerung innert fünf Jahren ab Beginn der ermässigten Besteuerung auf andere Weise sicherstellen.

### Optionale zusätzliche Abzüge für Forschung & Entwicklung

Kantone können zusätzliche Abzüge für Forschungs- und Entwicklungsarbeiten in der Schweiz gewähren (vgl. obenstehende Tabelle).

### Beschränkung der Entlastung

Beschränkung der maximalen Entlastung auf 70% für Abzüge aus Patentbox, Forschungs- und Entwicklungskosten, Eigenfinanzierung sowie Abschreibungen auf altrechtlich vorgenommenem Step-Up. Es resultiert eine Mindestbesteuerung von 30%. Als Berechnungsgrundlage gilt der Gewinn vor Verlustverrechnung, wobei der Nettobeteiligungsertrag ausgeklammert wird.

### Erhöhung der Dividendenbesteuerung

Neu beträgt die Teilbesteuerung beim Aktionär auf Bundesebene mindestens 70% (bisher 50% bzw. 60%), auf Kantonsebene mindestens 50% (vgl. obenstehende Tabelle).

- Prüfung einer zusätzlichen Dividendenausschüttung noch im Jahr 2019. Es ist sicherzustellen, dass der bezogene Lohn angemessen ist, um eine Umqualifikation der Dividende in Lohn durch die AHV zu vermeiden.



## Senkung der Kapitalsteuer in Bezug auf Patente, Intercompany Darlehen und qualifizierte Beteiligungen

Die Kantone können die Besteuerung des Eigenkapitals reduzieren, welches auf Beteiligungen, Patente und vergleichbare Rechte sowie konzerninterne Darlehen entfällt.

## Einschränkungen beim Kapitaleinlageprinzip

An der schweizerischen Börse kotierte Unternehmen dürfen Kapitaleinlagereserven (KER) nur steuerfrei zurückerzahlen, wenn Dividenden im gleichen Umfang ausgeschüttet werden.

## Anpassungen bei der Transponierung

Verkauf von Beteiligungen an ein selbst beherrschtes Unternehmen (Beteiligung von mindestens 50%) kann neu unter gewissen Bedingungen steuerpflichtig sein, auch wenn weniger als 5% der Beteiligung verkauft werden.

## AHV Zusatzfinanzierung

Die AHV-Beiträge steigen um 0.3 Prozentpunkte. Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bedeutet das eine

Erhöhung der Lohnabzüge um 0.15 Prozentpunkte, ihre Arbeitgeber steuern ebenfalls 0.15 Prozentpunkte bei.

## Inkrafttreten Bund und Kantone

Die am 1. Januar 2020 in Kraft tretende Steuerreform verändert die Unternehmensbesteuerung in der Schweiz grundlegend. Ein Grossteil der Kantonsregierungen hat eine Gesetzesbotschaft an das jeweilige Kantonsparlament verabschiedet. Die meisten Kantone rechnen damit, dass die parlamentarische Beratung der Umsetzungsvorlage bis spätestens Ende 2019 abgeschlossen sein wird und die Volksabstimmungen im 2. Semester 2019 stattfinden können. Falls ein Kanton die obligatorischen Bestimmungen bis am 1.1.2020 nicht umsetzt, findet das Bundesrecht Anwendung.

*Martina Oggier, Treuhänderin mit eidg. Fachausweis, GHM Partners AG, Zug, [martina.oggier@ghm-partners.com](mailto:martina.oggier@ghm-partners.com)*

*Reto Giger, Partner, lic.iur., dipl. Steuerexperte, [reto.giger@ghm-partners.com](mailto:reto.giger@ghm-partners.com)*

SEMINAR	ASEFID SVDS ASSOCIATION SUISSE DES EXPERTS FISCAUX DIPLOMÉS SCHWEIZERISCHE VEREINIGUNG DIPLOMIERTER STEUEREXPERTEN	SEMINAIRE
7. November 2019		7 novembre 2019
Welle 7, Bern		Welle 7, Berne
<b>STAF</b> Umsetzung der STAF in ausgewählten Kantonen	<b>DIVERSE REFERENTEN</b> LES DIFFERENTS INTERVENANTS	<b>RFFA</b> Mise en œuvre de la RFFA dans certains cantons choisis
<b>Verrechnungssteuer</b> Wechsel vom Schuldner zum Zahlstellenprinzip Kreisschreiben 40	<b>MARTIN MOREL</b> ESTV/DVS AFC/DAT	<b>Impôt anticipé</b> Passage du système du débiteur à celui de l'agent payeur Circulaire 40
<b>MWST</b> Aktuelles von der MWST	<b>JEAN-LUC BOSCHUNG</b> Hauptabteilung MWST AFC/TVA	<b>TVA</b> Actualités relatives à la TVA
<b>Eigenmietwert</b> - einmal mehr	<b>NOCH OFFEN</b> Encore ouvert	<b>Valeur locative</b> Une fois encore...
<b>Privatrecht</b> Anpassung Erbrecht; Vorsorgeauftrag	<b>HANS KÜNZLE</b> Professor für Privatrecht und Privatrechtsvergleichung Professeur en droit privé et en droit privé comparé	<b>Droit privé</b> Modification du droit des successions ; mandat pour cause d'incapacité
Kosten: CHF 250 für Nicht-Mitglieder und CHF 100 für (Neu-) Mitglieder inkl. Lunch und Pausenerfrischungen Simultanübersetzung		Prix: CHF 250 pour les non-membres et CHF 100 pour les (nouveaux) membres incl. déjeuner et les boissons Traduction simultanée
<a href="http://www.steuerexperten.ch">www.steuerexperten.ch</a>   <a href="http://www.asefid.ch">www.asefid.ch</a>   <a href="mailto:seminar@asefid.ch">seminar@asefid.ch</a>		

# FACHKURSE – 2. HALBJAHR 2019

Beratungskompetenz in aktuellen Themengebieten mit unseren Kompaktkursen

## MITARBEITERBETEILIGUNGEN UND SPEZIELLE LOHNNEBENLEISTUNGEN

19. September 2019 | 13.30–17.30 Uhr | Sheraton Zürich Hotel, Zürich

Wir schärfen im Kurs Ihren Blick für die relevanten Punkte anhand von konkreten Beispielen – nationalen und grenzüberschreitenden.

## STAF – DIE RELEVANTEN NEUERUNGEN FÜR DIE TREUHANDBRANCHE | WINTERTHUR

25. September 2019 | 13.30–17.30 Uhr | Businesshotel & Seminarhotel Banana City, Winterthur

Wir machen Sie fit für die bevorstehenden Neuerungen und die notwendigen Massnahmen, die es mit Ihren Kunden zu besprechen gibt. Im Kurs bringen wir Sie auf den aktuellsten Stand und schärfen Ihren Blick für die wesentlichen Aspekte.

## DER AKTIONÄRBINDUNGSVERTRAG

3. Oktober 2019 | 13.30–17.30 Uhr | SIB Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie, Zürich

Im Fachkurs zeigen wir Ihnen als Berater die zwingenden rechtlichen Grundlagen und die vielfältigen Möglichkeiten auf, aus denen Sie in jedem Einzelfall die optimale Lösung entwickeln können.

## DIGITALE TRANSFORMATION: PRAXISLEITFADEN TREUHAND

21. Oktober 2019 | 13.30–17.30 Uhr | Hotel Kameha Grand Zürich, Zürich

Zögern Sie nicht länger und machen Sie Ihr Treuhandunternehmen mit diesem Fachkurs fit für die Zukunft.

## VORSORGE UND PENSIONIERUNG

22. Oktober 2019 | 13.30–17.30 Uhr | Hotel Kameha Grand Zürich, Zürich

Dieses Seminar führt Sie praxisnah und gesamtheitlich durch die wichtigen Themenfelder und Lösungsansätze.

## QUELLENSTEUER – KREISSCHREIBEN NR. 45

28. Oktober 2019 | 13.30–17.30 Uhr | Sheraton Zürich Hotel, Zürich

Im Kompaktseminar erfahren Sie, wie sich die Änderungen steuerlich und buchhalterisch auswirken und welche Vorbereitungen auf Arbeitgeberseite nötig sind. Sie erlangen zudem Sicherheit in der Beratung von betroffenen Arbeitnehmern.

## SCHEIDUNG: BITTERES ENDE?

11. November 2019 | 13.30–17.30 Uhr | Sheraton Zürich Hotel, Zürich

Wir zeigen an Fallbeispielen, wie Sie Konfliktsituationen entschärfen und die Sachlage objektivieren können, sodass eine Lösung möglich wird, die beiden Seiten gerecht wird.

## DOPPELBESTEuerung VERMEIDEN: PRAXISFÄLLE

12. November 2019 | 13.30–17.30 Uhr | Businesshotel & Seminarhotel Banana City, Winterthur

In diesem Seminar werden ausgewählte Spezialfälle von interkantonalen und internationalen Steuerauscheidungen diskutiert und vertieft.

## FALLSTUDIE ERBTEILUNG

28. November 2019 | 13.30–17.30 Uhr | Sheraton Zürich Hotel, Zürich

Im Zentrum des Seminars steht die praktische Arbeit: Anhand einer Fallstudie erarbeiten die Kursteilnehmer gemeinsam eine Erbteilung und eine ihr vorgelagerte güterrechtliche Auseinandersetzung.

## ARBEITSRECHT – FAMILIEN- UND ERBRECHT – IMMOBILIEN UND STEUERN

Ab 17. September 2019 | pro Reihe 5–6 Halbtage, jeweils 8.30–12.30 Uhr | HWZ, Zürich

Die Vertiefungsreihen TREUHAND|FUNDIERT vermitteln Expertenwissen in drei Themenbereichen. Die Weiterbildung findet jeweils an 5–6 Halbtagen mit ausgewiesenen Fachreferenten statt und legt grossen Wert auf Beratungskompetenz und Praxisnähe.

# MWST-Praxisfestlegungen sind in Bewegung

Aufgrund von verschiedenen Gesetzesanpassungen und Gerichtsentscheiden mussten durch die ESTV auch bei zahlreichen MWST-Publikationen materielle Praxisanpassungen vorgenommen werden. Zudem stehen Änderungen bei den MWST-Publikationen (teilweise noch in der Vernehmlassung) kurz bevor.



Armin Suppiger

Die ESTV hat im 1. Halbjahr 2019 verschiedene materielle Praxisanpassungen in den Publikationen zur MWST vorgenommen. Unter den Webpublikationen zur MWST ([www.estv.admin.ch](http://www.estv.admin.ch)) können diese unter dem Link «Änderungen» nach den verschiedensten Kriterien gefiltert und abgerufen werden.

Daraus ist ersichtlich, dass in diversen MWST-Infos und auch MWST-Branchen-Infos Anpassungen und Ergänzungen vorgenommen wurden. Einige führen wir stichwortartig und nicht abschliessend auf:

- **04 Steuerobjekt:** – Validieren und Verifizieren von Transaktionen über Blockchain  
– Übertragung, Handel und Aufbewahrung Kryptocoins/-token
- **05 Subventionen:** – Subventionen zur Deckung des Betriebsdefizits
- **08 Privatanteile** – Auswirkungen der Subjektfinanzierungen
- **16 Buchführung:** – Rechnungen in ausländischen Währungen
- **12 Reisebüros:** – Bemessung des Entgelts in besonderen Fällen
- **23 Kultur:** – Berechnungen nach der Methode des «Umsatzschlüssels» etc.

Ab dem 1. Juli 2019 wird zudem eine neue Berechnungsformel für die Vorsteuerkürzung bei Subventionen angewandt. Dabei werden neu die Spenden beim Gesamtumsatz miteinbezogen, wodurch der Subventionsanteil, welcher für die Vorsteuerkürzung massgebend ist, verkleinert wird. Aufgrund dieser neuen Berechnungen können auch die letzten fünf Jahre geprüft und korrigiert werden!

Im Weiteren können unter Einhaltung von gewissen Voraussetzungen auf den Finanzierungskosten von vorbe-

reitenden Kursen auf eidgenössische Prüfungen (Subjektfinanzierung) durch den Arbeitgeber die Vorsteuern vollumfänglich geltend gemacht werden. Die Rückzahlungen durch die Arbeitnehmer sind steuerfrei und keine Vorsteuerkürzung muss vorgenommen werden.

Verschiedene Praxisanpassungen sind zudem im Gang (teilweise sind die Vernehmlassungen bereits abgeschlossen oder noch offen). Änderungen sind u.a. in folgenden Bereichen angesagt:

- Kurtaxen
- Leistungen von Ärzten/Ärztinnen
- Personalverpflegung
- Sport
- Leistungen im Bereich der Sozialversicherungen
- Taxiunternehmen
- Elektronische Dienstleistungen etc.

Eine periodische Prüfung der MWST-Abrechnungen bzw. insbesondere der Berechnungsgrundlagen durch einen MWST-Spezialisten ist unbedingt notwendig. Sind doch teilweise sogar auf fünf Jahre rückwirkend Korrekturen aufgrund der neuen Praxisregelungen möglich.

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

## Ab 2020: MWST-Abrechnungen Online

Gemäss der neusten Mitteilung der ESTV erfolgt bei der MWST bereits im Jahr 2020 der Wechsel von der Papier-Abrechnung zur Online-Abrechnung. Der Wechsel auf die Online-Einreichung mittels «ESTV SwissTax» (mit Account) oder «MWST-Abrechnung easy» (ohne Account) wird unumgänglich. Bereits heute reichen fast die Hälfte der Steuerpflichtigen die MWST-Abrechnung im Online-Verfahren ein.

# Eindrücke aus dem Silicon Valley – Zeitgeist oder doch nur ein Spuk?

Im Rahmen meiner Ausbildung zum MAS Digital Business an der HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich nahm ich an einer Studienreise ins Silicon Valley teil und konnte mir während einer Woche ein Bild machen, wie in der sogenannten Technologie-Hauptstadt der Welt-Fortschritt entsteht und gelebt wird.



Peter Herger

Über 9000 Kilometer entfernt liegt San Francisco. Die Stadt, in der die meisten uns bekannten Technologie-Firmen einen Standort haben und von wo die neusten technologischen Entwicklungen die Welt erobern. Es ist eine fremde Welt mit ihrem ganz eigenen Groove und der entsprechenden Dynamik. Hier treffen Leute aus der ganzen Welt aufeinander. Es entsteht eine unglaubliche Dynamik, insbesondere unter den gut spürbaren Einflüssen aus China und Indien. «Was kann in der Welt verändert werden?» ist die Frage, die alle antreibt. Wobei stets die exponentielle Veränderung angestrebt wird. Eine schrittweise Verbesserung vom gut funktionierenden Status Quo scheint keine Option mehr zu sein.

