

# rechnungswesen & controlling



## Negativzinsen: Was tun?



Seit längerem leben wir in einer Zeit von extrem tiefen und gar negativen Zinsen, in einer Zeit, in der Notenbankbilanzen durch Wertpapierkäufe ins Unermessliche aufgebläht werden. Die Massnahmen der Zentralbanken sollen die Wirtschaft mithilfe von billigem Geld ankurbeln und am Laufen halten und so auch an den Aktienmärkten für gute Stimmung sorgen. Ich bin der Ansicht, dass es dabei eher darum geht, marode Staaten vor dem Bankrott zu retten.

Für die Altersvorsorge wie auch für alle, die sparen, ist diese Zinslandschaft verheerend. So müssen auf etwas grössere Guthaben in Schweizer Franken 0,75% Negativzinsen (Euro 0,5–0,6%) bezahlt werden. Die PostFinance zum Beispiel verlangt bei Privatkonten ab einem Vermögen von CHF 250'000 (oder dem Gegenwert in

»»» Fortsetzung Seite 4

---

### Controlling

Umweltorientierte Produktlebenszykluskostenrechnung

### Rechnungslegung

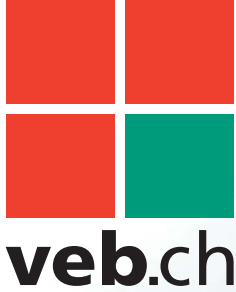
IFRS Update: Die IASB Angabeninitiative – Wenn aus weniger mehr werden soll

### Steuern

Bildung – steuerlich geförderte Investition in die berufliche Zukunft

### Persönlich

Interview mit Michael Kraft,  
Leiter Bildung Kaufmännischer Verband



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

Doris Achermann  
Carole Alberti  
Steven Anthamatten  
Ronny Bachmann  
Tanja Bachmann Barredo  
Christian Beer  
Rita Bensegger  
Peter Benz  
Tamara Bernhard  
Aurélien Blain  
Roger Boccali  
Roland Born  
Simon Brauchli  
Markus Brönnimann  
Bernadette Brunner-Schäfer  
Roland Brüttsch  
Michelle Burri  
Ralph Büttler  
Manfredo Calcagni  
Anita Conrad  
Stefan Degen  
Kathrin Dönni-Eggerschwiler  
Fabienne Eckert  
Niklaus Eggenberger  
Sarah Eggenberger  
Sandra Eggenschwiler  
Joanna Erbland  
Daniela Felder  
Reto Florin  
Chiara Friedli  
Nicola Fuchs  
Bruno Furrer  
Oliver Fürst  
Karin Furter  
Nadja Gaisser  
Bruno Gfeller  
Sabrina Gholampour  
Rouven Giedenbacher  
Andreas Gossweiler  
Kassandra Grütter  
Sandra Häni  
Tatjana Harder  
Matthias Hauser  
Michael Hendry  
Michele Heusser  
Susann Hofer  
Michael Hubler

Janine Jasmin Hunziker  
Danijela Jakovljevic  
Alexandra Jenni-Gassmann  
Desanka Jovic  
Claudia Kern  
Oguz Kilic  
Thomas Kloter  
Karin Koglin  
René Kolb  
Axel Koller  
Daniela Kunz  
Pascal Kunz  
Peter Kunz  
Ronny Lévy  
Michèle Sandra Limacher  
Christoph Lohner  
Pascal Lötscher  
Matthias Ludi  
Reto Lüscher  
Susanne Marasco  
Hanna Mast  
Beat Meier  
Aleksandar Mihajlovic  
Ivo Mühlebach  
Entela Muja  
Irene Nüesch  
Zojë Osmani-Mujaj  
Ayda Pehlivan  
David Pfaff  
Rita Pintér  
Gabriela Reber  
Anita Rickenbacher  
Marc Riedi  
Daniel Rissi  
Luca Rogantini  
Christiane Rohr  
Anna Rüeggsegger  
Barbara Rutz  
Arbnora Sadriji  
Irene Louise Sager  
Marco Schlatter  
Chantal Schmidlin  
Kurt Schnider  
Fabienne Schnyder von  
Wartensee  
Myriam Sigrist  
Nicole Simmen

Philipp Späni  
Sonja Spasova  
Janine Spörri  
Esther Sprecher  
Jelena Stankovic  
Matthias Staudenmann  
Thomas Steinmann  
Hubert Stocker  
Tina Stöckli  
Anna Stoller  
Sonja Strickler  
David Sebastian Studer  
Renata Studer  
Isabelle Suter  
Yvonne Sutter  
Olivier Alain Tesoro  
Stefan Theus  
Melinda Tóth  
Mesude Tunç  
Tina Turner  
Miriam Wälchli  
Thomas Wälchli  
Daniela Weiss  
Simon Wenger  
Heinz Wickli  
Sandra Wüthrich  
Alexandra Wyss  
Mireille Wyssen  
Helen Zraggen  
Christine Zierlinger  
Beat Zimmermann  
Lukas Zimmermann  
Estefania Zumstein

**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  
**126 Kolleginnen und Kollegen**  
willkommen.

**Sie sind veb.ch beigetreten.**

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

---

# Inhaltsverzeichnis

---

## Editorial

Negativzinsen: Was tun?	1
-------------------------	---

---

## Controlling

Umweltorientierte Produktlebenszykluskostenrechnung	8
-----------------------------------------------------	---

---

## Rechnungslegung

IFRS 16: Die Erleichterungen im Praxistest	12
IFRS Update: Die IASB Angabeninitiative – Wenn aus weniger mehr werden soll ...	14
IPSAS: Verbreitung und Weiterentwicklung der Standards	16
Swiss GAAP FER 30 Konzernrechnung – Weiterentwicklung	18
MCH2: Subventions non monétaires, en nature	20
Hedge Accounting: Sinnvoll oder Zeitverschwendung?	23
vcb.ch-Bestseller zur Rechnungslegung	26
Rechnungslegung nach OR	27
Integrated Economic and Traditional Valuations	28

---

## Revision

Praxisfall: Bedingte Kapitalerhöhung – Ausgabe Partizipationsscheine	31
-------------------------------------------------------------------------	----

---

## Steuern

Bildung – steuerlich geförderte Investition in die berufliche Zukunft	33
Ausländische Unternehmen: Neue MWST-Info Nr. 22	37

---

## Digitalisierung

Digitalisierung im Betreuungswesen – eSchKG	38
---------------------------------------------	----

---

## Recht

Aktuelle Rechtsprechung zur Unternehmensbewertung	41
Statutenkonform verbuchen	43
Aktuelle und interessante Gerichtsurteile	44

---

---

## Bildung

Aus der Controller-Akademie	45
Einstufung NQR: Zwei Berufstitel an der Spitze	46
Unser Angebot Sommerakademie	48
Der Lehrgang Digital CFO fördert andere Denkweise	49
Digitales Lernen muss einen Mehrwert bringen	51
Unser Angebot PraxisKompakt	54
Unsere drei Zertifikatslehrgänge im Steuerrecht	55

---

## Persönlich

Interview mit Michael Kraft, Leiter Bildung beim Kaufmännischen Verband	57
----------------------------------------------------------------------------	----

---

## GetAbstract

Weiterbildung gestalten, die wirklich etwas bringt	60
----------------------------------------------------	----

---

## SWISCO

«Il faut constamment se mettre à jour»	61
----------------------------------------	----

---

## ACF

Caso pratico: Aumento condizionale – Emissione di buoni di partecipazione	62
------------------------------------------------------------------------------	----

---

## Inside vcb.ch

Historisch veranschaulicht: Die Digitalisierung ist eine Chance	64
Spannende Stellen auf unserer Unternehmensseite auf LinkedIn	66
Regionalgruppen	67
Aktuelle Veranstaltungen	68

---

Euro) eine Guthabengebühr (!) von 1% auf den übersteigenden Betrag.

Zwischen 1900 und 1990 haben sich die Zinssätze auf Spareinlagen in der Regel um die 2–4% bewegt, 1991/92 lagen sie bei um die 5% – danach ging es nur noch bergab. Anhand der 72er-Faustregel kann eindrücklich gezeigt werden, wohin diese Bewegung führt. Diese Regel besagt nämlich, in welchem Zeitraum sich mit Zinseszins ein Kapital im Nennwert verdoppelt. Dafür wird 72 durch den jährlichen Zinssatz geteilt. Bei einem Jahreszins von 4% verdoppelt sich somit der ursprüngliche Kapitaleinsatz in 18 Jahren, bei 2% in 36 Jahren, bei 1% in 72, bei 0% ...

Die Schweizer Pensionskassen haben mittlerweile erkannt, dass die Negativzinsen heute mehr schaden als nützen. Für die Versicherten (wie auch für die Arbeitgeber) kann dies längerfristig höhere Beiträge, eine Reduktion der Leistungen, weitere Senkungen des Umwandlungssatzes oder gar Rentenalter 67 bedeuten. Gerade letzteres ist bedenklich, finden doch bereits heute Stellensuchende, die älter als 50 Jahre sind, vielfach nur schwerlich eine neue Stelle ... wenn überhaupt. Auf diesen Umstand verweist auch die vom Bundesrat aktuell vorgeschlagene Überbrückungsrente für ALV-Ausgesteuerte ab 60 bis zur Pensionierung. Es ist zu befürchten, dass Pensionskassen (im gesetzlichen Rahmen) vermehrt in Anlageklassen wie Immobilien investieren werden; einer Anlageklasse, bei der sich – auch aufgrund des Anlagenotstandes – gefährliche Spekulationsblasen aufgebaut haben.

### Bedeutung für die eigene Vermögensanlage

Das Aufteilen in verschiedene Anlageklassen, sprich die Vermögensstruktur macht den langfristigen Erfolg aus. Diese muss jederzeit dem Lebenszyklus entsprechen und deshalb regelmässig angepasst werden. Neben steuerlichen und erbschaftlichen Überlegungen spielen dabei u.a. die Anlageziele und der Anlagehorizont eine Rolle sowie die Risikobereitschaft und -fähigkeit und die Erfahrung in Geldanlagen. Währungsmässig sollte für eine in der Schweiz lebende Person der Schweizer Franken im Mittelpunkt stehen, da ihre grössten Ausgaben auch in dieser Währung sind.

Bei einer Anlage bewegen wir uns immer im Konflikt-dreieck von Liquidität, Risiko und Rendite: Die Liquidität halten trägt zwar wenig Früchte, ist jedoch notwendig. Noch wichtiger ist das Einsehen, dass Rendite und Risiko immer im Verhältnis 1 : 1 stehen: Eine höhere Rendite ist meist mit einem höheren Risiko verbunden. Zu oft meinen Leute, irgendwo ein System gefunden zu haben, das hohe Gewinne ohne hohes Risiko ermöglicht – und das letztlich zu einem Totalverlust führt, wie z.B. die bekannten Schneeballsysteme.

Neben den Anlageklassen *Liquidität*, *Obligationen*, *Immobilien* und alternative Anlagen wie *Hedge-Funds*, *Private Equity* oder *Rohstoffe* ist insbesondere die Frage nach der *Aktienquote* die entscheidende. – Nachfolgend ein paar Anmerkungen zu den zuvor erwähnten Anlageklassen:

- **Liquidität:** Immer genügend Liquidität zu halten, ist wichtig, sei es für Unvorhergesehenes, geplante Investitionen oder sich überraschend anbietende Möglichkeiten.
- **Immobilien:** Eigene Immobilien sind sicherlich eine gute, inflationsgeschützte Anlage in Sachwerte. Wer heute jedoch Immobilien als Geldanlage kauft, muss sich bewusst sein, dass der Markt eher überhitzt ist und die Renditen niedrig sind. Und sehr wichtig sind zwei Dinge: Lage-Lage-Lage und keine Klumpenrisiken im Mieterspiegel.
- **Obligationen:** Grundsätzlich ja, jedoch nicht auf dem heutigen Zinsniveau. Und widerstehen Sie unbedingt der Verlockung von höheren Renditen, indem Sie spekulative oder gar Ramschpapiere mit der Gefahr eines Totalverlustes kaufen oder in Fremdwährungspapiere investieren, bei denen die Währungsverluste schnell einmal die Rendite übersteigen können. Und: Achten Sie immer auf die Restlaufzeit.
- **Private Equity/Hedge-Funds:** Finger weg! Überlassen Sie diese institutionellen und professionellen Anlegern, denn sobald diese Anlagen «retailfähig» gemacht werden, sind einerseits sehr viele Kosten darin versteckt und andererseits weisen sie vor allem systemische Risiken auf. Das gilt übrigens auch für einen offenen Immobilienfonds, da bei einer Flut von Rückgaben von Fondsanteilen (Herdenverhalten ist nicht unüblich bei Geldanlagen) die dem Fonds zugrunde liegenden Immobilien nicht so schnell verkauft werden können, um die Anlegerinnen und Anleger auszuzahlen – und eine als liquid angedachte Investition muss aus diesem Grund geschlossen werden. Bei Hedge-Funds kommt hinzu, dass diese regelrechte «Blackboxes» sind, die nicht einmal die Banken verstehen – denken Sie an den bekannten Madoff-Betrug 2008 ...
- **Strukturierte Finanzprodukte:** Diese locken zwar mit hohen Renditen, bergen jedoch ein asymmetrisches Risiko. Das heisst, nach oben sind die Gewinnchancen beschränkt, auf eine Dividende wird verzichtet, und nach unten ist – bei Überschreitung einer «Barriere» – das Verlustrisiko aber offen. Zu guter Letzt kommt hier, nebst viel «Kleingedrucktem», noch das Emittentenrisiko dazu.
- **Rohstoffe:** In Rohstoffe zu investieren, ist wie wetten; es kann gut gehen oder auch nicht. In Krisenzeiten ist

immer wieder Gold sehr gefragt, was den Goldpreis in die Höhe schnellen lässt. Ich bin sehr für Gold – als Schmuck. Gold verzinst sich nicht, und verdienen kann ich nur mit dem Realisieren von Kursgewinnen. Doch wer weiss schon, wann der richtige Zeitpunkt einzu-steigen bzw. auszustiegen ist?

- **Aktien:** Dazu mehr im folgenden Kapitel.

### **In Aktien oder Obligationen anlegen?**

Jahrzehntelang galt der Grundsatz: Mit Obligationen gut schlafen, mit Aktien gut essen. Untersuchungen auf allen Märkten zeigen: Mit Aktien verdient man bei langfristigem Engagement mehr Geld als mit Obligationen, dies erst recht im Hinblick auf die massgebliche Nachsteuerrendite. Langfristig kann man bei Aktien von einer durchschnittlichen Rendite von 6–8% ausgehen, und die meisten Märkte zeigen über einen Zeitraum von zehn Jahren keine Verluste. Und wie bereits erwähnt, sind Obligationen beim heutigen Zinsniveau sowieso kein Thema.

Bleibt also nichts anderes übrig, als in Aktien zu investieren? Ja, wenn Sie dabei einige Grundsätze beachten, denn bereits Leonardo da Vinci wusste: «Wer in einem Tag reich werden will, wird in einem Jahr hängen.» – Wer also beabsichtigt, sein Geld erfolgreich anzulegen und sein Vermögen kontinuierlich aufzubauen, braucht vor allem zwei Tugenden: Geduld und Disziplin.

#### **1. Langfristiger Anlagehorizont**

Aktienmärkte sind volatil. Als Beispiel dient der Swiss Market Index (SMI), der die 20 liquidesten und grössten Schweizer Titel umfasst. 1997 gewann der SMI 58%, 2008 verlor er 34%. Am 16. Oktober 1989, dem «Black Friday», betrug der Tagesverlust 10,54%, am 13. Oktober 2008, nach Bekanntgabe der Teilverstaatlichung von Grossbanken seitens der USA lag der Tagesgewinn bei stolzen 11,39%.

«Langfristig» heisst bei Aktienanlagen mindestens zehn Jahre; über diesen Zeitraum sollten sich extreme zwischenzeitliche Schwankungen ausgleichen. Investieren Sie also nur in Aktien, wenn Sie das Geld ein paar Jahre arbeiten lassen können. Wenn Sie nächstes Jahr Geld für einen Autokauf benötigen, wäre es ein grober Fehler, dieses Geld bis zum benötigten Zeitpunkt in Aktien anzulegen.

#### **2. In Unternehmen investieren**

Investieren Sie direkt in eine Aktie; damit kaufen Sie das Unternehmen. Und kaufen Sie nur, was sie auch verstehen: das Unternehmen, sein Geschäftsmodell, seine Produkte, die Branche. Wenn Sie über die Börse in einem Unternehmen investiert sind und der Aktien-

markt einbricht, so ist dies emotional besser zu verkraften, da sie wissen, dass das Unternehmen nach wie vor das gleiche ist, weiterhin gute Leistungen erbringt und ihr Vertrauen genießt.

Im Umkehrschluss bedeutet dies: Investieren Sie, wenn immer möglich, nicht in Anlagefonds. Aktiv verwaltete Fonds sind in der Regel zu teuer und schlagen auf die Dauer selten ihren Vergleichsindex; anstelle passiv verwalteter Fonds bieten sich auf einem Index sehr kostengünstige ETF (kurz für: Exchange Traded Fund) an. Aber eben: Sie setzen damit auf einen Index, der auch Unternehmen umfasst, die sie eigentlich gar nicht wollen, mit dem SMI z.B. auf zwei Schweizer Grossbanken, die seit Jahren immer wieder in Skandale mit grossen finanziellen Folgen verwickelt sind. Ein entsprechender ETF könnte allenfalls für Emerging Markets sinnvoll sein, da wir die Unternehmen in der abzudeckenden Region nicht kennen; doch viel besser investieren Sie in multinationale Unternehmen, die dort schon gut unterwegs sind.

Und wenn wir schon bei der Fondsbranche sind: Aufgrund des heutigen, immensen Fondsuniversums, das die kleinsten Nischen abdeckt, kommt es im Grunde genommen zu einer Rückdelegation an den Anleger. Welche Branche? Welcher Markt? Large-mid-small-caps? Value oder growth ...? Und das Marketing bringt täglich neue Fonds auf den Markt mit Themen wie Nachhaltigkeit, hohe Frauenquote in Unternehmen oder den «US Vegan Climate ETF» und wirbt damit, dass diese Themen einen bestimmten Vergleichsindex in der Vergangenheit geschlagen haben. Nur: Für dieses sogenannte Backtesting findet sich immer ein Vergleichsindex, der in einer willkürlich gewählten Zeitperiode schlechter war.

Schweizer investieren vor allem in ihnen geläufige Schweizer Unternehmen. Wir müssen uns jedoch bewusst sein, dass im weltweiten Aktienindex MSCI World der Anteil der Schweizer Aktien nur etwa 3% beträgt gegenüber den USA mit über 60%, gefolgt von Japan mit 8%. Investieren wir also nur in einheimische Unternehmen, lassen wir rund 97% des gesamten Anlageuniversums unberücksichtigt und verzichten auf viele Chancen. Übrigens: Im Gegensatz zu Obligationen kann bei Aktien das Währungsrisiko eher in Kauf genommen werden.

#### **3. Je langweiliger desto besser**

Ich bevorzuge ein Konzept, bei dem ich in Unternehmen investiert bin, die ich langfristig (durch)halte, und Trading möglichst vermeide – denn das Hin und Her macht Taschen leer. Ich nenne es «Die Nestlés dieser Welt»: Langweilige Bluechips, die nicht in einem zyklischen Sektor tätig sind (damit vermeide ich die

sieben schlechten Jahre nach den sieben guten), die Konsumgüter des täglichen Gebrauchs herstellen, Infrastruktur zur Verfügung stellen, die zukunftsgerichtet sind und beispielsweise von der Alterung der Bevölkerung profitieren. Und: Ich meide die Finanzbranche! Zudem sollten die Unternehmen möglichst zu den Marktführern in ihrem Bereich gehören und die Kraft haben, bei Inflation Preiserhöhungen durchzusetzen. Ein weiteres, sehr wichtiges Kriterium ist die Dividende. Diese sollte über die Jahre hinweg mindestens stabil oder – besser – ansteigend sein, mit einer guten Netto-Rendite. So weisen die Gesellschaften im SMI Dividendenrenditen bis zu 5% aus, bei den verschiedenen Aktienindizes dieser Welt dürften sie durchschnittlich bei 2–3% liegen.

Einige weitere Anforderungen, ohne Priorisierung:

- liquider Markt, d.h. täglich handelbar an Hauptbörsen
- gross kapitalisierte Gesellschaften (large caps)
- Quasi-Monopolstellung im Markt, Marktführer, kompetitive Alleinstellungsmerkmale
- Eigenkapitalquote von mindestens 40%
- Eigenkapitalrendite 10–30%
- stetes Gewinnwachstum
- hohe Liquidität; regelmässiger substantieller Free Cash Flow
- solide Umsatzentwicklung in den letzten fünf Jahren
- stabiles Management
- aktionärsfreundliche Dividendenpolitik; Thesaurierung hat dort Sinn, wo das Unternehmen die selbst erarbeiteten Mittel sinnvoll (und besser als die Stakeholder) einsetzt
- erfüllen von Mindestanforderungen an Ethik und Corporate Governance

Die folgende *Auflistung* einiger *Bluechips* ist eine kleine, unvollständige Auswahl ohne Gewähr:

- Schweiz:** Nestlé, Roche, Novartis, Zurich Insurance, Swiss Life, Swisscom, Geberit, Sika, SGS, Givaudan
- Europa:** Unilever, SAP, Danone, L'Oréal, Vinci, Linde, LVMH, Pernod Ricard, Reckitt Benckiser, AXA
- USA:** Coca Cola, Microsoft, IBM, McDonald's, Procter & Gamble, Mastercard, Starbucks, Visa, Walt Disney, Mondelez

#### 4. Diversifikation. Oder «nicht alle Eier in den gleichen Korb.»

An und für sich ist die geschickte und breite Streuung der Anlagen der Schlüssel zur (kostengünstigen) Risikosenkung. Die Diversifikation (Vielfalt) beginnt und ist am wichtigsten über die Anlageklassen selbst. Die Idee dahinter ist, dass die unterschiedlichen Korrelationen

(Abhängigkeiten) Schwankungen ausgleichen sollen. Erfahrungen in letzter Zeit zeigen jedoch, dass es immer weniger negative Korrelationen zwischen den Anlageklassen gibt. Zu einer Risikostreuung trägt auch bei, wenn man nicht nur auf eine Region, eine Branche, einen Schuldner oder nur eine Bankbeziehung setzt.

In einem Aktienportfolio geht man bezüglich Diversifikation von ca. 20–25 verschiedenen Titeln aus. Meiner Ansicht nach kann man ein Bluechips-Konzept auch mit nur fünf bis zehn Titeln spielen; umso mehr, als die Diversifikation sowohl das Risiko wie auch die Gewinnchancen reduziert. Vielleicht ist folgender Gedanke nicht ganz vergleichbar, doch die reichsten Menschen dieser Welt sind in der Regel mit nur einem Unternehmen reich geworden.

#### 5. Timing und Prognosefähigkeit

Versuchen sie nicht, den «richtigen» Zeitpunkt für den Kauf oder Verkauf zu erwischen. Es gibt ihn nicht! Im Nachhinein ist alles einfach: zum tiefsten Kurs kaufen und am Vorabend des Crashes verkaufen. Es ist ein grosser Irrtum zu glauben, jemand (= «Börsenguru») habe Prognosefähigkeiten und könne den Markt voraussagen. Und am wenigsten wir selbst, da auf uns zusätzlich noch emotionale Fallen wie Ungeduld, Hoffnung, Angst oder Gier warten (Behavioral Finance lässt grüssen).

#### 6. Keinen Kredit aufnehmen, kein Leverage

Ich rate dringend davon ab, ein Aktienportfolio mit dem Aufnehmen eines Kredites, z.B. durch das Belasten einer Immobilie oder gar das Portfolio selbst (Lombardkredit) mithilfe des Leverage-Effektes zu hebeln. Die Auswirkung ist zwar positiv, solange die Rendite des Portfolios über dem Kreditzins liegt. Doch vergessen wird oft, dass dieser Effekt auch in die andere Richtung spielt oder bei einem Aktiencrash die Deckung nicht mehr genügend ist, weiteres Geld eingeschossen werden muss – und der Kredit zurückbleibt.

#### 7. Kosten und Dividenden:

##### wichtig für die langfristige Rendite

Den Kosten ist grosse Aufmerksamkeit zu schenken. Viele von ihnen sind in den Produkten versteckt, und hohe Kosten belasten die langfristige Rendite schwer.

Reinvestieren Sie die Dividenden konsequent. Dies hat den Vorteil, dass sich das Kapital langsam erhöht, ohne dass sie zusätzliche Geldmittel einschliessen müssen. Gleichzeitig profitieren Sie vom Zinseszins-effekt.

#### 8. Wie kann ich mich vor Verlusten absichern?

Mein erster Ratschlag: Nichts tun! Bei einem langfristigen Anlagehorizont (und guten Nerven) ist das Ver-

kaufen und Wiedereinsteigen schädlich für die Rendite, da, wie erwähnt, niemand den richtigen Zeitpunkt kennt. Sicherungsgeschäfte wie Optionen und Futures sind in der Regel zu teuer und nur für eine kurze Zeitperiode gedacht – und dann vielleicht für die falsche. Wenn schon absichern, dann empfehle ich eine Stop-Loss Strategie, d.h. ich setze einen Auftrag pro Aktie, diese bei einem bestimmten Preis zu verkaufen, z.B. bei minus 10% des aktuellen Wertes. Wichtig ist, dass ich die auslösenden Werte regelmässig dem aktuellen Aktienwert anpasse und die Marge nicht zu eng setze, da sonst Verkäufe schon bei grösseren Marktbewegungen an einem Tag ausgelöst werden, und die Erholung erfolgt am nächsten oder sogar am gleichen Tag. Und dann: Wann ist der Zeitpunkt zum Wiedereinsteigen gekommen?

### 9. Zeitpunkt fürs Einsteigen

Sinnvoll ist es, den geplanten Betrag für den Aufbau einer Aktienanlage nicht auf ein Mal zu investieren, da es vielleicht der «falsche» Zeitpunkt ist oder die Kurse zu hoch sind. Besser ist es, diszipliniert und zeitlich gestaffelt in Teilbeträgen zu investieren, beispielsweise über ein Jahr hinweg alle zwei Monate.

Doch die allerbeste Investition nenne ich hier zum Schluss. Es ist eine Investition, die immer hoch im Kurs ist und ohne Börse auskommt: eine Weiterbildung bei veb.ch. Denn: In Wissen investieren bringt noch immer die besten Zinsen!



Ihr Präsident, Herbert Mattle



**veb.ch**

ethik-kodex

**Bestellen Sie den Ethik-Kodex kostenlos auf [www.veb.ch](http://www.veb.ch), Publikationen, Bestellformular oder per E-Mail an [info@veb.ch](mailto:info@veb.ch).**

veb.ch  
Talacker 34  
8001 Zürich  
Telefon 043 336 50 30  
Fax 043 336 50 33  
[info@veb.ch](mailto:info@veb.ch) | [www.veb.ch](http://www.veb.ch)

---

# Umweltorientierte Produktlebenszykluskostenrechnung

---

Die Integration umweltorientierter Aspekte in klassische Controlling-Instrumente etabliert sich zusehends, bspw. in Form der Sustainability Balanced Scorecard oder der ökologischen GuV. Im folgenden Artikel betrachten wir die Umweltorientierung im Rahmen einer Produktlebenszyklusrechnung.

---



Frank Zimmermann

Die umweltorientierte Produktlebenszykluskostenrechnung entspricht einer um Umweltaspekte erweiterten Form der klassischen Produktlebenszykluskostenrechnung. Aber zunächst ein Rückblick auf die Geschichte dieses Tools, das bereits in den Dreissigerjahren als Grundlage für Investitionsentscheidungen vom obersten

Rechnungshof der USA bei der Beschaffung von Traktoren eingesetzt wurde. Neben den Investitionskosten werden auch die Wartungs- und Betriebskosten berücksichtigt, was im Vergleich zur reinen Anschaffungskostenbetrachtung einen realistischeren Blick auf die zu erwartenden Gesamtkosten zulässt. Die Anschaffungskosten werden von den Betriebs- und Folgekosten oftmals um ein Vielfaches übertroffen. Die Systemgrenzen der Produktlebenszykluskostenrechnung umfassen den gesamten Lebenszyklus des Produktes von der Wiege bis zur Bahre und beinhalten somit die Kosten ab der Entwicklung, über die Herstellung und der laufenden Unterhaltung bis zur Entsorgung des betrachteten Produktes.

Die Produktlebenszykluskostenrechnung ist keine eigenständige Methode, sondern ein Sammelsurium mehrerer Methoden, die überwiegend aus der Investitionsrechnung entstammen, wie z.B. Methoden der Systembewertung, Verfahren der Kostenprognose sowie Methoden zur Berücksichtigung des Risikos, der Inflation und der Diskontierung.

Das Hauptziel der Produktlebenszykluskostenrechnung ist, die Gesamtkosten eines Produktes, die über den Lebenszyklus entstehen, zu minimieren und neuen Produkten bereits im Entwicklungsstadium einer Wirtschaftlichkeitsanalyse zu unterziehen, um eine bestmögliche Vergleichsbasis alternativer Produkte zu schaffen. Dabei

ist es ratsam, sowohl Erlösbetrachtungen als auch Entsorgungszyklen für eine bessere und möglichst realitätsnahe Vergleichbarkeit von Alternativen zu integrieren. Das Hauptziel der Produktlebenszykluskostenrechnung kann in vier Unterziele spezifiziert werden:

## 1) Abbildungsziel

Ziel ist die Ermittlung und Abbildung der Gesamtkosten und -erlöse eines Produktes über alle Phasen des Lebenszyklus. Diese Informationen dienen der Entscheidungsfindung zur Optimierung des Produktes.

## 2) Erklärungsziel

Es sollen Zusammenhänge bei der Entstehung von Kosten und Erlösen sowie nicht-monetäre Konsequenzen erkannt und erklärt werden. Dabei sind die Elemente zu kategorisieren und den Lebenszyklusphasen zuzuordnen.

## 3) Prognoseziel

Die Prognose umfasst detaillierte Aussagen über Kosten, Erlöse und nicht-monetäre Folgewirkungen von Entscheidungsalternativen.

## 4) Gestaltungsziel

Auf Basis der strukturierten und prognostizierten Daten soll das Produkt hinsichtlich Kosten, Erlösen und Umweltwirkungen über den gesamten Lebenszyklus zielführend geplant werden. Insbesondere Trade-offs zwischen Anfangs- und Folgekosten sind zu berücksichtigen.

Das ursprüngliche Modell der Produktlebenszykluskostenrechnung beschreibt das Produktleben als Marktzyklus mit den dazugehörigen Phasen Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration. Dieser Zyklus entspricht der Zeitspanne von der Produktmarkteinführung bis zum Marktaustritt, spiegelt aber nicht den tatsächlichen Lebenszyklus wider, der schon bei der ersten



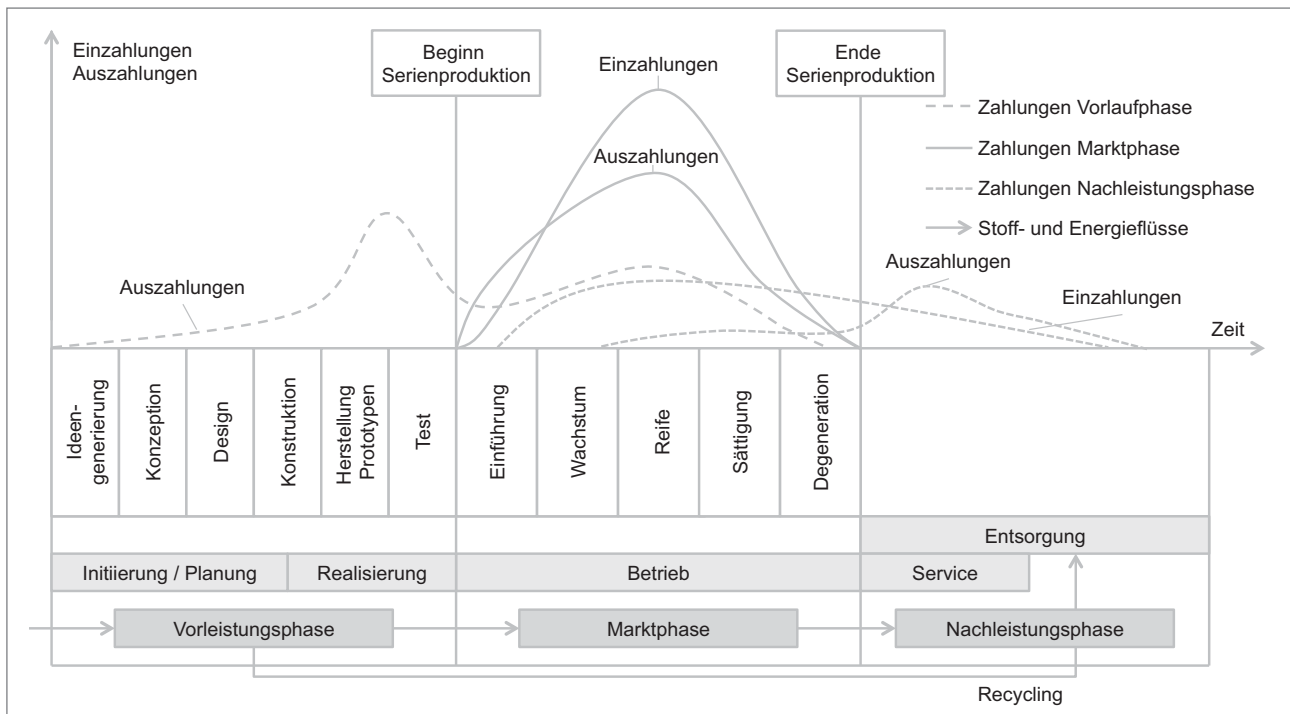


Abbildung 1: Integrierter Produktlebenszyklus

Produktidee im Rahmen der Forschungsarbeiten beginnt und erst nach der Entsorgung endet. Als nächste Evolutionsstufe wurde ein ganzheitliches Modell des integrierten Produktlebenszyklus entwickelt, der mit einer Vorleistungsphase beginnt, anschliessend die klassische Marktphase berücksichtigt und mit einer Nachleistungsphase den Zyklus abschliesst. Diese Erweiterung war bei rückblickender Betrachtung sehr wichtig, da immer kürzer werdende Produktlebenszyklen, komplexere und aufwendigere Produkte sowie die höheren Anforderungen an den Entsorgungssektor die Kosten, die ausserhalb der Marktphase auftreten, zum grössten Teil der Gesamtkosten werden liessen. Die Abbildung 1 illustriert den integrierten Produktlebenszyklus, inklusiv der Rückführung des Produktes oder der Produktbestandteile, die durch einen Recyclingprozess angestossen werden. Neben den Stoff- und Energieflüssen sind auch Zahlungsströme abgebildet.

Wie bereits eingangs erwähnt, wird die Umweltorientierung der Produktlebenszykluskostenrechnung durch die Einbeziehung der Umweltwirkungen in die Lebenszyklusbetrachtung geschaffen. Die damit einhergehenden Kosten sollen geplant und gesteuert werden, was insbesondere in der Vor- und Nachleistungsphase zum Tragen kommt. Im Rahmen der Vorleistungsphase ist der Einfluss auf eine umweltfreundliche Produktgestaltung noch sehr hoch und die Beeinflussungskosten niedrig. Die Freiheitsgrade einer Entscheidung (bspw. über umweltfreundliche Einsatzstoffe und Produktionsverfahren) nehmen allerdings im Laufe der Produktentstehung kontinuierlich ab. Einmal gewählte Einsatzstoffe oder Produktionsverfahren können auch

durch spätere Prozessveränderungen nur noch marginal bzw. nur mit hohem Aufwand geändert werden. Die Anforderungen an Unternehmen hinsichtlich der Rücknahme, Verwertung und Entsorgung von Produkten und das damit verbundene Kostenaufkommen sind erheblich gestiegen. Kostenrechnerisch bedeutet dies für die Unternehmen eine Internalisierung von externen Effekten.

### Phasen der umweltorientierten Lebenszykluskostenrechnung

Wie bereits erwähnt, spielt die *Vorleistungsphase* eine gewichtige Rolle, da sich Entscheidungen in dieser Phase auf den gesamten Lebenszyklus auswirken. Die dazugehörigen Vorleistungskosten können als die im Vorfeld der Leistungserstellung und -verwertung anfallenden Kosten bezeichnet werden, welche die Leistungspotenziale für spätere Phasen festlegen. Beispiele hierfür wären:

- Technologische Vorlaufkosten: Kosten der Grundlagenforschung oder der angewandten Forschung, Kosten der Produkt- und Verfahrensentwicklung.
- Vertriebliche Vorlaufkosten: Kosten für Marktforschung, Markterschliessung etc.
- Sonstige Vorlaufkosten: Kosten für Organisation, Logistik etc.
- Anpassungs- und Änderungskosten: Kosten für Produkt- und Verfahrensverbesserungen vor dem Produktlaunch.

Die Kosten in der Vorleistungsphase sind verhältnismässig gering, allerdings bestimmt diese Phase durch die Tragweite ihrer Entscheidungen 60 bis 95% der nachfolgenden Kosten. Die Dauer der Vorleistungsphase ist produktab-

hängig und kann sich von wenigen Monaten (bspw. bei Saisonartikeln) bis auf mehrere Jahre (bspw. bei Schiffsaggregaten) erstrecken.

Die *Marktphase* umfasst die Einführung, die Produktion, den Absatz sowie Instandhaltungs- und Servicemassnahmen. Der zeitliche Umfang ist analog der Vorleistungsphase produktabhängig. Die Kosten dieser Phase sind bspw.:

- Einführungskosten für die Ersteinführung,
- Anpassungs- und Änderungskosten für Produkt- und Verfahrensverbesserungen nach dem Produktlaunch,
- Einführungskosten im Falle eines Relaunch,
- laufende Kosten wie Betriebsmittel- und dazugehörige Instandhaltungskosten, Material-, Fertigungs- und Verwaltungskosten,
- Auslaufkosten.

Der Grossteil der Kosten dieser Phase sind die laufenden Kosten. Es ist zu beobachten, dass sich die Marktphase zu Gunsten der Vorleistungsphase verkürzt. Dies ist in erster Linie einer steigenden Produktdifferenzierung geschuldet, die auf steigenden Qualitäts- und Individualitätsansprüchen der Kunden beruht. Zusätzlich nimmt auch die Volatilität der Kundenwünsche zu. Bei der Betrachtung des gesamten Lebenszyklus wird in dieser Phase der grösste Erlösanteil durch den Verkauf der Produkte generiert. Hinzu kommen Erlöse aus Servicemassnahmen und Kundendienst, die sich auch noch auf die folgende Nachleistungsphase erstrecken können.

Die *Nachleistungsphase* deckt neben Serviceaufgaben in erster Linie Entsorgungsaufgaben ab. Die dabei anfallenden Kosten betreffen die Stilllegung, Entsorgung bzw. das Recycling von Produkten sowie Wartungs-, Reparatur-, Garantie- und Servicemassnahmen. Erlöse werden in dieser Phase hauptsächlich durch Verkäufe nicht mehr genutzter Aktiva erzielt. Durch staatliche Verordnungen und Gesetze sollen Unternehmen veranlasst werden, langlebige, wartungsfreundliche und recyclingfähige Produkte zu entwickeln, um den Kostenblock der Nachleistungsphase im Sinne der Nachhaltigkeit gering zu halten.

### Vorgehensweise bei der umweltorientierten Lebenszykluskostenrechnung

Es existiert kein allgemein gültiges und als Standard anerkanntes Ablaufschema für die Produktlebenszykluskostenrechnung, was auf die Diversität der zu analysierenden Problemstellungen zurückzuführen ist. Es sind allerdings einige Bestandteile der Produktlebenszykluskostenrechnung unabdingbar und unabhängig von der Problemstellung zu bearbeiten. Hierzu zählen die folgenden Schritte:

#### 1) Zielfestlegung und Informationsbedarf

Im ersten Schritt wird bestimmt, welche Vorhaben (z.B. Produktentwicklung, Kauf) und welche damit

verbundenen Zielstellungen erreicht werden sollen. Mindestanforderungen, K.O.-Kriterien, Kapazitätsbeschränkungen und ein Zeitplan für die Durchführung der Produktlebenszykluskostenrechnung sind ebenfalls festzulegen. Die relevanten Umweltwirkungen und externen Effekte können mit Hilfe von Green Controlling-Instrumenten wie bspw. Ökobilanzen im Vorfeld aufbereitet werden. Bereits internalisierte Kosten können durch die konventionelle Kostenrechnung abgebildet werden.

#### 2) Identifikation möglicher Alternativen

Im zweiten Schritt sind alle möglichen Alternativen zur Erreichung des Vorhabens zu identifizieren. Dabei sind sämtliche Alternativen parallel zu betrachten, da sich die Kosten der Aktivitäten zwischen den Lebenszyklusphasen gegenseitig beeinflussen können. So kann sich bspw. eine im Rahmen der Vorleistungsphase aufwendige Produktentwicklung in eine effiziente und dadurch kostengünstige Verfahrenstechnik in der Marktphase widerspiegeln.

#### 3) Erfassung notwendiger Informationen

In diesem Schritt werden zunächst die Dauer der Lebenszyklusphasen jeder Alternative sowie Leistungsdaten, d.h. quantitative (bspw. Benzin- oder Wattverbrauch) für die monetäre und qualitative (bspw. Müllklassifikation bei der Entsorgung) für die nicht-monetäre Bewertung erfasst. Danach erfolgt eine Strukturierung des Vorhabens. Dabei werden die Aktivitäten bestimmt und eine Cost-Breakdown-Structure (CBS) für die Erfassung der Kosten und Erlöse jeder Alternative gebildet. Für die Kosten und Erlöse werden Kategorien (inkl. separater Berücksichtigung umweltrelevanter Elemente) definiert, die im Verlauf auch einzeln analysiert werden können. Aus der Gesamtsicht heraus ist ein optimales Verhältnis innerhalb dieser Kostenkategorien herzustellen. An dieser Stelle sind bei nicht möglicher Datenverfügbarkeit Prognoseverfahren notwendig. Neben der Höhe ist auch der Zeitpunkt der anfallenden Kosten und Erlöse zu erfassen, um eine Vergleichbarkeit der Alternativen zu einem gemeinsamen Stichtag zu ermöglichen. Die unterschiedlichen Fälligkeiten der Ein- und Auszahlungen werden dabei über Diskontierungen berücksichtigt.

#### 4) Festlegung der Zielkosten

Nachdem ein übergreifender Kostenrahmen mittels CBS festgelegt wurde, werden zunächst Zielkosten für das gesamte Vorhaben gebildet und anschliessend für die einzelnen Aktivitäten heruntergebrochen. An dieser Stelle gilt das Maximalprinzip, auf dessen Basis die bestmögliche Produktalternative gefunden werden soll. Zur Festlegung der Zielkosten kann z.B. das Target Costing genutzt werden, ein produktbezogener Kostenmanagementansatz, dessen Steuerungsmöglich-

keiten bereits in der frühen Produktlebenszyklusphase kostenminimierend eingesetzt werden können.

## 5) Ergebnisanalyse

Der letzte Schritt gilt der quantitativen und qualitativen Ergebnisanalyse mit dem Ziel, die Alternative mit den geringsten Produktlebenszykluskosten auszuwählen. Bei der quantitativen Analyse können verschiedene Methoden zur Berechnung der insgesamt anfallenden Produktlebenszykluskosten Anwendung finden, wobei die Basis aus klassischen Investitionsmethoden (z.B. Kapitalwertmethode, Methode des internen Zinsfußes, Break-Even-Time oder Annuitätenmethode) besteht. Im Fokus der Berechnungen stehen dabei die Konsequenzen aus gefällten Anfangsentscheidungen. Diese Analyse hat dabei einen iterativen Charakter, da im Sinne des Gestaltungsziels unaufhörlich eine Optimierung der Produktgestaltung angestrebt wird. Grundlage dafür ist die Integration neuer Informationen, Neubewertungen etc.

Die qualitative, nicht-monetäre Analyse berücksichtigt z.B. Kriterien der Umwelt, Infrastruktur oder Arbeitsphysiologie. Diese Perspektive ist notwendig, da nur diejenigen Alternativen vorteilhaft sind, die sowohl in der quantitativen als auch in der qualitativen Betrachtung positiv bewertet werden. Ein geeignetes Instrument zur Berücksichtigung quantitativer Kriterien ist z.B. die produktbezogene Öko-Checkliste.

## Fazit zur umweltorientierten Lebenszykluskostenrechnung

Durch die ganzheitliche Sichtweise ist die umweltorientierte Produktlebenszykluskostenrechnung ein besonders gut geeignetes Instrument des Green Controllings, um umweltwirkungsbedingte Kosten transparent zu machen. So können z.B. bereits in einer frühen Phase Produkte mit unzureichenden Erfolgsaussichten aufgedeckt und deren Entwicklung abgebrochen werden, um erfolgversprechenderen Produkten den Vorzug zu geben und die Ressourcen zuzuteilen. Als weiterer Nutzen können durch die Produktlebenszykluskostenrechnung auch langfristige Veränderungen der Kosten- und Erlösstruktur auf Unternehmensebene frühzeitig ermittelt und entsprechende Massnahmen eingeleitet werden.

Die Produktlebenszykluskostenrechnung ist für strategische Produktentscheidungen durchaus als unerlässlich anzusehen. Sie hat den Vorteil, dass die beteiligten Parteien hinsichtlich der wichtigen Entscheidungsparameter zu einer expliziten Stellungnahme quasi gezwungen werden. Es besteht aber auch ein Prognoseproblem, da z.B. für die Kostenverteilung das zukünftige Produktionsvolumen und für die Rentabilität die Preisgestaltung geschätzt werden müssen, was in manchen Branchen schwierig ist. In

der Pharmabranche führen z.B. von 100 Projekten nur fünf zu marktfähigen Produkten. In diesem Fall müsste der Vorlaufgemeinkostensatz für jedes geplante Produkt 95% betragen, um automatisch die fünf während der Planungsphase noch nicht als solche erkannten marktfähigen Produkte mit realitätsnahen Vorlaufgemeinkosten zu bewerten. Dies wären bei einer über alle Produkte erstreckten Betrachtung viel zu hohe Vorlaufkosten. Es besteht aber auch die alternative Möglichkeit, zunächst die Vorlaufkosten allgemein zu planen und nachträglich gezielt einzelnen Produkten mit einem Vorlaufgemeinkostensatz zu versehen, wenn Klarheit darüber besteht, dass diese marktfähig sind. Es ist allerdings zu bedenken, dass während der Vorleistungsphase die gesamten Vorlaufkosten zwar immer annähernd korrekt wären, die Werte auf der Produktebene dagegen wegen fehlender Zuordnung fast nie. Des Weiteren müsste die Planung während dieser Phase sukzessive angepasst werden, was zu Lasten einer Vergleichbarkeit zwischen den Perioden führt.

Es bestehen Schwierigkeiten in der Unsicherheit der einflussenden Größen während der Erfassung und Prognose. So sind im Rahmen der Prognose viele Annahmen zu treffen, wie z.B. hinsichtlich der Präferenzen der Nachfrager nach dem Produkt oder eines realitätsnahen Diskontierungs- oder Inflationsatzes, die das Ergebnis und die Aussagekraft der Produktlebenszykluskostenrechnung sehr stark beeinflussen können.

---

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

---

# IFRS 16: Die Erleichterungen im Praxistest

---

IFRS 16 «Leasingverhältnisse» ist erstmals auf Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen, verpflichtend anzuwenden. Die Erfahrungen der Verfasser, die mehr als 100 Unternehmen bei der Umstellung auf IFRS 16 begleitet haben, bilden die Grundlage des Beitrags.

---



Peter Adolph



Rico Hintzsch

Die Neuerungen des IFRS 16 zur Leasingbilanzierung sind für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 01.01.2019 beginnen, verpflichtend anzuwenden. Für Leasingnehmer gilt es seitdem, eine Leasingverbindlichkeit mit korrespondierendem Nutzungsrecht zu bilanzieren. Auch wenn der Standard zahlreiche Vereinfachungen und Wahlrechte zur Reduktion der Kosten und Komplexität bereithält, haben viele Anwender ihre Eröffnungsbilanzen nur mit grossem Kraftaufwand erstellen können. Der folgende Beitrag soll einen kurzen Überblick über die Erfahrungen zu den in der Praxis gewählten wesentlichen Vereinfachungen geben, deren

Tauglichkeit bewerten und mögliche Optimierungspotenziale aufzeigen. Ein guter Überblick über alle Wahlrechte findet sich bei Gruber (2013).

Bei den Wahlrechten sind zunächst die Ansatzwahlrechte zur Nichtaktivierung von kurzfristigen Verträgen (sog. Short-Term-Leases) und Verträgen über geringwertige Vermögenswerte (sog. Small-Tickets) zu nennen. Anstelle der Aktivierung des Nutzungsrechtes und Passivierung einer korrespondierenden Verbindlichkeit kann der Aufwand für diese Verträge wahlweise analog der bisherigen Operating Leases linear gezeigt werden (vgl. IFRS 16.6).

Kurzfristige Verträge liegen vor, wenn die Laufzeit (einschliesslich hinreichend sicherer Verlängerungsperioden) nicht mehr als 12 Monate beträgt (vgl. IFRS 16.5a). In der praktischen Umsetzung hat sich gezeigt, dass dieses Wahlrecht von geringer Relevanz ist, da Leasingverträge

eben normalerweise mindestens 2–3 Jahre laufen (vgl. auch Eckl/Kirch/Piesbergen/Pilhofer, 2016). Bei entsprechend durchsetzbaren Kündigungsrechten können allerdings Immobilienmietverträge als kurzfristig einzuschätzen sein (vgl. Freiberg, 2017).

Anders verhält es sich dagegen bei den Small-Tickets: Der Löwenanteil aller Leasingobjekte (durchschnittlich ca. 2/3) fällt in der Regel in diese Kategorie, während es sich wertmässig im Schnitt nur um ca. 1–2% des gesamten Leasingportfolios handelt. Natürlich hängt der Umfang der Erleichterung vom Einzelfall ab, insbesondere der Beschaffungsstrategie des jeweiligen Leasingnehmers. Umgekehrt verhält es sich bei Immobilien: Sie stellen regelmässig nur einen Bruchteil der insgesamt geleasten Objekte dar, repräsentieren aber den mit Abstand grössten Wert. Damit wird klar, dass diese Vereinfachung einerseits eine echte Erleichterung darstellt und andererseits der Informationsverlust tatsächlich als für den Adressaten eher unwesentlich einzuschätzen ist. Dieses Wahlrecht wird entsprechend von fast allen Leasingnehmern beansprucht. Allerdings ist dabei eine uneinheitliche Anwendung bei der Ermittlung der relevanten Verträge zu beobachten. So orientieren sich viele Leasingnehmer an der vom IASB vorgeschlagenen quantitativen Wertgrenze von ca. 5000 \$ Neupreis des Vermögenswertes (vgl. IFRS 16.BC100). Das hat zum Nachteil, dass für jeden einzelnen Asset eine Erhebung und Überprüfung des Neupreises notwendig ist, dieser ggf. in eine einheitliche Währung umzurechnen und über die Jahre zu inflationieren ist. Deshalb ist zur Reduzierung des Arbeitsaufwandes eine Kategorisierung nach qualitativen Merkmalen zu empfehlen, welche sich auch in weiten Teilen durchgesetzt hat (vgl. Eckl/Kirch/Piesbergen/Pilhofer, 2016, S. 668). Hierbei sollten allerdings die Mietaufwendungen der nicht aktivierten Assets möglichst detailliert auf eigenen Konten nachgewiesen und in Bezug auf ihre Wesentlichkeit regelmässig überwacht werden. Dies dient daneben zur Ermittlung der Anhangangaben nach IFRS 16.53(c) und

(d) und wird auch vom Wirtschaftsprüfer i.d.R. gefordert. Der Gedanke der Nicht-Anwendung des IFRS 16 nach Assetklassen lässt sich in Kombination mit dem allgemeinen Wesentlichkeitsgrundsatz, der neben den genannten Vereinfachungen zu beachten ist (vgl. IFRS 16.BC85 f.), auch umkehren: Es werden unter Beachtung von Small-Tickets einerseits und der allgemeinen Wesentlichkeit andererseits nur noch diejenigen Assetklassen definiert, die aktiviert werden. Damit lässt sich der Prozess nochmals deutlich verschlanken. So sind zahlreiche Leasingnehmer zu beobachten, die den IFRS 16 z.B. nur auf Immobilien und PKW anwenden, auch wenn sie noch vereinzelt nicht geringwertige Assets leasen, diese aber insgesamt unwesentlich sind. Weiterhin existieren Ansätze, die «5000 \$»-Wertgrenze unter Hinzuziehung des allgemeinen Wesentlichkeitsgrundsatzes auf 10'000 € oder mehr auszudehnen.

Daneben sind vor allem zwei signifikante Wahlrechte bei der Umstellung auf IFRS 16 zu nennen:

Die Aktivierung der (in der Leasingrate enthaltenen) Servicebestandteile (vgl. IFRS 16.15) wurde von fast allen Leasingnehmern gewählt, um einerseits die Arbeit zu erleichtern und andererseits das operative Ergebnis zu verbessern. Der Effekt entsteht daraus, dass der Service bisher das operative Ergebnis belastet hat, bei einer Aktivierung aber Abschreibungs- und Zinsaufwand darstellt. Dieses Wahlrecht führt gegenüber den Short-Term-Leases und Small-Tickets regelmässig zu wesentlichen Effekten auf die Kenngrössen. Der Serviceanteil kann bei Immobilien durchaus bis zu 10%, bei Fahrzeugen bis zu 25% und bei IT bis zu 50% betragen.

Schliesslich wurde aus vorwiegend arbeitsökonomischen Gründen bei der Umstellung in der Regel für alle Leasingverträge das Nutzungsrecht in Höhe der Leasingverbindlichkeit angesetzt (vgl. IFRS 16.C8(b)(ii)). Dieser Ansatz kann lease-by-lease gewählt werden. Das schont zwar das Eigenkapital, kann aber die zukünftigen Ergebnisse zum Teil nicht unerheblich belasten (vgl. Adolph/Rischar, 2016). Voll rückwirkende Umstellungen sind dagegen v.a. aufgrund der allseits schlechten Datenlage äusserst selten zu beobachten. Das führt letztlich auch dazu, dass bei fast allen Erstanwendern in Ermangelung der verpflichtenden Angabe von Vorjahreszahlen eine Vergleichbarkeit schlechterdings nicht möglich ist. Vorjahresangaben sind bei Anwendung des modifizierten Ansatzes nicht vorgesehen (vgl. IFRS 16.C7). Das schränkt aber v.a. auch die interne Steuerung ein. Analysten sehen sich deshalb zum Teil veranlasst, ihre bisher groben Rechenverfahren für die Berücksichtigung von Operating Leases beizubehalten (vgl. EY, 2018). Im Zusammenspiel mit den ohnehin signifikanten Auswirkungen des IFRS 16 auf die finanziellen Kenngrössen steht der Adressat des Jahresabschlusses deshalb gerade im Übergangsjahr vor grossen Interpretationsschwierigkeiten (vgl. Iacone, 2019).

Zusammenfassend sind die genannten Erleichterungen des IFRS 16 zur Reduktion der Kosten und Komplexität aus unserer Sicht im wesentlichen gut geeignet. Gleichwohl bleibt eine sehr hohe Komplexität der neuen Regelungen, weshalb weitere Vereinfachungen – vor allem unter dem Aspekt der Wesentlichkeit – zusammen mit dem Wirtschaftsprüfer gefunden werden sollten. Hierzu gehören beispielsweise die vereinfachte Ermittlung und Aktualisierung der zugrunde liegenden Zinssätze, eine angemessene Clusterung der Laufzeiten, die vereinfachte Bewertung bei Vertragsänderungen sowie eine unternehmensindividuelle Reduktion der Anhangangaben. Mit diesen Erleichterungen können sich die Anwender nun den Details des Standards im Regelbetrieb, der Optimierung der Prozesse sowie der Überwachung und Steuerung des Leasinggeschäftes zuwenden (vgl. Keeler, 2019). So ist insbesondere eine Masse an wertvollen Daten für unternehmerische Entscheidungen verfügbar, die man in der Vergangenheit schlicht nicht vorgehalten hat.

---

#### Literaturhinweise

- Adolph, Peter/Rischar, Tobias (2016), Der neue Leasingbilanzierungsstandard IFRS 16 Leases ist veröffentlicht – und nun?, in: IRZ 2016, S. 58.
- Ernst & Young, IFRS 16 – Proposed changes to the analytical approach by rating agencies, 2018.
- Eckl, Elfriede/Kirch, Jochen/Piesbergen, Christoph/Pilhofer, Jochen (2016, IFRS 16 «Leases»: Bestandsaufnahme und erste kritische Würdigung der IFRS-Leasingreform; in: Der Betrieb, S. 668.
- Freiberg, Jens (2017), Bestimmung des Zeitraums (lease term) einer Nutzungsüberlassung, in: PIR 9/2017, S. 284-287.
- Gruber, Thomas (2013), Der neue Standardentwurf zur IFRS – Leasingbilanzierung – konzeptionell oder pragmatisch?, in: Der Betrieb, S. 2221-2230.
- Iacone, Amanda (2019), Lease Accounting Change Makes EBITDA an Even Muddier Metric, unter: <https://news.bloombergtax.com/financial-accounting/lease-accounting-change-makes-ebitda-an-even-muddier-metric> (Abruf: 15.10.2019).
- Keeler, Michael (2019), Lease Accounting Post-Adoption, unter: <https://www.cfo.com/gaap-ifs/2019/07/lease-accounting-post-adoption> (Abruf: 07.10.2019).

---

*Peter Adolph, Dr. oec, Dipl.-oec,  
Dipl.-Bw. (DHBW), CEO FAS Lease AG,  
peter.adolph@fas.ag*

*Rico Hintzsch, MA Finance&Accounting (FH),  
Consultant FAS Lease AG,  
rico.hintzsch@fas.ag*

---

# IFRS Update: Die IASB Angabeninitiative – Wenn aus weniger mehr werden soll ...

---

Das IASB untersucht, wie sich die Kommunikationsfunktion der Finanzberichterstattung verbessern lässt, ein Kernthema der IASB Agenda für die Jahre 2017 bis 2021. Ein zentrales Element hierbei ist die Angabeninitiative (*Disclosure Initiative*), welche die Aussagekraft der Angaben in IFRS-Abschlüssen verbessern soll.