Besonders eindrücklich war der Besuch eines Amazon Go Shops. Bei meinem ersten Besuch war ich noch sehr neugierig: Ich legte mein Handy mit der Amazon App beim Eingang auf den Scanner beim Drehkreuz, ging hinein und schaute mich interessiert um, nahm Produkte aus dem Regal, legte sie zurück und wunderte mich über die ganzen Möglichkeiten. Bei meinem zweiten Besuch benötigte ich noch lediglich 14 Sekunden für den Eintritt in den Laden, die Auswahl eines Wraps und einer Cola und schon war ich wieder auf der Strasse. Unglaublich! Meine Einkaufszeit sowie die Rechnung bekam ich auf meine Email-Adresse zugeschickt.

## Was unterscheidet die USA von uns?

Wenn wir in der Schweiz von den USA sprechen oder in den Medien lesen, geht es meistens um die Ostküste, den US-amerikanischen Präsidenten oder um die Börse in New York. Ähnlich wie in der Schweiz hat man sich an der Ostküste den Wohlstand erarbeitet und möch-

te diesen in erster Linie bewahren. Für was braucht es schliesslich Veränderung und Innovation, wenn alles so gut läuft?

Eine Woche Silicon Valley und San Francisco zeigte mir ein anderes Bild: Im Zentrum steht der Mensch. Darum herum entwickelt sich unter anderem die Digitalisierung, die Mobilisierung, das stetige Wachstum, der Direktvertrieb und die Automation. Science-Fiction wird zu Science-Fact – selbstfahrende Autos, Computer, die lernen und denken, sind Alltag. Die Welt, die wir kennen, wird nicht mehr sein wie sie war. Wir werden neue Fähigkeiten benötigen, um diese neuen Entwicklungen zu verstehen und zu nutzen.

Die Frage ist, wer bestimmt die Veränderung und wer wird von der Veränderung bestimmt? Was früher in jeder Branche einzeln entwickelt wurde, fliesst heute zusammen. Eine Unmenge an Daten, die von allen mit dem Internet verbundenen Geräten gesammelt werden, kann dank





Wunderschöne Skyline von San Francisco.

Quantum Computing ausgewertet und mit Software für Artificial Intelligence und Deep Learning verarbeitet werden. Robotics ist eine weitere Konsequenz aus all diesen Informationen und Möglichkeiten. Es ist ein Sammelsurium von Möglichkeiten, die sich uns bereits heute bieten und die sich immer weiter entwickeln werden. Fortschritt hört nie auf.

### Der Mensch wird durch Systeme nur ergänzt

Alles, was nicht digitalisiert und automatisiert werden kann, wird äusserst wertvoll. Menschliche Fähigkeiten wie Kreativität, Empathie, Begeisterungsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Neugierde und Kommunikation werden an Stellenwert gewinnen. Eine Maschine ist unschlagbar in dem, was sie kann, aber es wird vieles Menschliche geben, das eine Maschine nicht lernen kann. Roboter und Software werden einen grossen Teil unserer Arbeit und Teil unseres Alltags übernehmen; doch dies wird uns erlauben, uns auf die restlichen Aufgaben zu konzentrieren.

Das geschieht nicht von heute auf morgen, und auch in San Francisco kocht man nur mit Wasser. Grosse Firmen sind zu träge, um innovativ zu sein, und sie sind in erster Linie im Silicon Valley, um keinen Trend zu verpassen und zuzuschlagen, wenn sich etwas ergibt. Dabei spürt man auch gut, wie sehr man auf den Kunden fokussiert und den Nutzen für den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Die eigene Geschäftsadministration und die internen Abläufe haben keine Priorität und entsprechend ist der Fortschritt gegen aussen viel grösser als gegen Innen.

Ein Unternehmen ist wie ein Schiff. Solange es in Bewegung ist, lassen sich Kurskorrekturen vornehmen,

doch wenn es stillsteht und zuerst wieder in Bewegung kommen muss, braucht man Geduld. Alte Systeme sind weniger flexibel und je länger man daran festhält, umso grösser wird der Einschnitt, wenn man sich trotzdem noch verändern will. Wichtig ist, sich mit den richtigen Themen auseinanderzusetzen und diese zu priorisieren.

### Es beginnt mit Weiterbildung

In der Schweiz wird lebenslanges Lernen schon seit längerem als wichtiger Bestandteil der Gesellschaft wahrgenommen und gelebt. Es fehlt jedoch noch an der notwendigen Zusammenarbeit: weg von individuellen Lösungen hin zu grossen Ökosystemen. Mehr Erfahrung und mehr Diversität führen zu nachhaltigeren Lösungen.

Wir gestalten unsere Zukunft selbst. Die neue Art zu arbeiten, ist, Technologie begeistert zu nutzen, ohne damit zu verschmelzen. Die Zukunft liegt in der Technologie, doch noch grösser ist die Herausforderung hinter der Technologie. Wir Menschen müssen uns selbst im Griff haben und die nötigen Herausforderungen meistern.

---

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

---

# Kryptowährungen im Alltag

---

Seit 2018 akzeptieren erste Hotels in der Schweiz Bitcoins als Zahlungsmittel für Onlinebuchungen. The Dolder Grand in Zürich macht den nächsten Schritt: Seit dem 1. Mai 2019 werden Bitcoins als zusätzliches Zahlungsmittel zur Begleichung von Aufenthalten und Konsumationen vor Ort akzeptiert.

---



André Meier

Wie jedes andere Unternehmen befasst sich auch die Dolder Hotel AG seit langem mit dem Thema Digitalisierung. Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung werden regelmässig Anwendungen für die Hotellerie geprüft, die entweder einen Mehrwert für den Gast bedeuten oder eine Vereinfachung der Geschäftsprozesse mit sich bringen.

Dabei wurde auch die Blockchain mitsamt ihren weitreichenden Möglichkeiten als Anwendung geprüft. In mehreren Gesprächen mit Vertretern des Crypto Valley Zug wurden zwar diverse interessante Möglichkeiten aufgezeigt; allen war jedoch zu eigen, dass es noch keine ausgetesteten Anwendungen gab. Einzig die Realisierung im Bereich Zahlung von Dienstleistungen bot Aussicht auf kurz- bis mittelfristigen Erfolg.

Entscheidend für eine mögliche Einführung waren für uns die folgenden drei Punkte:

- einfache Handhabung für die Mitarbeitenden im Gästekontakt;
- aufgrund der hohen Volatilität der Kryptowährungen muss jede Transaktion unmittelbar in Schweizer Franken konvertiert werden;
- die Nachvollziehbarkeit jeder einzelnen Transaktion bezüglich Belastung des Kunden, Vereinnahmung der Kryptowährung und CHF-Eingang auf dem Bankkonto muss lückenlos via Back Office sichergestellt sein.

Seit 1. Mai 2019 werden im Dolder Grand in Zürich Bitcoins als zusätzliches Zahlungsmittel akzeptiert: im Gegensatz zu anderen Hotels in der Schweiz jedoch nicht nur für Vorauszahlungen oder nichterstattbare Angebote, sondern zur Bezahlung vor Ort von Hotel- und Restaurantrechnungen sowie Rechnungen für Aufenthalt und Behandlungen im Spa. Dafür wurden alle Verkaufspunkte

mit einem entsprechenden Lesegerät für die Vereinnahmung der Bitcoins ausgerüstet.

Mit durchschnittlich zwei Transaktionen pro Woche ist die entsprechende Nachfrage aktuell noch überschaubar. Momentan übersteigen der PR-Effekt und der daraus resultierende Umsatz das Bitcoin-Volumen deutlich. Dennoch sind wir überzeugt, dass sich dem Dolder Grand durch die Akzeptanz der Kryptowährung ein zusätzliches Kundensegment erschliesst.

Aufgrund der geringen Anzahl Transaktionen und dem grundsätzlich einfachen Aufbau der Pay-Applikation gab es entsprechend wenige Herausforderungen. Ein zu niedriger Akkustand bei einem für die Bezahlung erforderlichen Lesegerät wurde durch die Verwendung des Lesegerätes einer anderen Verkaufsstelle gelöst. Zudem entstanden Diskussionen durch eine Bitcoin Wallet, welche nicht in der Lage war, Zahlungen via QR-Code zu leisten, oder durch Wallets, welche bis zu einer halben Minute benötigten, um für die Bezahlung bereit zu sein.

Der Bereich der Zahlungsarten unterliegt einem steten Wandel. Neben Bargeld und den gängigen Debit- und Kreditkarten finden heute auch die mittels Smartphone immer stärker verbreiteten Applikationen «Apple Pay», «Google Pay» und «TWINT» ihre Verwendung. Als Folge der steigenden Relevanz des asiatischen Reisemarktes kommt es zu einer Erweiterung der Zahlungsmöglichkeiten um die dort verbreiteten Zahlungsmittel «Alipay» und voraussichtlich auch bald «WeChat Pay». Entsprechend ist es auch nicht auszuschliessen, dass irgendwann weitere Kryptowährungen (z.B. Ethereum, Bitcoin Cash, Ripple etc.) im Dolder Grand akzeptiert werden.

---

*André Meier, Director of Finance, Dolder Hotel AG,  
finance@dolderhotelag.com, Mitglied Arbeitsgruppe  
Schweizer Controlling Standard von veb.ch*

---

# Technologische Entwicklungen und die Rolle der Schweiz

---

Die rasante technologische Entwicklung hält auch die Schweiz im Atem. Wie sollen wir mit diesem Wandel umgehen? Ist er eine Chance oder ein Risiko? Was ist die beste Strategie? Warten oder aktiv mitgestalten? Wichtig ist zu verstehen, welche technologischen und disruptiven Entwicklungen es gibt.

---



Alain Gut

Lebenslanges Lernen ist bei diesem Wandel besonders wichtig. Dabei sind folgende fünf der wichtigsten technologischen Trends unbedingt zu beachten: Blockchain, Künstliche Intelligenz (KI), Quantencomputing, Hybrid Cloud und die Regulierung von Technologien.

Blockchain wird für eine Vielzahl von Alltagsanwendungen eingesetzt werden, auch wenn ein Konsument oft nicht erkennt, dass es sich um Blockchain handelt. Finanzdienstleister werden Identitäts-Token einführen, mit denen sich Benutzer ohne Benutzernamen und Passwort beim Online-Banking anmelden können. Lebensmittelhändler werden auf den Blockchain-Zug aufspringen, da dieser eine bessere Lebensmittelsicherheit fördert.

Unternehmen werden neue Technologien einsetzen, die es ihnen ermöglichen, besser zu verstehen, wie ein System mit KI zu einer Konklusion kommt. Der Fortschritt der KI wurde grösstenteils verlangsamt, weil die Menschen einer Black Box nicht vertrauen. Als Massnahme werden Ethikbeiräte eingerichtet und Anwendungen eingeführt, die Unternehmen Vertrauen in ihr Können geben, KI-Systeme zu verstehen und zu betreiben. Ein Schwerpunkt wird auf der Förderung der Vielfalt von Projekt-Teams liegen, um sicherzustellen, dass viele Ansichten und Perspektiven den technologischen Fortschritt leiten.

In diesem Jahr werden die ersten kommerziellen Versionen von Quantencomputersystemen und Quantenkryptographie mit riesigen Rechenleistungen auf den Markt kommen. Ein solcher Computer arbeitet nicht auf Basis der Gesetze der klassischen Physik bzw. Informatik, sondern auf Basis quantenmechanischer Zustände.

Man spricht dabei auch von sogenannten Qubits, im Gegensatz zu Bits bei herkömmlichen Systemen.

Immer mehr Unternehmen werden eine hybride Cloud einsetzen. Bisher lag der Schwerpunkt der Cloud auf reinen Benutzeranwendungen. Aber diese Workloads machen höchstens 20% aus. Der Rest sind geschäftskritische Unternehmens- und Transaktionsdaten, die nun aber zunehmend entweder in die Cloud verschoben oder mit der Cloud verbunden werden müssen.

## Regulierungen können keine technologischen Entwicklungen verhindern

Nach den grossen Skandalen um Social Media-Plattformen, die gefährliche Informationen verbreiten und personenbezogene Daten in einem beispiellosen Ausmass missbrauchen, kommen in den USA und anderen Ländern weitere Vorschriften hinzu, um die Privatsphäre von Bürgern zu schützen. General Data Protection Regulation (GDPR) – auf Deutsch: die Datenschutz-Grundverordnung – ist die Spitze des Eisbergs und war der Anfang eines neuen regulatorischen Umfelds für die Technologiebranche. Weitere werden folgen, wie zum Beispiel Versuche der Überwachung der Blockchain-Technologie oder wie in der Schweiz, wenn beim Geldspielgesetz Netzsperrern eingerichtet werden. Regulierungen können jedoch nie technologische Entwicklungen verhindern. Es gilt auch hier, ein vernünftiges Gleichgewicht zu finden.

Schlussendlich wird es notwendig sein, sowohl die traditionellen als auch die neuen Systeme zu integrieren. Dabei wird betriebswirtschaftliches Fachwissen und Wissen über neue Technologien Voraussetzung sein müssen. Es geht nicht darum, diese miteinander zu «integrieren», sondern sie ineinander zu überführen. Eine Kultur der Agilität und Innovation wird zunehmend wichtig. Das Verständnis eines Geschäftsablaufs und wie Technologie in

den Geschäftsablauf eingebettet werden kann, wird der Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Unternehmens sein.

### Der Schweizer Arbeitsmarkt – Heute!

Fünf Millionen Arbeitsplätze wird die industrielle Revolution laut der WEF-Studie «The Future of Jobs» aus dem Jahre 2016 in den nächsten fünf Jahren vernichten, beziehungsweise in andere Kontinente verschieben – und Frauen werden davon besonders stark betroffen sein. Gerade in Branchen, die mit der Digitalisierung an Bedeutung gewinnen – also vor allem die traditionellen MINT-Disziplinen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) – sind Frauen nach wie vor stark untervertreten. Frauen sind aber dort stark vertreten, wo die Digitalisierung Jobs zum Verschwinden bringen könnte, zum Beispiel im Büro oder in der Verwaltung, somit unter anderem in den typischen KV-Berufen. Die Nachfrage nach Personal wird aber gerade in den MINT-Fächern besonders stark zunehmen – genau in den Disziplinen, in denen Frauen fehlen.

Und wie bereiten wir uns in der Schweiz darauf vor? Haben wir die richtige Einstellung dazu? Eine Bevölkerungsumfrage von 2017, die gfs.bern im Auftrag von ICTswitzerland durchgeführt hat, zeigte folgendes Bild:

- «Digitalisierung wird von fast 70% der Befragten als Chance- und von rund einem Drittel als Gefahr für Wirtschaft & Gesellschaft gesehen.»
- «Die Schweizer gehören nicht zu den ersten Nutzern neuer Technologien.»
- «Mehr als die Hälfte der Schweizer wollen, dass klassische Dienstleister vor disruptiven Geschäftsmodellen wie Uber und Airbnb geschützt werden.»

Die Digitalisierung wird immer stärker zur treibenden Kraft für Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Chancen dieser Transformation proaktiv zu ergreifen, ist notwendig, um die Schweiz auch zukünftig als innovativen und wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstandort zu positionieren.

digital.swiss wurde 2016 von ICTswitzerland ins Leben gerufen und ist heute ein gemeinsames Projekt von ICTswitzerland und economiesuisse. Die Synergie-Plattform informiert über den aktuellen Stand der Digitalisierung in der Schweiz und deckt Potential für zukünftige Handlungsinitiativen auf. Die Resultate der einzelnen Handlungsfelder zeigen klar auf, dass in der Schweiz ein grosser Handlungs- und Nachholbedarf besteht.

### Der Schweizer Arbeitsmarkt – Morgen?!

Was können wir nun tun, um uns heute fit für die Welt von morgen zu machen? Wichtig ist, dass wir akzep-

tieren, dass Computer bei den folgenden Fähigkeiten Vorteile gegenüber uns Menschen haben: Maschinelles Lernen, Wissen lokalisieren, komplexe Berechnungen, Fakten prüfen, Voreingenommenheit eliminieren, unendliche Kapazität und totales Gedächtnis.

Wir Menschen haben jedoch Fähigkeiten, die Computersysteme nie haben werden, wie beispielsweise Moral, Kreativität, Dilemma, Intuition, Träumen, Vorstellungskraft, Abstraktion, Empathie, Generalisieren, gesunder Menschenverstand und kritisches Denken.

Diese Fähigkeiten müssen wir unbedingt stärken. Dabei ist nicht nur unser Bildungssystem gefordert, sondern wir alle. Es gilt Strategien zu entwickeln, um relevant zu bleiben. Wir müssen uns auf ein lebenslanges Lernen einstellen und uns immer wieder hinterfragen, welche Fähigkeiten und Kompetenzen erforderlich sein werden, da sich Aufgaben, Jobs und Profile laufend ändern.

Deshalb ist es wichtig, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern – egal ob Mann oder Frau – neue Perspektiven geben und sie für die neuen Jobs und Skills entsprechend befähigen. Bei der IBM gibt es beispielsweise neue Arbeitsmodelle, Lern- und Karriereangebote mittels umfangreichen personalisierten Angeboten und Plattformen mit kognitiven Funktionen.

Es bleibt also nach wie vor sehr spannend! Sehen wir Digitalisierung als Chance!

---

Dr. Alain Gut,  
Director Public Affairs, IBM Schweiz AG,  
[alain.gut@ch.ibm.com](mailto:alain.gut@ch.ibm.com)



---

# Steuerliche Behandlung von Geldspielen und Lotterien nach dem neuen Geldspielgesetz

---

Per 1.1.2019 fand ein Systemwechsel in der Besteuerung von Gewinnen aus Geldspielen und Lotterien statt, welcher Auswirkungen auf die Einkommens- und Verrechnungssteuer bei Anbietern wie Teilnehmenden solcher Veranstaltungen hat. Zudem werden im In- und Ausland erzielte Gewinne unterschiedlich besteuert.

---



Daniel Bugnon

Bis Ende 2018 waren Gewinne aus Glücksspielen in Spielbanken von der Einkommenssteuer befreit und wurden stattdessen mit der eidgenössischen Spielbankenabgabe belegt. Gewinne aus Lotterien und lotterienähnlichen Veranstaltungen wurden erst ab CHF 1000.– besteuert. Auch die Verrechnungssteuer wurde nur auf Gewinnen ab CHF 1000.– erhoben.

Per 1.1.2019 wurde das Spielbankengesetz in Kraft gesetzt. Dabei wurden die Begriffe für Geldspiele und Lotterien neu strukturiert. Die für die Einkommens- und Verrechnungssteuer wichtigsten Tatbestände werden nachstehend erläutert. Der Einfachheit halber beschränkt sich die Einkommenssteuer auf das DBG, können die Kantone doch teilweise höhere Freibeträge bestimmen.

**Geldspiele** sind gemäss Art. 3 Bst. a BGS Spiele, bei denen gegen Geldeinsatz ein Bar- oder Naturalgewinn in Aussicht gestellt wird.

**Spielbankenspiele** sind Spiele in «Casinos», wie Roulette, Blackjack, Poker etc., wobei diese persönlich oder elektronisch gespielt werden können, sowie im Inland zugelassene Onlinespiele.

Gewinne aus im Inland durchgeführten, landbasierten Spielen sind bei der Einkommens- wie der Verrechnungssteuer steuerfrei. Einkommensteuerpflichtig sind Gewinne aus ausländischen Spielen, da diese nicht dem BGS unterstellt sind. Bei den legalen Onlinespielen besteht ein Freibetrag von CHF 1 Mio., auf welchen die Verrechnungssteuer Anwendung findet. Vollumfänglich steuerbar sind Gewinne aus ausländischen Onlinespielen, da diese im Inland grundsätzlich gar nicht möglich sein sollten (Netzsperrern).

**Grossspiele** sind insbesondere Lotterien, Sportwetten und grosse Geschicklichkeitsspiele, die automatisiert oder online durchgeführt werden. Gemäss Art. 24 Bst. <sup>i)bis</sup> DBG besteht ein Freibetrag von CHF 1 Mio. Derselbe Freibetrag ist auch im VStG enthalten. Nicht anwendbar ist der Freibetrag jedoch auf Gewinne aus ausländischen Lotterien etc.

**Kleinspiele** stellen Geldspiele dar, die nicht automatisiert durchgeführt werden, wie lokale Tombolas, Lottoveranstaltungen und Ähnliches; diese Spiele unterliegen sowohl beim DBG wie beim VStG nicht der Besteuerung. Steuerbar sind wiederum ausländische Gewinne.

Das BGS bringt etliche Neuerungen, welche insbesondere den inländischen Anbietern von Geldspielen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Ob damit die ausländischen Onlinespiele wirklich eingedämmt werden, wird die Zukunft zeigen müssen.



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

Das Netzwerk für Absolventinnen und Absolventen von AKAD Business

---

Daniel Bugnon, dipl. Steuer- und Treuhandexperte,  
Inhaber BUGNON + PARTNER AG, Reiden (LU),  
info@akad.ch

# Teil-Abschaffung von Inhaberaktien

Das im Juni 2019 von den eidgenössischen Räten verabschiedete Bundesgesetz zur Umsetzung von Empfehlungen des Globalen Forums über Transparenz und Informationsaustausch für Steuerzwecke bringt mit der Abschaffung der Inhaberaktien bei nicht kotierten Gesellschaften einschneidende Änderungen im Aktienrecht.



Therese Amstutz

Im Zuge der Umsetzung der 2012 revidierten Empfehlungen der «Groupe d'action financière» (GAFI) wurden bereits per 1. Juli 2015 neue Bestimmungen zur Offenlegung von Inhaberaktionären und wirtschaftlich Berechtigten in das Gesellschaftsrecht aufgenommen (sog. GAFI-Gesetz).

Diese Transparenzvorschriften des GAFI-Gesetzes sind jedoch aus Sicht des «Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes» (Global Forum), welches die Länder betreffend Informationsaustausch benotet, noch nicht genügend.

Die eidgenössischen Räte haben deshalb weitere Massnahmen, namentlich im Bereich des Gesellschaftsrechts, beschlossen und dazu am 21. Juni 2019 das Bundesgesetz zur Umsetzung von Empfehlungen des Globalen Forums über Transparenz und Informationsaustausch für Steuerzwecke (nachfolgend Global Forum-Gesetz) verabschiedet (BBl 2019 4489). Es dürfte auf den 1. Januar 2020 in Kraft treten, sofern das Referendum nicht ergriffen wird (die Referendumsfrist läuft am 10. Oktober 2019 ab).

Mit dem Global Form-Gesetz werden insbesondere die Inhaberaktien bei nicht kotierten Gesellschaften abgeschafft.

## Die Regelungen des Global Forum-Gesetzes zu den Inhaberaktien im Einzelnen

### Eingeschränkte Zulässigkeit von Inhaberaktien

Inhaberaktien sind inskünftig nur noch zulässig, wenn

- die Gesellschaft Beteiligungspapiere kotiert hat oder
- die Inhaberaktien als Bucheffekten ausgestaltet und bei einer von der Gesellschaft bezeichneten Verwah-

rungsstelle in der Schweiz hinterlegt oder im Hauptregister eingetragen sind.

Liegt ein solcher Zulässigkeitstatbestand vor, muss die Gesellschaft beim Handelsregisteramt innert 18 Monaten seit Inkrafttreten des Gesetzes einen entsprechenden Eintrag verlangen.

### Zwangswise Umwandlung in Namenaktien

Verfügen Gesellschaften ohne Handelsregistereintrag eines Zulässigkeitstatbestands 18 Monate nach Inkrafttreten des Gesetzes noch über Inhaberaktien, werden diese von Gesetzes wegen in Namenaktien umgewandelt, und die sich daraus ergebenden Handelsregisterinträge von Amtes wegen angepasst.

Die Einträge widersprechen damit den Belegen (namentlich den Statuten), was vom Handelsregisteramt mit einem entsprechenden Hinweis (in der Rubrik «Bemerkungen») öffentlich gemacht wird.

Die betroffenen Gesellschaften können nun keine Statutenänderungen mehr anmelden, wenn diese nicht gleichzeitig die Umwandlung der Inhaberaktien in Namenaktien umfassen.

Keine solche Statutenänderung ist allerdings nötig bei Gesellschaften, welche Beteiligungspapiere kotiert oder die umgewandelten Aktien als Bucheffekten ausgestaltet haben, sofern deren Generalversammlung beschliesst, die zwangsumgewandelten Aktien wieder in Inhaberaktien umzuwandeln, und beim Handelsregister der Eintrag des Zulässigkeitstatbestands verlangt wird.

### Umgang mit den betroffenen Aktionären

Nach der Umwandlung der Inhaberaktien in Namenaktien trägt die betroffene Gesellschaft die Aktionäre, welche ihre Meldepflicht gemäss Art. 697i OR des geltenden Rechts erfüllt haben, in das Aktienbuch ein. Für die Ak-

tien, deren Inhaber sich nicht gemeldet haben, ergeben sich zunächst dieselben Rechtsfolgen wie unter dem geltenden Recht (Art. 697m OR): Die Mitgliedschaftsrechte ruhen und die Vermögensrechte verwirken während der Dauer der Nichtmeldung.

Innert fünf Jahren nach Inkrafttreten des Gesetzes können Aktionäre, deren Aktien in Namenaktien umgewandelt worden sind und die sich noch nicht bei der Gesellschaft gemeldet haben, beim Gericht die Eintragung in das Aktienbuch beantragen. Das Gericht heisst den Antrag aber nur gut, falls die Gesellschaft zustimmt und der Aktionär seine Aktionärserschaft nachweist. Nach der Zwangsumwandlung der Inhaberaktien ist also eine Eintragung im Aktienbuch nur noch über ein Gerichtsverfahren und nur mit Zustimmung der Gesellschaft möglich.

Sofern ein Aktionär seine Eintragung im Aktienbuch nicht innert der fünfjährigen Frist nach Inkrafttreten des Gesetzes beim Gericht beantragt hat, werden dessen Aktien von Gesetzes wegen nichtig und durch eigene Aktien der Gesellschaft ersetzt. Die Gesellschaft kann unter Vorbehalt der Einschränkungen zum Halten eigener Aktien (Art. 659 ff. OR) frei darüber verfügen. Beim Überschreiten des Schwellenwerts von 10% eigener Aktien wird die Gesellschaft allerdings einen entsprechenden Anteil dieser Aktien veräussern oder durch Kapitalherabsetzung vernichten müssen (BBI 2019 327).

Aktionäre, deren Aktien ohne eigenes Verschulden nichtig geworden sind, können bei der Gesellschaft innert zehn Jahren seit Eintritt der Nichtigkeit unter Nachweis ihrer Aktionärserschaft eine Entschädigung geltend machen. Diese Entschädigung entspricht dem tieferen der beiden folgenden Werte:

1. wirklicher Wert der Aktien im Zeitpunkt der Umwandlung in Namenaktien;
2. wirklicher Wert der Aktien im Zeitpunkt der Geltendmachung des Entschädigungsanspruchs.

Wenn die Gesellschaft nicht über das notwendige frei verwendbare Eigenkapital verfügt, ist allerdings eine solche Entschädigung ausgeschlossen.

## Weitere Neuerungen des Global Forum-Gesetzes

### Präzisierungen zur Meldepflicht der wirtschaftlich Berechtigten

Neu gelten bei den aufgrund ihrer Beteiligung meldepflichtigen juristischen Personen oder Personengesellschaften diejenigen natürlichen Personen als wirtschaftlich berechtigt, welche sie in sinngemässer Anwendung von Art. 963 Abs. 2 OR kontrollieren. Besteht keine solche kontrollierende natürliche Person, muss der Meldepflichtige dies der Gesellschaft melden.

Falls der Meldepflichtige eine kotierte Kapitalgesellschaft ist, von einer solchen kontrolliert wird oder sie kontrolliert, muss er der Gesellschaft nur diese Tatsache sowie Firma und Sitz der Kapitalgesellschaft melden. Das wurde teilweise bereits heute in der Praxis so gehandhabt. Nun wird auch die entsprechende klare gesetzliche Grundlage und damit Rechtssicherheit geschaffen.

Schliesslich wird neu explizit vorgeschrieben, dass Änderungen bei Name, Vorname oder Adresse des wirtschaftlich Berechtigten der Gesellschaft innert drei Monaten zu melden sind.

### Neue Tatbestände eines Organisationsmangels

Die nicht vorschriftsgemässe Führung des Aktien- oder Anteilbuchs oder des Verzeichnisses der wirtschaftlich Berechtigten sowie die Ausgabe von Inhaberaktien ohne Kotierung oder Ausgestaltung der Inhaberaktien als Bucheffekten gelten neu auch als Organisationsmangel im Sinne von Art. 731b OR. In einem solchen Fall kann das von einem Aktionär, einem Gläubiger oder vom Handelsregisteramt angerufene Gericht der Gesellschaft eine Frist zur Herstellung des rechtmässigen Zustandes setzen oder notfalls die Gesellschaft auflösen und deren konkursamtliche Liquidation anordnen.