---



Frederik Schmachtenberg

Geschäftsberichte kannten in den letzten Jahrzehnten durch den Ausbau der IFRS Rechnungslegung und immer komplexer werdenden Transaktionen nur eine Richtung, eine stetige Ausweitung bzw. Verlängerung der Anhangangaben.

Eine EY Studie aus England (FTSE 350) aus dem Jahr 2017 «*Annual reporting in 2016/17*» zeigt beispielsweise auf, mit welcher rasanten Geschwindigkeit sich die Anhangangaben ausgeweitet haben. Umfasste ein Geschäftsbericht in der Berichtsperiode 2012/13 noch durchschnittlich 148 Seiten, erhöhte sich diese Kennzahl in nur fünf Jahren auf 186 Seiten, ein Zuwachs von 25%! Doch sind längere Geschäftsberichte auch bessere Geschäftsberichte?



Ruth Gwerder

Dem IASB zufolge beruht das hieraus resultierende Angabenproblem hauptsächlich auf Schwierigkeiten bei der Entscheidung, welche Informationen in den Abschluss aufzunehmen sind und in welcher Art und Weise diese Informationen strukturiert und vermittelt werden sollen. Diese Schwierigkeiten seien häufig verhaltensbedingt. Einige Unternehmen, Abschlussprüfer und Aufsichtsbehörden betrachten den Abschluss in erster Linie als Dokument zur Erfüllung rechtlicher Vorschriften (*compliance exercise*) und nicht als Instrument der Kommunikation mit den Nutzern bzw. Adressaten der Finanzinformationen. So werden die Angabenerfordernisse im Abschluss oft nur in einer mechanischen Übung abgearbeitet, und es wird dabei lieber mehr als weniger angegeben, ohne dabei auch die Informationsinteressen der Adressaten hinreichend zu berücksichtigen.

Die Disclosure Initiative des IASB ist ein Teilprojekt des Projekts «*Better Communication in Financial Reporting*» und umfasst ihrerseits verschiedene Forschungs- und Implementierungsprojekte, die sich mit der Frage befassen, wie sich die Aussagekraft der Angaben in IFRS-Abschlüssen verbessern lässt.

## Das «Angabenproblem»

Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit hat das IASB im Hinblick auf die Anhangangaben drei Hauptproblemfelder identifiziert:

- In manchen Fällen werden relevante Informationen nicht oder nicht hinreichend bereitgestellt, was zu ungünstigen Investitions- und Kreditgewährungsentscheidungen führen kann.
- Es werden Informationen bereitgestellt, die für den Nutzer irrelevant sind und sogar andere relevante Informationen verdecken können.
- Relevante Informationen werden nicht in verständlicher und effektiver Form vermittelt.

## Neuer IASB Entwurf «Angabe von Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden»

Analysiert man heute Geschäftsberichte, stellt man fest, dass die ausführlichsten Anhangangaben nach wie vor häufig Angaben im Zusammenhang mit Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sind. Ein Grund dafür liegt sicher darin, dass Unternehmen nach IAS 1 ihre «bedeutenden» Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden anzugeben haben. Diese sind jedoch nicht zwingend auch die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, die «wesentlich»<sup>1</sup> für den Bilanzleser sind. Vor diesem Hintergrund hat das IASB im August 2019 mit der Veröffentlichung des Entwurfs «*Angabe von Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden (Vorgeschlagene Änderungen an IAS 1*

und am IFRS-Leitliniendokument 2)<sup>2</sup> entschieden, die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf solche zu reduzieren, die nicht bedeutend, sondern wesentlich sind. Weil die Begriffe «bedeutend» und «wesentlich» für viele im alltäglichen Sprachgebrauch aber nicht klar trennbar sind, soll IAS 1 neu auch Entscheidungshilfen für die Bestimmung von Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, die «wesentlich» sind, bereitstellen. Hierzu zählen z.B. Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden,

- die neu sind oder sich im Vergleich zu vorherigen Berichtsperioden geändert haben,
- die aus mehreren in einem bestimmten IFRS Standard zulässigen Alternativen oder Wahlrechten (*accounting policy options/choices*) ausgewählt wurden,
- die auf IAS 8 basieren (d.h. z.B. Rückgriff auf einen anderen Accounting Standard, wenn kein IFRS Standard bzw. Interpretation direkt anwendbar ist),
- die auf wesentlichen Ermessensentscheidungen oder Annahmen basieren, oder
- die eine einzigartige unternehmensspezifische Anwendung eines IFRS Standards auf eine Transaktion oder eine bedeutende Klasse von Transaktionen darstellen.

Das IFRS-Leitliniendokument 2 enthält hierfür auch ein Entscheidungsbaum-Diagramm zur Illustration (88C).

### Positive Praxisbeispiele aus der nahen Vergangenheit

Die vorgeschlagenen Änderungen und Erläuterungen sind sicherlich hilfreich. Fraglich ist, inwiefern der Prozess mit der Unterscheidung zwischen «wesentlichen» und «unwesentlichen» Anhangangaben «institutionalisiert» werden muss bzw. sollte. Denn auch ohne Vorgaben dieser Art gab es in den letzten Jahren einige Unternehmen, die eine Reduktion der Anzahl Seiten ihres Geschäftsberichts gemeistert haben, einzig aus dem Beweggrund, dass weniger mehr ist, womit diese Unternehmen eine höhere Transparenz und damit auch eine bessere Kommunikation erreicht haben. Zu solchen positiven Beispielen gehört im internationalen Umfeld z.B. die Bank HSBC, welche den Geschäftsbericht 2016 um 216 Seiten (von 502 Seiten auf 286 Seiten) im Vergleich zum Vorjahr gekürzt hat. Aber auch in der Schweiz gibt es in diesem Zusammenhang positive Beispiele, wie z.B. der Clariant Konzern, welcher

im Jahr 2011 damit begonnen hat, die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden im Geschäftsbericht zu kürzen, vor allem, indem Angaben gelöscht wurden, die eine Wiederholung von IFRS Guidance bzw. Standards darstellten, wodurch die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden heute weitestgehend nur noch Clariant spezifische Angaben beinhalten.

### Vorbereitung des Jahresabschlusses 2019

Neuere Standards wie IFRS 15 oder IFRS 16 beinhalten jeweils ein «*Disclosure Objective*», nach welchem Unternehmen die Offenlegungen so zu gestalten haben, dass nützliche und relevante Informationen offengelegt werden, die es den Abschlussadressaten ermöglichen, sich ein verlässliches Bild von den Umsatztransaktionen und den Leasingverhältnissen des Unternehmens zu verschaffen. Dabei kann verlangte Information weggelassen werden, wenn sie nicht wesentlich ist, oder es müssen zusätzliche Angaben gemacht werden, auch wenn sie im Standard nicht explizit genannt werden, wenn ohne sie das «*Disclosure Objective*» nicht ausreichend erfüllt werden kann.

Neben den neuen Anhangangaben von IFRS 16 sollten auch die im Abschluss 2018 erstmals gemachten Erläuterungen zu IFRS 15 *Erlöse aus Verträgen mit Kunden* neu beurteilt werden. Eine kürzlich publizierte Thematic Review des UK Financial Reporting Council zu IFRS 15 stellt hier z.B. noch einen gewissen Verbesserungsbedarf fest.<sup>3</sup> Das Dokument zeigt aber auch viele Beispiele von Offenlegungen, die als gut beurteilt wurden.

Auch ohne die vorgeschlagenen Änderungen an IAS 1 sollten sich Unternehmen jetzt die nötige Zeit nehmen, die Aussagekraft und den Informationsgehalt ihrer Jahresrechnung 2019 kritisch zu beurteilen und die Kommunikation mit den Bilanzlesern stetig zu verbessern.

<sup>1</sup> Eine neue vereinheitlichte Definition von Wesentlichkeit tritt für Jahresabschlüsse ab 1. Januar 2020 in Kraft (*Änderungen an IAS 1 und IAS 8 – Definition von Wesentlichkeit*).

<sup>2</sup> *Disclosure of Accounting Policies. Proposed amendments to IAS 1 and IFRS Practice Statement 2*. Interessierte Parteien konnten bis Ende November 2019 Stellungnahmen beim IASB einreichen.

<sup>3</sup> <https://www.frc.org.uk/getattachment/498aa4b3-85b2-4d4c-8f5a-3d0d28db9237/IFRS-15-thematic-PDF.pdf>

---

Dr. Frederik Schmachtenberg, Partner bei EY Schweiz, Financial Accounting Advisory Services, Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen [frederik.schmachtenberg@ch.ey.com](mailto:frederik.schmachtenberg@ch.ey.com)

Ruth Gwerder, Director bei EY Schweiz, IFRS Desk, [ruth.gwerder@ch.ey.com](mailto:ruth.gwerder@ch.ey.com)

# IPSAS: Verbreitung und Weiterentwicklung der Standards

Das IPSAS Board führt alle ein bis zwei Jahre ein Forum für die IPSAS Anwender durch. Zielgruppe des Forums sind nationale Standard Setter, Finanzministerien, Prüfer des öffentlichen Sektors sowie internationale Organisationen. Der Beitrag fasst die Schwerpunkte des diesjährigen Forums zusammen.



Martin Köhli

## Nützlicher internationaler Austausch

Die International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) werden jeweils vom IPSAS Board (IPSASB) herausgegeben. Der Standard Setter führt in regelmässigen Abständen ein Forum für die IPSAS Anwender durch. Zielgruppe des Forums sind nationale Standard Setter,

Finanzministerien, Finanzabteilungen, Rechnungshöfe und Prüfer des öffentlichen Sektors sowie internationale Organisationen (IMF, World Bank, EU-Kommission, INTOSAI). Die Mitglieder des IPSASB und dessen Staff bereiten das Forum vor und nehmen aktiv daran teil. Auch das Schweizer Rechnungslegungsgremium für den öffentlichen Sektor SRS-CSPCP beteiligt sich an diesem Forum. Die Hauptthemen des Forums lagen in der Umsetzung der IPSAS Standards und des Accrual Accountings im Allgemeinen sowie in der strategischen Weiterentwicklung der Standards. Die nachfolgenden Ausführungen fassen das Forum kurz zusammen.

## Strategische Stossrichtungen des IPSASB

Das Hauptziel der Ende 2018 verabschiedeten Strategie des IPSASB ist eine weltweite Stärkung der finanziellen Führung im öffentlichen Sektor. Dabei sind die Förderung einer Anwendung des Accrual Accounting und des Accrual Budgeting ein zentrales Anliegen. Als wichtigste Herausforderungen gelten:

- Lücken bei den spezifischen Rechnungslegungsthemen des öffentlichen Sektors schliessen;
- Konvergenz der IPSAS Standards mit den angepassten IFRS Standards analysieren und allfällige Anpassungen umsetzen;
- Verständlichkeit der Jahresrechnungen für weniger fachkundige Nutzer und Bürger verbessern;

- Unterstützung und Anleitungen für den Wissensaufbau in der Anwendung des Accrual Accounting anbieten.

Die Realisierung der Ziele hängt von den Rahmenbedingungen des IPSASB ab, dessen Ressourcen und Möglichkeiten beschränkt sind.

## Förderung einer weltweiten Anwendung des Accrual Accountings

Gemäss Erhebungen des IPSASB wenden weltweit rund 25% der Staaten (37 Staaten) Accrual Accounting im weiteren Sinne an. Aktuell kennen gemäss dieser Auswertung fünf Staaten, darunter die Schweiz, eine mehr

**LEHRGANG**

## HRM2 – das neue Harmonisierte Rechnungslegungsmodell

Dieser Zertifikatslehrgang ist eine Weiterbildung von veb.ch und BDO AG

**Lehrgangsbeginn:**  
Freitag, 15. Mai 2020

**Weitere Daten:**  
29. Mai 2020  
12. Juni 2020

**Kurszeit:**  
8.45 bis 16.45 Uhr

**Freiwillige Zertifikatsprüfung:**  
19. August 2020



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

**Preis:**  
CHF 2550 inkl. MWST

**Informationen und Anmeldung:**  
www.veb.ch/Seminare  
und Lehrgänge  
oder info@veb.ch



oder weniger direkte Anwendung der IPSAS. Die direkte Anwendung soll sich innerhalb der nächsten fünf Jahre deutlich erhöhen. Für die Schweiz von besonderem Interesse ist das Projekt EPSAS (European Public Sector Accounting Standards) der EU Kommission. Es wurde 2015 gestartet und hat die Transparenz und Vergleichbarkeit der Rechnungen zwischen und innerhalb der Mitgliedstaaten der EU zum Ziel.

Das IPSASB plant diverse Massnahmen zur Förderung des Accrual Accounting. Diese gehen von der Überarbeitung der bestehenden Umsetzungswegleitung, der Ausweitung der Homepage, über regionale Roundtables, Ausbildungsveranstaltungen und -material bis hin zu Webinars und Fragen und Antworten (Q&A's). Das IPSASB stellt sich die Frage, ob allenfalls Auslegungen zu den Standards analog dem IFRIC ausgearbeitet werden sollen. Diese Massnahme ist allerdings umstritten und noch nicht entschieden. Die praktische Umsetzung der Standards obliegt den Regierungen, den nationalen Berufsverbänden, Beratern und im beschränkten Ausmass den Rechnungshöfen und Finanzkontrollen.

### Raum für weitergehende Themen?

Die Informationsbedürfnisse der Adressaten sind mit der Jahresrechnung alleine oftmals nicht abgedeckt. Das IPSASB hat deshalb bisher drei Wegleitungen (Berichterstattung über die langfristige Nachhaltigkeit der Finanzen, Diskussion und Analyse des Jahresabschlusses, Berichterstattung zur Leistungserbringung) veröffentlicht. Es steht nun zur Diskussion, ob und welche zusätzlichen Wegleitungen ausgearbeitet werden sollen. Mögliche Themen sind das Integrated Reporting, die Management Kommentare, Going Concern Überlegungen im öffentlichen Sektor und Offenlegungen zu Klimamassnahmen. Infolge der beschränkten Ressourcen des IPSASB sind solche Weiterentwicklungen aktuell nicht prioritär.

---

*Martin Köhli, dipl. Wirtschaftsprüfer,  
Betriebsökonom HWV, Fachbereichsleiter in  
der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK),  
Delegierter der EFK im SRS-CSPCP,  
martin.koehli@efk.admin.ch*



The image is a promotional banner for a course titled "Blockchain verstehen" (Understanding Blockchain). It features a background of a smartphone, a pen, and an open book. At the top center is a logo consisting of several interlocking cubes. The text is centered and reads: "Blockchain verstehen", "Ein Technologiekurs für JuristInnen", "24. Januar 2020 – 9.15-12.45 Uhr", "Weitere Daten und Informationen unter: weblaw.ch/blockchainkurs", and "www.weblaw.ch" in a blue button.

# Swiss GAAP FER 30 Konzernrechnung – Weiterentwicklung

Der folgende Artikel setzt sich mit der Überarbeitung des Standards Swiss GAAP FER 30 «Konzernrechnung» auseinander und legt verschiedene Diskussionspunkte dar. Er basiert auf dem Vortrag, der anlässlich der Swiss GAAP FER Jahreskonferenz 2019 gehalten wurde.



Patrick Balkanyi

## Ausgangslage Swiss GAAP FER 30 «Konzernrechnung»

Am 12. Juni 2018 wurde der Abschlussbericht des Überprüfungsverfahrens Swiss GAAP FER 30 «Konzernrechnung» der FER Fachkommission präsentiert. Dieser Abschlussbericht hält fest, dass in der Praxis verschiedene offene Fragen bestehen, zum Beispiel

die Anwendung der Equity-Methode, die Behandlung von Fremdwährungsdifferenzen oder auch Fragen bezüglich Erwerb/Veräusserung von Minderheitsanteilen. Deshalb hat die FER Fachkommission an der Sitzung vom 12. Juni 2018 beschlossen, den Fachausschuss mit der Überarbeitung Swiss GAAP FER 30 zu beauftragen. Der Fachausschuss hat anschliessend die Subkommission beauftragt, sich vertiefter mit dem Standard FER 30 auseinander zu setzen und Vorschläge auszuarbeiten. Dabei ist das Vorgehen so gewählt, dass die Subkommission mögliche Lösungen ausarbeitet, anschliessend mit dem Fachausschuss diskutiert und überarbeitet. Der überarbeitete Vorschlag wird der FER Fachkommission vorgestellt, damit diese Entscheidungen aufgrund der erarbeiteten Unterlagen treffen kann.

## Themen zur Anpassung des aktuellen Standards Swiss GAAP FER 30 «Konzernrechnung»

Die Zielsetzung des Projektes ist, offene Fragen zu klären und Lösungsvorschläge zu unterbreiten. FER 30 soll den Anwendern klare Vorgaben aufzeigen, damit die Vergleichbarkeit und Transparenz der Konzernabschlüsse gewährleistet werden.

Allerdings ist klar die Meinung, dass der Standard sich weiterhin auf das Wesentliche fokussieren soll.

Nachfolgend eine Auflistung der Themengebiete, die diskutiert werden:

1. Akquisition von Tochterunternehmen – Frage der Neubewertung der Nettoaktiven
2. Abschreibungsdauer des Goodwills
3. Negativer Goodwill
4. Schrittweiser Unternehmenserwerb
5. Erwerb von Minderheitsanteilen
6. Kumulierte Fremdwährungsdifferenzen im Eigenkapital
7. Teilveräusserung, Stilllegung und Liquidation
8. Konsolidierungsausnahme für Beteiligungsgesellschaften
9. Offenlegung bei Akquisitionen und Devestitionen
10. Assoziierte Organisationen
11. Erstanwendung / Übergangsbestimmungen

Die Fragestellungen zur Neubewertung der Nettoaktiven im Rahmen einer Akquisition, zum Erwerb von Minderheiten und zu negativem Goodwill sowie mögliche Lösungsansätze wurden bereits in einem früheren Artikel in dieser Serie dargelegt. Im Folgenden soll kurz auf andere ausgewählte Fragen eingegangen werden.

Gemäss Swiss GAAP FER 30/14 beträgt die Abschreibungsdauer in der Regel 5 Jahre, in begründeten Fällen höchstens 20 Jahre. In der Praxis zeigt es sich, dass der Goodwill in der Regel über 5 Jahre abgeschrieben wird. Doch entspricht dies wirklich der wirtschaftlichen Betrachtungsweise, wie dies gemäss dem Rahmenkonzept Ziff. 10 verlangt wird? Deshalb wird zurzeit eruiert, ob eine Anpassung dieser Vorgabe vorgeschlagen werden soll.

## Konsolidierungsausnahme für Beteiligungsgesellschaften

Swiss GAAP FER 30 kennt zurzeit keine Bestimmung für Beteiligungsgesellschaften, welche diese von der Pflicht zu Erstellung einer Konzernrechnung befreit. IFRS 10

«Konzernabschlüsse» hingegen verlangt von Beteiligungsgesellschaften keine Konzernrechnung im Sinne einer Vollkonsolidierung, sondern, falls gewisse Bedingungen erfüllt sind, die Anteile an anderen Unternehmen gemäss IFRS 9 «Finanzinstrumente» zum Fair Value zu erfassen. Weiter bestehen unter IFRS diesbezüglich verschiedene Offenlegungspflichten.

Würde Swiss GAAP FER eine solche Ausnahme ebenfalls einführen, so müsste einerseits die Definition der Beteiligungsgesellschaft in Swiss GAAP FER 30 erfolgen. Andererseits müssten Ergänzungen zur Bewertung von Beteiligungsgesellschaften und entsprechender Offenlegung eingeführt werden. Es ist fraglich, ob Swiss GAAP FER 30 um diese Thematik erweitert werden soll, da sich der Standard mit der Thematik Konzernrechnung und nicht mit der Bewertung von Finanzinvestitionen befasst.

### Kumulierte Fremdwährungsdifferenzen bei einem Kontrollverlust

Die Behandlung von kumulierten Fremdwährungsdifferenzen bei einem Kontrollverlust ist derzeit unter Swiss GAAP FER nicht geregelt. An sich gibt es zwei Lösungen, wie dies auch andere Standards aufzeigen:

- Erfolgswirksame Erfassung bei Kontrollverlust (IFRS – IAS 21.32)
- Erfassung im Eigenkapital bei Kontrollverlust (IFRS for SME Section 30.13)

In der Praxis findet man beide Ansätze. Für die erfolgswirksame Erfassung bei Kontrollverlust spricht die betriebswirtschaftliche Sichtweise, da die Fremdwäh-

rungseffekte Bestandteil des Gesamterfolgs bei Beteiligungsveräusserung sind. Für die Erfassung im Eigenkapital bei Kontrollverlust spricht, dass die kumulierten Fremdwährungsverluste möglicherweise aus früheren Perioden stammen und somit für den Bilanzleser deshalb nicht mehr relevant sind.

Um die Vergleichbarkeit zwischen Swiss GAAP FER Abschlüssen zu erhöhen, wäre eine einheitliche Regelung zweckmässig.

### Schlussfolgerung

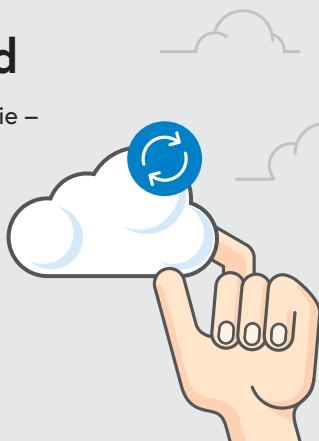
Wie oben dargelegt, gibt es verschiedene Aspekte, die zur Zeit nicht geregelt sind. Es ist das Ziel der Subkommission, mögliche Lösungen vorzuschlagen und mit dem Fachausschuss zu diskutieren und anschliessend der FER Fachkommission vorzulegen. Schlussendlich wird die Fachkommission den bereinigten Empfehlungsentwurf zur öffentlichen Vernehmlassung freigeben. Der Vernehmlassungstext wird danach in Fachzeitschriften und auf der Website der Swiss GAAP FER publiziert.

---

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

## 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

---

# MCH2: Subventions non monétaires, en nature

---

Le Conseil suisse de présentation des comptes publics (SRS-CSPCP) a pour mandat de faire évoluer le modèle comptable harmonisé MCH2. Il a répondu à une question fréquemment soulevée concernant la manière de comptabiliser les subventions octroyées en nature plutôt que sous forme monétaire.

---



Nils Soguel

## Contexte

Souvent les collectivités publiques octroient des contributions – des transferts – à des entités tierces ou à d'autres collectivités publiques sous une forme autre que monétaire. Il s'agit de subventions en nature, autrement dit de subventions non monétaires. Ces subventions consistent à mettre à disposition gratuitement ou à un prix préférentiel des locaux, des terrains, du matériel, des équipements ou des prestations de services (p.ex. gestion de la paie, entretien d'un bien, mise à disposition de personnel). Ce type de subventions peut concerner aussi bien l'activité opérationnelle que l'activité d'investissement ; ce dernier cas se produit si un immeuble ou un terrain est transféré gratuitement ou à un prix préférentiel à une entité tierce ou à une autre collectivité publique avec un changement de propriétaire à la clé.

Comment ces opérations doivent-elle être présentées, à la fois dans les comptes de la collectivité qui octroie la subvention non monétaire et dans ceux de la collectivité qui en bénéficie ? Le Conseil suisse de présentation des comptes publics vient de répondre à cette question. Cet article résume sa réponse ; les détails sont disponibles dans la Foire Aux Questions-FAQ de son site internet ([www.srs.cspcp.ch](http://www.srs.cspcp.ch)).

Comment ces opérations doivent-elle être présentées, à la fois dans les comptes de la collectivité qui octroie la subvention non monétaire et dans ceux de la collectivité qui en bénéficie ? Le Conseil suisse de présentation des comptes publics vient de répondre à cette question. Cet article résume sa réponse ; les détails sont disponibles dans la Foire Aux Questions-FAQ de son site internet ([www.srs.cspcp.ch](http://www.srs.cspcp.ch)).

## Logique de comptabilisation

Toute collectivité publique devrait présenter les contributions en nature dans ses comptes. Afin d'assurer une

nécessaire symétrie, tant les collectivités donatrices que les collectivités bénéficiaires devraient s'y astreindre.

L'entité subventionnante comptabilise sa contribution comme une charge de transferts dans son compte de résultats ou comme une dépense d'investissement. L'entité subventionnée enregistre un revenu de transferts dans son compte de résultats ou une recette d'investissement.

Une contribution en nature devrait être comptabilisée dès lors que son montant peut être estimé de manière fiable et qu'il est important. C'est la collectivité subventionnante qui doit définir elle-même le seuil d'importance à partir duquel elle enregistre ce type de contributions. Elle indique ce seuil dans l'annexe à ses comptes.

## Contribution en nature relative à l'activité opérationnelle

La valeur de la contribution en nature est déterminée en se référant à un prix de marché pour le bien ou le service concerné ou, à défaut, pour un bien ou un service équivalent. En l'absence de prix de marché, un coût complet estimé par la collectivité publique subventionnante est déterminant. Si l'entité subventionnée paie une partie du prix ou du coût à la collectivité publique subventionnante, la subvention correspond à la différence entre le prix du marché (ou le coût estimé) et l'éventuel montant payé.

### Exemple La collectivité publique met gratuitement à disposition des locaux

Dès lors que la valeur de marché du loyer des locaux mis à disposition à titre gracieux par la collectivité publique subventionnante est considérée comme importante, cette dernière comptabilise la contribution en nature comme une charge de transferts et un revenu de location pour un montant qui correspond à la valeur de marché du loyer.

De son côté, la collectivité subventionnée comptabilise la contribution en nature comme un revenu de transferts et une charge de location, et cela pour un même montant.

### **Contributions en nature touchant l'activité d'investissement**

Dans le cas d'un transfert d'actif, le montant de la contribution non monétaire correspond au prix de marché de l'actif concerné, déduction faite du montant éventuellement versé en contrepartie par l'entité bénéficiaire du transfert. Par principe, il n'est pas possible pour une collectivité publique d'aliéner ou de donner directement un actif du patrimoine administratif. L'actif concerné doit obligatoirement figurer au patrimoine financier. Par conséquent, le transfert d'un actif du patrimoine administratif à une entité subventionnée nécessite d'abord de reclasser l'actif dans le patrimoine financier.

Selon le MCH2, le principe d'évaluation des actifs du patrimoine administratif est différent de celui des actifs du patrimoine financier. Le reclassement d'un actif du patrimoine administratif au patrimoine financier implique donc un retraitement de la valeur de cet actif dès son enregistrement dans le patrimoine financier.

#### **Exemple Transfert d'un immeuble à un prix préférentiel assorti de conditions d'utilisation**

Si l'usage de l'actif transféré à l'entité subventionnée est soumis à des conditions fixées par l'entité subventionnante, le transfert d'actif doit être considéré par l'entité subventionnante comme le versement d'une subvention d'investissement.

Imaginons qu'une collectivité transfère un immeuble appartenant à son patrimoine administratif et que la valeur au bilan est différente de la valeur vénale. Par ailleurs, l'entité bénéficiaire paie un prix préférentiel se situant en dessous de la valeur vénale. La différence entre la valeur vénale et le prix payé est considérée comme importante.

Comptablement l'entité subventionnante doit d'abord transférer l'immeuble du patrimoine administratif au patrimoine financier. Ensuite, elle corrige la valeur de l'immeuble faisant dorénavant partie du patrimoine financier pour atteindre la valeur vénale (cf. Recommandation 6 du Manuel MCH2). L'entité comptabilise ensuite l'entrée de liquidités, puis une subvention d'investissement dans son compte des investissements pour la différence entre le montant reçu et la valeur de l'immeuble au bilan. A la fin de l'exercice, cette subvention d'investissement est transférée au bilan et amortie selon les règles en vigueur.

L'entité subventionnée comptabilise l'immeuble à sa valeur vénale au débit du compte des investissements et au

crédit des liquidités pour le montant payé. La différence entre le prix payé et la valeur vénale apparaît au crédit du compte des investissements comme une subvention d'investissement acquise. L'immeuble et la subvention sont transférés à la fin de l'exercice au bilan et amortis selon les règles en vigueur.

#### **Exemple : Transfert d'un immeuble à un prix préférentiel sans conditions d'utilisation**

Lorsque l'usage de l'actif transféré n'est soumis à aucune condition, le transfert d'actif est comptabilisé comme un don.

Contrairement à l'exemple précédent, l'entité subventionnante ne comptabilise pas la subvention d'investissement dans son compte des investissements, mais comme une charge de transferts dans le compte de résultats.

L'entité subventionnée comptabilise la subvention d'investissement, d'une manière symétrique, comme un revenu de transferts dans le compte de résultats. Les autres écritures restent les mêmes.