### Neue Straftatbestände im Zusammenhang mit der Melde- und Registerführungspflicht

Die Verletzung der Meldepflichten und der Pflicht zur Führung des Aktien- bzw. Anteilbuchs oder des Registers der wirtschaftlich Berechtigten war bisher nicht strafbar. Das Global Forum-Gesetz ändert dies: Mit Busse bestraft wird inskünftig, wer vorsätzlich

1. die Meldepflichten zu den an Aktien oder Stammanteilen wirtschaftlich Berechtigten verletzt;
2. das Aktien- bzw. Anteilbuch oder das Verzeichnis der an den Aktien bzw. Stammanteilen wirtschaftlich Berechtigten nicht vorschriftsgemäss führt;
3. das Verzeichnis der Genossenschafter nicht vorschriftsgemäss führt; oder
4. bei einer Investmentgesellschaft mit variablem Kapital (SICAV) gemäss Kollektivanlagengesetz das Aktienbuch über die Unternehmeraktionäre oder das Verzeichnis der an den Aktien der Unternehmeraktionäre wirtschaftlich Berechtigten nicht vorschriftsgemäss führt.

---

Therese Amstutz,  
Fürsprecherin, LL.M., KPMG AG,  
tamstutz@kpmg.com



**Steuerkompetenz für Treuhänder/innen  
(veb.ch)**

**Dipl. Steuerberater/in NDS HF**

**In eidgenössischer Anerkennung**



**Nächster Start: November 2019**

**SIB** SCHWEIZERISCHES  
INSTITUT FÜR  
BETRIEBSÖKONOMIE

DIE SCHWEIZER  
KADERSCHMIEDE  
SEIT 1963

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

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

---

# Aktuelle und interessante Gerichtsurteile

## Wirtschaftsrecht

### Entzug der Zulassung als Revisionsexperte

Einem Revisionsexperten kann die Zulassung von der Aufsichtsbehörde zeitlich befristet oder unbefristet entzogen werden, wenn er bei seiner Tätigkeit fahrlässig handelt, namentlich indem er gegen eine Reihe von Anforderungen der geltenden Rechnungslegungsvorschriften verstösst und somit die Zulassungsbedingungen nicht mehr erfüllt (E. 2). Die Aufsichtsbehörde verfügt dabei über einen grossen Ermessensspielraum (E. 3). Dem Argument, dass die Verletzungen technischer und beruflicher Normen keine Folgen hatten, kann nicht gefolgt werden (E. 5). Soweit die Massnahme eine Einschränkung der wirtschaftlichen Freiheit darstellt, muss sie verhältnismässig sein (E. 6.1). B-7186/2017; BVGer, 4.02.2019.

### Fremdes E-Mail-Konto unbefugt eingesehen

Das unbefugte Eindringen in ein passwortgeschütztes fremdes E-Mail-Konto ist unabhängig von der Art und Weise strafbar, wie der Täter an das Passwort gelangt ist. Aktives Handeln ist dabei nicht erforderlich. Das Bundesgericht weist die Beschwerde einer Frau ab, die sich mit dem zufällig gefundenen Passwort Zugang zum E-Mail-Konto ihres getrennt von ihr lebenden Mannes verschafft hat (Urteil vom 17. Mai 2019, 6B\_1207/2018).

### Bankkundengeheimnis – nicht immer geschützt

Der Anwendungsbereich des schweizerischen Bankenrechts und damit auch von BankG 47 kann sich nur auf Banken beziehen, welche in der Schweiz Publikumsanlagen gewerbsmässig entgegennehmen und über eine Bewilligung der FINMA verfügen. Mit der Auslagerung bestimmter Geschäftsfelder in das Ausland, insbesondere mit der Errichtung einer rechtlich selbstständigen Bank im Ausland, unterstehen die in diesem Zusammenhang im Ausland erlangten oder verarbeiteten Informationen nicht mehr der schweizerischen, sondern der jeweiligen nationalen Rechtsordnung des betreffenden Landes. So ist denn auch allgemein anerkannt, dass die Kundenbeziehungen der ausländischen Zweigniederlassungen einer Schweizer Bank nicht dem Schweizer Bankkundengeheimnis unterstellt. Die Offenlegung der betreffenden Kundendaten kann in solchen Fällen nicht nach BankG 47 bestraft werden, selbst wenn dieselben Daten im Zusammenhang mit der übergeordneten Dienstleistung daneben auch bei der schweizerischen Bank verbleiben, welcher das Bankgeheimnis strafrechtlich absichert (BGer, 10.10.2018).

## Steuerrecht

### Verweigerung eines Verlustabzugs aufgrund selbstständigen Wertschriftenhandels (Steuerrecht)

Nach Auffassung des Bundesgerichts berücksichtigt das angefochtene Urteil «durchaus, dass sowohl die grosse Anzahl der im Jahr 2014 getätigten Transaktionen (insgesamt 88, davon 77 mit Gewinn, 11 mit Verlust) als auch deren betragsmässiger Umfang (ca. CHF 5.7 Mio) an sich gegen eine private Vermögensverwaltung oder ein Hobby bzw. eine Liebhaberei sprechen. Trotzdem hat das Kantonsgericht in seiner umfassenden Beweiswürdigung zulässigerweise ein noch grösseres Gewicht dem Umstand beigemessen, dass die ausgeübte Finanztätigkeit - ebenso wie bereits in jedem Jahr von mindestens 2000 bis 2012 - verlustträchtig war, was das Merkmal der objektiven Gewinnstrebigkeit ausschliesst.» (E. 3.2.) Eine selbständige Erwerbstätigkeit liegt demzufolge ebenfalls nicht vor. „Bringt eine Tätigkeit auf Dauer nichts ein, so liegt darin ein deutliches Indiz, dass es an der subjektiven oder objektiven Gewinnstrebigkeit mangelt. Wer wirklich eine Erwerbstätigkeit ausübt, wird sich in der Regel nach andauernden beruflichen Misserfolgen von der Zwecklosigkeit seiner Tätigkeit überzeugen lassen und diese aufgeben. Führt er sie dennoch weiter, ist anzunehmen, dass dafür in subjektiver Hinsicht andere Motive als der Erwerbzweck massgebend sind. Urteil vom 9. Mai 2019 (2C\_389/2018).

## Arbeitsrecht

### Schwangerschaft muss nicht offengelegt werden

Die Arbeitgeberin beschäftigte die Arbeitnehmerin in einer ersten Phase von Juli bis September 2015 als «Stagiaire» ohne schriftlichen Arbeitsvertrag gegen Barzahlung. Ab Oktober 2015 war die Arbeitnehmerin gestützt auf einen unbefristeten Arbeitsvertrag tätig. Dieser Arbeitsvertrag sah eine Probezeit von drei Monaten vor. Ende Oktober 2015 informierte die Arbeitnehmerin die Arbeitgeberin über ihre seit Juli 2015 bestehende Schwangerschaft. Die Arbeitgeberin kündigte gleichentags das Arbeitsverhältnis unter Beachtung einer Kündigungsfrist von sieben Tagen. Die Arbeitnehmerin machte daraufhin geltend, die Kündigung sei aufgrund ihrer Schwangerschaft nichtig, bot ihre Arbeitsleistung an und machte Lohnansprüche geltend. Das Bundesgericht erwog dazu insbesondere, die Arbeitnehmerin sei – von besonderen Umständen abgesehen – nicht verpflichtet, die Arbeitgeberin bereits vor Abschluss eines Arbeitsvertrages oder während der laufenden Probezeit über eine bestehende Schwanger-

schaft zu informieren. Im konkreten Fall war deshalb die verzögerte Mitteilung der Schwangerschaft nicht rechtsmissbräuchlich (BGE 4A\_594/2018).

### Arbeit auf Abruf

Der Beschwerdeführer war bei der Beschwerdegegnerin als Maler tätig. Als Stundenlohn wurden CHF 26 vereinbart. Der Maler wurde auf Abruf mit einem schwankenden Beschäftigungsgrad tätig. In den Monaten Januar und Februar 2014 sowie von April bis August 2014 erhielt er keinen Lohn (Urteil 4A\_534/2017 vom 23. Oktober 2018). Für das Bundesgericht stellte sich insbesondere die Frage, ob diese Form der Arbeit auf Abruf rechtlich zulässig war. Das höchste Gericht verneinte diese Frage. Das zwischen den Vertragsparteien vereinbarte System erlaubte es dem Arbeitgeber einseitig, abhängig von seinen eigenen wirtschaftlichen Bedürfnissen, die Dauer der Arbeitszeit und die Bezahlung des Arbeitnehmers festzulegen. Das Bundesgericht sah darin eine verpönte Abwälzung des Unternehmerrisikos auf den Arbeitnehmer. Das Gesetz sieht vor, dass der Arbeitgeber zu Lohnzahlungen verpflichtet bleibt, auch wenn nicht genügend Arbeit vorhanden ist (Art. 324 Abs. 1 OR i.V.m. Art. 362 und 341 Abs. 1 OR). Daraus folgt gemäss Bundesgericht, dass der auf Abruf beschäftigte Arbeitnehmer sich auf einen gewissen Beschäftigungsgrad während der gesamten Dauer des Arbeitsverhältnisses verlassen darf. Der Arbeitgeber musste daher im konkreten Fall substantielle Lohnzahlungen leisten (BGE 4A\_534/2017).

### Homeoffice Entschädigung

In einer arbeitsrechtlichen Auseinandersetzung war unter anderem umstritten, ob der Arbeitnehmer für die

Nutzung eines Zimmers in seiner privaten Wohnung als Arbeitszimmer eine Entschädigung verlangen kann (Urteil 4A\_533/2018 vom 23. April 2019, E. 6). Das Bundesgericht bejahte im vorliegenden Fall eine Entschädigungspflicht. Die Beschwerdeführerin brachte vergeblich vor, im Arbeitsvertrag sei keine Entschädigungspflicht vorgesehen. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, dem Arbeitnehmer einen geeigneten Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Hält der Arbeitgeber keinen geeigneten Arbeitsplatz bereit, so hat er die Kosten für die nötige Arbeitsinfrastruktur zu Hause nach Art. 327a OR zu übernehmen. Gemäss Art. 327a OR hat der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer alle durch die Ausführung der Arbeiten notwendig entstehenden Auslagen zu ersetzen.

### Familienrecht

#### Krankenkassen-Entschädigung für Familienmitglied

Ein pflegendes Familienmitglied ohne entsprechende Ausbildung kann von der Krankenkasse lediglich für Massnahmen der Grundpflege bezahlt werden, nicht jedoch für Untersuchungen und Behandlungen. Dies hat das Bundesgericht im Fall einer Paraplegikerin entschieden, die von ihrem Mann gepflegt wird (Urteil 9C\_187/2019).

### Strassenverkehrsrecht

#### Entzug Führerausweis

Einer Solothurnerin ist der Führerausweis zu Recht vorsorglich entzogen worden, obwohl sie für die ärztlich verschriebene Einnahme von Cannabisöl über eine Ausnahmebewilligung des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) verfügt. Dies hat das Bundesgericht entschieden (Urteil 1C\_41/2019).

## Jahreskonferenz Swiss GAAP FER

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

**SWISS GAAP FER**

Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung

**Wann: 20. November 2019**

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

Als veb.ch-Mitglied profitieren Sie von einem reduzierten Preis von CHF 780 (statt CHF 880).

Anmeldeformular sowie nähere Informationen zur Jahreskonferenz Swiss GAAP FER finden Sie in der Ausschreibung unter [www.fer.ch/jahreskonferenz2019](http://www.fer.ch/jahreskonferenz2019)

---

# «Die Erwartungen sind gestiegen – in meinen Augen ein Zeichen von Wertschätzung»

---

Mit der Aussage im Titel beschreibt Alexander Graf die Wirkung seines Diploms als Experte in Rechnungslegung und Controlling. Seit der Höheren Fachprüfung 2018 hat sich sein berufliches Aufgaben- und Verantwortungsgebiet deutlich ausgedehnt.

---

Seit fünf Jahren arbeitet Alexander Graf mittlerweile als Controller bei Medartis in Basel, einem Unternehmen der Medizinaltechnik. Eingebunden ist er in ein fünfköpfiges Team von Controlling und Consolidation, das als Teil einer Supportabteilung der Geschäftsleitung rapportiert. Der Berufs- und Bildungsweg des Dreissigjährigen begann mit der kaufmännischen Grundbildung, die er in einem Spital absolvierte. Sein Lehrbetrieb bot ihm Einblicke in die ganze Palette der Verwaltungsaufgaben eines grösseren Unternehmens – und eine Verlängerung seiner Anstellung.

Nach zwei Berufsjahren beim gleichen Arbeitgeber folgte ein dreijähriges berufsbegleitendes Studium zum diplomierten Betriebswirtschafter HF, das zu einer Weichenstellung in Richtung Rechnungswesen und Controlling führte. In der Buchhaltung einer Reha-Klinik fasste er in diesem Bereich Fuss, bevor er zu seinem heutigen Arbeitgeber wechselte und die nächste Weiterbildung in Erwägung zog. Im Gespräch blickt Alexander Graf auf seine Controller-Ausbildung und die bisherigen Bildungsstationen zurück.

**Herr Graf, Ihr Curriculum liest sich, als ob Sie Ihren beruflichen Weg mit Bedacht und Schritt für Schritt angelegt hätten?**

Ja, das stimmt. Mit dem Studium in Betriebswirtschaft wollte ich ein Fundament für meine Zukunft legen. Als sich zeigte, dass mir Rechnungswesen und Controlling Spass machen, suchte ich eine Arbeitsstelle mit Bezug zu Buchhaltung und Finanzen. Nach zwei Jahren war die Zeit reif für einen nächsten Schritt. Also bewarb ich mich bei Medartis als Junior-Controller, aber ohne bereits an die Diplomausbildung zu denken. Das war dann eine logische Konsequenz. Ich bereue keine meiner bisherigen Entscheidungen, das hat alles super geklappt. Einen Masterplan mit dem Ziel, vielleicht bis Mitte 30 eine bestimmte Position zu erreichen, hatte ich allerdings nie.

**Wie schätzen Sie die Höhere Fachschule als Vorstufe zur Controller-Ausbildung ein?**

Als Generalistenausbildung ist die Höhere Fachschule für Wirtschaft ausgelegt auf ein breites Wissen, das von Marketing über Recht, Logistik und Rechnungswesen bis zu Personal- und Projektmanagement reicht. Themen wie zum Beispiel die Kostenrechnung haben wir behandelt, gingen aber nicht in die Tiefe. Zu Beginn der Expertenausbildung waren meine Kollegen mit Fachausweis in allen finanztechnischen Fächern deutlich weiter als



*Alexander Graf geniesst seinen Prüfungserfolg und hat sich mit einem Downhill-Mountainbike gleich selber belohnt.*

ich. Ich musste mich mehr reinknien. Umgekehrt war ich natürlich breiter aufgestellt, zum Beispiel im Fach Marketing, zu dem sie noch keine Berührungspunkte hatten.

### **Wie viel Bezug zu Ihrer aktuellen Berufspraxis hatten die Inhalte der Weiterbildung?**

Mein Unternehmen ging während der Weiterbildung an die Börse. In die Planungs- und Vorbereitungszeit war ich involviert. Das war optimal. Wir haben die Kennzahlen für den Prospekt erarbeitet, der an die Banken ging. Auch als es um die Umstellung der Rechnungslegung auf den IFRS-Standard ging, war der Unterrichtsstoff extrem nützlich.

---

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

---

### **Wie kam es dazu, dass Sie sich so gerne mit Zahlen auseinandersetzen?**

Ausschlaggebend war, dass ich bei meinem Stellenwechsel in die Buchhaltung vieles selbständig machen konnte. Wer selber nicht im Finanzbereich tätig ist, kann gar nicht abschätzen, wie riesig und vielfältig dieses Gebiet ist. Einige Bereiche sind stark reglementiert, dort laufen die Prozesse immer gleich ab. Beim Controlling kommen weitere, auch kreative Möglichkeiten hinzu. Wir können zum Beispiel Kennzahlen in einer neuen Systematik ermitteln, die das Unternehmen weiterbringen. Anstelle eines klaren Richtig oder Falsch gibt es Interpretationsfreiraum.

### **Können Sie ein Beispiel für eine solche Kennzahl nennen?**

Wir stellen Implantate zur Fixation von Knochenbrüchen her. Dieses Geschäft läuft auf Konsignation, das heisst wir platzieren unsere Produkte in den Spitälern, wo sie auf Abruf warten. Erst wenn etwas davon verwendet wird, erfolgt eine Fakturierung. In den zehn Ländern, in denen wir mit einer Tochtergesellschaft aktiv sind, liegt also ein grosses Investitionsvolumen. Wir entwickeln deshalb Kennzahlen, um messen und vergleichen zu können, an welchen Standorten sich unsere Produkte lohnen. Und um die Marktbearbeitung darauf abstimmen zu können.

### **Erleben Sie das Controlling als eine Querschnittsfunktion im Unternehmen?**

Ja, das ist so. Der Controller ist ja eigentlich das gute Gewissen des Unternehmens. Er steuert es, indem er dem Management Informationen, Argumente und Abwä-

gungen bereitstellt, damit Entscheide getroffen werden können. Wir im Controlling sind jeweils die erste Stelle, die sieht, wie es dem Unternehmen geht. Wenn wir ein Umsatz-Reporting aufsetzen, dann wissen wir vor dem CEO und vor dem CFO, ob wir unsere Ziele erreicht haben. Wie wir mit diesen Informationen umgehen dürfen und müssen, hat sich seit dem Börsengang natürlich stark verändert.

### **Wie gut kennen Sie sich im Kerngeschäft Ihres Unternehmens aus?**

Es ist wichtig, die Leistungen und Märkte zu kennen. Je nach Aufgabe braucht es mehr oder weniger Know-how. Um den Jahresabschluss erstellen zu können, sind Produktkenntnisse kaum notwendig. Wenn ich hingegen das Produktions-Controlling auswerte – mit Zahlen zur Maschinenauslastung, zu Preisen, Rohmaterialverbrauch etc. – muss ich die Materie sehr viel besser verstehen, um Auffälligkeiten aufzuspüren und deren Ursache finden zu können; dies in Zusammenarbeit mit unseren internen Produkt- und Fertigungsexperten.

### **Die rechtlichen Rahmenbedingungen für Rechnungslegung und Controlling verändern sich laufend. Wie halten Sie sich fachlich up-to-date?**

Natürlich über veb... (lacht). Wo es oft Neuerungen gibt, ist zum Beispiel bei der Rechnungslegung nach IFRS. Dafür bieten auch Schulen oder unsere Revisionsstelle Seminare an. Und ich nutze mein tolles Netzwerk aus der Weiterbildung. Wir führen einen Gruppen-Chat und treffen uns einmal pro Monat. Da hat es auch Platz für Fachfragen.

### **Welche Aha-Momente gab es während Ihrer Weiterbildung?**

Die ergaben sich vor allem aus der Verbindung zwischen Schule und Praxis. Wenn wir etwas in der Schule kennengelernt hatten und ich dies im Geschäftsalltag mit einer konkreten, aktuellen Fragestellung verknüpfen konnte, dann machte es «klick». Bei Kostenrechnungen ging es mir zum Beispiel so. Das funktionierte im Übrigen in beide Richtungen, also auch wenn wir im Geschäft eben erst ein Thema bearbeitet hatten, das dann in der Schule aufgegriffen worden ist. Solche Aha-Effekte gab es immer wieder.

### **Wie sind Sie mit dem Lern- und Prüfungsstress umgegangen?**

Das ging ganz gut, unter anderem dank meiner Frau, die Verständnis für den Lernaufwand hatte. Bei einer Weiterbildung, die zweieinhalb Jahre dauert, ist der Lerneifer natürlich nicht immer da. Ich liess es auch mal schleifen, vor allem am Anfang. Aber ich kannte ja mein Ziel, also hatte ich die Disziplin zum Lernen. Man investiert viel und will entsprechend vorwärtskommen. Das ist ein Ansporn.



### Und während der Prüfungen?

Ich kann mich gut erinnern...! Zuerst wollte ich abends im Bett noch lernen, aber das ging komplett daneben. Davon würde ich auch jedem abraten. Das letzte halbe Jahr vor den Prüfungen hatte ich wirklich intensiv gelernt, Zusammenfassungen geschrieben, Bücher gelesen, die ganzen Nullserien von früheren Prüfungen gelöst und mich aktiv vorbereitet. Einen Monat lang konnte ich im Geschäft komplett frei nehmen. Irgendwann ist dann der Punkt erreicht, an dem man sagt: Entweder klappt es oder eben nicht. Es nützt nichts, wenn man sich während der Prüfungen verrückt macht und die ganze Nacht lernt. Wir gingen stattdessen abends zu dritt joggen und haben anschliessend gemütlich ein Bier getrunken. Das war super. Entsprechend gut haben wir geschlafen und konnten am nächsten Tag wieder frisch starten.

### Und wie sah es mit einer Selbstbelohnung nach vollbrachter Tat aus?

Das schadet sicher nicht... (lacht). Ich habe mir ein Downhill-Mountainbike gekauft. Das gehört irgendwie dazu, dann hat man sofort etwas Greifbares. Man kann ja nicht erwarten, dass der grosse Lohn- und Karriereprung kommt, sobald man das Diplom in der Tasche hat. Titel und Berufserfahrung müssen noch zusammenwachsen, neue Aufgaben kommen hinzu und allmählich auch der Lohn. Deshalb ist eine Selbstbelohnung als Sofortmassnahme sicher nicht falsch.

### Was hat sich in Ihrer Tätigkeit seit dem Diplomabschluss verändert?

Die Erwartungen sind enorm gestiegen – in meinen Augen ein Zeichen von Wertschätzung. Meinem Arbeitgeber ist die Qualität des Diploms mit seiner hohen

NQR-Einstufung bewusst. Es beweist ja auch, dass ich unter Druck arbeiten und Probleme des betrieblichen Alltags lösen kann. Mein Aufgabenbereich ist seither grösser geworden. Ich habe mehr Verantwortung und werde in strategische Projekte involviert. Als Junior-Controller arbeitet man häufig zu, leistet Hintergrundarbeit. Jetzt wird davon ausgegangen, dass meine Materialien fachlich «verhebe» und kommunizierbar sind. Wenn ich eine Zahl liefere, muss sie stimmen. Parallel zu den Erwartungen stieg aber auch das Selbstvertrauen. Ich habe mir selber meine Kompetenz bewiesen. Ich verfüge über Wissen, das ich auch anwenden kann. Gerade im Kontakt mit der Geschäftsleitung ist es wertvoll, über diese Sicherheit zu verfügen.

### Ist Ihre Arbeit eigentlich eher vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsbezogen?

Wahrscheinlich etwa zu 60 Prozent vergangenheitsbezogen. Noch. Wir werten die Vergangenheit aus, schauen mit dem Budget um mindestens ein Jahr, mittels Businessplan um fünf bis sieben Jahre in die Zukunft. Die rückwirkende Arbeit wird aber abnehmen. Dank der Digitalisierung entstehen immer mehr Möglichkeiten, um Berichte automatisiert zur Verfügung zu stellen. Das schafft Kapazitäten für die Analyse. Wir könnten Big Data sicher noch viel mehr für prognostische Aussagen nutzen. Unser Business ist zum Beispiel stark wetterabhängig. Länderspezifische Kennzahlen zu Unfallrisiken auf der Skipiste oder mit dem E-Bike in Relation zum erwarteten Wetter würden uns für die Marktbearbeitung grosse Erkenntnisse bieten.

*Interview: Marion Tarrach*

## Gesucht, geprüft, gemacht.

Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen mit eidg. Fachausweis  
Dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling

Unter dem Motto «Gesucht, geprüft, gemacht.» setzt der Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling Massnahmen zur Stärkung der Berufsabschlüsse mit Fachausweis und Diplom um. Kernidee ist ein Storytelling: Berufsleute erzählen von ihrem Bildungsweg, ihren Erfolgsgeschichten mit teils ungewöhnlichen Karrieren.

Verein für die höheren Prüfungen in  
Rechnungswesen und Controlling

kaufmännischer  
verband  
mehr wirtschaftl. für mich.

 **veb.ch**

Lesen Sie weitere Storys auf

**zahlenmeister.ch** und  
**plusquedeschiffres.ch**

---

# Kommunikation – Auftritt – Verhandeln: Erster Lehrgang war ein voller Erfolg

---

Wie schaffen Sie es, dass Ihre Botschaften überzeugend ankommen und Sie dabei entspannt bleiben? Dies und vieles mehr haben unsere Teilnehmenden im ersten Kommunikations-Lehrgang gelernt – und sie waren begeistert. Am 14. Oktober 2019 startet der nächste Lehrgang.

---



Stephanie Federle

«In diesem Lehrgang musste man als Buchhalterin und Buchhalter wortwörtlich die eigene Komfortzone verlassen», sagte Manuela Hürlimann von Hürlimann Treuhand GmbH und schmunzelt. «Dies war nicht immer einfach, aber das Ergebnis am Schluss war überraschend positiv. Meine Erwartungen wurden übertroffen.»

Zum ersten Mal führte veb.ch einen Lehrgang im Bereich Kommunikation durch. Die Klasse von 14 Frauen und Männern liess sich während fünf Tagen auf eine etwas andere Weiterbildung ein. Die vielen praktischen Übungen forderten vor allem eines: viel Offenheit.

«Ich habe vor allem gelernt, dass es wichtig ist, gute Kommunikation vorzuleben», sagte Manuela Hürlimann weiter. Dabei sei das richtige Zuhören ein zentraler Punkt. Besonders bereichernd fand sie den Austausch unter den Teilnehmenden.

René Baldauf von KIBAG Dienstleistungen AG wollte seine Soft-Skills für die Kommunikation im Alltag erweitern. «In diesem Lehrgang musste man sich persönlich einbringen. Anhand von Rollenspielen habe ich mich noch besser kennen gelernt.» Und was nimmt er nach fünf Tagen Weiterbildung mit? «Beim Verhandeln ist Vorbereitung einfach alles», sagte er.

«Um eine Firma erfolgreich zu führen, muss die Kommunikation innerhalb des Teams stimmen», ist Hugo Huber von Birseck-Treuhand AG überzeugt. Deshalb habe er



Praktische Übungen bleiben besser im Gedächtnis: Dozent Matthias Möllene (rechts) freute sich über die Offenheit der Klasse.

sich für diesen Lehrgang entschieden. «Der Lehrgang war gut aufgebaut.» Geblieben ist ihm vor allem, dass man bei der Verhandlungstaktik stets über 100% ansteuern soll, um ein zufriedenes Ergebnis zu erhalten. Spannend war für ihn auch zu erfahren, wie ein Unternehmen kommunizieren soll und in welche Bereiche die Kommunikation überall reinspielt. «Ich werde den Ordner aus diesem Kurs sicherlich nicht einfach zur Seite stellen», sagte er.

### Die psychologische Sicherheit

Dozent Matthias Möllene hat mit den Teilnehmenden zum Thema «Führen mit Vertrauen» den letzten Lehrgangstag bestritten. «Es freut mich vor allem zu sehen, wie offen die Teilnehmenden in diesem Lehrgang waren», sagte er. Man musste sehr viel von sich preisgeben. Dies war sicherlich nicht immer einfach. «Bei der Kommunikation ist die psychologische Sicherheit entscheidend», so Möllene. Diese basiere auf den drei Komponenten: Vertrauen, Respekt und Wertschätzung. «Wir haben gezielt Teambildungs- und Kommunikationsübungen ausprobiert, damit diese drei Komponenten nachhaltig im Gedächtnis bleiben und nicht mehr vergessen gehen.»

Matthias Möllene freut sich bereits auf den Lehrgang im Herbst. «Dieser wird sicher wieder genau so cool.»

---

Stephanie Federle,  
Leiterin Marketing und Kommunikation veb.ch,  
PR-Fachfrau, dipl. Journalistin maz,  
stephanie.federle@veb.ch




**LEHRGANG**

## Kommunikation Auftritt Verhandeln

Lernen Sie, wie Sie Ihre Botschaften treffender formulieren, Gespräche professioneller führen und Teams kompetenter führen können.