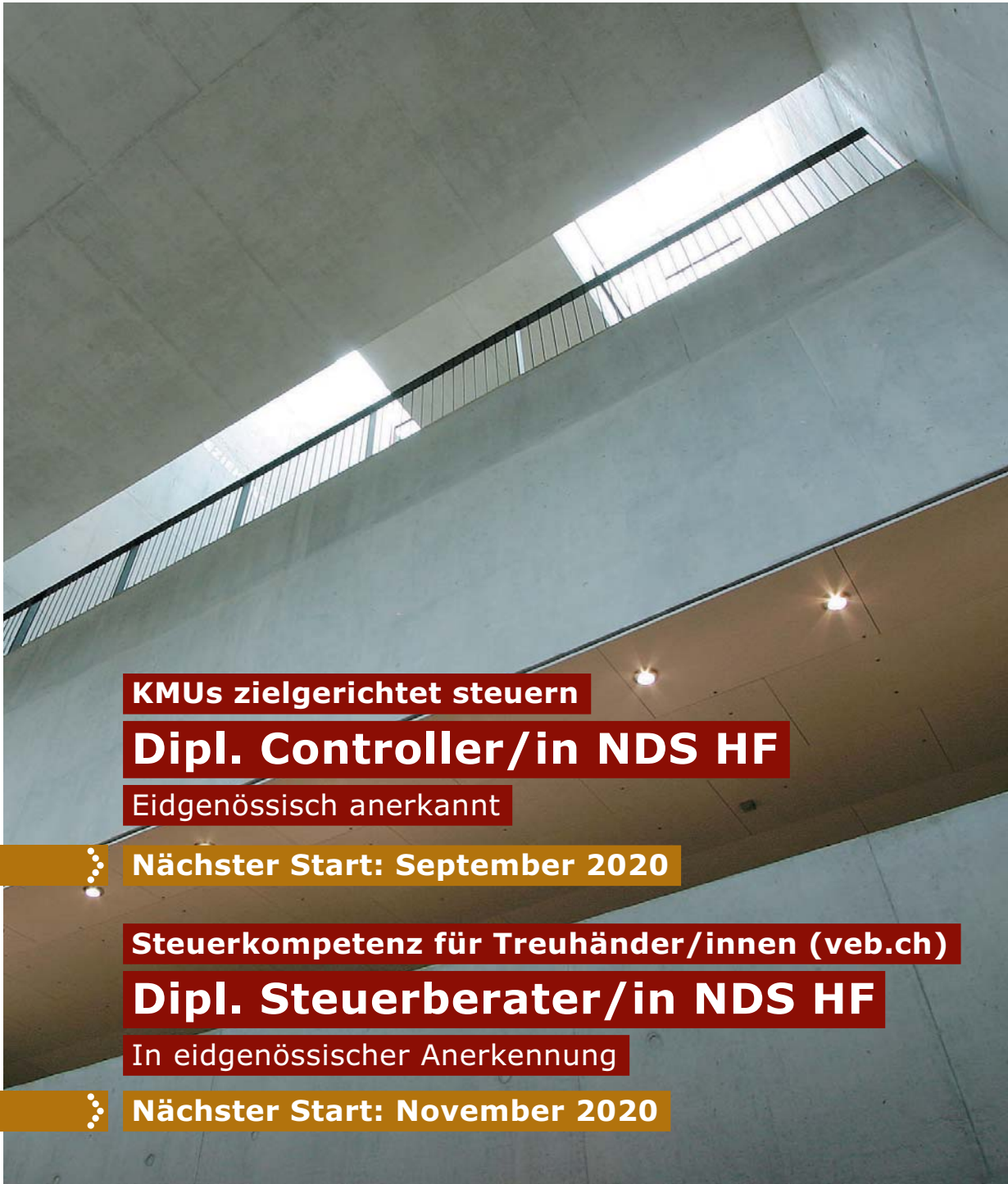
### **Conclusion**

Les contributions en nature accordées ou reçues par les collectivités publiques peuvent représenter des montants importants. Elles sont un moyen d'intervention significatif dans de nombreuses politiques publiques. Il suffit de penser aux domaines de la culture ou du sport. Or les états financiers des collectivités publiques concernées devraient refléter l'ensemble de moyens mis au service de ces politiques publiques. D'où l'importance de mettre également en évidence les ressources apportées en nature.

---

*Nils Soguel, Prof. Dr. ès sciences économiques, professeur ordinaire de finances publiques à l'Institut de hautes études en administrations publiques-IDHEAP de l'Université de Lausanne, directeur du Conseil suisse de présentation des comptes publics (SRS-CSPCP), nils.soguel@unil.ch*

*Evelyn Munier, Mag. ès sciences économiques, experte diplômée en finance et controlling, secrétaire scientifique du Conseil suisse de présentation des comptes publics (SRS-CSPCP), evelyn.munier@unil.ch*



**KMUs zielgerichtet steuern**

**Dipl. Controller/in NDS HF**

**Eidgenössisch anerkannt**



**Nächster Start: September 2020**

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

**Dipl. Steuerberater/in NDS HF**

**In eidgenössischer Anerkennung**



**Nächster Start: November 2020**

**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**

---

# Hedge Accounting: Sinnvoll oder Zeitverschwendung?

---

Gemäss einer Anfang 2019 publizierten Umfrage der Credit Suisse sichern mehr als zwei Drittel der Schweizer Unternehmen ihre Währungsrisiken mittels Derivaten ab. Durch Anwendung von Hedge Accounting spiegeln sich solche ökonomischen Sicherungsstrategien auch entsprechend in der Jahresrechnung wider.

---



Silvan Loser

## Auswirkung von Hedge Accounting auf die Jahresrechnung

Unter Hedge Accounting wird die gemeinsame Bewertung von Grund- und Absicherungsgeschäft bei zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten verstanden, wobei die Gewinne resp. Verluste aus der gegenläufigen Wertveränderung

von Grund- und Absicherungsgeschäft symmetrisch erfasst werden und sich entsprechend kompensieren (Sammelbetrachtung der Bewertungseinheit). Bei wirksamen Sicherungsbeziehungen werden solche gegenläufigen Gewinne/Verluste in der Erfolgsrechnung nicht gezeigt resp. verrechnet, d.h. der Erfolg des Absicherungsgeschäfts wird in derselben Position wie das Grundgeschäft ausgewiesen (z.B. im Umsatz).

In der Praxis verbreitet sind v.a. sog. *Cash Flow Hedges*, mit denen vertraglich vereinbarte oder mit hoher Wahrscheinlichkeit erwartete zukünftige Zahlungsströme gegen das Risiko von Schwankungen (z.B. aufgrund von Wechselkursveränderungen) abgesichert werden. In Abhängigkeit von der Art der Sicherungsbeziehung können hier verschiedene Formen von Hedges unterschieden werden:

- **Micro Hedge:** Absicherung eines einzelnen Grundgeschäfts mittels einer 1:1 Sicherungsbeziehung  
*Beispiel:* Unternehmen A bestellt eine Produktionsmaschine in Deutschland und sichert den zu bezahlenden Kaufpreis mit einer Call-Option auf den entsprechenden EUR-Betrag ab.
- **Portfolio Hedge:** Absicherung mehrerer gleichartiger Grundgeschäfte  
*Beispiel:* Unternehmen B sichert 60% der budgetierten EUR-Materialeinkäufe des Folgemonats mit korrespondierenden Devisentermingeschäften ab.

- **Macro Hedge:** Absicherung unterschiedlicher Grundgeschäfte gegen das netto verbleibende Risiko  
*Beispiel:* Unternehmen C plant für einen bestimmten Monat EUR-Umsätze von 5,000,000 sowie EUR-Materialeinkäufe von 3,000,000 und sichert das verbleibende Netto-Exposure von EUR 2,000,000 gegen das Fremdwährungsrisiko ab.

Die Anwendung von Hedge Accounting ist gemäss den in der Schweiz massgebenden Rechnungslegungsstandards (OR, Swiss GAAP FER, IFRS) nicht verpflichtend, sondern stellt ein Wahlrecht dar. Dieses Wahlrecht besteht mit Bezug auf jedes einzelne Absicherungsgeschäft, d.h., es muss nicht stetig ausgeübt werden. Wie das nachfolgende Fallbeispiel zeigt, lassen sich allerdings nur durch Hedge Accounting verzerrende Einflüsse auf das Jahresergebnis vermeiden oder zumindest reduzieren, die durch unterschiedliche Bewertungsansätze oder eine zeitlich auseinanderfallende Erfolgsrealisation bei Grund- und Absicherungsgeschäft entstehen können.

## Fallbeispiel

Die Precise AG mit Sitz in der Schweiz (Funktionalwährung CHF, Bilanzstichtag 31.12.) produziert Spezialmaschinen für die Automobilindustrie. Am 31.10.2018 bestellt die German AG mit Sitz in Deutschland eine Maschine zum Preis von EUR 1,000,000. Die Lieferung wird auf den 31.03.2019 mit Fälligkeit der Rechnung am 31.05.2019 vereinbart. Die Herstellkosten der Maschine belaufen sich auf CHF 950,000.

Zur Absicherung des Währungsrisikos schliesst die Precise AG per Bestellzeitpunkt am 31.10.2018 ein Devisentermingeschäft ab, mit dem sie sich verpflichtet, per 31.05.2019 (Zeitpunkt des erwarteten Zahlungseingangs) EUR 1,000,000 zu einem Kurs von CHF/EUR 1.10 (CHF 1,100,000) zu verkaufen. Für den Abschluss des Geschäfts fallen keine Kosten an.

Erfolgsrechnung (in CHF)	Mit Hedge Accounting			Ohne Hedge Accounting		
	2018	2019	kumuliert	2018	2019	kumuliert
Umsatz	0	1,100,000	1,100,000	0	900,000	900,000
Bestandesveränderung Vorräte	0	-950,000	-950,000	0	-950,000	-950,000
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>0</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>0</b>	<b>-50,000</b>	<b>-50,000</b>
Finanzaufwand	0	0	0	-100,000	0	-100,000
Finanzertrag	0	0	0	0	300,000	300,000
<b>Finanzergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-100,000</b>	<b>300,000</b>	<b>200,000</b>
<b>Jahresgewinn/-verlust</b>	<b>0</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>-100,000</b>	<b>250,000</b>	<b>150,000</b>

Anmerkung:  
Die bei der Variante «Ohne Hedge Accounting» im Finanzergebnis dargestellten Aufwendungen/Erträge dürften unter OR, Swiss GAAP FER und IFRS alternativ auch im Betriebsergebnis ausgewiesen werden.

Abbildung 1: Vergleich Erfolgsrechnungen Precise AG

Die Wechselkurse entwickeln sich wie folgt:

- 31.12.2018: CHF/EUR 1.20
- 31.03.2019: CHF/EUR 0.90
- 31.05.2019: CHF/EUR 1.00

Abbildung 1 stellt die aus dem Geschäftsvorfall resultierenden Erfolgsrechnungen der Jahre 2018 und 2019 einander gegenüber, einmal mit und einmal ohne Hedge Accounting. Das Ergebnis ist mit Bezug auf die Erfolgsrechnung unabhängig davon, ob nach OR, Swiss GAAP FER oder IFRS bilanziert wird.

Bei Anwendung von Hedge Accounting werden Grund- und Absicherungsgeschäft als Bewertungseinheit betrachtet. Der Einbezug des Derivats bei Eintritt des Grundgeschäfts (hier Lieferung der Maschine) korrigiert in diesem Zeitpunkt die zugrundeliegenden Geldflüsse auf die abgesicherten Werte. Im Geschäftsjahr 2019 wird bei dieser Verbuchungslogik ein Umsatz von CHF 1,100,000 ausgewiesen, was dem zum abgesicherten Kurs umgerechneten Verkaufspreis entspricht. Aus dem Geschäft resultiert demzufolge in 2019 ein Betriebsergebnis von CHF 150,000, ansonsten ergeben sich in 2018 und 2019 keine Effekte auf die Erfolgsrechnung.

Bei Verzicht auf die Anwendung von Hedge Accounting wird das Devisentermingeschäft als Derivat ohne Absicherungszweck behandelt, d.h. Wertveränderungen werden direkt erfolgswirksam im Finanzergebnis erfasst. Per 31.12.2018 weist das Devisentermingeschäft einen negativen Wiederbeschaffungswert von CHF -100,000 auf (EUR 1,000,000 \* Differenz zwischen abgesichertem Kurs von CHF/EUR 1.10 und dem Stichtagskurs von CHF/EUR 1.20). In Höhe dieses negativen Marktwerts ist per

Stichtag erfolgswirksam eine Verbindlichkeit/Rückstellung anzusetzen. Bei Lieferung wird der Umsatz zum aktuellen Wechselkurs von CHF/EUR 0.90 erfasst, so dass aus dem Geschäftsvorfall ein betrieblicher Verlust von CHF -50,000 resultiert. Die Abwicklung des Devisentermingeschäfts (Auflösung des per 31.12.2018 abgegrenzten Verlusts von CHF 100,000 zuzüglich positivem Wiederbeschaffungswert des Derivats bei Settlement von CHF 100,000) sowie die Neubewertung der Forderung (Kursgewinn von CHF 100,000 infolge Anstiegs des Wechselkurses von CHF/EUR 0.90 bei Ersterfassung auf CHF/EUR 1.00 bei Zahlungseingang) führen in 2019 zu einem Finanzertrag von CHF 300,000.

Der Vergleich der beiden Varianten mit/ohne Hedge Accounting verdeutlicht, dass bei Verzicht auf Hedge Accounting das Betriebsergebnis stark abhängig ist vom (zufälligen) Wechselkurs bei Lieferung und die erfolgswirksame Derivatebewertung zu einer erheblichen Ergebnisvolatilität führt. Bei Betrachtung auf kumulierter Basis ergibt sich bei beiden Varianten ein Gewinn von CHF 150,000, d.h. das Ergebnis insgesamt wird durch Hedge Accounting nicht verändert.

### Voraussetzungen für den Einsatz von Derivaten und die Anwendung von Hedge Accounting

Für den Einsatz von Derivaten ist generell eine Regelung und Dokumentation der Governance-Aspekte im Rahmen des internen Kontrollsystems notwendig (Autorisierung, Überwachung etc.). Weiter muss bei einem Derivateinsatz die Einhaltung der Pflichten gemäss Finanzmarktinfrastukturgesetz belegt werden (vgl. Art. 116 FinfraG i.V.m. Art. 113 FinfraV).



Für die freiwillige Anwendung von Hedge Accounting bestehen je nach Rechnungslegungsstandard unterschiedlich hohe Voraussetzungen. Während die diesbezüglichen Dokumentationsanforderungen in den IFRS eingehend geregelt sind, fehlen entsprechende Vorgaben in Swiss GAAP FER oder im Schweizer Rechnungslegungsrecht gänzlich. Entsprechend kann von FER- und OR-Anwendern nicht verlangt werden, dass für jedes Absicherungsgeschäft eine umfangreiche formale Dokumentation mit Effektivitätstest erstellt wird, wie dies unter IFRS gefordert ist. In der Praxis wird aber zumindest erwartet, dass die Absicherungsabsicht mit Bezug auf ein konkretes Grundgeschäft und ein konkretes Sicherungsinstrument sowie die prospektive Sicherungswirkung (z.B. mittels Critical-Term-Match-Methode) ausreichend dokumentiert sind. Bei der Absicherung künftiger Transaktionen ist zudem plausibel darzulegen, dass diese mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten werden.

Abbildung 2 zeigt ein Beispiel für eine unter OR und Swiss GAAP FER genügende Hedging Dokumentation.

## Fazit

Die Absicherung von Fremdwährungsrisiken mit Bezug auf zukünftige Transaktionen ist in der Schweizer Praxis weit verbreitet und stellt die häufigste Form von Cash Flow Hedging sowie Hedging generell dar. Durch die Anwendung von Hedge Accounting können solche Absicherungen wirtschaftlich sinnvoll in der Jahresrech-

nung abgebildet werden. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung einer aussagekräftigen Rechnungsablage lohnt sich daher in der Regel der zeitliche Aufwand für die Erfüllung der standardspezifischen formellen Kriterien (insbesondere Hedging Dokumentation), welche für die Inanspruchnahme des Hedge Accounting-Wahlrechts zu erfüllen sind.

### Quellennachweise und weiterführende Literatur

(abrufbar auf [www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch) resp. [www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com))

- Loser, Silvan: Hedge Accounting in der OR-Rechnungslegung, in: Expert Focus, 2018/4, S. 236-248.
- Loser, Silvan / Sieber, Stefan: Abbildung von Cash Flow Hedges unter Swiss GAAP FER (mit Verweisen auf IFRS sowie Obligationenrecht/HGB), in: IRZ, Heft 10/2018, S. 413-416.
- Credit Suisse: Einschätzungen zur Devisenkursentwicklung – Resultate der Kundenumfrage 2019, Online-Firmenpublikation.

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

Hedging Dokumentation	
<b>Zweck der Absicherung</b>	Schutz vor tieferen Verkaufserlösen aus einer in EUR zu bezahlenden Maschine infolge von sinkenden EUR-Kursen zwischen Bestell- und Zahlungszeitpunkt
<b>Art der Absicherung</b>	Cash Flow Hedge / Micro Hedge
<b>Abgesichertes Risiko</b>	Fremdwährungsrisiko
<b>Abgesicherte Position oder Transaktion</b>	Zahlungseingang von EUR 1,000,000 per 31.05.2019 aufgrund des am 31.10.2018 mit der German AG abgeschlossenen Vertrags zur Lieferung einer Maschine (Vertrag 201,325)
<b>Sicherungsinstrument</b>	Devisentermingeschäft vom 31.10.2018 mit der Bank AG zum Verkauf von EUR 1,000,000 per 31.05.2019 gegen CHF 1,100,000 (Vertrag 347/2018)
<b>Sicherungswirkung / Effektivität</b>	Anfangsdatum, Fälligkeit, Währung und Nominalbetrag von abgesicherter Transaktion und Sicherungsinstrument decken sich. Wertveränderungen der abgesicherten Transaktion und des Sicherungsinstruments gleichen sich aus (Effektivität 100%).
<b>Liefer-/Zahlungsverzögerungen</b>	Bei Liefer- oder Zahlungsverzögerungen wird die Absicherung verlängert, indem Währungs-Swaps abgeschlossen werden (Rollover). Die aus dem Settlement der Sicherungsinstrumente resultierenden Gewinne/Verluste werden bis zur Lieferung der Maschine abgegrenzt.

Abbildung 2: Hedging Dokumentation Precise AG

# • veb.ch • Bestseller •



## **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.



## **Fragen zur Rechnungslegung nach OR? Der veb.ch Praxiskommentar liefert die Antworten – 2. Auflage, 200 Seiten mehr**

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.

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

**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:

*Gem. Art. 959c Abs. 2 Ziff. 13 OR müssen im Anhang Angaben über wesentliche Ereignisse nach dem Bilanzstichtag gemacht werden. Im Folgenden wird gezeigt, welche Ereignisse darunter fallen können und welche Fallstricke allenfalls zu beachten sind.*

Ziff. 13 verlangt im Anhang die Offenlegung wesentlicher Ereignisse nach dem Bilanzstichtag. Im Lagebericht sind «aussergewöhnliche Ereignisse» nach dem Bilanzstichtag ebenfalls offenzulegen (Art. 961c Abs. 2 Ziff. 5). Die Botschaft 2007 konkretisiert, dass es sich um Ereignisse positiver oder negativer Art handeln kann. Darunter fallen zum einen bedeutsame Entwicklungen und Tendenzen, welche die Unternehmenstätigkeit unmittelbar betreffen, aber von der Vermögens-, Finanzierungs- und Ertragslage abweichen, wie sie laut Jahresrechnung zum Ausdruck kommt. Beispiele für solche Sachverhalte sind Beschlüsse über Akquisitionen oder Restrukturierungen, unerwartete Gerichtsfälle, Straftaten mit Schädigung des Unternehmens, behördlich angeordnete Untersuchungen, unerwartete Ausfälle bedeutender Geschäftspartner oder Konkurse mit grossem Verlustrisiko. Denkbar ist auch der Hinweis auf wesentliche Wertberichtigungen (z.B. auf Bestände an Kryptowährungen wie Bitcoin), die nach dem Bilanzstichtag notwendig werden. Zum anderen sind unter Ziff. 13 auch wirtschaftliche oder politische Ereignisse zu berücksichtigen, welche die ganze Branche des Unternehmens betreffen. Beispiele hierfür sind wichtige (geldpolitische) Beschlüsse von Zentralbanken, Änderungen der Steuergesetzgebung, gravierende Umweltauflagen oder Fahrverbote für Dieselfahrzeuge. Wichtig ist in allen Fällen, dass die Ereignisse auch eingetreten sind und das Potenzial haben, das tatsächliche Bild der Vermögens-, Finanzierungs- und Ertragslage des Unternehmens zu beeinflussen. Ein Weglassen der Offenlegung muss geeignet sein, die zuverlässige Beurteilung der wirtschaftlichen Lage wesentlich zu beeinträchtigen.

Von Ziff. 13 zeitlich erfasst werden Ereignisse, welche sich zwischen dem Bilanzstichtag und der Genehmigung der Jahresrechnung (bei einer AG typischerweise per Freigabe durch den Verwaltungsrat zwecks Genehmigung durch die Generalversammlung) zugetragen haben. Wesentliche Ereignisse, die sich bis zum Bilanzstichtag ergeben haben, müssen verbucht und so in der Bilanz und/oder Erfolgsrechnung selber erfasst werden. Re-

levant für die Einordnung ist jeweils der Zeitpunkt der Ursache und nicht erst jener der Kenntnisnahme. Wird z.B. über einen Schuldner des Unternehmens noch vor dem Bilanzstichtag der Konkurs eröffnet und erfährt das Unternehmen davon erst nach dem Bilanzstichtag, so ist dieses Ereignis in der Bilanz und der Erfolgsrechnung, nicht bloss im Anhang, zu berücksichtigen.

Falls ein solches Ereignis erst kurz vor der General- bzw. Gesellschafterversammlung bekannt wird und ein rechtzeitiger Nachversand oder eine ggf. erforderliche Revision der korrigierten Jahresrechnung nicht mehr möglich ist, können sich verschiedene Fragen ergeben. Wird die General- bzw. Gesellschafterversammlung wie geplant durchgeführt, müssen die Zusatzinformationen zumindest mündlich abgegeben und in der Jahresrechnung anschliessend nachgeführt werden; ggf. ist diese Nachführung von der Revisionsstelle zu prüfen. Ob eine nochmalige Genehmigung der nachgeführten Jahresrechnung durch das zuständige Organ erforderlich ist, wird nach den konkreten Umständen des Einzelfalls entschieden. Bei Ereignissen, die für das Unternehmen von existenzieller Bedeutung sind (z.B. wenn die Voraussetzungen für die Fortführung nicht mehr gegeben sind; Art. 958a Abs. 2), kann sich auch die Verschiebung der Genehmigung bis zur Erstellung und ggf. Revision einer korrigierten Jahresrechnung aufdrängen.

Im Anhang sind die Art des Ereignisses und – soweit möglich – eine Schätzung der finanziellen Auswirkungen konkret anzugeben. Falls noch keine Schätzung möglich ist, muss auf diese Tatsache hingewiesen werden. Zudem empfiehlt sich zwecks Klarstellung, im Anhang das Datum der Genehmigung der Jahresrechnung oder falls abweichend, den Zeitpunkt offenzulegen, bis zu dem Ereignisse nach Bilanzstichtag gem. Ziff. 13 berücksichtigt sind.

---

## Literaturhinweis

Beitrag ohne Fussnoten entnommen aus: Kessler Franz J./Pfaff Dieter, Kommentar zu Art. 959c OR, in: Pfaff Dieter/Glanz Stephan/Stenz Thomas/Zihler Florian (Hrsg.), Rechnungslegung nach Obligationenrecht – veb.ch Praxiskommentar mit Berücksichtigung steuerrechtlicher Vorschriften, 2. Aufl., Zürich 2019, S. 478-479.

---

# Integrated Economic and Traditional Valuations

---

Um ökonomische und traditionelle Bewertungen effizient und integriert erstellen zu können, hat Swiss Re in Zusammenarbeit mit KPMG einen innovativen Ansatz entwickelt: den Baseline-Delta Approach (BDA). Mit SAP wurde der ideale Technologiepartner gefunden, um diese Ideen zu verwirklichen.

---



Patrick Mouttet

In den letzten Jahren sah sich die Rechnungslegung im Allgemeinen, und diejenige in der Versicherungswirtschaft im Speziellen, mit immer neuen Anforderungen konfrontiert. Nationale und supra-nationale Regulatoren erliessen neue Vorschriften im Anschluss an die Finanzkrise (Swiss Solvency Test, Solvency II etc.), mit IFRS

17 entstand ein völlig neuer Versicherungsstandard, der ab dem 1.1.2022 gilt, US GAAP doppelte nach mit einem ähnlichen Standard für «Long Duration Contracts», und schliesslich führten die sinkenden Margen sowie die tieferen Anlagenerträge zu einem höheren Bedarf an Steuerungsinformationen für das Management. Dies hat vielerorts zu kosten- und arbeitsintensiven, bestenfalls halbautomatischen Lösungen geführt, wodurch im Abschlussprozess der grosse Teil der Zeit durch die Produktion der Daten beansprucht wird und nur wenig Zeit bleibt für diejenigen Aufgaben, durch die eine Finanzabteilung eigentlich ihre Wertschöpfung erbringen sollte: die Interpretation und Analyse der Abschluss- und Steuerungskennzahlen sowie das Aufbereiten entsprechender qualitativ hochstehender Berichte.

Dabei lassen sich die verschiedenen Bewertungen (Valuations) in zwei Hauptgruppen einteilen: die ökonomische Sichtweise, die auf diskontierten Geldflüssen beruht und diese mit Risikokapital unterlegt (z.B. Solvency II), und die traditionelle buchhalterische Sicht, die sich eher am Schadenverlauf orientiert und die Kapitalkosten weitgehend ausser Acht lässt (z.B. die Mehrheit der Amerikanischen und Europäischen Statutories). In den meisten Unternehmen werden diese beiden Sichtweisen in völlig getrennten Prozessen mit grundverschiedenen Basisdaten aufbereitet. Dies verursacht nicht nur hohe Kosten; es führt auch dazu, dass die Resultate fast nicht

vergleichbar sind [vgl. Lohmann und Seifert, September 2017]. Vor diesem Hintergrund startete Swiss Re ein Projekt mit dem Ziel einer echten Multi-GAAP Lösung, die die verschiedenen Valuations integriert produziert, die Prozesse vereinfacht und die Zeitspanne, die für den Abschluss benötigt wird, drastisch reduziert.

## Der Baseline-Delta Approach

Um dieses Ziel zu erreichen, war ein grundlegendes Umdenken nötig. Anstatt die einzelnen Valuations separat zu analysieren, galt es, nach Gemeinsamkeiten zu suchen. Das Resultat ist der Baseline-Delta Approach (BDA): Diejenigen Elemente, die allen Valuations gemein sind, werden in der sogenannten Baseline konzentriert und einmalig erstellt. Um dann die einzelnen Valuations abzubilden, werden die Abweichungen von der Baseline als Deltas verbucht.

Die Baseline ist definiert als die gegenwärtige (d.h. im Bewertungszeitpunkt bestehende) Erwartung aller Geldflüsse über die gesamte Lebensdauer eines Vertrages. Die Erwartung entspricht der wahrscheinlichkeitsgewichteten Summe auf der Basis realer Wahrscheinlichkeiten («real-world probabilities») [Seifert und Kinrade, September 2019]. Das Ergebnis ist der sogenannte «Best Estimate Cashflow (BECF)». Die Baseline enthält also keine Wertungen wie z.B. «Vorsichtsmargen», wie sie beispielsweise unter US GAAP FAS 60 Long Duration als PADs (Provision for Adverse Development) üblich sind. Eine solche müsste, so sie denn erlaubt und gewünscht ist, als Delta gebucht werden.

Ein Versicherungs-Cashflow durchläuft typischerweise vier Stadien: angefangen von der Schätzung über ein weit in der Zukunft liegendes Ereignis konkretisiert sich die Erwartung immer mehr bis es schliesslich zur Auszahlung kommt:

«**Incurred**»: Ein Schadenereignis tritt ein;

«**Reported**»: Der Kunde setzt uns davon in Kenntnis;  
 «**Due**»: Die Schadenssumme ist zur Zahlung fällig;  
 «**Settled**»: Der Betrag wird bezahlt.

Ausgehend vom Best Estimate Cashflow (BECF), der in diese Kategorien unterteilt wurde, können nun folgende Buchungskategorien gebildet werden:

**UBNI «Ultimate, but not yet incurred»:** Die Summe aller Geldflüsse, die sich auf Schadenereignisse beziehen, die noch nicht eingetreten sind;

**IBNR «Incurred, but not yet reported»:** Die Summe aller Geldflüsse, die sich auf Schadenereignisse beziehen, die bereits eingetreten sind, von denen wir aber noch keine Kenntnis haben;

**RBND «Reported, but not yet due»:** Die Summe aller Geldflüsse, die sich auf gemeldete Schadenereignisse beziehen, die aber noch nicht zur Zahlung fällig sind;

**DBNS «Due, but not yet settled»:** Zur Zahlung fällige, aber noch nicht bezahlte Geldflüsse (Kreditoren/Debitoren);

«**Settled**»: Bereits bezahlte Geldflüsse.

Diese Unterscheidungen kommen in allen Valuations vor. So unterscheidet beispielsweise IFRS 17 zwischen der «Liability for remaining coverage» (= UBNI) und der «Liability for incurred claims» (= IBNR+RBND+DBNS), während unter US GAAP FAS 60 Short Duration der UBNI-Teil nicht gezeigt werden darf, die IBNR hingegen als Schadenreserve explizit ausgewiesen wird. Im aktuellen Abschluss sind UBNI und IBNR reine Schätzwerte, wohingegen RBND, DBNS und Settled direkt aus der Kundenbuchhaltung übernommen und von den Schätzwerten in Abzug gebracht werden. Will man auch zukünftige Abschlüsse simulieren, sind die Schätzungen über die zukünftigen Schadenereignis-Daten (= incurred) von höchstem Wert, wohingegen zukünftige reported- und due-Daten eine untergeordnete Rolle

spielen und – wenn überhaupt – mit Standard-Annahmen gebildet werden können. Zentral für die Diskontierung sind natürlich die geschätzten zukünftigen Zahlungsdaten (= settled).