**Start:**  
14. Oktober 2019

**Weitere Daten:**  
15. Oktober 2019  
16. Oktober 2019  
23. Oktober 2019  
30. Oktober 2019

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

**Preis:**  
Mitglieder veb.ch  
CHF 3250 inkl. MWST  
Nichtmitglieder  
CHF 3400 inkl. MWST

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

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

# HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ

**NEU**  
**CAMPUS ZUG-ROTKREUZ**

FH Zentralschweiz

Master/Diploma/Certificate of Advanced Studies

## MAS/DAS Corporate Finance MAS/DAS Controlling DAS Accounting

Start Lehrgänge: 7. Februar 2020  
Info-Anlässe: 18. September und 5. November 2019, 18:15 Uhr,  
Campus Zug-Rotkreuz

## MAS/DAS Risk Management

Start Lehrgang: 20. August 2020  
Info-Anlässe: 5. und 21. November 2019, 18:15 Uhr, Campus Zug-Rotkreuz

## CAS Enterprise Risk Management

Start Lehrgang: 7. Februar 2020  
Info-Anlässe: 5. und 21. November 2019, 18:15 Uhr, Campus Zug-Rotkreuz

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

---

# Aus der Controller Akademie

---

Die Controller Akademie gilt schweizweit als eine der besten Adressen für Aus- und Weiterbildungen in unserer Branche. Hier lesen Sie die Neuigkeiten zu Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling und Praxisstudium Chef/in Finanz- und Rechnungswesen sowie weiteren spannenden Kursen.

---



Hansueli von Gunten

## Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling

Am 20. Oktober 2019 beginnen der 20. Studiengang (in fünf Semestern) und der 10. Kurs der Intensivklasse (Ausbildung in drei Semestern) mit einem Kickoff-Seminar in Brunnen. Es hat noch wenige freie Plätze für

Fachausweis-Inhaberinnen und Inhaber, für Absolventinnen und Absolventen der Fachhochschule und für weitere gut qualifizierte Frauen und Männer. Die Studiengänge sind subventionsberechtigt. Wer an die eidgenössische Prüfung geht, erhält CHF 10'500 direkt vom Bund entschädigt.

## Praxisstudium Chef/in Finanz- und Rechnungswesen

In achter Durchführung bietet die Controller Akademie für alle, die nach dem Fachausweis oder ähnlichen Aus-

bildungen noch eine kurze Weiterbildung (Dauer ein Semester) machen wollen, ein Praxisstudium an, das zum Chef bzw. zur Chefin Finanz- und Rechnungswesen qualifiziert. Es beinhaltet sieben Module: Jahresabschlussanalyse, Steuerplanung/MWST/Zoll, Risikomanagement/IKS, Finanzierung/Unternehmensbewertung, Swiss GAAP FER, Controlling und Führung. Diese Module können auch einzeln besucht werden. Ziel ist, das nötige Fachwissen zu erlernen und auch als Vorgesetzte/r zu überzeugen. Start ist am 8. Oktober 2019.

## Modul-Praxisstudiengang Controlling

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

## Prüfungsvorbereitungsseminare für den Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen

Treten Sie im Frühjahr 2020 zur eidgenössischen Fachausweisprüfung im Finanz- und Rechnungswesen an?

Die Controller Akademie bietet Ihnen an drei Freitagen und Samstagen im Februar 2020 (7./8. Februar, 14./15. Februar, 21./22. Februar 2020) in allen Fächern Prüfungsvorbereitungsseminare an. Buchen kann man ein, zwei oder drei Seminare. Die Seminare sind eine optimale Grundlage für einen erfolgreichen Abschluss. Teilnehmende repetieren mithilfe von professionellen Kurzreferaten und Aufgaben, welche die ideale Vorbereitung garantieren, alle wichtigen Inhalte der Wegleitung. Gleichzeitig profitieren alle Teilnehmenden beim Austausch mit den besten Dozierenden der KV-Bildungsgruppe sowie mit den Absolventinnen und Absolventen anderer Schulen von neuen Impulsen.

Die Durchführungen im Februar 2016, 2017, 2018 und 2019 waren sehr gut besucht, verliefen sehr erfolgreich und es gab äusserst positive Rückmeldungen. Bei den Teilnehmenden war die Erfolgsquote deutlich über dem gesamten Durchschnitt.

Die Prüfungsvorbereitungsseminare sind auch vom Bund subventionsberechtigt.

Anmeldungen unter [www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch) sind ab 1. Oktober 2019 möglich.

Beachten Sie auch die Beilage in diesem Heft.

## Simulationsprüfung für den Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen

Mit dieser zweitägigen Generalprobe unter realistischen Prüfungsbedingungen in den Eulachhallen in Winterthur (wo auch die eidgenössische Berufsprüfung stattfindet) sind Sie optimal auf Ihren erfolgreichen Abschluss vorbereitet. Ihre Aufgaben werden von Experten, die auch die eidgenössischen Prüfungen beurteilen, extra verfasst und korrigiert. Die Simulationsprüfungen sind vom Bund subventionsberechtigt.

**Durchführung am 10. und 11. Januar 2020.**

Anmeldung unter [www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch)

klar voneinander abgegrenzt, beinhalten ausschliesslich Controlling-Themen und können auch einzeln besucht werden. Der Studiengang dauert ein Semester. Nächster Beginn ist am 9. Oktober 2019.

## Excel-Kurse

Auch im nächsten Geschäftsjahr ab Oktober 2019 werden wieder unsere beliebten zweitägigen Excel-Kurse angeboten: Excel für Controller und Controller Profis, Excel zur Darstellung von Zahlen im Reporting und Excel für Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen. Die Daten entnehmen Sie unserer Webseite.

## Debitoren-Risiko-Management

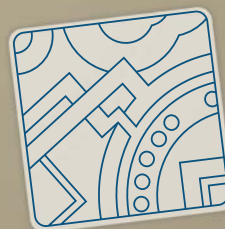
In Kooperation mit dem Verein für Credit Management bieten wir ab 24. Oktober 2019 eine Ausbildung an, die zum Fachmann bzw. zur Fachfrau im Debitorenmanagement führt. Sie dauert acht Halbtage und kann mit einer freiwilligen Prüfung abgeschlossen werden. Das Debitoren-Risiko-Management umfasst alle Prozesse rund um die Entstehung und Bearbeitung von Kundenforderungen. Von der Bonitätsprüfung und -überwachung, um mögliche Zahlungsausfallrisiken frühzeitig zu erkennen, bis hin zum Mahnwesen und zur Realisierung von Forderungen.

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

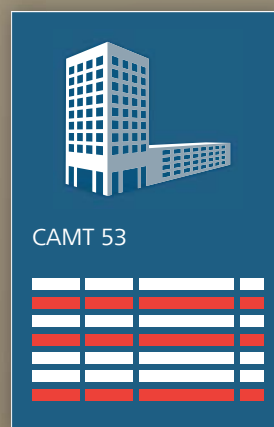
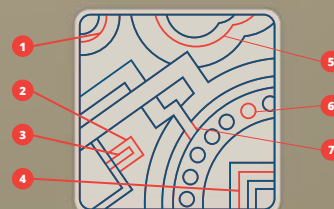
---

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

Banktransaktionen abgleichen?



Finde die 7 Unterschiede



Automatischer Bankabgleich.  
Mit Crésus.  
Für alle Schweizer Banken.



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



«Le brevet en finance et comptabilité est une formation rigoureuse, complète, exigeante et engageante, qui permet de sublimer son sens des responsabilités.»

Christine Hägeli, Vicques

## Plus que des chiffres.

Spécialiste en finance et comptabilité avec brevet fédéral

Experte diplômée / Expert diplômé en finance et controlling

Vous pouvez lire le récit complet de Christine Hägeli sur [plusquedeschiffres.ch](http://plusquedeschiffres.ch)

Association pour les examens supérieurs en comptabilité et controlling

société des employés de commerce

dynamiser l'économie. pour moi.



# Prüfungstermine 2020

**Berufsprüfung Fachfrau/Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen 2020**

25. bis 27. März 2020, Eulachhallen, Winterthur

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

Schriftliche Prüfungen:

2. – 5. März 2020, Hotel Mövenpick, Regensdorf

Mündliche Prüfungen:

8. – 9. April 2020, Seminarhotel Sempachersee, Nottwil

**Schlussfeier**

5. Juni 2020, Casino Bern

**Prüfungsserien 2019**

Ab sofort finden Sie die Prüfungsserien 2019 auf unserer Webseite (Rubrik Prüfungsserien).

## Informationen zu den Prüfungen

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

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

# Neue Führung in Zeiten der Digitalisierung

Dass die Digitalisierung unsere Welt verändert, ist inzwischen bekannt. Start-ups mit disruptiven Innovationen bringen auch etablierte Unternehmen ins Wanken. Die müssen sich wandeln, wenn sie nicht untergehen wollen. «Singularity Leadership» nennt das der Unternehmensberater Jan Brecke in seinem Buch.

Diese neue Art der Führung ist nicht nur nötig, um flexibler auf die Dynamik der Märkte reagieren zu können, sondern auch, um im Kampf um Talente überhaupt noch für Bewerber attraktiv zu bleiben.

Für Führungskräfte heisst das: Umdenken und sich von Hierarchien verabschieden. In agilen Unternehmen sind sie keine Alphamännchen mehr, die anweisen, kontrollieren und belehren. Vielmehr müssen sie ihren Teams vertrauen, Freiräume und Eigenverantwortung gewähren, ihnen den Rücken freihalten und nur eingreifen, wenn die Selbststabilisierungskräfte nicht ausreichen.

Jedes Unternehmen braucht nach Brecke ein Leitbild, das die Werte und Ziele des Unternehmens authentisch widerspiegelt. Dieses Leitbild sollte immer präsent und Richtschnur des unternehmerischen Handelns sein. Auch der Personalpolitik sollte es als Massstab dienen – sowohl bei der Auswahl von Bewerbern als auch bei der Entlassung von Mitarbeitern, die die Grundsätze missachten. Breckes «postsinguläres Manifest» skizziert die-



## «Singularity Leadership»

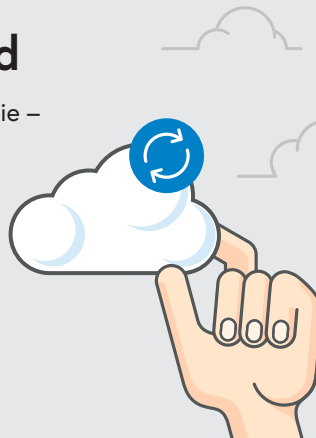
von Jan Brecke,  
Selbstverlag 2018, 200 Seiten.  
Eine detaillierte Zusammenfassung dieses Buches und Tausender weiterer Titel finden Sie auf [www.getabstract.com](http://www.getabstract.com)

se ganzheitliche Philosophie. Es umfasst zehn Handlungsprinzipien, die bei der Schaffung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur den Weg weisen. Zu diesen Prinzipien zählen etwa authentische Unternehmenswerte, die besagte Singularity Leadership, Ambidextrie oder auch moderne Räumlichkeiten.

**}getabstract**  
compressed knowledge

## AbaWebTreuhand

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



- Business Software aus der Cloud: einfach, komfortabel, günstig
- Effiziente Zusammenarbeit mit Treuhandmandanten dank AbaWeb
- AbaNinja Cloud Business Software für Kleinunternehmen

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

**ABAWEB**  
by Abacus

# Assemblée générale 2018

Assemblée générale 2018 du vendredi 14 juin 2019 à Morges devant une septantaine de participants et nos membres d'honneurs présents (M. Mattle Président VEB, Mme Wyss VEB, M. Progin de la Commission féd. des examens et Mme Balmat d'Expert Suisse).

Le comité, fraîchement élu l'été passé, s'est attelé à présenter et commenter les différents rapports des commissions et des tâches effectuées par le comité. Voici en bref quelques points intéressants :

- **Membres** : Evolution positive des membres de l'association au 31.12.2018, compte tenu des démissions et nouvelles admissions. Le total de nos membres se monte à 1230 à fin 2018, dont le 50% est constitué de titulaire du brevet. Le nombre des membres entreprise a également évolué positivement pour se fixer à 17 ;
- **Séminaires et représentation** : Swisco a produit ou participé à 6 séminaires durant la période, dont 4 payants et proposés en direct. Tous les séminaires ont été bénéficiaires. Les séminaires gratuits ont été auto-porteurs, ceux-ci étant sponsorisés par des mécènes ;
- **Publications** : Trois Newsletter ont été diffusées ; un travail de coordination pour la traduction d'ouvrages de nos confrères alémaniques a également été mené

à bien. Le prochain ouvrage, qui sera traduit, traitera de la TVA. Un travail titanesque couvrant 396 pages.

- **Promotions des titres** : Le comité a participé à 12 événements et séances, dont certains de plusieurs jours, en CH-alémanique et à l'étranger. La situation est bonne, nous sommes avec nos confrères de la VEB et ACF, plus de 9000 membres en Suisse. Ce qui fait de nous, la plus grande association professionnelle du pays. L'accréditation de nos titres obtenue, suite au lourd travail effectué auprès du CNC (cadre national des certifications), profile notre Diplôme au plus haut rang de Suisse (classe 8) PhD/Doctorat [ISCED8] ce qui est tout bénéfique pour nos métiers !
- **Rapport sur les examens** : La présentation effectuée par M. Ivan Progin, représentant et membre de la Commission Fédérale des Examens, a mis en exergue les statistiques de réussites au niveau romand. Il constate que les résultats de la Romandie sont toujours en deçà de la prestation de nos confrères alé-



Votation à la majorité pour nos statuts.



maniques. Swisco est sensible à cet élément, à ce jour, seul quelques centres de formation ont accepté que notre association prodigue ses conseils au niveau de la qualité. Notre association se tient à disposition de tous les centres de formation qui désirent une revue de leurs plans de formation, le but étant de « remonter » le taux de réussite en CH-Romande ;

Décharge a été donnée au comité pour tous les objets proposés, ainsi que le rapport financier qui met en exergue l'excellente santé financière de l'association.

Une étape importante a aussi été franchie, à savoir l'adoption de nos nouveaux statuts, qui répondent désormais aux standards de nos confrères de la VEB et de l'ACF. Ce fut chose faite, grâce à la commission ad-hoc créée et ouverte à tous nos membres, dont les représentants étaient parties prenantes lors de notre AG (via Messieurs Ivan Progin, André Carnal et Me Rémy Bucheler).

Le Président, tout comme le comité ont été réélus à l'unanimité.

Plusieurs missions nous attendent pour la prochaine année, que ce soit au niveau séminaires (5 planifiés), publications (Livre TVA), Formation spécialisée certifiée, sans oublier nos « apéros des régions » qui sont aussi l'occasion de se rencontrer et de pouvoir échanger en toute fraternité.

Le comité remercie ses membres pour la confiance témoignée, tous les objets soumis au vote ont passés « haut la main », tout comme notre budget 2019.

Cette nouvelle équipe, motivée, affrontera les divers « challenges » avec enthousiasme et professionnalisme afin de défendre au mieux les intérêts de ses membres et de nos métiers. N'oubliez pas de nous suivre sur notre lien officiel « LinkedIn », notre site internet et via nos newsletter. Nous tâchons de véhiculer nos messages via les outils de diffusion actuels.

*Merci de votre confiance, bel été à tous.  
Joseph Catalano, Président*

**PROFFIX**

Software für KMU

---

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

---

Peter Herger, Geschäftsführer PROFFIX Software AG



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



# Praxisrelevante Weiterbildung

Am Puls der Wirtschaft  
Beim HB Zürich

---

## Jetzt zum Infoabend oder persönlichen Beratungsgespräch anmelden!

- MAS/DAS Accounting & Finance
- CAS Rechnungslegung und Finanzanalyse
- CAS Strategisches Finanzmanagement
- MAS/DAS Controlling
- CAS Financial & Management Accounting
- CAS Strategisches Controlling

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

# HWZ

Die Hochschule für Wirtschaft  
in Zürich

---

# «veb.ch ist für mich eine Erfolgsgeschichte»

---

Ihre Biografie liest sich so spannend wie ein Kriminalroman: Susanne Grau erlebte das Swissair-Grounding hautnah mit und ermittelte bei der Zuger Kriminalpolizei. Heute ist sie Expertin für Wirtschaftskriminalität und neu im Vorstand von veb.ch unter anderem für die Compliance verantwortlich.

---



Susanne Grau

**Susanne Grau, was bedeutet veb.ch für dich?**

veb.ch war mein erster Berufsverband und ich bin ihm seit 1991 treu geblieben. veb.ch ist für mich eine einzige Erfolgsgeschichte. Da ich im Herzen immer noch eine Buchhalterin bin, hat es mich sehr gefreut als mich die Anfrage für die Vorstandstätigkeit erreichte. veb.ch hat sich in all den Jahren enorm entwickelt. Das ist auch ein Grund, weshalb ich im Vorstand mitwirken will.

**Was möchtest du als neues Vorstandsmitglied bei veb.ch bewirken?**

Ich möchte dazu beitragen, dass veb.ch weiterhin so erfolgreich unterwegs ist, die Bedürfnisse seiner Mitglieder und des Berufsstandes erkennt und dazu passende Angebote entwickelt. Gerne möchte ich meine Erfahrungen aus der Weiterbildung sowie mein rechtliches Wissen im Verband einbringen.

**Wolltest du als Kind schon Buchhalterin werden?**

Nein, denn ich hatte keinen expliziten Berufswunsch. Erst während der Handelsschule und der anschliessenden Kaufmännischen Lehre kam ich zum ersten Mal in Berührung mit der Buchhaltung. Dies war wegweisend für mich. Die klare Abgrenzung zwischen «Soll» und «Haben» hat mich interessiert und zugleich fasziniert. Ab diesem Zeitpunkt wusste ich: Ich möchte in diesem Bereich arbeiten.

**Was war deine erste berufliche Station nach dem Lehrabschluss?**

Nach der Lehre war ich als Sachbearbeiterin in der Buchhaltung einer KMU tätig. Ich war kaum dort, als

der Chef der Buchhaltung verunglückte. Damals erlebte ich zum ersten Mal den «Manager auf Zeit». Wir haben in dieser Notsituation extrem gut zusammengearbeitet. Dieser Manager motivierte mich, mich weiterzubilden. So wechselte ich zur heutigen BDO nach Olten und absolvierte berufsbegleitend den Fachausweis in Finanz- und Rechnungswesen. Mir war es wichtig, für ein Unternehmen zu arbeiten, welches Weiterbildungen unterstützt und fördert.

**Es sollte aber nicht nur beim Fachausweis bleiben.**

Genau, der Wissensdurst hatte mich gepackt und ich wollte mehr. Deshalb machte ich gleich weiter und erlangte das Diplom als Expertin in Rechnungslegung und Controlling. Dies war eine sehr strenge Zeit, denn das Fernstudium und die Arbeit zu vereinen, war eine grosse Herausforderung. Zum Schluss war ich glücklich, dass ich das Experten-Diplom erfolgreich abschliessen konnte.

---

**«Ich möchte dazu beitragen, dass veb.ch weiterhin so erfolgreich unterwegs ist, die Bedürfnisse seiner Mitglieder und des Berufsstandes erkennt und dazu passende Angebote entwickelt.»**

---

**Wie ging es beruflich weiter?**

Ich hatte die Möglichkeit, beruflich ins Tessin zu wechseln. In dieser Zeit kam ich zum ersten Mal mit der Wirtschaftskriminalität in Kontakt. Ich durfte bei Untersuchungen beim berühmten «Koffer mit Bargeld» dabei sein. Das hatte mich neugierig gemacht und brachte mich auf die Idee, mich später in diese Richtung zu spezialisieren. Zurück in der Deutschschweiz erhielt ich eine spannende Stelle bei der SAirGroup in der internen Revision. Eigentlich wollte ich in der Air-



Susanne Grau,  
neues Vorstands-  
mitglied von veb.ch  
und Herbert Mattle,  
Präsident veb.ch

line-Branche bleiben, weil sie mich faszinierte. Mein Ziel war es, nach einigen Jahren in der internen Revision einen tollen Job im Ausland anzunehmen. Die Swissair bot die Gelegenheit dazu. Leider durchkreuzte das Grounding meine Pläne. Zum Glück pflegte ich während all den Jahren immer gute Beziehungen zur BDO. Nach dem Grounding wechselte ich zurück zur BDO nach Zürich, wo ich den Bereich Forensic Services mit aufbauen konnte.

**Die beiden eidgenössischen Abschlüsse reichten dir noch nicht. Welche Weiterbildungen hast du zusätzlich absolviert?**

In meiner Zeit bei der SAirGroup und BDO holte ich berufs begleitend die eidgenössische Matura nach, studierte Jura und spezialisierte mich im Bereich Wirtschaftskriminalität, indem ich den Master of Advanced Studies in Economic Crime Investigation absolvierte. Dieses Studium hatte mir wortwörtlich den «Ärmel reingezogen». Als dann bei der Zuger Polizei eine Stelle als Dienstchefin Wirtschaftsdelikte ausgeschrieben war, bewarb ich mich kurzfristig – einen Tag vor Ablauf der Bewerbungsfrist. Beim Bewerbungsgespräch machte man mich darauf aufmerksam, dass ich eine Uniform tragen würde, Pickett-Einsätze hätte und sogar eine Waffe erhalten würde. Als ich dies hörte, musste ich laut lachen, denn daran hatte ich in meinen kühnsten Träumen nicht gedacht, als ich mich spontan bewarb. Doch als riesiger «Crime-Fan» bereitet mir dies keine Angst – im Gegenteil, ich fand es enorm spannend. Ich sagte zu und erhielt die Stelle. So erlernte ich den korrekten Umgang mit einer Waffe und musste fortan jährlich im Schiesskeller der Polizei meine Treffsicherheit unter Beweis stellen.

**Was waren deine Aufgaben als Dienstchefin?**

Eine Führungsposition in einem Polizeikorps beinhaltet sehr viele verschiedene operative und administra-

tive Tätigkeiten. Als Dienstchefin teilte ich die Fälle auf die einzelnen Wirtschaftsermittler auf und betreute sie bei der Fallbearbeitung. Als spezialisierter Dienst der Kriminalpolizei arbeiteten wir grundsätzlich im Auftrag der Staatsanwaltschaft. Die zu ermittelnden und untersuchenden Straftaten umfassten den Betrug, die Untreue und die ungetreue Geschäftsbesorgung. Aber auch Geldwäscherei und Konkursdelikte gehörten dazu. Zum Teil übernahm ich auch eigene Fälle und war bei Hausdurchsuchungen vor Ort. Absolut spannend für mich war mein Dienst als «Dienstchefin Pickett». Hier hatte ich auch mit Straftaten und Ereignissen ausserhalb der Wirtschaftskriminalität zu tun und war auch bei Todesfällen vor Ort.

---

**«Als einzige Frau im Kader hatte ich nie Probleme, denn das Zuger Polizeikorps arbeitet vorschriftsmässig. Respekt, Umgang und Abläufe sind für alle gleich – ob Mann oder Frau.»**

---

**Wie war es für dich als Frau im Kader der Polizei zu arbeiten?**

Es war meine beste Schulung. Ich habe Führung gelernt und den Umgang mit «Herrengremien». Als einzige Frau im Kader hatte ich nie Probleme, denn das Zuger Polizeikorps arbeitet vorschriftsmässig. Respekt, Umgang und Abläufe sind für alle gleich – ob Mann oder Frau. Ich musste mich als Frau nie beweisen. Ich musste mich aber an die Gesprächsgepflogenheiten anpassen und habe gelernt, bei Sitzungen auch einmal etwas lauter zu werden (schmunzelt).

## Wie lange warst du bei der Polizei?

Als Dienstchefin war ich während sechs Jahren im Einsatz. Leider gab es im Korps in Zug keine Entwicklungsmöglichkeiten. Hinzu kam eine private Veränderung und ich verlegte meinen Wohnsitz von Zug in den Kanton Zürich. Es war der richtige Zeitpunkt, mich selbstständig zu machen. Anfangs arbeitete ich weiterhin in einem Teilzeitpensum im Zuger Polizeikorps im Rechtsdienst und im Kommando. Als Präsidentin des Staatspersonalverbands des Kantons Zug vertrete ich heute die Anliegen der Kantonsmitarbeitenden.

## Wie leicht ist dir der Schritt in die Selbständigkeit gefallen?

Eher leicht, denn ich hatte diese Möglichkeit schon immer in Betracht gezogen. Schwieriger war das Lösen aus dem Polizeikorps, das wie eine Familie war. Mit meiner GmbH berate und unterstütze ich Privatpersonen, Unternehmen und Organisationen in sämtlichen Belangen rund um die Themen Wirtschaftskriminalität, Governance und Compliance sowie integre Buchführung und Rechnungslegung, Bilanzmanipulation und Bilanzfälschung. Meine Firma ist jedoch nur ein Teil meines Arbeitsalltages. Ich habe verschiedene «Hüte» auf: Neben meiner Selbständigkeit bin ich Studienleiterin und Dozentin an der Hochschule Luzern im Bereich Wirtschaftskriminalität, und ich engagiere

mich in Verbänden und Organisationen. Spannend und herausfordernd empfinde ich meine Tätigkeit als Präsidentin des Vorstands einer grösseren Schweizer Baugenossenschaft.

## Was macht dich unruhig, wenn du eine Bilanz betrachtest?

Eine Bilanz muss immer im Gesamtkontext von Gegebenheiten und Vorkommnissen betrachtet werden. Aufmerksam werde ich beispielsweise bei Rappenaktiengesellschaften (Penny Stocks), wenn die Revisionsgesellschaft häufig wechselt oder gar nicht mehr vorhanden ist. Oder wenn ich beim Googlen auf Personen stosse, die in einem negativen Licht erscheinen. Es sind in der Regel viele verschiedene Aspekte, die im Zusammenhang mit der Bilanz ein fragwürdiges Bild ergeben. Letztlich ist die Bilanzfälschung das Ergebnis von verschiedenen Ereignissen.

## Was machst du in deiner Freizeit?

Meine Freizeit verbringe ich grösstenteils auf dem Golfplatz, wo ich versuche, mein Handicap zu verbessern. Für mich vereint Golf alles, was mir wichtig ist: Ich bin draussen, bewege mich und verbringe dabei Zeit mit meinem Partner.

*Interview: Herbert Mattle/Stephanie Federle*

### TAGESSEMINAR

## Jahresabschlussplanung 2019 / 2020

- Datum:** **2. Dezember 2019** Zürich  
**17. Dezember 2019** Zürich (2. Durchführung)  
**9. Januar 2020** Zürich (3. Durchführung)  
**15. Januar 2020** Zürich (4. Durchführung)  
**22. Januar 2020** Bern (5. Durchführung)

- STAF per 1.1.2020
- Privatanteil Fahrzeug neu 10.8%
- Die neue Quellensteuer
- Einfach erklärt: Die Kreisschreiben, Rundschreiben, Merkblätter, MWST-Infobroschüren, MWST-Branchen-Infobroschüren
- Wichtiges aus den Kantonalen Steuerverwaltungen und der direkten Bundessteuer
- Neues von der Schweizerische Steuerkonferenz (SSK)



#### Kursorte:

Hotel Marriott, Zürich | Kursaal, Bern

#### Weiterbildungsanerkennung:

TREUHAND | SUISSE: 1 Tag  
EXPERTsuisse: 8 Stunden

#### Preis:

Mitglieder veb.ch CHF 750 inkl. MWST  
Nichtmitglieder CHF 860 inkl. MWST

#### Informationen und Anmeldung:

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

## Software SQA: Geprüft und erfolgreich zertifiziert nach PS 870

Eine gute Alternative zu den oftmals in Excel geführten Prüfungsdokumentationen ist der Einsatz einer massgeschneiderten aber anwenderfreundlichen Software. Mit dieser Softwarelösung lassen sich die Revisionsaufträge und Spezialprüfungen nach den gesetzlichen Anforderungen effizient dokumentieren.



# «Swiss Quality Audit» Ihre Revisions-Software

## Die Prüfungssoftware «Swiss Quality Audit»

- Revisionsaufträge und Spezialprüfungen können nach den gesetzlichen Anforderungen optimal und effizient dokumentiert werden
- Massgeschneiderte Softwarelösung zu einem einmaligen Preis-/Leistungsverhältnis
- Sie wurde von Fachleuten mitentwickelt und sorgfältig getestet
- Anwenderfreundlich und beinhaltet ein jährliches Update
- Eine **Demoversion** steht auf der Website der Swiss Quality & Peer Review AG ([www.sqpr.ch](http://www.sqpr.ch)) zum Download und Testen zur Verfügung
- Die Lieferung erfolgt innerhalb von wenigen Arbeitstagen
- Es finden regelmässig Schulungskurse statt

## 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)

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.

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

Mit CHF 1900 können Sie die gesetzlichen Anforderungen erfüllen – sicher und effizient!



# Kennen Sie veb.coach und veb.digital?

veb.ch entwickelt sich ständig weiter: Neben unserer Haupt-Website veb.ch, auf welcher Sie hauptsächlich Informationen zum Verband und unsere neuesten Weiterbildungen finden, haben wir seit Kurzem zwei neue Websites erstellt: veb.coach und veb.digital.