Analysiert man die verschiedenen Bewertungsansätze auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede, lassen sich die Abweichungen in die Kategorien gemäss der in Abbildung 1 dargestellten Matrix einteilen. Aus den beiden Dimensionen der Matrix, dem «warum?» und dem «wie?», kann nun der gesamte Delta-Katalog abgeleitet werden, indem die Bewertungstechniken noch weiter verfeinert werden. In der Darstellung in Abbildung 1 ist beispielhaft je ein Delta sowie eine konkrete Anwendung des jeweiligen Deltas erwähnt. Pro Valuation kommen ca. 3 – 7 Deltas zur Anwendung.

Die gesamte Buchhaltung wird Valuation-unabhängig geführt. Die Deltas sind also eigentlich standardisierte Berechnungs- und Verbuchungsmethoden, die in jeder Valuation, für die sie relevant sind, genau gleich angewendet und verbucht werden können. Diesem Ansatz folgend wurde ein Valuation-unabhängiges Datenmodell, mit einem standardisierten operativen Kontenplan und weiteren Unterteilungen, entwickelt. Die Daten werden in einem Detaillierungsgrad erstellt und gehalten, der ausreichend ist, um die verschiedenen Ausweise erzeugen zu können. Die Valuation-spezifische Bewertung und Darstellung ergibt sich dann als reine Auswertung der relevanten Konti, Baseline und Deltas.

### Beispiel

In Abbildung 2 sind die Bilanzsaldi zu  $t_0$  (= Vertragsstart) und  $t_1$  der «Future Policy Reserve» nach US GAAP FAS 60

Bewertungstechnik (Wie?)	Cashflow-Ansetzung	Grund für die Bewertungsdifferenz (Warum?)		
		Berücksichtigung der Kapitalkosten	Berücksichtigung von Unsicherheitsmargen	Gewinnansetzung
Bewertung in der Baseline	Summe aller zukünftigen CF	Nominalwert der CF	Nur im Rahmen des "Best Estimate"	Gesamter Erfolg bei Vertragsstart
Wertberichtigung auf den CF	Bsp. Delta "Contract Boundaries"	"Inflation Adjustment"	"Prudence Adjustment"	"Non-Recognition of prospective Cashflows"
	Beispiel Nichtberücksichtigung zukünftiger Jahreskohorten unter IFRS17 GMM	Inflationsbereinigung des CF unter IAS29	PADs unter USGAAP FAS60 Long Duration	Nichtberücksichtigung not yet incurred unter US GAAP FAS 60 Short Duration
Ab-/Aufzinsung	Bsp. Delta n/a	"Risk Free Discounting"	"Risk Adjusted Discounting"	"Locked-in discounting"
	Beispiel n/a	Risikofreie Verzinsung unter Solvency II	Risikoberichtigte Verzinsung auf Steuerverpflichtungen unter Solvency II	Verzinsung mit starren Zinssätzen im Net Premium Reserving unter US GAAP FAS 60 Long Duration
Nicht Cashflow-basierte Berichtigungen	Bsp. Delta n/a	n/a	"Margin for Risk Capital Costs"	n/a
	Beispiel n/a	n/a	"Risk Margin" unter IFRS17 GMM	n/a
Kapitalisierung / Amortisierung	Bsp. Delta n/a	n/a	n/a	"Residual Cash Flow Deferral"
	Beispiel n/a	n/a	n/a	"Contractual Service Margin" unter IFRS17 GMM

Abbildung 1: Bewertungsansätze und Bewertungsdifferenzen

Operational Account	Baseline/Delta	@t <sub>0</sub>		@t <sub>1</sub>	
		USGAAP	IFRS17	USGAAP	IFRS17
UBNI Premium	Baseline	1'200	1'200	1'000	1'000
	Nominal Risk Free Discounting	-234	-234	-135	-135
	Risk Adjustment to Discounting	-177	-	-109	-
	Locked-in Discounting	54	-	70	-
	<b>Total</b>	<b>843</b>	<b>966</b>	<b>826</b>	<b>865</b>
UBNI Claims and other Benefits	Baseline	-1'180	-1'180	-1'180	-1'180
	Nominal Risk Free Discounting	296	296	230	230
	Risk Adjustment to Discounting	209	-	174	-
	Locked-in Discounting	-62	-	-111	-
	Prudence Adjustment to CF	-57	-	-57	-
<b>Total</b>	<b>-794</b>	<b>-884</b>	<b>-944</b>	<b>-950</b>	
Margin for Risk Capital Cost	Margin for Risk Capital Cost	-	-50	-	-38
	<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-50</b>	<b>-</b>	<b>-38</b>
Residual Cashflow Deferral	Residual Cashflow Deferral	-49	-32	-37	-24
	<b>Total</b>	<b>-49</b>	<b>-32</b>	<b>-37</b>	<b>-24</b>
<b>Total Liability</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-154</b>	<b>-146</b>

Abbildung 2: Operational Account, Baseline und Delta für US GAAP und IFRS

«Long Duration» und der «Liability for Remaining Coverage (LRC)» nach IFRS 17 Valuation-unabhängig dargestellt.

Aus Abbildung 2 ergibt sich der Ausweis der LRC in Abbildung 3. Die Differenz zwischen US GAAP und IFRS im Zeitpunkt t<sub>1</sub> kann nun in einer Überleitung ebenso einfach erklärt werden (vgl. Abbildung 4).

### SAP Financial Products Subledger

Mit SAP wurde der ideale Technologie-Partner gefunden, um diese Ideen zu verwirklichen. In einer über zwei Jahre dauernden «co-innovation» mit Swiss Re entwickelte SAP den neuen Financial Products Subledger, der auf SAP S/4Hana Technologie basiert und sowohl den BDA Approach als auch den neuen IFRS 17 Standard unterstützt.

### Fazit

Die Einführung des BDA Approaches stellt einen grossen Initial-Aufwand dar. Angesichts der Tatsache, dass selbst kleinere und/oder eher regional orientierte Versicherer oft schon 3-4 verschiedene Standards erfüllen müssen und global tätige Unternehmen eine Vielzahl dessen zu bewältigen haben, wird man in der Versicherungsbranche über solche Konzepte gleichwohl nachdenken müssen, denn das Potential für Kosteneinsparungen ist ebenfalls hoch. Die Informationen, die zur Berechnung der Baseline und der Deltas notwendig sind, sind im Normalfall im Unternehmen bereits vorhanden; sie werden nur noch nicht systematisch erfasst. Dies und die Tatsache, dass es nun am Markt eine IT-Lösung gibt, die das Konzept unterstützt, sollten die Initial-Aufwendungen im Rahmen halten.

	@t <sub>0</sub>	Δ	@t <sub>1</sub>
Fulfillment Cashflows	82	-167	-85
Risk Margin	-50	13	-38
Contractual Service Margin	-32	8	-24
<b>Total LRC</b>	<b>-</b>	<b>-146</b>	<b>-146</b>

Abbildung 3: Ausweis der Liability for Remaining Coverage

Future Policy Reserve @t <sub>1</sub>		-154
Value of Uncertainty	Risk Adjustment to Discounting	-65
	Prudence Adjustment to CF	57
	Margin for Risk Capital Cost	-38
Profit Recognition	Locked-in Discounting	40
	Residual Cash Flow Deferral	13
<b>Liability for Remaining Coverage @t<sub>1</sub></b>		<b>-146</b>

Abbildung 4: Überleitungsrechnung US GAAP auf IFRS 17

### Literaturhinweise

- Lohmann und Seifert, «An innovative approach to Multi-GAAP accounting for the (re-) insurance industry and how this will benefit the CFO», September 2017.
- Seifert und Kinrade, «The Baseline-Delta Approach, understanding Multi-GAAP accounting and steering in the insurance industry: the key principles of the Baseline-Delta Approach (BDA)», September 2019.

Patrick Mouttet, eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Director IETV L&H Business Analysis bei Swiss Re, patrick\_mouttet@swissre.com

# Praxisfall: Bedingte Kapitalerhöhung – Ausgabe Partizipationssscheine

In der Praxis nimmt das Partizipationskapital eine marginale Stellung ein. Da die Bestimmungen über das Aktienkapital analog zur Anwendung gelangen, sofern in Art. 656a ff. OR nichts Abweichendes vorgesehen ist (Art. 656a Abs. 2 OR), haben die Ausführungen zum Aktienkapital für das Partizipationskapital ebenso Geltung.



Daniela Salkim

## Ausgangslage

Die Gesellschaft INTER AG, Chur, bezweckt die Vermittlung und Durchführung von Beratungsdienstleistungen im Bereich Forschung und Entwicklung von Maschinen.

Ende 2018 gibt die Gesellschaft INTER AG Partizipationssscheine an die Mitarbeiter aus. Vom bedingten Partizipationskapital (2000 Stück zum Nennwert CHF 100) wurden bis zum 31. Dezember 2018 351 Stück ausgegeben. Das Partizipationskapital wurde unter dem

swiss quality  
peer review

veb.ch TREUHAND | SUISSE

Aktienkapital mit CHF 35'100 bilanziert. Die Differenz zwischen Kaufpreis und Nennwert bildet das Agio, welches in den gesetzlichen Reserven aufgeführt werden muss. Das Agio weist einen Wert von CHF 135'900 aus.

Die ausgegebenen Partizipationssscheine müssen jährlich im Handelsregister eingetragen werden. Dazu werden eine öffentliche Urkunde und eine Anpassung der Statuten benötigt, welche ein Notar erstellen muss. In den noch gültigen Statuten sind folgende Informationen zum Aktienkapital sowie Partizipationskapital enthalten (Auszug, siehe Abbildung 1).

## Fragestellung

Der Verwaltungsrat der INTER AG möchte nun im August 2019 die Eintragung der erwähnten bedingten Kapitalerhöhung durch Ausgabe von Partizipationssscheinen (siehe Abbildung 2) beim Handelsregister vornehmen lassen.

Dabei wird der VR vom Handelsregisteramt darüber unterrichtet, dass für die Eintragung eine Prüfbestätigung eines unabhängigen Prüfers vorliegen muss. Folglich kontaktiert der VR die RevisionsAG und bittet Herrn Peter Hansmann, die bedingte Kapitalerhöhung zu prüfen und eine entsprechende Prüfbestätigung auszustellen. Das Revisionsunternehmen sowie der Revisor verfügen bei

## Auszug aus den Statuten der INTER AG:

### ■ Aktienkapital

Das Aktienkapital beträgt CHF 200'000, eingeteilt in 2000 Namenaktien zum Nennwert von je CHF 100, voll liberiert.

### ■ Partizipationskapital

Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, ein bedingtes Partizipationskapital von maximal CHF 200'000, bestehend aus 2000 vinkulierten Partizipationssscheinen mit einem Nennwert von CHF 100, zu erstellen.

Erhöhungen auf dem Wege der Festübernahme sowie Erhöhungen in Teilbeträgen sind gestattet.

Der jeweilige Ausgabebetrag, der Zeitpunkt der Dividendenberechtigung und die Art der Einlage werden vom Verwaltungsrat bestimmt.

Das Bezugsrecht der Aktionäre am bedingten Partizipationskapital ist aufgehoben. Das bedingte Partizipationskapital dient ausschliesslich dazu, den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie dem Kader eine Beteiligung zu ermöglichen.

Abbildung 1: Auszug aus den Statuten

## Partizipationsscheine – Rechtliches

(siehe [www.rwi.uzh.ch/elt-Ist-vogt/gesellschaftsrecht/aktie\\_aktionaeer/de/html/aktie\\_partizipationsschein.html](http://www.rwi.uzh.ch/elt-Ist-vogt/gesellschaftsrecht/aktie_aktionaeer/de/html/aktie_partizipationsschein.html))

Die Gesellschaft kann neben dem Aktienkapital ein Partizipationskapital vorsehen, das in Partizipationsscheine zerlegt ist (Art. 656a Abs. 1 OR). Partizipationsscheine haben einen Nennwert und stellen eine vermögenswerte Beteiligung an der Gesellschaft dar.

Mit dem Partizipationsschein sind die gleichen Vermögensrechte wie mit der Aktie verbunden, jedoch gewährt er kein Stimmrecht und grundsätzlich keine damit zusammenhängenden Rechte (Art. 656c Abs. 1 OR). Der Partizipant ist also dem Aktionär vermögensmässig, aber nicht in Hinblick auf die Mitgliedschaftsrechte gleichgestellt (Art. 656f Abs. 2 OR). Er darf durch die Aktionäre nicht in seiner Stellung beeinträchtigt werden, es sei denn, die Aktionäre würden ihre Rechte in gleichem Masse beschränken (Schicksalsgemeinschaft, Art. 656f Abs. 3 OR).

Das Partizipationskapital darf das Doppelte des Aktienkapitals nicht überschreiten (Art. 656 Abs. 1 OR).

Abbildung 2: Partizipationsscheine – Rechtliches

der Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) über die Zulassung als Revisorin bzw. Revisor.

Im Zusammenhang mit dieser Kapitalerhöhung stellen sich nun folgende Fragen:

- Darf die RevisionsAG die Prüfbestätigung basierend auf der Jahresrechnung per 31.12.2018 erstellen?
- Ist die Qualifikation des Prüfers als zugelassener Revisor ausreichend?

## Lösungsansätze

- Aus dem Gesetzeswortlaut ist kein Konflikt ersichtlich, wenn die Prüfung nun rückwirkend per 31.12.2018 vorgenommen wird. Hier ist jedoch die Praxis des jeweiligen Handelsregisteramtes zu berücksichtigen. In der Regel wird an der «6-Monats-Frist» festgehalten. Das Handelsregister Graubünden hat in diesem Fall bestätigt, dass sie trotz «abgelaufener Frist» die Ausgabe der Partizipationsscheine per 31. Dezember 2018 erfassen wird. Die Frist sei als Ordnungsvorschrift zu betrachten.
- In Anlehnung an die Bestimmungen über das Aktienkapital (Art. 653f Abs. 1 OR) ist die Prüfung der bedingten Kapitalerhöhung durch einen Revisionsexperten durchzuführen. Die Zulassung als Revisor ist somit nicht ausreichend. Folglich darf Herr Peter Hansmann die Prüfung nicht durchführen.

**Hinweis:** Die RAB veröffentlicht eine Übersicht aus der ersichtlich ist, für welche Dienstleistung eine Zulassung als Revisionsexperte notwendig bzw. für welche Dienstleistung eine Zulassung als Revisor genügend ist (siehe [www.rab-asr.ch/#/page/3/50](http://www.rab-asr.ch/#/page/3/50)).

---

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)



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



# Bildung – steuerlich geförderte Investition in die berufliche Zukunft

Exemplarisches Lernen und die Fähigkeit, laufend Neues zu verarbeiten, sind eine unabdingbare Voraussetzung, um mit den raschen Veränderungen in der Arbeitswelt Schritt halten zu können. Die berufsorientierte Aus- und Weiterbildung wird auch mit steuerlichen Abzügen bei Bund und Kantonen gefördert.



Max Ledergerber

Wer nicht riskieren will, aus dem Arbeitsmarkt zu fallen, muss sich laufend weiterbilden – und zwar nicht nur im angestammten Berufsfeld. Aus diesem Grund wird steuerlich nicht (mehr) zwischen Aus- und Weiterbildungskosten unterschieden. Massgebend ist, dass es sich bei einem absolvierten Lehrgang um eine berufsorientierte Aus- oder Weiterbildung handelt. Weitere Voraussetzungen<sup>1</sup>:

- Vorliegen eines 1. Abschlusses auf Sekundarstufe II (Matura, Lehrabschluss), oder
- Vollendung des 20. Altersjahres und es handelt sich nicht um eine Ausbildung zum 1. Abschluss auf Sekundarstufe II.

Bei der direkten Bundessteuer und den Kantonen – Ausnahmen BS CHF 18'000 und TI CHF 10'000 – ist der maximale Abzug pro Jahr und Person auf CHF 12'000 begrenzt.

## Abziehbare Arten von Bildungskosten

Die abziehbaren Kosten können in 3 Kategorien unterteilt werden:

- Aus- und Weiterbildung im angestammten Beruf → Fortbildungen, die nach der allgemeinen Lebenserfahrung für die aktuelle berufliche Tätigkeit nützlich sind, und das Gelernte im Beruf angewendet werden kann;
- Aus- und Weiterbildung oder Umschulung für einen zukünftigen Beruf → Fortbildung zum Erwerb einer beruflichen Qualifikation, welche unter Einsetzung des durch den Lehrgang erworbenen Wissens dazu befähigt, bei einer 100%-Tätigkeit die finanzielle Unabhängigkeit zu erlangen<sup>2</sup>. Nicht vorausgesetzt wird, dass der neu erlernte Beruf in der Zukunft tatsächlich ausgeübt wird;

- Aus- und Weiterbildung bei Personen ohne Abschluss auf Sekundarstufe II, die das 20. Altersjahr vollendet haben → soweit es sich um berufsorientierte Kurse oder Schulungen handelt (und nicht um Ausbildungskosten zum ersten Abschluss auf Sekundarstufe II).

Für die Abzugsfähigkeit ist es unerheblich, ob ein direkter Zusammenhang mit der heutigen Tätigkeit besteht, oder ob im Zeitpunkt der Ausbildung eine Erwerbstätigkeit ausgeübt wird.

Die nicht abziehbaren Kosten können in 2 Kategorien unterteilt werden:

- Ausbildung zur Erlangung einer Erstausbildung auf Sekundarstufe II → dazu gehört die obligatorische Schulpflicht, Maturitäts- oder Fachmittelschule, Berufslehre;
- Nicht berufsorientierte Bildungsmassnahmen → für Ausbildungslehrgänge zu Tätigkeiten, die nach allgemeiner Lebenserfahrung vornehmlich in der Freizeit ausgeübt werden. Dazu gehören Anlässe im Bereich Unterhaltung, Erlebnis, Geselligkeit, Sport und Hobby. Solche Lehrgänge sind selbst dann nicht berufsorientiert, wenn sie noch ein (untergeordnetes) Bildungselement enthalten. Ebenfalls nicht abziehbar sind Berufs-, Studien- und Karriereberatungen<sup>3</sup>.

## Sprachkurse und Sprachaufenthalte im Ausland

Sprachkurse in Englisch und den Landessprachen werden unabhängig vom ausgeübten Beruf als berufsorientierte Bildungskosten akzeptiert. Sprachkurse in anderen Sprachen können bei Nachweis des Bezugs zur aktuellen Berufstätigkeit ebenfalls geltend gemacht werden.

<sup>1</sup> Art. 9 Abs. 2 Bst. o StHG, Art. 33 Abs. 1 Bst. j DBG

<sup>2</sup> BBI 2011, 2628

<sup>3</sup> Kreisschreiben ESTV Nr. 42, Ziff. 4.5.1

Beispiele zur Abgrenzung	Beurteilung
Verheiratete Studentin macht im Vollzeitstudium den Bachelorabschluss in Betriebsökonomie	Abzug
Werkstätiger Student an der Universität mit Teilzeittätigkeit zur Finanzierung des Studiums;	Abzug
Kaufmännische Angestellte lässt sich freiwillig zur Bekleidungsgestalterin mit eidg. Fachausweis umschulen	Abzug
Dipl. Coiffeur macht eine Ausbildung zum dipl. Tanzlehrer	Abzug
Elternteil besucht PC-Kurse im Hinblick auf den späteren Wiedereinstieg ins Berufsleben	Abzug
Hilfspersonal im Altersheim ohne Lehrabschluss macht Ausbildung zur dipl. Pflegeperson	Kein Abzug
18-jähriger beginnt 4-jährige Lehre als Baumaschinenmechaniker (Erstausbildung)	Kein Abzug
– mit 19 Jahren macht er den Fahrausweis Kategorie C1E; er fährt regelmässig mit dem Kleinlastwagen für den Lehrbetrieb (20. Altersjahr noch nicht vollendet)	Kein Abzug
– mit 21 Jahren macht er eine Weiterbildung «Erste Hilfe auf der Strasse» (20. Altersjahr vollendet)	Abzug

Das Kriterium der Berufsorientierung verlangt eine gewisse Qualität der Wissensvermittlung und der methodischen Vorgehensweise. Um die Kosten in Abzug bringen zu können, ist es indessen nicht erforderlich, ein Diplom (z.B. Cambridge Certificate, DELF/DALF) zu erwerben. Sind die Voraussetzungen erfüllt, reicht es aus, dass der steuerpflichtigen Person Kosten anfallen<sup>4</sup>.

### Abziehbare Kostenarten

Die selbstgetragenen direkten Kosten für Schulgelder, Lehrmittel und Prüfungsgebühren sind generell abziehbar.

Indirekte Kosten werden kantonal teilweise unterschiedlich behandelt:

- Kosten für ein Arbeitszimmer zu Hause sind in der Regel nicht abziehbar; für einen zusätzlich gemieteten Raum während der Dauer der Ausbildung ist ein Abzug möglich<sup>5</sup>;
- Anschaffungskosten für einen PC sind in der Regel bis zu 50% abziehbar, wenn der PC für die Bildung angeschafft wurde; im Kanton Solothurn<sup>6</sup> wird kein Abzug gewährt für die Anschaffung eines PC mit den üblichen Peripheriegeräten und Software (z.B. Office);
- Als Fachliteratur sind in der Regel nur die für den Unterricht benötigten Lehrmittel abziehbar; weitergehende Fachliteratur und Fachzeitschriften sind im allgemeinen Pauschalabzug für Berufskosten enthalten und daher nicht abziehbar;

- Die im Zusammenhang mit dem Bildungslehrgang anfallenden notwendigen Fahrtkosten und Verpflegungsmehrkosten sind abziehbar; es gelten dieselben Ansätze wie für die Berufskosten. Die Begrenzung der Pendlerkostenabzüge (FABI) ist für Aus-, Weiterbildungs- und Umschulungskosten nicht anwendbar;
- Kosten im Zusammenhang mit freiwilligen Lerngruppen (Fahrtkosten, Verpflegung, Unterkunft) sind nicht abziehbar; dagegen sind Auslagen im Zusammenhang mit bewerteten Gruppenarbeiten oder Prüfungsvorbereitungen, welche vom Kurs- bzw. Lehrgangsanbieter als zwingende Bedingung zum erfolgreichen Abschluss vorausgesetzt werden, abziehbar<sup>7</sup>.

Bei Sprachaufenthalten im Ausland können folgende Kosten geltend gemacht werden:

- Reisekosten (Flug-, Bahn-, Buskosten usw.);
- Schulgebühren, Lehrmittel, Prüfungsgebühren;
- Mehrkosten Unterkunft und Verpflegung;

Wird der Sprachaufenthalt mit einer Rundreise im entsprechenden Land verbunden, stellen die Auslagen dafür Privataufwand dar. In solchen Fällen werden auch die

<sup>4</sup> Kreisschreiben ESTV Nr. 42, Ziff. 4.4

<sup>5</sup> Aargau, Merkblatt Aus-, Weiterbildungs- und Umschulungskosten, Ziff. 5.3

<sup>6</sup> Solothurner Steuerbuch § 41 Nr. 11

<sup>7</sup> Thurgauer Steuerpraxis 34 Nr. 28, Ziff. 5.4

Reisekosten – in der Regel auf 50% – gekürzt. Für Bildungsreisen und Sprachaufenthalte ohne Besuch einer Sprachschule ist kein Abzug möglich.

Seit dem 1. Januar 2018 erstattet der Bund nach Absolvierung der Prüfung von nach dem 1. Januar 2017 begonnenen Berufsprüfungen oder Höheren Fachprüfungen 50% der Lehrgangskosten zurück. Voraussetzung ist, dass die Kurskosten direkt von den Absolvierenden an die Kursanbieter bezahlt werden.

Wenn der Arbeitgeber (AG) sämtliche Kurskosten übernimmt, soweit sie nicht durch die Bundessubvention finanziert werden (d.h. 50%), ergeben sich folgende Gestaltungsmöglichkeiten:

**Variante 1** Laufende Rückerstattung 100% der Kurskosten an den Mitarbeitenden (MA); laufende Verbuchung als Geschäftsaufwand beim AG. Der AG muss den Beitrag im Lohnausweis (LA) unter Ziff. 13.3 betragsmässig ausweisen. Der MA kann keinen Abzug vornehmen. Nach der Prüfung erhält der MA die Subvention. Diese stellt bei Erhalt steuerbares Einkommen dar. Da er den Betrag dem AG abliefern muss, kann er gleichzeitig einen Bildungskostenabzug vornehmen, womit sich Steuerneutralität ergibt. Beim AG stellt die Rückzahlung des MA steuerbaren Geschäftsertrag dar.

**Variante 2** Laufende Rückerstattung 50% der Kurskosten an den MA; laufende Verbuchung als Geschäftsaufwand beim AG. Der AG muss den Beitrag im LA unter Ziff. 13.3 betragsmässig ausweisen. Der MA kann 50% der bezahlten Kurskosten abziehen. Nach der Prüfung erhält der MA die Subvention. Diese stellt im Zeitpunkt des Erhalts steuerbares Einkommen dar. Damit ergibt sich für den MA durch den gestaffelten Abzug der Bildungskosten mit zeitverschobener Versteuerung der Subvention eine progressionsverschärfende Wirkung.

**Variante 3** Gewährung eines Darlehens durch den AG an den MA. Der AG muss den Beitrag im LA nicht ausweisen. Der MA kann die vollen Kurskosten abziehen und deklariert im Vermögen eine Schuld an den AG. Nach der Prüfung erhält der MA die Subvention. Diese stellt im Zeitpunkt des Erhalts steuerbares Einkommen dar. Gemäss KS ESTV Nr. 42 muss der AG bei Erlass des Darlehens den entsprechenden Betrag im LA unter Ziff. 13.3 betragsmässig ausweisen. Bei einem gestaffelten Erlass ist der jeweilige Rückzahlungsbetrag im entsprechenden Jahr zu bescheinigen und steuerpflichtig. Beim AG stellt der Erlass Geschäftsaufwand dar.

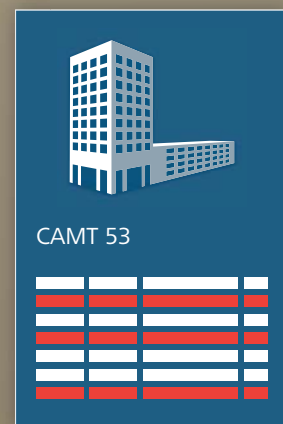
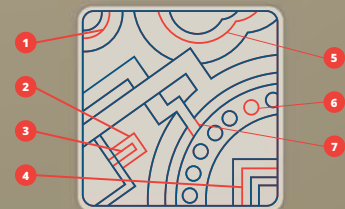
---

Max Ledergerber ist Betriebsökonom HWV/FH,  
Geschäftsführer und Mitinhaber  
L&L Steuerberatung GmbH in Rikon,  
[m.ledergerber@ll-steuerberatung.ch](mailto:m.ledergerber@ll-steuerberatung.ch)

Banktransaktionen abgleichen?



Finde die 7 Unterschiede



Automatischer Bankabgleich.  
Mit Crésus.  
Für alle Schweizer Banken.



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



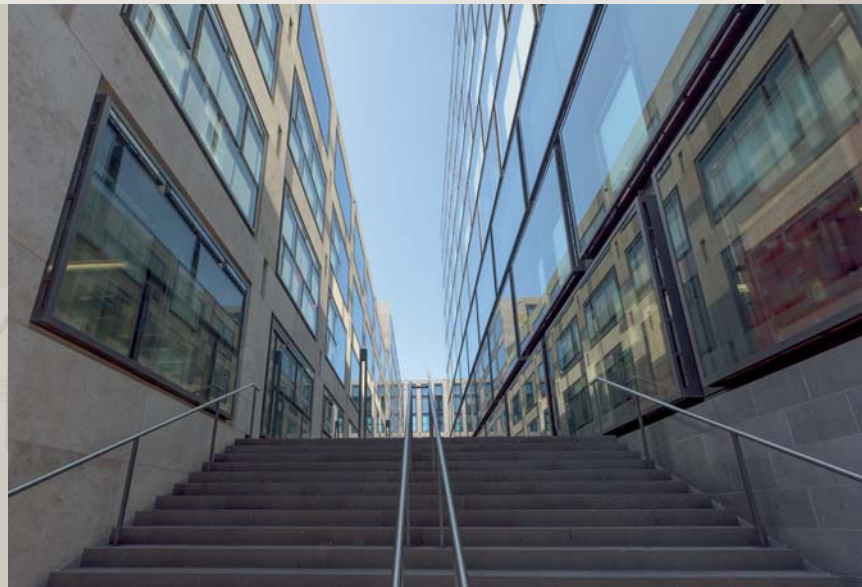
**ControllerAkademie**

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

Start 7. Mai 2020

# Executive Master of Business Administration mit Vertiefung in Controlling & Consulting

Verkürzter einjähriger Studiengang für Expertinnen und Experten in Rechnungslegung und Controlling, bei welchem Leadership und Consulting im Zentrum stehen. Durchgeführt von der Berner Fachhochschule in Zürich und Bern.



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

Kooperationspartner:



Berner  
Fachhochschule

Die Controller Akademie  
ist eine Institution von

**kaufmännischer  
verband**

*mehr wirtschaft. für mich.  
in zürich.*



# Ausländische Unternehmen: Neue MWST-Info Nr. 22

Anfangs November hat die ESTV die neue MWST-Info Nr. 22 «Ausländische Unternehmen» publiziert. Die neue MI 22 enthält Informationen betreffend die Steuer-, Abrechnungs- und Buchführungspflicht für Unternehmen, welche ihren Wohn- oder Geschäftssitz im Ausland haben.



Armin Suppiger

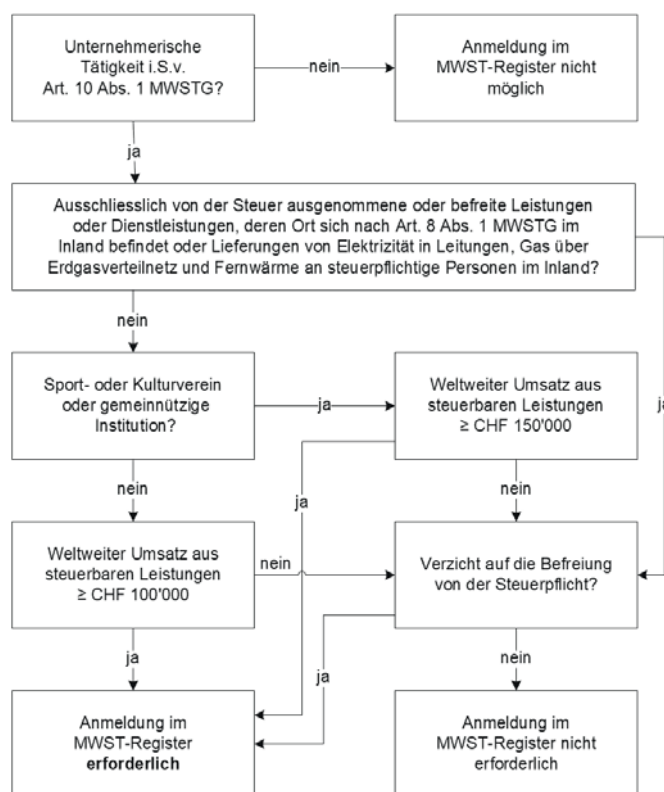
Mit der Inkraftsetzung des revidierten Mehrwertsteuergesetzes per 1.1.2018 hat u.a. für ausländische Unternehmen, welche in der Schweiz Leistungen erbringen, eine bedeutende Änderung stattgefunden. Für die Ermittlung des Umsatzes von CHF 100'000 bzw. CHF 150'000 für Sport- oder

Kulturvereine oder gemeinnützige Institutionen ist nicht mehr der in der Schweiz erzielte Umsatz massgebend, sondern der weltweite Umsatz. Eine von der Umsatzgrösse unabhängige Befreiung von der MWST-Pflicht erfolgt, wenn eine oder mehrere der folgenden Leistungsarten erbracht werden (Ziff. 1.1.3 MWST-Info):

- von der Steuer ausgenommene Leistungen (Art. 21 Abs.2 MWSTG);
- von der Steuer befreite Leistungen (Art. 23 MWSTG);
- Lieferung von Elektrizität in Leitungen, Gas und Fernwärme, sofern Lieferungen an Steuerpflichtige im Inland erfolgen;
- Dienstleistungen, deren Ort sich nach Art. 8 Abs. 1 MWST im Inland befindet.

Zur Registration und Einreichung der MWST-Deklarationen muss das ausländische Unternehmen einen in der Schweiz ansässigen Steuervertreter bestimmen. Dieser haftet nicht für die Steuerforderung. Das ausländische Unternehmen muss bei der Eintragung ins MWST-Register eine Sicherheitsleistung in bar leisten oder eine Bankgarantie von einer inländischen Bank beibringen.

Ausländische Unternehmen, welche unter die Bestimmungen der MI 22 fallen, müssen mindestens Aufzeichnungen über die Einnahmen und Ausgaben sowie das Geschäftsvermögen führen. Bezüglich Aufbewahrungspflicht gelten dieselben Regelungen wie für die in der Schweiz ansässigen Steuerpflichtigen.



Quelle: MWST-Info 22

## Fazit

Ausländische Unternehmen, welche in der Schweiz Leistungen erbringen, ist zu empfehlen, sich rechtzeitig, d.h. bereits bei der Offertstellung oder spätestens bei der Auftragserteilung, nach der MWST-Steuerpflicht zu erkundigen. Nur dadurch können in den Verträgen mit den Leistungsempfängern im Inland die richtigen Umschreibungen zur MWST-Steuerpflicht vorgenommen und allfällige Steuernachforderungen vermieden werden.

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

---

# Digitalisierung im Betreuungswesen – eSchKG

---

Früher bedeutete die Einführung einer Inkassosoftware die Realisierung eines IT-Projektes mit einer sehr langen Laufzeit. Durch die Datenaustauschstandards eSchKG hat das Bundesamt für Justiz (BfJ) den Grundstein für die Digitalisierung der Prozesse im rechtlichen Inkasso in der Schweiz geschaffen.

---



Christian Loser

## Einführung eSchKG

Das Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs trat am 1. Januar 1892 in Kraft und gilt mit seinen über 125 Jahren als das älteste in Kraft stehende Bundesgesetz. Mit dem SchKG wurde ein für die ganze Schweiz gültiges Vollstreckungsrecht geschaffen.



Oliver Wolf

Durch die Einführung des Datenaustauschstandards eSchKG hat das Bundesamt für Justiz (BfJ) den Grundstein für die Digitalisierung der Prozesse im rechtlichen Inkasso in der Schweiz geschaffen. Alle Betreibungsämter in der Schweiz sind gesetzlich verpflichtet, den eSchKG Standard im vollen Umfang zu unterstützen.

## Inkasso früher aus Sicht des Gläubigers

Der Gläubiger musste vor Einsatz des eSchKG über viel Erfahrung und praktische Detailkenntnisse des SchKG verfügen, die benötigten Formularvorlagen verwenden und für jeden Prozessschritt das zuständige Amt suchen. Die Schuldnerdaten mussten manuell verifiziert, die Fälle manuell terminiert und laufend auf mögliche Folgeschritte hin überwacht werden.

Das rechtliche Inkasso war ein sehr personalintensives Geschäft. Im Laufe der Zeit konnten einerseits durch EDV-Unterstützung die Personalaufwände im rechtlichen Inkasso reduziert werden, andererseits kamen neue Kostenblöcke für die Einführung und den Betrieb der Lösungen hinzu.

## Inkasso heute aus Sicht des Gläubigers

Mit den heute unter eSchKG eingesetzten Lösungen kann der Gläubiger intelligent und intuitiv durch die Erfassung der notwendigen Daten geführt werden. Die Software kennt die gesetzlichen Vorgaben, validiert die Daten selbstständig, produziert die notwendigen Begehren automatisch und sendet diese elektronisch an die zuständigen Ämter. Dabei werden Schuldnerdaten verifiziert oder Daten aus dem Handelsregister abgeglichen sowie Fristen und Termine automatisiert eingehalten.

Im Jahr 2018 wurden von knapp 3 Mio. Betreibungen bereits 56% via eSchKG abgewickelt.

Früher widmete ein Gläubiger seine Zeit den einzelnen Aktivitäten jedes einzelnen Inkassofalles. Heute konzentriert sich ein Gläubiger gezielt auf jene Fälle, welche seine Aufmerksamkeit erfordern und macht sich strategische Gedanken über die Maximierung seiner Einnahmen aus dem rechtlichen Inkasso. Die frühere zeitintensive Arbeit im rechtlichen Inkasso erledigen moderne Softwarelösungen weitgehend vollautomatisch. Durch den Betrieb moderner Lösungen in der Cloud entfallen Installations- und Setup-Kosten. Jeder kann von überall mittels Webbrowser auf sein Fälle zugreifen. Z.B. [tilbago.ch](http://tilbago.ch) geht dabei sogar soweit, die Möglichkeit kostenloser Tests mit Echt-daten anzubieten, um Gläubiger die heutigen Möglichkeiten erleben zu lassen. Zusätzlich zu beachten ist, dass für nicht in elektronischer Form eingereichte Betreibungsbegehren ab 2020 eine nicht auf die Schuldner überwälzbare Gebühr von CHF 5.00 pro Prozessschritt durch das jeweilige Betreibungsamt verrechnet werden soll.

## Der permanente Wandel – eSchKG im Zentrum

Nicht nur auf der technischen Seite, sondern auch auf der fachlichen Seite verändert sich das rechtliche Inkasso nach SchKG mit den Jahren. Handelte es sich früher noch bei der Mehrheit der Pfändungen um Sachpfändungen

## Evolution des rechtlichen Inkasso

Entwicklung der Fallbearbeitungskosten (exkl. Gebühren, etc.)

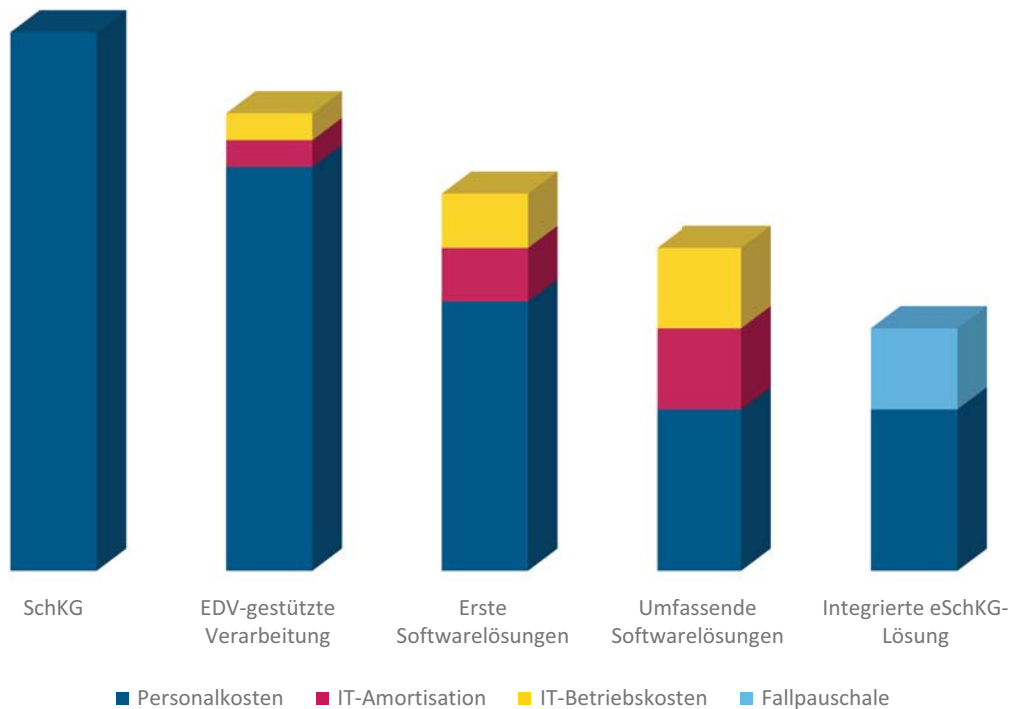


Abbildung 1: Entwicklung der Fallbearbeitungskosten (exkl. Gebühren, etc.)

Quelle: Tilbago AG, 2019

und bei einer Minderheit um Lohnpfändungen, so ist dieses Verhältnis heute ziemlich genau umgekehrt. Verantwortlich für diesen Wandel sind die Lebensumstände und -gewohnheiten der Bevölkerung, da sich heute in vielen Haushalten kaum noch werthaltige Gegenstände, sondern eher kurzlebige Wegwerfgüter vorfinden.

Durch den technischen Wandel können viele Teile der Kommunikation im SchKG heute mittels eSchKG elektronisch vollzogen werden. 2011 konnte unter eSchKG Version 1.1 noch von einer eSchKG-Schnittstelle gesprochen werden. Seit eSchKG Version 2.1 ist ein solcher Ansatz nicht mehr praktikabel. Auch zukünftig z.B. mit eSchKG Version 2.2 nehmen die technischen Einflüsse auf den SchKG-Prozess kontinuierlich weiter zu. Das WAS bleibt durch das Gesetz stabil, das WIE jedoch wird durch eSchKG bestimmt und beeinflusst die Prozesse einer Betriebssoftware zunehmend. Seit eSchKG 2.1 rückte ein zielführendes Design einer Betriebssoftware ins Zentrum der Lösung und richtet die Lösung darauf aus. Nur so können die Vorteile von eSchKG maximal genutzt werden.

### Schlussfolgerung

Die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung im Betreuungswesen vereinfachen und beschleunigen die Pro-

zessabläufe. Entsprechende Softwarelösungen decken den ganzen Prozess, von der Einleitung der Betreuung bis zu einem allfälligen Verlustschein digital ab und die Nutzung von eSchKG verhindert, dass ab 2020 zusätzliche Gebühren für nicht in elektronischer Form eingereichte Betreibungen belastet werden.

Christian Loser, dipl. Experte  
in Rechnungslegung & Controlling, Partner & CEO  
bei AdExpert GmbH, Vertriebspartner tilbago.ch,  
christian.loser@adexpert.ch

Oliver Wolf, eidg. dipl. Betriebsökonom,  
COO bei Tilbago AG,  
oliver.wolf@tilbago.ch



# Praxisrelevante Weiterbildung

Am Puls der Wirtschaft  
Beim HB Zürich

---

**Jetzt zum Infoabend oder persönlichen Beratungsgespräch anmelden!**

- MAS Controlling
- MAS Accounting & Finance
- CAS Operatives Controlling
- CAS Finanzielle Unternehmenssteuerung
- CAS Strategisches Finanzmanagement

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

# HWZ

Die Hochschule für Wirtschaft  
in Zürich



---

# Aktuelle Rechtsprechung zur Unternehmensbewertung

---

«Prognosen sind schwierig, vor allem wenn sie die Zukunft betreffen». Dieses Bonmot ist auch das Mantra der Steuerverwaltung, wenn es um Unternehmensbewertungen geht. Dies wird in einer jüngsten Entscheidung des Bundesgerichts wieder deutlich.

---



Tobias Hüttche

## Sachverhalt

Das Bundesgericht hat mit Urteil vom 01.03.2019 (2C\_190/2019) die Beschwerde eines Steuerpflichtigen abgewiesen. Dieser hatte beantragt, die von der Vorinstanz angeordnete Unternehmensbewertung auf einen anderen Stichtag als vorgesehen durchzuführen. Anlass war eine missglückte Nachfolgere-

gelung: A – der spätere Kläger – wurde 2001 von der B AG mit dem Ziel angestellt, die Gesellschaft später zu übernehmen. Dies wurde in einer Reihe von Verträgen fixiert. In der Folge kam es zum Konflikt zwischen A und B und 2004 zur Trennung. In einem Vergleich wurde 2005 festgelegt, dass A bereits erhaltene Aktien rückübertragen und «in Abgeltung sämtlicher Ansprüche» eine Zahlung von 4 Mio. CHF erhalten sollte.

## Verfahrensgang

Zwischen A und der Steuerverwaltung wurde darüber gestritten, ob die Zahlung von 4 Mio. CHF steuerpflichtig (so die Ansicht der Steuerverwaltung) oder darin auch ein steuerfreier Kapitalgewinn aus der Veräusserung der Aktien enthalten sei (so die Ansicht von A). Seine Einsprache wurde nur teilweise gutgeheissen, die dagegen gerichtete Beschwerde vom Verwaltungsgericht des Kantons Schwyz am 27.02.2013 abgewiesen. Das Bundesgericht sah es hingegen anders. Mit Urteil vom 02.02.2014 (2C\_368/2013 und 2C\_369/2013) entschied es u.a., dass der Verkehrswert der übertragenen Aktien zum Zeitpunkt des Vergleichsabschlusses (dem 15.11.2005) als steuerfreier Kapitalgewinn zu betrachten wäre (E. 6.2.2). Das Bundesgericht gab der Steuerverwaltung auf, den Aktienwert zu ermitteln.

Die Steuerbehörde berechnete sodann den Verkehrswert der nicht kotierten Aktien aus dem Mittel von Ertragswert

und Substanzwert und nicht in Anwendung der «Wegleitung zur Bewertung von Wertpapieren ohne Kurswert für Vermögenssteuer» (Kreisschreiben Nr. 28 vom 28. August 2008). Begründet wurde dies mit der ständigen Praxis der Steuerverwaltung, in Fragen der Einkommens- und Gewinnsteuern von der Wegleitung abzuweichen. Dabei wurde der Ertragswert auf Basis der Jahre 2003, 2004 und 2005, der Substanzwert auf den 31.12.2005 ermittelt (zur Erinnerung, das Bundesgericht legte den 15.11.2005 als Bewertungsstichtag fest). Gegen diese Bewertung legte der Steuerpflichtige erneut Beschwerde ein und verlangte die Anwendung der Wegleitung und die doppelte Gewichtung des Ertragswertes. Dies mit drei Argumenten: (1) Ein Abweichen von der Wegleitung sei aus systematischen Gründen nicht gerechtfertigt, (2) die angewendete Methode sei laut Bundesgericht nur bei Konzernverhältnissen anzuwenden, und (3) der Ertragswert sei generell der überlegene Wertansatz.

Argument (3) wurde mit der einschlägigen Lehrmeinung belegt und versucht, mit einer eigenen Bewertung noch zu verstärken. Präsentiert wurde allerdings ein das Gericht wenig überzeugender Wert, ermittelt auf den 31.12.2004, als «reiner» Ertragswert – also im Grunde ein fortgeschriebener, bereinigter Gewinn – aus der Jahresrechnung 2002. Dies wurde damit begründet, dass die Jahresrechnungen 2003 und 2004 zum damaligen Zeitpunkt nicht existierten und es an Grundlagen für die Anwendung der DCF-Methode mangelte.

Die Argumente überzeugen das Verwaltungsgericht des Kantons Schwyz nicht (Urteil vom 21.01.2019 – VGE II 208 3). Die gegen (1) und (2) sprechenden Entscheidungsgründe wird man teilen können. Auch dass das Gericht zu (3) die Skepsis der Steuerverwaltung gegenüber zukunftsorientierten Verfahren teilt, ist zwar bedauerlich, aber nicht unerwartet. Überraschend ist jedoch, dass das Gericht einen Fehler der Steuerverwaltung zu erkennen meint: Diese wäre von den falschen Geschäftsjahren ausgegan-

gen, denn das Unternehmen sei auf den 31.12.2004 zu bewerten. Dies lässt den Leser ratlos zurück, war doch ausdrücklich eine Bewertung auf den Zeitpunkt des Vergleichs (also den 15.11.2005) verlangt.

Entsprechend legte A gegen das Urteil wiederum Beschwerde ein, und beantragte eine Bewertung auf den 15.11.2005. Wie oben erwähnt, wurde diese Beschwerde vom Bundesgericht als unzulässig zurückgewiesen.

## Beurteilung

Gut gemeint ist nicht immer gut gemacht: Auch hier haben alle Beteiligten – die Steuerverwaltung, der Steuerpflichtige und das Verwaltungsgericht – offensichtlich getan was sie konnten, allein hat dies zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis geführt.

Dass die Steuerverwaltung eigene Bewertungen nur mit Bordmitteln – also den ihr vorliegenden Jahresrechnungen – erstellen kann, ist einsehbar. Dass sie damit die Vergangenheit schematisch fortschreibt, ist methodisch bedauerlich, muss aber mangels gangbarer Alternativen wohl akzeptiert werden. Das Verwaltungsgericht baut auf dieser Logik auf und führt sie konsequent (jedoch falsch) weiter: Da (a) die Unternehmensbewertung auf der Jahresrechnung beruht und (b) diese erst zum 31.12.2004 vorliegt, muss seiner Ansicht nach (c) auch das Unternehmen auf diesen Tag bewertet werden.

Das Gericht macht aber auch deutlich, dass es Sache des Steuerpflichtigen ist, «den Beweis dafür anzutreten, dass (und inwiefern) die Bewertung ... im konkreten Fall zu keinem sachgerechten Ergebnis führt» (E.4). Es hat sich insbesondere daran gestossen, dass es den vorgelegten Gutachten an einer «klaren und nachvollziehbaren Beschreibung der getroffenen Annahmen» mangelte (E.4.2). Insbesondere wurde nicht dargetan, dass die Praktikermethode «zu keinem adäquaten Ergebnis führt», sondern dies wurde «lediglich in allgemeiner Weise» geltend gemacht (4.3).

Will man die Steuerverwaltung und Gerichte mit zukunftsorientierten Verfahren überzeugen, gilt es also genau hier anzusetzen: Praktikermethoden führen nur bei einfachen und stabilen Verhältnissen zu sachgerechten Werten. KMU sind aber nicht immer einfach und nur so stabil, wie es auch die Eigentümer und Geschäftsleitung sind. Ein Verkehrswert muss jedoch schon begrifflich einen Verkauf fingieren und damit den Wegfall der mit dem bisherigen Eigentümer verbundenen Ertragskraft berücksichtigen. Das kann man nicht nur allgemein behaupten, sondern auch konkret rechnen.

Dass DCF-Werte nach Ansicht des Verwaltungsgerichts «(bekanntlich) einfach manipuliert werden können» ist ein

oft gehörtes Narrativ, das aber durch Wiederholung nicht richtiger wird. DCF-Bewertung ist weder wilder Westen noch Disney-Land. Kapitalkosten und Restwert – die wesentlichen Parameter aller Bewertungsmodelle – werden zwar geschätzt, aber nicht geschossen, geraten oder gewünscht. Bewertende müssen und können ihre Annahmen begründen und objektivieren.

Das hat die Bewertungspraxis mittlerweile auch erkannt. Wenn also das Verwaltungsgericht meint, dass der Verzicht auf «vage Zukunftsprojektionen ... weitestgehend auch für die Bewertung der Wirtschaftspraxis gilt» (E.4.1), widerspricht dies den empirischen Befunden aller jüngeren Untersuchungen zu diesem Thema.

Eine DCF-Bewertung ist weder Wissenschaft noch Kunst, sondern solides Handwerk, das beherrscht werden kann (und muss). Gut gemacht, sauber dokumentiert und transparent gerechnet, wird dies auch die Steuerverwaltung und Gerichte überzeugen können.

---

*Prof. Dr. Tobias Hüttche, Leiter Institut für  
Finanzmanagement der Hochschule für Wirtschaft  
FHNW in Basel, dipl. Wirtschaftsprüfer,  
Certified Valuation Analyst (CVA)  
tobias.huettche@fhnw.ch*

---

# Statutenkonform verbuchen

---

Der Zweck eines Unternehmens ist in den Statuten formuliert und wird im Handelsregister publiziert. Gemäss HRegV soll der Zweck das Tätigkeitsfeld für Dritte klar ersichtlich machen – also auch für jemanden, der die Erfolgsrechnung einer Firma liest.

---



Sikander  
von Bhicknapahari

Verbucht eine Firma eine nicht als Zweck im HR eingetragene Tätigkeit, wäre das ein Indiz für einen nicht betriebsnotwendigen Aufwand oder Ertrag. Falls ein solcher Tätigkeitsbereich mit Verlust abschliesst, besteht steuerlich die Gefahr, dass er trotz einem insgesamt positiven Ergebnis nicht als abzugsfähiger Aufwand zugelassen wird. Das gilt insbesondere bei Personengesellschaften.

Angenommen ein Yoga-Trainer eröffnet ein Hot-Yoga-Studio. Er gründet eine AG, sichert sich mit Stimmrechtsaktien eine Stimmenmehrheit und findet genügend Personen, die die übrigen Aktien zeichnen. In den Statuten steht, der Zweck der Firma sei das Führen von Yoga-Studios. Nach einiger Zeit kommt es wegen der Hitze und Feuchtigkeit im Hot-Yoga-Raum zu Problemen mit der elektronischen Steuerungseinheit. Der Yoga-Trainer repariert die Wärmeanlage selbst. Er baut eine rein mechanische Steuerung ein. Diese bewährt sich, und er lässt seine Erfindung patentieren. Nach einer kostenintensiven Entwicklungsphase erzielt das Unternehmen nun mit dem Verkauf dieser Steuerungsanlage Umsätze, die über der Wesentlichkeitsgrenze liegen. Der Erlös wird unter «Ertrag aus Lieferungen und Leistungen», der Waren-, Personal- und Betriebsaufwand dazu im Aufwand ausgewiesen. In einer nach OR-Minimum erstellten

Jahresrechnung sehen externe Leser nicht, dass dieses Unternehmen sein Geld nicht mehr nur mit dem Zweck gemäss Statuten verdient.

Reicht es, wenn im Anhang erläutert wird, der Erlös beinhalte die Erträge aus Yoga-Kursen und Steuergeräten? Oder müsste der Erlös aus diesen Steuergeräten mit Blick auf die Statuten auf der Zeile «Betriebsfremder Ertrag» ausgewiesen werden? Diesem würde konsequenterweise die dazugehörigen Aufwände auf den folgenden Zeilen als «Betriebsfremder Aufwand» gegenübergestellt. Eine solche Auswertung würde zu einer Art Segmentberichterstattung führen. Die Aktionäre hätten so Klarheit, ob die Gesellschaft mit Yoga und/oder mit Technik Gewinne erzielt. Sie könnten auch kundtun, ob ihnen dieser zusätzliche Geschäftszweig passt, und einer Statutenänderung zustimmen.

«Das Weiterwirtschaften unter einer faktischen Zweckänderung ist rechtlich ein schwerwiegender Tatbestand», schreibt Peter Böckli im Schweizer Aktienrecht, und: «Dauert der Zustand länger, so kommt es zu unhaltbarer Rechtsverwilderung.» Ein Verwaltungsrat sähe sich bei einem Verlust in einem solchen Geschäftsbereich mit dem Vorwurf konfrontiert, die Gesellschaft nicht statutenkonform geführt und gegen die HRegV-Vorschriften verstossen zu haben. Eine Statutenänderung würde solche Risiken aus dem Weg räumen und eine korrekte Rechnungslegung sicherstellen. Zudem kann die Revisionsstelle bestätigen, dass die Jahresrechnung Gesetz und Statuten entspricht: eine Win-win-Situation.



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

Das Netzwerk für Absolventinnen und Absolventen  
von AKAD Business

---

Sikander von Bhicknapahari, dipl. Experte  
in Rechnungslegung und Controlling,  
Dozent Rechnungslegung und Controlling  
bei AKAD Business,  
[business@akad.ch](mailto:business@akad.ch)

# Aktuelle und interessante Gerichtsurteile

## Allgemeines Recht

### Verurteilung aufgrund von Dashcam-Aufzeichnungen nicht gesetzlich

Das Bundesgericht hebt die Verurteilung einer Fahrzeuglenkerin auf, die auf Basis der Dashcam-Aufzeichnungen eines anderen Verkehrsteilnehmers der mehrfachen Verletzung der Verkehrsregeln schuldig gesprochen worden war. Als Beweismittel fällt die Verwertung der in Missachtung des Datenschutzgesetzes erlangten Aufnahmen bereits deshalb ausser Betracht, weil es sich bei den fraglichen Verkehrsdelikten nicht um schwere Straftaten handelt. Ob eine beweismässige Verwertung der Aufzeichnungen im Falle einer schweren Straftat zulässig wäre, hatte das Bundesgericht nicht zu entscheiden. (Urteil 6B\_1188/2018).

### Grenzüberschreitende Zustellung von amtlichen Schriftstücken wird erleichtert

Am 1. Oktober 2019 tritt für die Schweiz das Europäische Übereinkommen über die Zustellung von Schriftstücken in Verwaltungssachen im Ausland in Kraft. Amtliche Dokumente aus der Schweiz können ab dann einfacher und schneller an Empfänger in einem Vertragsstaat zugestellt werden; das Gleiche gilt für amtliche Dokumente aus einem Vertragsstaat, die für Empfänger in der Schweiz bestimmt sind. In den Bereichen der Finanzmarktaufsicht und des Nachrichtendienstes sowie des Steuerrechts ist das Übereinkommen nicht auf die Schweiz anwendbar.

## Sozialversicherungsrecht

### Sozialversicherungsbetrug

Das Bundesgericht hat die Verurteilung eines Mannes bestätigt, der mehr als sechs Jahre lang verschiedene Versicherungsleistungen wegen Arbeitsunfähigkeit bezog, obwohl er wieder arbeitete. Der Mann wurde von der Nidwaldner Justiz zu einer Freiheitsstrafe von vier Jahren verurteilt. (Urteil 6B\_570/2019).

## Steuerrecht

### Pole Dance gilt unter der MWST als Bildungsleistung und nicht als Fitness

Das Bundesgericht hatte sich mit der Frage zu befassen, ob die von der Beschwerdegegnerin angebotenen Kurse in Pole Dance als von der MWST ausgenommene Bildungsleistung qualifizieren. Grundsätzlich sind Kurse, Vorträge und andere Veranstaltungen wissenschaftlicher oder bildender Art als Leistungen im Bereich der

Erziehung und der Bildung von der Mehrwertsteuer ausgenommen. Abzugrenzen sind die Bildungsleistungen hingegen von den steuerbaren Unterhaltungsleistungen, die wohl gewisse bildende Elemente beinhalten, bei denen jedoch der Unterhaltungs- oder Vergnügungscharakter überwiegt. Für die mehrwertsteuerliche Zuordnung zu den Bildungsleistungen ist bei körperlichen Betätigungen entscheidend, ob ein Kursangebot vor allem dazu dient, Wissen zu vermitteln oder zu vertiefen oder Fertigkeiten zu erwerben. Diese Voraussetzungen erachtete das Bundesgericht vorliegend als erfüllt und stufte die von der Beschwerdegegnerin angebotenen Kurse in Pole Dance als von der Mehrwertsteuer ausgenommene Bildungsleistung ein. (Urteil vom 4. Oktober 2019 2C\_161/2019).