## Arbeitshilfe für Vereine

Die Schweiz ist nicht nur ein Land der KMU, sondern auch der Vereine. Schätzungen gehen von rund 100'000 Vereinen aus, welche das öffentliche Leben in der Schweiz prägen. Den grössten Anteil machen Sportvereine aus. Mindestens die Hälfte der Wohnbevölkerung dürfte einem Verein oder einem Club angehören und leistet überaus grosse, meist unbezahlte Arbeit zum Wohle der Gesellschaft.

veb.ch, als grösster Schweizer Verband in Rechnungslegung, Rechnungswesen und Controlling, will diese wertvolle Vereinsarbeit fachlich unterstützen. Auf der Website veb.coach finden Sie einen Leitfaden sowie weitere ausführliche Informationen, Gesetzestexte, Mustervorlagen, Checklisten und sonstige Hilfsmittel, welche Sie in der Praxis für Ihre Vereinsarbeit in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen, Revision, Vermeidung finanzieller Risiken, Recht und Haftung, Steuern und Abgaben sowie Versicherungen unmittelbar einsetzen können.

Unsere Website veb.coach richtet sich vor allem an kleine sowie mittlere Vereine und deshalb bewusst an Laien, die in den genannten Bereichen über wenige Fachkenntnisse verfügen, aber dennoch (grosse) Verantwortung tragen.

## Unsere digitale Welt

«veb.ch goes digital» und dies schon seit längerer Zeit. Alles über die digitale Welt von veb.ch erfahren Sie auf der Website veb.digital. Dort lesen Sie neben aktuellen News zu Datensicherheit interessante Informationen zu Kryptowährungen, Künstliche Intelligenz, E-Rechnung sowie zum Umgang mit Daten. Lassen Sie sich von aktuellen Blog- und Magazinartikel zu digitalen Themen informieren und weiterbilden. Zudem finden Sie auf veb.digital Weiterbildungen, die speziell auf die Digitalisierung im Finanzbereich ausgerichtet sind. Schauen Sie vorbei, es lohnt sich.

*Stephanie Federle*

## NEU: Unser Weiterbildungsangebot in Rubriken unterteilt

Werden Sie Experten in Ihrem Fachgebiet: Bei veb.ch erwarten Sie Top-Referenten, die Sie zu den Themen Eingeschränkte Revision, CH-Mehrwertsteuer, Konzernrechnung, IFRS, Erbrecht, Personaladministration und vieles mehr auf den neuesten Stand bringen.

Wir bieten Ihnen in verschiedenen Bereichen Tagesseminare, Zertifikatslehrgänge und PraxisKompakt-Kurse an. Neu sind unsere Weiterbildungen in folgende Rubriken unterteilt:

- Rechnungslegung & Controlling
- Steuern
- Recht
- Personal & Immobilien
- Führung & Management
- Digitalisierung

## Parlamentswahlen am 20. Oktober 2019

### veb.ch empfiehlt zur Wiederwahl:

- **Ständerat Daniel Jositsch (SP)** zur Wiederwahl, ZH
- **Nationalrat Pirmin Schwander (SVP)** zur Wiederwahl und als Ständerat, SZ
- **Nationalrat Albert Vitali (FDP)** zur Wiederwahl, LU
- **Nationalrätin Daniela Schneeberger (FDP)** zur Wiederwahl und als Ständerätin, BL

# Über Steuerentwicklungen, die digitale Zukunft und die politische Situation in Europa

**Spannende und humorvolle Referate, ein gelungener Netzwerkanlass, eine kurzweilige Versammlung und ein feines Essen – das war die 83. Generalversammlung von veb.ch. Rund 220 Mitglieder und Gäste waren der Einladung nach Zürich gefolgt.**

Vor der eigentlichen Generalversammlung kamen die Mitglieder und Gäste in den Genuss von drei Referaten. Rechtsanwalt und dipl. Steuerexperte Branko Balaban gab den rund 220 Anwesenden einen Einblick in das komplexe Thema der geschichtlichen Entwicklung des Steuerwesens. Aufschlussreich waren insbesondere der Exkurs zu den Anfängen der Steuererhebung im 3. Jahrtausend v. Christus im alten Ägypten und das Beispiel über die Einführung einer Steuer auf öffentlichen WC-Anlagen im antiken Römischen Reich. Bezüglich aktuellen Steuerthemen zeigte Branko Balaban mit Hilfe eines internationalen Vergleichs auf, dass die Belastung von 3% bei der Schweizer Verrechnungssteuer überdurchschnittlich hoch sei.

Interessante Ergebnisse der Studie «Digital Switzerland» präsentierte Peter Herger, Vorstandsmitglied und Mitinhaber der PROFFIX Software AG. «85% der Schwei-

zer Unternehmen sind digitale Dinosaurier», konstatierte er. Grund genug für veb.ch, passende Weiterbildungen anzubieten. Humorvoll und anschaulich berichtete Ständerat Daniel Jositsch über aktuelle Diskussionen zum institutionellen Abkommen mit der EU. Das Abkommen bilde eine Brücke zwischen zwei schwimmenden Inseln. «Egal, wie man zum Abkommen stehe, das Wichtigste ist, dass man aus der aktuell verfahrenen Situation endlich herauskommt», sagte Jositsch. Und weiter: «Spätestens wenn das Pferd tot ist, sollte man absteigen».

Nach den spannenden Referaten eröffnete veb.ch-Präsident Herbert Mattle die 83. Generalversammlung. Während des Jahres 2018 haben insgesamt knapp 2300 Personen einen Weiterbildungsanlass von veb.ch besucht. Zusätzlich zu diversen Publikationen hat veb.ch im vergangenen Jahr zum ersten Mal einen Leitfaden für Vereine

herausgegeben, der Fragen rund um das Finanz- und Rechnungswesen, die Revision und die Vermeidung finanzieller Risiken, das Recht und die Haftung, Steuern und Abgaben sowie das Versicherungswesen behandelt und somit die wertvolle Laienarbeit in Vereinen unterstützen soll. Unter [www.veb.coach](http://www.veb.coach) ist die Online-Version aufgeschaltet. In seinem Ausblick, was veb.ch in nächster Zeit beschäftigen wird, hob Herbert Mattle die fortschreitende Digitalisierung des Berufsstandes sowie die Revision unserer Berufsprüfungen hervor. Auch intern beschäftigte sich der Verband mit Business Intelligence (BI) und deren Anwendung.

Es war eine kurzweilige Generalversammlung: Jahresrechnung und Budget wurden von den 183 anwesenden Stimmberechtigten einstimmig genehmigt, ebenso der unveränderte Mitgliederbeitrag von 120 Franken. Ohne Diskussionen verliefen auch die Wiederwahlen der beiden Vorstandsmitglieder Andrea Wyss und Peter Herger. Mit grossem Applaus wurden sie in ihrem Amt bestätigt. Ebenso einstimmig wurde die BDO AG als Revisionsstelle bestätigt.







### Herzliche Verabschiedung von Roland Vannoni

Nach über 20 Jahren Vorstandstätigkeit trat Roland Vannoni aus dem Vorstand zurück. An seiner Stelle wurde ohne Gegenstimmen und mit grossem Applaus Susanne Grau, Expertin in Rechnungslegung und Controlling, in den Vorstand gewählt.

Roland Vannoni hat den Verband massgeblich geprägt. Der Basler mit italienischen Wurzeln war im Verband Mr. Governance: aufgeschlossen, kritisch, scharfsinnig, exakt, gründlich. Das Organisationshandbuch ebenso wie die Zertifizierung Eduqua wären ohne Roland Vannoni nicht möglich gewesen. Herbert Mattle verabschiedete Roland Vannoni mit einer sehr persönlichen Note: «Du warst mir immer eine grosse Stütze, ein wertvoller, erfahrener Ratgeber und immer loyal. Zusammengefasst: ein Freund. Auch wenn wir Dich heute verabschieden müssen, du wirst für immer ein Freund von mir, von veb.ch und von uns allen bleiben.»

*Text: Stephanie Federle  
Fotos: Armin Grässli*





## Anlässe unserer Regionalgruppen

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

### BERN ESPACE MITTELLAND

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

#### Netzwerk veb.ch

Wertorientierte Führung – Kernauftrag des Controlling

**Mittwoch, 23. Oktober 2019**

Sorell Hotel Ador, Bern

**Samstag, 26. Oktober 2019**

Familienplausch, Sandhole, Lyssach

**Donnerstag, 21. November 2019**

Vortrag regional «MWST», Hotel KREUZ, Bern

### NORDWESTSCHWEIZ

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

**Samstag 19. Oktober 2019**

Geselliger Anlass mit Wanderung

#### Netzwerk veb.ch

Wertorientierte Führung – Kernauftrag des Controlling

**Dienstag, 22. Oktober 2019**

Post Restaurant Oase, Basel

**Freitag, 15. November 2019**

Besichtigung F&P Robotics AG, Führung und Vortrag

### OSTSCHWEIZ-FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

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

#### Netzwerk veb.ch

Wertorientierte Führung – Kernauftrag des Controlling

**Donnerstag, 7. November 2019**

Klubschule Migros, St. Gallen

**Dienstag, 26. November 2019**

Romantik Hotel Stern, Chur

### ZENTRALSCHWEIZ

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

**Freitag, 8. November 2019**

Generalversammlung Regionalgruppe Zentralschweiz  
in Nidwalden

#### Netzwerk veb.ch

Wertorientierte Führung – Kernauftrag des Controlling

**Donnerstag, 21. November 2019**

Kaufmännischer Verband, Luzern

### ZÜRICH

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

#### Netzwerk veb.ch

Wertorientierte Führung – Kernauftrag des Controlling

**Donnerstag, 31. Oktober 2019**

Zunftthaus zur Schmiden

**Donnerstag, 21. November 2019**

Weihnachtsanlass

### UNSERE PARTNER

swiss quality  
peer review

veb.ch TREUHAND | SUISSE

ControlleraKademie

**HWZ**  
Die Hochschule für Wirtschaft  
in Zürich

**kaufmännischer  
verband**  
mehr wirtschaftl. für mich.

die **plattform.**  
bildung.wirtschaft.arbeit.

#### veb.ch

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

#### acf.ch

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

#### swisco.ch

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

#### Impressum

«rechnungswesen & controlling», Fachinformationen des Schweizerischen Verbandes der dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling und der Inhaber des eidg. Fachausweises im Finanz- und Rechnungswesen veb.ch erscheint vierteljährlich in einer Auflage von 17'000 Exemplaren

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

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

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

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

**Rechtlicher Hinweis:** Nachdruck mit Quellenangabe gestattet

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



REGIONALGRUPPEN



# Zertifikatslehrgänge 2019/2020

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

## FÜHRUNG & MANAGEMENT

### LEHRGANG Kommunikation | Auftritt | Verhandeln

Start: 14. Oktober 2019

Lernen Sie, wie Sie Ihre Botschaften treffender formulieren, Gespräche professioneller führen und Teams kompetenter führen können! Schöpfen Sie aus der Erfahrung unserer Dozenten Ihr ganzes Potenzial aus!

## RECHNUNGSLEGUNG & CONTROLLING

### LEHRGANG IFRS Diplomlehrgang

Start: 28. Oktober 2019

Behandelt wird die Rechnungslegung nach IFRS mit einer Fülle von Praxisbeispielen aus persönlichen Erfahrungen und Beispielen der Big4 Netzwerke. Die Präsenzveranstaltungen finden erstmals an jeweils zwei Tagen in Folge (Montag/Dienstag) statt. Die neuen Standards (IFRS 9, 15 und 16) sind bewusst vor den Jahresabschluss gelegt, so dass die neuen Erkenntnisse sogleich in die Praxis umgesetzt werden können.

## STEUERN

### LEHRGANG Steuerspezialist für Selbstständigerwerbende

Start: 31. Oktober 2019

Der Zertifikatslehrgang Steuerspezialist für Selbstständigerwerbende behandelt die Besteuerung von Einzelunternehmen, Kollektivgesellschaften und anderen Selbstständigerwerbenden. In dieser Weiterbildung lernen Sie, das Privat- vom Geschäftsvermögen abzugrenzen, den privaten und geschäftlichen Aufwand korrekt zu verbuchen und die privilegierte Besteuerung bei Erwerbsaufgabe vorzunehmen. Die Faktoren für die Umwandlung in eine juristische Person und Kenntnisse über die interkantonale Steuerauscheidung ergänzen Ihr umfangreiches Wissen.

## RECHT

### LEHRGANG Wirtschaftsrecht

Start: 8. November 2019

Der Zertifikatslehrgang Wirtschaftsrecht bietet eine umfassende Weiterbildungsmöglichkeit an. Zentrale Themen sind das gesetzliche Corporate Housekeeping für ein KMU und die Aufgaben des Buchhalters/Treuhänders, die Aufgaben des Handelsregisters sowie die Rechte und Pflichten des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung.

## PERSONAL & IMMOBILIEN

### LEHRGANG Personaladministration für ausländische Mitarbeitende

Start: 12. November 2019

Als interdisziplinäre Veranstaltung behandelt der Zertifikatslehrgang Personaladministration für ausländische Mitarbeitende die Thematik aus Sicht der verschiedenen Steuerarten, Sozialversicherungen und Grenzgänger-Problematik. Sie erfahren, worauf KMU bei der Beschäftigung ausländischer und ins Ausland entsandter Mitarbeitender achten müssen, Sie vertiefen Ihr Wissen über die Aufenthaltsbewilligungen und haben Kenntnis darüber, wie die Verarbeitung der Lohnabrechnung sowie das Ausfüllen des Lohnausweises korrekt vorgenommen wird.

## DIGITALISIERUNG

### LEHRGANG Digital CFO mit Zertifikat HWZ-veb.ch

Start: 18. Mai 2020

Gemeinsam mit der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich hat veb.ch den Lehrgang Digital CFO entwickelt. In acht Kurstagen erarbeiten Sie eine individuelle Digitalisierungsstrategie, die Sie in der Praxis anwenden können. Zudem erfahren Sie alles Wichtige über Projekt-Management, Dokumentenmanagement-System (DMS) und Business Intelligence (BI). Unsere erfahrenen und praxisorientierten Dozierenden unterstützen Sie dabei, vorhandene Lücken zu schliessen und Lösungen für Ihren beruflichen Alltag zu entwickeln.

## Zertifikatslehrgänge 2. Halbjahr

Ab sofort sind unsere Zertifikatslehrgänge nach Rubriken geordnet. Möchten Sie unsere Zertifikatslehrgänge besuchen, finden Sie diese neu verteilt in den folgenden Rubriken:

- Rechnungslegung & Controlling
- Steuern
- Recht
- Personal & Immobilien
- Führung & Management
- Digitalisierung

Lesen Sie unseren Blog unter:

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

Besuchen Sie unsere digitale Welt auf [www.veb.digital](http://www.veb.digital)

**veb::digital**

Folgen Sie uns auf:



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