### Verletzung der Periodizität bei Abschreibungen einer Forderung der Tochtergesellschaft

Direkte Bundessteuer und Staats- und Gemeindesteuern 2010 und 2011 (Zürich); Periodizitätsprinzip: Um steuerlich berücksichtigt zu werden, muss eine Abschreibung spätestens erfolgen, wenn in guten Treuen angenommen werden muss, dass die Forderung uneinbringlich geworden ist. Die handelsrechtliche Wertberichtigung der Debitorenforderungen (Franchisegebühren für Patentnutzung) gegenüber der Tochtergesellschaft widerspricht dem steuerrechtlichen Periodizitätsprinzip, insbesondere da die Muttergesellschaft über die finanzielle Schieflage ihrer Vertragspartnerin im Bilde war und damit bereits vor den Steuerperioden, in denen die Abschreibungen stattfanden, um die Wertlosigkeit der Forderung wissen musste. Abweisung der Beschwerde der Steuerpflichtigen. (Urteil vom 2. Oktober 2019 2C\_972/2018).

### Aktionärsdarlehen als geldwerte Leistung

Die jährliche Erhöhung des Allein-Aktionär-Aktivdarlehens bei geringem Lohn wurde teilweise umqualifiziert in geldwerte Leistung. Die Steuerpflichtigen waren überschuldet und unterhaltspflichtig für vier Kinder, keine Drittpartei hätte ihnen einen Kredit in dieser Höhe gewährt. Ungewöhnlich ist auch, dass ein branchen-unüblich niedriger Lohn bezogen wurde, während zeitgleich das Aktionärsdarlehen (als wesentliche Bilanzposition) erhöht wurde. Die von der Gesellschaft gewährten Darlehen weisen alle Merkmale einer geldwerten Leistung auf. (BGE: Urteil vom 23. September 2009 - 2011 (2C\_98/2019)).

---

# 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 zu weiteren spannenden Kursen.

---



Hansueli von Gunten

## Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling

Ende Oktober 2019 begann der 19. Studiengang in Brunnen mit einem Kickoff-Seminar mit drei Klassen, davon einer Intensivklasse, welche die Ausbildung in drei Semestern absolviert. Insgesamt sind es 71 Studierende an der Controller Akademie in

Zürich, eine überraschend und erfreulich hohe Anzahl, lag doch die Teilnehmerzahl in den Vorjahren im Durchschnitt um die 65. Ebenfalls startete unser Kooperationspartner Bern mit einem Einführungsseminar in Interlaken. Auch die Kooperationspartner in Basel, St. Gallen und Luzern begannen mit je einer Klasse. Insgesamt sind dies weitere 62 Studierende. Die Anzahl an Studierenden stabilisiert sich auf einem hohen Niveau.

## Die Alternative: Modul-Praxisstudium Controlling

Dieser Lehrgang startete bereits zum elften Mal mit einer vollen Klasse. Die Weiterbildung vermittelt ausschliesslich Controlling-Wissen für Personen, welche die Experten-Ausbildung (noch) nicht absolvieren wollen.

## Die zweite Alternative: Chef/in Finanz- und Rechnungswesen in sieben Modulen

Dieser interessante Studiengang wird zum achten Mal durchgeführt. Die Weiterbildung umfasst Stoffgebiete aus der Experten-Ausbildung, die über den Fachausweis hinausführen. Das siebte Modul ist der Führung gewidmet. Insgesamt dauert dieser Studiengang ein Semester.

## EMBA in Controlling und Consulting

Dieses verkürzte und bewährte Angebot speziell für Expertinnen und Experten in Rechnungslegung und Con-

trolling (Dauer 28 Tage in einem Semester plus eine Masterarbeit), durchgeführt von der Berner Fachhochschule, startet am 7. Mai 2020 in Zürich. Anmeldungen und Auskünfte gibt es direkt bei der Berner Fachhochschule.

## Prüfungsvorbereitungsseminare

An drei Freitagen und Samstagen im Februar 2020 führt die Controller Akademie in allen Fächern Prüfungsvorbereitungsseminare für den Fachausweis in Finanz- und Rechnungswesen durch. Diese Seminare sind gut gebucht und sehr beliebt. 50% aller Prüfungsabsolventen besucht diese Seminare. Wer sich noch anmelden will, soll sich per Mail bei der Controller Akademie melden. Vorgängig findet im Januar die zweitägige Simulationsprüfung in der Eulachhalle in Winterthur statt.

## Repetentenkurs für den Fachausweis in Finanz- und Rechnungswesen

Beliebt und mit einer hohen Erfolgsquote ist der Repetentenkurs. Kandidatinnen und Kandidaten aus der gesamten Deutschschweiz nehmen daran teil. Wir unterrichten am Donnerstagnachmittag in zwei Klassen.

## Excel-Kurse

Die beliebten zweitägigen Excel-Seminare sind auch für 2020 geplant: Excel für Controller, Excel für Profis, Excel für Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen und Excel im Reporting. Neu bieten wir einen Excel Masterkurs an auf Top-Niveau. Die Daten entnehmen Sie unserer Webseite.

---

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

# Einstufung NQR: Zwei Berufstitel an der Spitze

Für die Prüfungen 2020 haben sich 1323 Personen für die Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen und 307 Personen für die Höhere Fachprüfung in Rechnungslegung und Controlling angemeldet. Ein Grund für die erfreulichen Anmeldezahlen ist sicherlich auch die hohe Einstufung im NQR.



Dalya Abo El Nor

Die Berufsprüfung Fachfrau/ Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen wurde auf Niveau 6 eingestuft, die höhere Fachprüfung Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling erreichte mit Niveau 8 die höchste Einstufung im Nationalen Qualifikationsrahmen Berufsbildung (NQR). Der hohe Stellenwert der Abschlüsse wird durch die Einstufung bestärkt und in der nachfolgenden Grafik verdeutlicht.

Die Absolventen beider Abschlüsse erhalten neben dem Fachausweis bzw. Diplom zusätzlich einen Diplommzusatz. Dieser enthält Informationen zum jeweiligen Abschluss, welche Arbeitgebern im In- und Ausland eine Einschätzung der fachlichen Kompetenzen ermöglichen. Der Diplommzusatz wird in der jeweiligen Amtssprache sowie in Englisch ausgestellt.

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

## Zwei Berufstitel an der Spitze



	Deutschschweiz	Westschweiz	Tessin	Gesamtschweiz
Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen	854	362	107	1'323
Höhere Fachprüfung in Rechnungslegung und Controlling	181	104	22	307

SBFI beantragen. Weitere Informationen sowie das Gesuchsformular finden Sie unter [www.nqr-berufsbildung.ch](http://www.nqr-berufsbildung.ch) (unter «Nachträgliche Diplomzusätze»).

### Anmeldezahlen Prüfungen 2020

Die Anmeldefrist für die Prüfungen 2020 ist abgeschlossen. Es haben sich insgesamt 1323 Personen für die Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen und 307 Personen für die Höhere Fachprüfung in Rechnungslegung und Controlling angemeldet.

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

Bei Fragen steht Ihnen das Prüfungssekretariat mit den Prüfungsorganisatorinnen Martina Nikolic (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.

---

*Dalya Abo El Nor, Geschäftsführerin Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling, Prüfungsleiterin Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen und Höhere Fachprüfung in Rechnungslegung und Controlling, [dalya.aboelnor@examen.ch](mailto:dalya.aboelnor@examen.ch)*

## Gesucht, geprüft, gemacht.

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

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

Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling

kaufmännischer  
verband  
mehr wirtschaft. für mich.

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



«Meine Zukunftschancen als Fachfrau im Finanz- und Rechnungswesen sind sehr gut.»

Tatjana Späni, Sattel

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

## Unser Angebot

# Sommer Akademie



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

### DIGITALISIERUNG

#### LinkedIn

9. Juli 2020 (1/2 Tag)

#### Datenmanagement

11. August 2020 (4 Tage)

### PERSONAL & MANAGEMENT

#### Lohnausweis, Grenzgänger, Spesen / Lohn, Sozialversicherungen

16. Juli 2020 (1 Tag)

### FÜHRUNG & MANAGEMENT

#### Leadership

21. Juli 2020 (4 Tage)

### RECHNUNGSWESEN & CONTROLLING

#### IKS – Risikomanagement – Compliance

27. Juli 2020 (3 Tage)

### RECHNUNGSWESEN & CONTROLLING

#### Leistungs- und Kostencontrolling

7. August 2020 (1 Tag)

#### Controlling in einem KMU aufbauen

10. August 2020 (1 Tag)

### STEUERN

#### STAF

4. August 2020 (1/2 Tag)

#### Umstrukturierung

5. August 2020 (1/2 Tag)

### RECHT

#### Umfassende Vorsorge für Paare und Single / Der Treuhänder in der Beratung

6. August 2020 (1 Tag)

Weitere Informationen und  
Anmeldung unter:  
[www.veb.ch/Seminare](http://www.veb.ch/Seminare) und  
Lehrgänge



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

Der Schweizer Leitfaden zum  
Internen Kontrollsystem hilft

**Neu: 8. Auflage**

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



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

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

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



# Der Lehrgang Digital CFO fördert andere Denkweise

veb.ch führte zum ersten Mal einen praxisnahen Lehrgang im Bereich Digitalisierung durch – massgeschneidert für Finanzexperten. Der Lehrgang Digital CFO wurde als Kooperationsprojekt der HWZ Hochschule für Wirtschaft und veb.ch entwickelt und war ein Erfolg. Im August 2020 hat es noch freie Plätze.

«Der Lehrgang hat mich inspiriert», sagt Remo Metzger, CFO bei Zattoo International AG. «Es ist wertvoll, alles einmal aus einer gewissen Distanz betrachten zu können. Dafür hat man im Tagesgeschäft in diesem Ausmass keine Zeit». Geblieben sei ihm vor allem der Workshop zum Thema «Design-Thinking», bei welchem die Klasse Projekte mit Legos nachbauen durfte. «Eine interessante Herangehensweise, denn sobald man etwas baut, wird es viel konkreter», findet er. Obwohl er diese Art der Denkweise als

positiv empfunden hat, ist ihm ein Tag dafür etwas zu viel. Dafür hätte er gerne das Thema Roadmap zur digitalen Transformation im Rechnungswesen noch weiter vertieft.

Im achttägigen Lehrgang Digital CFO entwickelten die Teilnehmenden eine massgeschneiderte Digitalisierungsstrategie für ihr Rechnungswesen und Controlling. Zudem wurden brandaktuelle Themen von der digitalen Unternehmenskultur über ERP-Prozesse und BI Business Intelligence bis hin zur operativen Exzellenz im Rechnungswesen und Controlling behandelt.

Elis Schneider-Pintér, Inhaberin von finanzart & consulting gmbh und CFO & HRM der Fissco AG, verknüpft die Digitalisierung mit bestehenden und neu abzubildenden Prozessen. Der Lehrgang «Digital CFO» nimmt dabei eine zentrale Rolle ein – als Bindeglied und Sparringpartner. «Ich hatte schon immer eine andere Denkstruktur, deshalb kommt mir die neue Denkweise, welche mit der Digitalisierung einhergeht, sehr gelegen», sagt sie. Der Lehrgang vermittelte ihr neue Denkanstösse und Ideen für den Berufsalltag. Auch den Austausch mit den anderen Teilnehmenden fand sie wertvoll. «Meine Erwartungen an diesen Lehrgang wurden vollends erfüllt», so ihr Resümee.

## Gute Klassendynamik

Urs Deiters vom Logistikkonzern DSV Panalpina wollte das «andere Denken» fördern, darum hat er sich für diesen Lehrgang entschieden. «Der Digital CFO ist bis jetzt der beste Kurs, den ich beim veb.ch besucht habe», ist er überzeugt. «Vor allem die Themen «Willkommen in der digitalen Welt» und «Design-Thinking» haben seinen Blick geöffnet, es brauche nämlich viel mehr als einfach nur Analysen.

Dieser Meinung ist auch Peter Herger, Vorstandsmitglied von veb.ch und Mitinhaber der PROFFIX Software AG. Er hat den Lehrgang mitentwickelt und betreut.



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

**Start: 26. August 2020**

**Drei Lehrgänge sind bereits ausgebucht.**  
**Im August 2020 hat es noch freie Plätze!**

**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  
und Lehrgänge  
oder info@veb.ch



Der erste Lehrgang Digital CFO war ein voller Erfolg.

Für ihn waren die ersten beiden Tage besonders wichtig, um den Blick und den Geist zu öffnen für Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt. «Am Anfang spürte ich die Skepsis der Teilnehmenden, aus gewohnten Mustern des Arbeitsalltags auszurechnen, Papierschiffe zu falten oder Konzepte mithilfe von Legos zu visualisieren. Die Skepsis verflog jedoch ziemlich schnell. Peter Herger freut sich über die gute Dynamik in der Klasse. «In dieser Gruppe kommt immenses Wissen zusammen und dies auf einem hohen Niveau. Es sind alles Leute, die in ihrem Beruf bereits viel erreicht haben und sich trotzdem für Neues öffnen und weiterentwickeln wollen», hebt er hervor. Umso mehr möchte er das gemeinsame Wissen und den Austausch in der Klasse beibehalten und fördern. Aus diesem Grund hat er eine LinkedIn Gruppe gegründet, welcher sich alle Teilnehmenden des aktuellen wie

auch der kommenden Lehrgänge Digital CFO anschließen können. «Davon können wir alle profitieren», ist Peter Herger überzeugt.

Auch Markus Speck, einer der neun Referenten, hat die Klasse als sehr positiv wahrgenommen: «Ich spürte den Geist des Überwindens traditioneller Denkmuster». Für ihn bedeutet Digitalisierung nicht einfach nur die Einführung neuer Tools, sondern die Begleitung und Entwicklung von Menschen. Gefallen haben ihm vor allem die Interaktion und die Vernetzung innerhalb der Klasse: «Ich freue mich bereits jetzt auf die kommenden Veranstaltungen. Nur in einem solchen Umfeld ist das *out of the box-thinking* möglich und das ist toll».

Stephanie Federle,  
Leiterin Marketing und Kommunikation 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**

**CAS Financial Management**

**CAS Funding & Treasury**

Start Lehrgänge: 7. Februar 2020

**MAS/DAS Risk Management**

Start Lehrgang: 20. August 2020

**CAS Accounting**

Start Lehrgang: 21. August 2020

Info-Anlass: 8. April 2020, 18:20 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)

---

# Digitales Lernen muss einen Mehrwert bringen

---

Wie kann die Digitalisierung das Bildungswesen verändern? Werden Bildungsangebote individueller und qualitativ hochstehender? Antworten gab es an der ERFA-Tagung. Rund 120 Gäste folgten der Einladung von dualstark, der Konferenz der Berufs- und höheren Fachprüfungen.

---

«Der grosse Publikumsaufmarsch zeigt, wie stark uns das Thema digitales Lernen und Prüfen beschäftigt», begrüsst Herbert Mattle, Präsident von dualstark die 120 Gäste zur Tagung im Renaissance Tower Hotel in Zürich. Digitales Lernen erfülle die heutigen Anforderungen der Lernenden: «Wann immer ich Zeit habe, wo immer ich bin». «Allerdings scheint mir die Kombination mit dem klassischen Präsenzunterricht gerade bei unseren Absolventen der berufsbegleitenden Weiterbildung nach wie vor sehr wichtig zu sein», so Herbert Mattle. Besonders freute sich der Präsident auf das erste Impulsreferat von Rémy Hübschi, Vizedirektor und Leiter der Abteilung Berufs- und Weiterbildung des Staatssekretariates für Bildung, Forschung und Innovation, SBFI. Er berichtete über aktuelle Entwicklungen des Bildungsstandortes Schweiz. dualstark sei ein ausgezeichnete Partner des SBFI und der Austausch sei immer wieder sehr spannend. «Wir bewegen uns in einem unglaublich komplexen Umfeld mit 600 Verbänden, 230 Grundbildungen und

über 400 höheren Berufsbildungsgängen», so Rémy Hübschi. Daher sei es nicht einfach, Lösungen auszuarbeiten und zu implementieren. Er zeigte die zentralen Stossrichtungen der «Berufsbildungsstrategie 2030» auf, welche die Ausrichtung auf das lebenslange Lernen, die Flexibilisierung der Bildungsangebote, die Stärkung der Information und Beratung über die gesamte Bildungs- und Arbeitslaufbahn hinweg sowie die Optimierung der Governance beziehungsweise die Stärkung der Verbundpartnerschaft umfassen. «Auf all diese Ebenen haben die Themen Digitalisierung, neue Lerntechnologien, Reduktion der Regulierungsdichte und Bürokratieabbau einen starken Einfluss», zeigte sich Rémy Hübschi überzeugt. Konkret beschäftigt sich das SBFI unter dem Schlagwort Berufsbildung 2030 mit einer Vielzahl von Projekten, unter anderem mit der Allgemeinbildung und erwachsenengerechten Angeboten in der beruflichen Grundbildung, der Neupositionierung von höheren Fachschulen und dem Bürokratieabbau in Lehrbetrieben.



120 Gäste nahmen an der Erfahrungsaustausch-Tagung teil.



Rémy Hübschi, Vizedirektor und Leiter der Abteilung Berufs- und Weiterbildung des Staatssekretariates für Bildung, Forschung und Innovation, SBF, berichtete über aktuelle Entwicklungen des Bildungsstandortes Schweiz.

### Digitalisierte Prüfungen sollen die Lernmotivation steigern

Ricarda T.D. Reimer, Leiterin Fachstelle Digitales Lehren und Lernen an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), nahm sich in ihrem Impulsreferat der Frage an: Sind technologiebasierte Prüfungen effizienter, effektiver und objektiver? Sie sagte ganz klar: «Ja», fügte jedoch in ihrem Vortrag an, dass der Aufbau von institutionellen Kompetenzen wie einer passenden Infrastruktur und rechtlicher Expertise entscheidend sei. «Wir müssen uns fragen, welche Konsequenzen eine technologiebasierte Prüfung für die Organisation und die Personalentwicklung hat.» Das Ziel müsse sein, dass digitalisierte Prüfungen die Lernmotivation steigern und zur Kompetenzentwicklung jeder einzelnen Teilnehmerin und jedes einzelnen Teilnehmers beitragen. Mit ihrem Referat gab Reimer zudem einen konkreten Einblick in die Prüfungssettings und zeigte Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung von technologiebasierten Prüfungen auf.

Ein konkretes Praxisbeispiel einer digitalen Kaderausbildung stellte Max Gissler, Blended Learning-Experte bei der Post CH AG, in seinem Impulsreferat vor. Die digitale Kaderausbildung, welche mit dem Titel Eidgenössischer Fachausweis Führungsfachfrau/-mann abgeschlossen wird, besteht zu 75% aus digitalen Lerneinheiten und zu 25% aus Präsenzunterricht. «Alles, was in Büchern nachgelesen werden kann, muss nicht im Frontalunterricht behandelt werden», hob er hervor. Die Weiterbildung bedient sich verschiedener Medien wie Videos und Podcasts. Besonders wichtig ist dabei «Mobile first». «Damit wollen wir junge Leute ansprechen, die alles nur noch mit ihrem Smartphone erledigen», sagte Gissler. Die Post war

in diesem Projekt der Ideengeber. Die Weiterbildung wird durch die Swiss Mobile Academy durchgeführt, wobei die Post auch heute noch die Qualität sicherstellt.

Claude Baechler, Verantwortlicher Zertifikatsprüfung Romandie, HRSE, präsentierte einen Erfahrungsbericht aus dem HR-Bereich. Seit dem Jahr 2015 führt die HRSE die Prüfungen auf der Zertifikatsstufe webbasiert durch. «Ziel war es, die Prüfungslandschaft in der Schweiz zu bewegen», sagte Baechler. Die ersten Erfahrungen zeigen, dass die Kandidaten sehr zufrieden sind und sie die webbasierte Prüfung akzeptieren.

### Digitales Lernen und Prüfen ist der richtige Weg

Digitales Lernen und Prüfen – der richtige Weg? Dieser Frage nahmen sich zum Schluss der ERFA-Tagung Thomas Kölliker (WKS Bern), Denise Neuschwander (Verlag SKV), Dietmar Eglseder (ICT Berufsbildung) und Ricarda T.D. Reimer (FHNW) in einer Podiumsdiskussion an. Eines vorweg: Es war eine harmonische Podiumsdiskussion, denn es waren sich alle einig, dass digitales Lernen und Prüfen der richtige Weg ist. Es geht weniger um die Frage, ob man Lern- und Prüfungsformate digitalisieren soll, sondern vielmehr wie und zu welchem Zeitpunkt.

---

«Wir müssen sicherlich neue Geschäftsmodelle entwickeln. Vielleicht heissen wir demnächst nicht mehr Verlag, sondern Lernumgebungs-content-Hersteller oder -Zulieferer»  
*Denise Neuschwander, SKV Verlag*

---

Die Digitalisierung verändert ganze Berufsfelder. Moderator Michael Kraft, Vizepräsident von dualstark und Leiter Bildung vom Kaufmännischen Verband Schweiz, formu-



Herbert Mattle, Präsident, und Thomas Bögli, Vorstandsmitglied von dualstark.



Digitales Lernen und Prüfen – der richtige Weg? Dieser Frage wurde in einer interessanten Podiumsdiskussion nachgegangen.

lierte gleich zu Beginn der Diskussion eine kritische Frage: «Braucht es in Zukunft überhaupt noch Verlage?» Denise Neuschwander entgegnete daraufhin: «Wir müssen sicherlich neue Geschäftsmodelle entwickeln. Vielleicht heissen wir demnächst nicht mehr Verlag, sondern Lernumgebungscontent-Hersteller oder -Zulieferer», sagte sie und führte weiter aus: «Wir haben starke Kompetenz in der Aufbereitung von Content. Aktuell sind wir daran, unsere gesamten Inhalte in XML-Basis aufzubereiten, damit

**«Es wird in Zukunft verschiedene Rollenbilder geben, nicht nur den Dozenten, sondern auch einen Tutor, einen Coach sowie Fachspezialisten. Wir versuchen in diesem Bereich Pilotprojekte voranzutreiben.»**

**Thomas Kölliker, WKS Bern**

diese medienneutral genutzt werden können.» Innovativ müssen aber nicht nur die Verlage sein, sondern auch die Schulen: «Das ist gut, die Digitalisierung bringt Bewegung in die Bildungslandschaft», betonte Thomas Kölliker. «Es wird in Zukunft verschiedene Rollenbilder geben, nicht nur den Dozenten, sondern auch einen Tutor, einen Coach sowie Fachspezialisten. Wir versuchen, in diesem Bereich Pilotprojekte voranzutreiben.» Für Dietmar Eglseder ist es wichtig, dass man auch die richtigen Fragen stellt, denn

eine handlungsorientierte Prüfung digital aufzubereiten, sei sehr aufwändig. Ricarda T.D. Reimer ist der Meinung, dass sich Gamification auch gut für Prüfungskonzepte eignen und dadurch insbesondere junge Leute ansprechen würde.

«Lohnt sich denn der Aufwand, alles zu digitalisieren?» fragte Moderator Michael Kraft. «Die Frage ist nicht, ob es sich lohnt, wir müssen zwangsläufig mit den Veränderungen der Digitalisierung umgehen können», so Thomas Kölliker. Wichtig sei viel mehr, dass die Digitalisierung einen Mehrwert bringe. Die digitalen Medien sollen in der Vor- und Nachbereitung geschickt eingesetzt werden, so habe man im Präsenzunterricht viel mehr Zeit für praktische Übungen und Diskussionen. Denise Neuschwander sieht die Digitalisierung positiv: «Man kann die Studierenden dort abholen, wo sie gerade sind», war sie überzeugt. Alle Podiumsteilnehmenden waren sich einig: Besonders wichtig ist, dass die Dozentinnen und Dozenten entsprechend geschult und gecoacht werden. Zudem braucht es Mut, Offenheit und geeignete Kommunikation.

Nach den interessanten Referaten nutzten viele der Tagungsteilnehmenden die Gelegenheit, beim anschließenden Apéro die Diskussionen zur Digitalisierung zu vertiefen.

*Stephanie Federle,  
Leiterin Marketing und Kommunikation veb.ch*

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

veb.ch **PraxisKompakt**

## Unser Angebot PraxisKompakt

Unsere Weiterbildungen sind auf unserer Webseite [www.veb.ch/Seminare](http://www.veb.ch/Seminare) und Lehrgänge nach Rubriken geordnet. Möchten Sie einen unserer PraxisKompakt-Kurse besuchen, finden Sie diese neu verteilt in den folgenden Rubriken:

### RECHT

#### Vorsorgeauftrag Patientenverfügungen, Vollmachten

28. April 2020

#### Erteilung und Erteilungsvertrag

6. Mai 2020

### RECHNUNGSLEGUNG & CONTROLLING

#### Die Bewertung von Unternehmen

14. Januar 2020

#### Controlling für ein KMU aufbauen

15. Januar 2020

### STEUERN

#### Eigenarten bei Steuererklärungen von natürlichen Personen

25. Februar 2020

#### Stufenweise Pensionierung

5. Mai 2020

### PERSONAL & IMMOBILIEN

#### Lohnabrechnung

21. Januar 2020



#### Durchführungsort

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

#### Interessiert? Melden Sie sich noch heute an.

Weitere Informationen und  
Anmeldung unter:

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

## PROFFIX

Software für KMU

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

Peter Herger, Geschäftsführer PROFFIX Software AG



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

# Unsere drei Zertifikatslehrgänge im Steuerrecht

Die Steuern werden für unseren Berufsstand immer wichtiger. Die Komplexität und die sich ständig verändernden Gesetze verlangen eine stetige Weiterbildung. Im Frühjahr 2020 starten wir mit interessanten Zertifikatslehrgängen getreu nach dem Motto aus der Praxis für die Praxis.



George Babounakis

## Zertifikatslehrgang CH-MWST

In diesem Lehrgang erklären wir mit praktischen Beispielen die gesetzlichen Grundlagen. Themen wie Steuerpflicht, Eigenverbrauch, Nutzungsänderung, Vorsteuerkorrektur, Margenbesteuerung, Abzug fiktiver Vorsteuern oder Bezugsteuer werden von verschiedenen

Seiten beleuchtet. Zudem gehen wir in kompakter Form auf die Inhalte der verschiedenen MWST-Broschüren ein. Thematisiert werden auch noch die Grundzüge des EU-MWST Rechts.

## Zertifikatslehrgang Juristische Personen

Dieser Lehrgang befasst sich mit der Besteuerung von Gesellschaften und alle damit verbundenen Transaktionen, wie Ersatzbeschaffungen, Verkauf von Kapitalgesellschaften, Sanierung, Fusion oder Umstrukturierung. Im Weiteren erläutern wir die Gestaltung der Verrechnungspreise und die interkantonale Steuerauscheidung. Und selbstverständlich gehen wir auch auf STAF ein und erklären die Folgen für die Abschaffung des Holdingprivilegs, die Step-up-Regelung, die Patentbox oder den Abzug des Eigenkapitalzinses.

## Zertifikatslehrgang Unselbstständig Erwerbende

In diesem Lehrgang wird auf alles Wichtige für die Besteuerung von unselbstständig Erwerbenden eingegangen. Unsere Referenten erklären, wann Spesen als Lohnbestandteile aufgerechnet werden und welche Abzüge zugelassen werden. Sie gehen auch auf die Besteuerung eines Nutznießungs- oder Wohnrechts ein und zeigen, wie man eine interkantonale Steuerauscheidung vornimmt. Zudem werden Spezialitäten wie getrennter Wohnsitz von Eheleuten aufgezeigt oder wie die Steuerverwaltung einen Vermögensstandsvergleich vornimmt. Und natürlich gehen wir auch auf die Problematik der Quellensteuer ein und erklären die bevorstehenden Gesetzesänderungen.

Alle Teilnehmenden, welche mindestens 80% am Lehrgang anwesend sind, können eine freiwillige Zertifikatsprüfung absolvieren und sich anschliessend in eine Zertifikatsregister eintragen lassen.

George Babounakis,  
Bildungsleiter und Vizopräsident veb.ch,  
george.babounakis@veb.ch

**ZERTIFIKATSLEHRGÄNGE**

**Melden Sie sich jetzt an**

- Zertifikatslehrgang **CH-Mehrwertsteuer**  
Start: **11. März 2020**
- Zertifikatslehrgang **Steuerspezialist Juristische Personen**  
Start: **20. März 2020**
- Zertifikatslehrgang **Steuerspezialist für unselbstständig Erwerbende**  
Start: **1. April 2020**

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

**Informationen und Anmeldung:**  
www.veb.ch/Seminare  
und Lehrgänge  
oder 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!**





---

# «Die Digitalisierung bietet viele Chancen für unser Berufsfeld»

---

Es ist komplex, herausfordernd, spannend und sinnvoll:

So beschreibt der 34-jährige Michael Kraft aus Zürich seinen Berufsalltag als Leiter Bildung beim Kaufmännischen Verband. Erholung und Ausgleich findet er in den Bergen und in seinem politischen Amt als Gemeinderat.

---



Michael Kraft

## Michael Kraft, was war dein Berufswunsch als Kind?

Als Kind wollte ich Lokführer werden. Es blieb jedoch beim Wunsch. Denn die romantischen Vorstellungen aus meiner Kindheit deckten sich nicht mit der Realität. Heute lese ich immer wieder, dass Lokomotivführer gesucht werden. Falls alles schief gehen würde, wäre dies mein Plan C. (schmunzelt)

## Wie sah deine schulische Ausbildung aus?

Ich bin in Zürich-Höngg aufgewachsen und habe dort die Primarschule absolviert. An Höngg schätze ich, in der Stadt zu leben und gleichzeitig wunderbare Erholungsräume und viel Grün um sich zu haben – das bedeutet für mich Lebensqualität. Das Gymnasium durchlief ich in der Stadt Zürich. Nach einem Zwischenjahr mit Militär und Reisen habe ich mich für ein Studium in Geschichte, Geografie und Politikwissenschaften an der Universität Zürich entschieden.

## Wie ging es nach dem Studium weiter?

Ich habe vor und während dem Studium immer ein wenig gearbeitet, einmal auch im Lager einer Weinkellerei. Zwischendurch habe ich Webseiten kreiert, Geschichte unterrichtet und war bei einer NGO als Wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig.

## Wie bist du zum Kaufmännischen Verband gekommen?

Es war wohl eher Zufall, denn ich kannte jemanden beim Kaufmännischen Verband, der wusste, dass dort die Stelle in der Jugendberatung und -politik frei wird und meinte, dass diese Stelle zu mir passen würde. Gefallen hatte mir neben der Beratung von jungen Menschen auch die politische Seite. Natürlich musste ich den ordentlichen Bewerbungsprozess durchlaufen. Schliesslich habe ich die Stelle

bekommen. Es hat einfach alles gepasst: Aus dem Studium brachte ich das Analysieren, Recherchieren und Schreiben mit. Zudem hatte ich schon früher mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu tun. Ich habe mich politisch in Jungparteien und bei der Jugendarbeit im kirchlichen Umfeld engagiert und auch Skilager mitbetreut.

## Wie lange warst du im Kaufmännischen Verband für die Jugendpolitik und -beratung zuständig?

Das waren insgesamt sechseinhalb Jahre. Der anschließende Wechsel kam zu einem guten Zeitpunkt, denn mit der Zeit wird man etwas eingefahren und frische Ideen tun einer solchen Funktion gut. Seit September 2018 bin ich nun als Leiter Bildung für das ganze Team der Grundbildung und der höheren Berufsbildung verantwortlich.

---

«Wir haben das Privileg, etwas gestalten zu können, was vielen Menschen etwas nützt, sie voranbringt und inspiriert.»

---

## Was war dein grösster Erfolg in der Jugendpolitik und -beratung?

Der jüngste Erfolg war sicherlich die Auslegeordnung und das Positionspapier zur Zukunft der KV-Lehre, in welcher wir unsere Haltung zur Zukunft der beliebtesten Lehre der Schweiz festgelegt und wichtige Grundlagen geschaffen haben. In der Beratung waren es sehr viele kleine Erfolge. Mir hat vor allem der direkte Kontakt zu den Jugendlichen sehr gut gefallen, wenn ich zum Beispiel einem Lernenden nach einer Lehrvertrag-Auflösung weiterhelfen konnte. Das hat für mich den Job sehr lohnenswert gemacht.

## Hast du dich auf die Führungsaufgaben als Leiter Bildung vorbereitet?

Es war eher ein Sprung ins kalte Wasser. Bis jetzt habe ich damit aber gute Erfahrungen gemacht. Ich finde, dass



veb.ch-Präsident Herbert Mattle (rechts) im Gespräch mit Michael Kraft, Leiter Bildung beim Kaufmännischen Verband.

wir als Team gut zusammengewachsen sind. Sehr spannend war für mich vor allem die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden.

#### Was bist du für ein Chef?

Ich habe einen partizipativen Führungsstil. Mir ist es wichtig, dass wir ein Team sind. Es sind alles unterschiedliche Menschen mit eigenen Charakterzügen. Ich will, dass alle zu Wort kommen und etwas beitragen können, denn sie sind Expertinnen in ihren Fachgebieten.

#### Wie sieht das tägliche Leben im Dschungel eines Berufsverbands aus?

Man jongliert auf verschiedenen Ebenen – angefangen bei den Mitgliedern, Sektionen und der inneren Struktur des Verbands. Dazu kommt der Berufsbildungsbereich, welcher in verschiedenste Trägerschaften, Verbände und politische Gremien unterteilt ist. Das alles aneinander vorbeizubringen und mögliche Zielkonflikte auszubalancieren ist eine grosse Herausforderung und macht es nicht immer einfach.

#### Was gefällt dir besonders an deinem Beruf?

Wir haben das Privileg, etwas gestalten zu können, was vielen Menschen etwas nützt, sie voranbringt und inspiriert. Das macht mir grosse Freude. Bildung ist etwas sehr Sinnvolles.

#### Was sind deine Ziele als Leiter Bildung?

Was uns im Moment stark beschäftigt, sind die Reformen in der Grundbildung und in der höheren Berufsbildung. Wir müssen es schaffen, die Berufsbilder so zu entwickeln, dass sie tatsächlich nützlich, arbeitsmarktorientiert und zukunftsfähig sind. Gelingt uns das, haben wir ein ganz grosses Ziel erreicht. Ich bin zudem Mitglied der Geschäftsleitung des Kaufmännischen Verbands Schweiz und auch da stehen Herausforderungen an, um den Verband weiterzuentwickeln.

---

«Mit meinem Engagement möchte ich der Gesellschaft etwas zurückgeben, die Tätigkeit als Gemeinderat ist für mich aber auch eine erstklassige Weiterbildung.»

---

#### In den Medien ist oft von jungen Menschen zu lesen, die bereits an einem Burnout leiden. Hast du dies auch schon erlebt?

Wir hatten solche Fälle auch schon in der Beratung. Sehr junge Leute, anfangs 20, welche in einem intensiven Job arbeiten, einem grossen Druck ausgeliefert sind und noch eine Weiterbildung absolvieren. Auf einmal prasselt alles auf sie ein. Das ist etwas, das man sehr ernst nehmen

muss und wofür wir als Verband Unterstützung anbieten. Deshalb haben wir auch eine eigene Anlaufstelle für psychologische Beratung.

### Wie ordnest du die Digitalisierung in Bezug auf die Gefährdung von KV-Stellen ein?

Es wird sich vieles ändern, keine Frage: Die Digitalisierung wird Auswirkungen auf die Stellenprofile und die Art der Jobs haben, die es künftig noch gibt. Das wiederum bedeutet grosse Auswirkungen auf die Bildungsinhalte und auf die Formen, wie wir lehren und lernen. Doch ich bin von meiner Grundhaltung her ein Optimist und glaube, dass darin viele Chancen liegen, gerade auch für unser Berufsfeld. Wichtig ist dabei, offen zu bleiben für Veränderungen und an den Pioniergeist anzuknüpfen, den die Kaufleute vor 150 Jahren hatten, als sie die ersten Ausbildungen ins Leben riefen.

### Wie motiviert man die Leute für lebenslanges Lernen?

Hier ist sicherlich die Kommunikation und Information sehr wichtig. Danach muss man die Leute aber begleiten und unterstützen. Ich finde, es ist sehr schwierig, sich im ganzen Weiterbildungsdschungel zurecht zu finden. In diesem Findungsprozess unterstützen wir unsere Mitglieder.

---

**«Mir ist es wichtig, dass mein Job eine Sinnhaftigkeit hat, spannend und herausfordernd ist.»**

---

### Wie macht ihr das konkret?

Der Verband stellt verschiedene Informationen zur Verfügung, die man sich selber beschaffen kann. Dann gibt es niederschwellige Beratungsstellen, welche per Telefon oder per Mail erreicht werden können. Schliesslich bieten wir unseren Mitgliedern aber auch eine persönliche Karriere- und Laufbahnberatung an.

### Wie bildest du dich selber weiter?

Ich habe in meiner vorherigen Funktion in der Jugendberatung Weiterbildungen zum Berufsbildner und in der systemisch-lösungsorientierten Beratung absolviert. Aktuell beschäftigt mich vor allem viel informelles Lernen «on the Job».

### Du bist seit 2013 für die SP im Gemeinderat der Stadt Zürich. Was hat dich motiviert, dich politisch zu engagieren?

Politik hat mich schon immer interessiert, ich wollte mehr darüber erfahren und daran teilhaben. Wenn man sich in einer Partei engagiert, kommt oft irgendwann die Anfrage für ein Amt. Mit meinem Engagement möchte ich der Gesellschaft etwas zurückgeben, die Tätigkeit als Gemeinderat ist für mich aber auch eine erstklassige Weiterbildung.

Ich habe viel über politische Strukturen und über Gruppendynamik gelernt, aber auch wie eine Stadt funktioniert und was es dazu alles braucht. Aktuell beschäftige ich mich mit der Energieversorgung der Stadt Zürich. Die Arbeit im Gemeinderat ist zum Teil sehr zeitintensiv, es ist ein Pensum von 15 bis 30 Prozent.

### Hast du neben deiner Arbeit und deinem politischen Engagement noch Zeit für Hobbies?

Natürlich ist die Politik zu einem gewissen Grad auch Hobby. Ich wandere zudem sehr gerne, am besten gefallen mir die Berge in Graubünden. Ab Mitte Dezember wird mich dann etwas ganz anderes intensiv beschäftigen: Ich werde zum ersten Mal Vater.

### Wie würde dein Traumjob aussehen?

Ich fühle mich sehr wohl mit dem, was ich heute mache, und es macht mir grosse Freude. Mir ist es wichtig, dass mein Job eine Sinnhaftigkeit hat, spannend und herausfordernd ist. Zudem sollte sich meine Arbeit mit dem vereinbaren lassen, was mir sonst noch wichtig ist. Daher kommt meine aktuelle Stelle einem Traumjob schon sehr nahe. Und wie es die nächsten zehn Jahre weiter geht, weiss ich nicht, denn in der heutigen, volatilen und komplexen Welt bin ich nicht ganz sicher, ob es so gut ist, ein allzu fixes Bild von der Zukunft zu haben.

### Eine Fee kommt eines Nachts zu dir und sagt, dass du drei Wünsche frei hast für die Bildung in der Schweiz. Was sind deine Wünsche?

Ich würde mir wünschen, dass es der Fee gelingt, die Komplexität in der Berufsbildung zu reduzieren und die vielen historisch gewachsenen Strukturen so zu ordnen, dass man einfacher damit arbeiten und die Berufsbildung fit für die Zukunft machen kann. Dennoch sollten sich alle Akteure Gehör verschaffen können und sich in diesem System wiederfinden. Wenn die Fee diesen Knoten lösen könnte, würde mir ein Wunsch schon reichen.

*Interview: Herbert Mattle, Stephanie Federle*

# Weiterbildung gestalten, die wirklich etwas bringt

Berufliche Weiterbildung ist ein ständig wachsender Markt. Das Angebot ist gross. Doch leider erreichen die meisten berufsbezogenen Trainings ihre Ziele nicht. Hier setzt «Trainingsdesign» von Anna Langheiter an, die 2017 für ihre Arbeit mit dem europäischen Trainingspreis in Gold ausgezeichnet wurde.

Trainingsdesign ist ein Prozess, der darauf abzielt, eindrückliche Lernerlebnisse zu erzeugen. Diese sollen den Trainee befähigen, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Das Kriterium für die Erfolgsmessung ist die sogenannte Transferwirksamkeit, also der tatsächliche Nutzen im Anwendungskontext. Für das Design erfolgreicher Trainings nennt Anna Langheiter zwei Grundprinzipien: «Aus dem Hintergrund trainieren» bedeutet, dass die Trainees so viel wie möglich selbst lernen und der Trainer so wenig wie möglich referiert. Die Faustformel liegt hier bei einem Drittel Inhaltsvermittlung und zwei Dritteln Übungszeit.

Das zweite Grundprinzip lautet «Aufs Ergebnis hin denken» – jede einzelne Aktion im Training muss auf den angestrebten Lernerfolg des Trainees einzahlen. So entsteht ein roter Faden, der sich durch den gesamten Trainingsprozess zieht. Der Designprozess selbst besteht, laut der Autorin, aus drei Schritten. Er startet mit der Trainingsbedarfsanalyse, setzt sich mit der Erarbeitung der Trainingsinhalte fort und findet in einem Pilottraining seinen Abschluss. Nicht nur diesen Prozess, sondern auch die darauffolgenden Phasen des eigentlichen Trai-



«**Trainingsdesign. Wie Sie gut durchdachte, lebendige und passgenaue Weiterbildungskonzepte entwickeln**» von Anna Langheiter, managerSeminare 2018, 352 Seiten. Eine Zusammenfassung dieses Buches und Tausender weiterer Titel finden Sie auf [www.getabstract.com](http://www.getabstract.com)

nings, des Lerntransfers und der Evaluierung handelt das Buch in allen wichtigen Aspekten ab. Dabei bleibt es keineswegs in der Theorie stecken, sondern liefert für jede Phase und jeden Aspekt des Trainings zahlreiche Beispiele, Anekdoten, Planungsvorlagen und Checklisten.

**getabstract**  
compressed knowledge

## Exklusives Angebot für veb.ch-Mitglieder

Als veb.ch-Mitglied haben Sie ab sofort die Möglichkeit, die renommierte Handelszeitung mit einer Preisreduktion von bis zu 50 % zu abonnieren.

- 50 % für Print-Abo inkl. E-Paper und Zusatz-Hefte der Handelszeitung
- 25 % für Digital-Abo / E-Paper der Handelszeitung

Dieses Angebot gilt nur für Neu-Abonnentinnen und -Abonnenten.

Melden Sie sich unter [www.veb.ch](http://www.veb.ch) mit Ihrem **Login (oben links)** an.

Im Mitgliederbereich finden Sie die Anleitung und den Promo-Code unter **Dokumente für Mitglieder**.



---

# «Il faut constamment se mettre à jour»

---

Issu de la formation académique, Alexandre Lambiel s'est dirigé par la suite vers la formation professionnelle supérieure en effectuant un diplôme fédéral d'expert en finance et controlling. Il occupe aujourd'hui un poste à responsabilités dans le domaine financier au sein d'une société d'envergure nationale.

---

**Alexandre Lambiel, en quoi consiste votre travail actuel?**  
J'occupe le poste de Finance Assistant Director auprès de Swiss Education Group (SEG), une société qui possède une dizaine d'entités dont cinq écoles hôtelières en Suisse. J'y suis responsable de la consolidation des comptes du groupe ainsi que de l'établissement des différents rapports. Dans cette optique, je supervise l'équipe en charge de la comptabilité de nos entités.

**En ce qui vous concerne, peut-on parler d'une vocation?**  
J'ai toujours eu une affinité avec les chiffres: à l'école, c'était les maths et plus tard ça a été la comptabilité. Je me sens vraiment dans mon élément. J'apprécie aussi la



*Titulaire du diplôme fédéral d'expert en finance et controlling, Alexandre Lambiel occupe le poste de Finance Assistant Director auprès de Swiss Education Group. Il intervient comme expert dans le cadre des examens du brevet fédéral de spécialiste en finance et comptabilité.*

variété des domaines et des problématiques que je traite: comptabilité, fiscalité, TVA, controlling, etc.

**Quelles sont les compétences requises pour exercer votre métier?**

Il est bien-sûr nécessaire de disposer des connaissances techniques, «normatives» et juridiques liées à la branche. Mais il faut aussi savoir faire preuve de flexibilité, notamment quand les gens vous sollicitent à cause d'imprévus. On doit aussi être au fait des évolutions: les normes comptables, les lois, les taux changent souvent, il est donc important de rester à jour.

**Votre secteur a-t-il beaucoup évolué au cours de ces dernières années?**

Au-delà de l'évolution du contexte juridique et fiscal, l'automatisation exerce une grande influence: on cherche de plus en plus à optimiser les processus. Ainsi, tout ce qu'il est possible d'automatiser est automatisé, cela permet de libérer du temps pour d'autres tâches. Tout va également plus vite. Les rapports doivent être fiables et disponibles rapidement.

**Quelles sont les raisons qui vous ont motivées à effectuer le diplôme fédéral?**

J'ai suivi une formation universitaire en informatique de gestion (HEC). J'y ai surtout étudié les systèmes d'information, tout en prenant des cours à option en lien avec la comptabilité qui m'intéressait beaucoup. Cela m'a d'abord amené à travailler dans une fiduciaire. Plus tard, chez SEG, j'ai souhaité me perfectionner pour aller plus loin. Ma formation HEC m'a permise d'accéder au diplôme sans passer par la case du brevet fédéral. J'ai beaucoup apprécié les cours dont les contenus étaient variés, techniques et en lien avec mes activités professionnelles. Les vases communiquaient.



**Vous pouvez lire d'autres récits palpitants sur [plusquedeschiffres.ch](https://plusquedeschiffres.ch)**

# Caso pratico: Aumento condizionale – Emissione di buoni di partecipazione

Nella pratica il capitale in buoni di partecipazione riveste un'importanza marginale. Poiché sono applicabili le disposizioni sul capitale azionario, se non vi sono disposizioni contrarie negli art. 656a ss. CO (art. 656a cpv. 2 CO), quanto viene indicato in merito al capitale azionario trova pure applicazione per il capitale di partecipazione.



Daniela Salkim

## Situazione iniziale

La società INTER AG, Coira, ha come scopo l'intermediazione e l'esecuzione di prestazioni di consulenza nell'ambito della ricerca e sviluppo di macchinari.

Alla fine del 2018 la società INTER AG emette dei buoni di partecipazione (vedi tabella 2) ai propri dipendenti. Del capitale condizionale di partecipazione (2'000 buoni al valore nominale di CHF 100) vengono emessi fino al 31 dicembre 2018 351 pezzi. Il

swiss quality  
peer review

veb.ch TREUHAND | SUISSE

capitale di partecipazione è stato esposto sotto il capitale azionario con CHF 35'100. La differenza tra il prezzo di acquisto e il valore nominale rappresenta l'aggio di emissione, che deve essere esposto nelle riserve legali. L'aggio è stato di CHF 135'900.

I buoni di partecipazione emessi devono essere iscritti annualmente a registro di commercio. A questo scopo si necessita di un atto pubblico e dell'adattamento degli statuti che devono essere redatti da un notaio. Negli statuti attualmente in vigore figurano le seguenti informazioni in merito al capitale azionario e al capitale di partecipazione (estratto, vedi tabella 1).

## Domanda

Il consiglio di amministrazione della INTER AG vorrebbe nell'agosto 2019 procedere all'iscrizione all'ufficio del registro di commercio del menzionato aumento condizionale di capitale tramite l'emissione di buoni di partecipazione (vedi tabella 2).

In questo caso il CDA verrà informato dall'Ufficio del registro di commercio che per l'iscrizione sarà necessaria un'attestazione di verifica allestita da un revisore indipendente. A seguito di ciò il CDA contatta la RevisionsAG, nella persona del sig. Peter Hansmann, incaricandola

## Estratto dallo statuto della INTER AG:

### ■ Capitale azionario

Il capitale azionario ammonta a CHF 200'000, suddiviso in 2'000 azioni nominative del valore nominale di CHF 100 cadauna, interamente liberato.

### ■ Capitale di partecipazione

Il consiglio di amministrazione è autorizzato a emettere un capitale condizionale di partecipazione di massimali CHF 200'000, costituito da 2'000 buoni di partecipazione vincolati con un valore nominale di CHF 100 cadauno.

Aumenti in blocco e aumenti con importi parziali sono ammessi.

La data di emissione, del termine del diritto al dividendo e il genere di accredito vengono decisi dal consiglio di amministrazione.

Il diritto di opzione degli azionisti al capitale condizionale di partecipazione è sospeso. Il capitale condizionale di partecipazione serve unicamente a permettere alle lavoratrici e ai lavoratori nonché ai quadri di poter acquisire una partecipazione.

Tabella 1: Estratto dallo statuto

## Buoni di partecipazione – disposizioni giuridiche

(vedi [www.rwi.uzh.ch/elt-1st-vogt/gesellschaftsrecht/aktie\\_aktionar/de/html/aktie\\_partizipationsschein.html](http://www.rwi.uzh.ch/elt-1st-vogt/gesellschaftsrecht/aktie_aktionar/de/html/aktie_partizipationsschein.html))

Lo statuto può prevedere oltre al capitale azionario un capitale di partecipazione suddiviso in quote (buoni di partecipazione). Tali buoni di partecipazione sono emessi contro un conferimento, hanno un valore nominale e non accordano diritto di voto (art. 656a cpv. 1 CO).

Con il buono di partecipazione sono quindi legati i medesimi diritti patrimoniali come per l'azione, ma lo stesso non accorda alcun diritto di voto e fondamentalmente anche nessun diritto ad esso inerente (art. 656c cpv. 1 CO). Il partecipante è quindi equiparato all'azionista per quanto concerne i diritti patrimoniali, ma non in merito ai diritti di socio (art. 656f cpv. 2 CO). Non può essere discriminato dagli azionisti nei suoi diritti a meno che gli azionisti limitino i loro diritti nella medesima misura (art. 656f cpv. 3 CO).

Il capitale di partecipazione non può superare il doppio del capitale azionario (art. 656 cpv. 1 CO).

Tabella 2: Buoni di partecipazione – disposizioni giuridiche

## Soluzione

- a) Dal testo legislativo non risultano conflitti se la revisione viene effettuata retroattivamente al 31.12.2018. Bisognerà comunque tenere in considerazione la prassi adottata dal singolo Ufficio del registro. In genere viene concesso un termine massimo di 6 mesi. L'Ufficio del registro del Cantone dei Grigioni ha confermato in questo caso che procederà all'iscrizione dell'emissione dei buoni di partecipazione al 31.12.2018 «nonostante siano scaduti i termini». Il termine è da considerarsi come norma regolamentatoria.
- b) Conformemente alle disposizioni sul capitale azionario (art. 653f cpv. 1 CO) la verifica di un aumento condizionale di capitale è da espletare da un perito revisore abilitato. L'abilitazione quale revisore non è quindi sufficiente. Di conseguenza il sig. Peter Hansmann non potrà eseguire la verifica.

Indicazione: La ASR pubblica una panoramica dalla quale è visibile per quale prestazione è richiesta l'abilitazione di perito revisore e per quali per contro è sufficiente l'abilitazione di revisore (vedi [www.rab-asr.ch/#/page/3/50](http://www.rab-asr.ch/#/page/3/50)).

Traduzione: Thomas Ernst

della verifica dell'aumento condizionale di capitale e dell'emissione della relativa attestazione di verifica. La società e il revisore sono in possesso di un'abilitazione quali revisori presso l'Autorità federale di sorveglianza dei revisori (ASR).

In merito all'aumento di capitale si pongono le seguenti questioni:

- a) Può la RevisionsAG allestire un'attestazione di verifica basandosi sui conti annuali chiusi al 31.12.2018?  
b) La qualificazione quale revisore abilitato è sufficiente?

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)



## ACF – Associazione dei Contabili-Controller diplomati federali

### Gruppo della Svizzera Italiana

Segretariato  
6963 Lugano-Cureggia

Telefono: 091 966 03 35  
Fax: 091 966 03 35

Per informazioni ed osservazioni scrivere a  
[iguarisco@acf.ch](mailto:iguarisco@acf.ch)

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

---

# Historisch veranschaulicht: Die Digitalisierung ist eine Chance

---

Auch dieses Jahr lud veb.ch seine Referenten und Autoren zum gemeinsamen Netzwerk-Anlass in den uniTurm in Zürich ein. Die Gäste kamen in den Genuss eines interessanten Referats von Prof. Dr. Tobias Straumann zum Thema «Digitalisierung und die schöpferische Zerstörung: historische Perspektiven».

---

«Sie tragen massgeblich zum Erfolg von veb.ch bei», begrüßte veb.ch-Präsident Herbert Mattle die anwesenden Dozentinnen und Dozenten sowie Autorinnen und Autoren. «Sie alle erfüllen eine wichtige Voraussetzung für unser Weiterbildungsangebot, denn sie stehen in der Praxis und vermitteln diese Praxis an unsere jährlich rund 3000 Absolventinnen und Absolventen. Vizepräsident Prof. Dr. Dieter Pfaff, der als Universitätsprofessor in die schönen Räumlichkeiten des uniTurm Restaurants geladen hatte, berichtete, dass der Anlass in einem ehemaligen Fechtsaal stattfand. Atemberaubend war die Aussicht aus dem Turm auf die Stadt Zürich. «Ein Ort, der anregt, um 'out of the box' zu denken», resümierte Pfaff.

Digitalisierung ist ja nicht nur die grösste Innovation unserer Zeit selbst, sondern ermöglicht wiederum vielfältige Innovationen. Viele Arbeitskräfte, aber auch Zukunftsforscher und nicht zuletzt die Medien befürchten, dass die

digitale Revolution zahlreiche Tätigkeiten überflüssig machen könnte. Gerade auch Buchhalter, Treuhänder und Wirtschaftsprüfer seien betroffen. Ist das aber wirklich so? Was können wir aus der schöpferischen Zerstörung vergangener Innovationswellen lernen und was ist dieses Mal vielleicht anders?

Zum Thema hatte veb.ch Prof. Dr. Tobias Straumann vom Historischen Seminar der Universität Zürich als Referenten eingeladen. Tobias Straumann ist Wirtschaftshistoriker, lehrt an der Universität Zürich, forscht zur Geschichte von Finanz- und Unternehmenskrisen und schreibt Aufsätze und Bücher; erst Anfang des Jahres ist sein Buch über die grosse Finanzkrise von 1931 erschienen. In der NZZ am Sonntag schreibt er regelmässig in der Kolumne «Geld und Geist». Straumann legte gleich zu Beginn seines Referats die Karten auf den Tisch; seine These: «Der Schweiz geht es gut, die Digitalisierung wird uns



Referent Tobias Straumann stellte sich den Fragen von Dieter Pfaff (rechts).





Die traumhafte Aussicht aus dem UniTurm auf die Stadt Zürich, ein Ort, der anregt, um 'out of the box' zu denken.

nicht schaden; im Gegenteil: Historisch betrachtet rettet sie keine Berufe aus, sondern schafft neue Nischen und Ausdehnungen von Jobs». Auch dauere es sehr lange, bis sich eine Technologie überall durchsetze. Interessant sei zudem, dass bestimmte Berufe, die wegen Technologiewandel langfristig wegfallen, vorübergehend sogar noch einmal aufblühen könnten.

Der Prozess der Digitalisierung ist bereits seit Jahrzehnten im Gang, ohne dass Massenarbeitslosigkeit entstanden wäre. Der Strukturwandel ist heftig, aber nicht disruptiv. Die meisten Berufstätigen, die wegen der Digitalisierung ihre Stelle verloren haben, haben anderswo eine Stelle gefunden. Bisher gab es nur einmal einen disruptiven Technologie-Schock in der Schweizer Wirtschaftsgeschichte, und laut Straumann sei dieser in seiner Art nicht wiederholbar. Die Rede ist von der industriellen Revolution, die Ende des 18. Jahrhunderts die bestehende Wirtschaftsstruktur der Deutschschweiz

richtiggehend durchschüttelte. In der Nord- und Ostschweiz waren viele ländliche Haushalte im 18. Jahrhundert in der Baumwollverarbeitung beschäftigt. Sie spannen, woben und druckten zu Hause, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. In dieser Zeit war in England die industrielle Revolution in der Baumwollspinnerei voll im Gange. Innerhalb kürzester Zeit kam es zu grossen Einsparungen des Personaleinsatzes. «Es war ein Produktivitätsfortschritt, der wirklich als disruptiv zu bezeichnen ist», so Straumann. Die Folgen für die Schweizer Haushalte waren verheerend. «Man schätzt, dass in der damaligen Eidgenossenschaft in den 1790er Jahren ungefähr 100'000 Spinnerinnen und Spinner ihre Arbeit verloren haben – bei einer Gesamtbevölkerung von rund 1,6 Millionen Personen», hob Straumann hervor.

Seither habe es keine vergleichbare, wirtschaftliche Disruption mit einem solchen Ausmass an Arbeitsplatzverlusten in so kurzer Zeit mehr gegeben. Heute sind wir die schnelle Veränderungsrate des technologischen Wandels gewöhnt und wissen, dass Bildung der Schlüssel für deren Bewältigung ist. «Eine ähnliche Zäsur wie die der industriellen Revolution ist deshalb äusserst unwahrscheinlich – trotz Digitalisierung», so Straumann.

Mit diesen positiven Gedanken schloss Straumann sein Referat und nach einer äusserst lebendigen Diskussion begann der Übergang zum geselligen Teil, denn der jährliche Dozentenanlass ist auch eine gute Gelegenheit, das eigene Netzwerk zu pflegen. So gab es beim anschliessenden Dinner neben kulinarischen Highlights auch anregende Diskussionen und interessante Gespräche.



Anregende Gespräche gab es beim anschliessenden Dinner.

*Text: Stephanie Federle,  
Leiterin Marketing und Kommunikation veb.ch*

---

# Spannende Stellen auf unserer Unternehmensseite auf LinkedIn

---

Sind Sie auf der Suche nach einer neuen beruflichen Herausforderung? Oder haben Sie als Unternehmen eine Stelle offen? Dann schicken Sie uns Ihre Ausschreibung und schauen Sie regelmässig auf unserem LinkedIn-Account vorbei. Wir veröffentlichen auf unserer LinkedIn Unternehmensseite spannende Jobs.

---

Produktmanager/-in Finanz- und Rechnungswesen, Controller/-in (50–70%), Buchhalter/-in mit eidg. Fachausweis – dies sind nur einige der Beispiele von spannenden Jobausschreibungen, die Sie neu auf unserer Unternehmensseite auf LinkedIn finden.

Wichtig ist, dass die Jobausschreibung unsere Weiterbildungen Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen oder Dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling enthalten. Zudem soll im Sinne der Gleichberechtigung die Ausschreibung geschlechtsneutral formuliert sein und darf keine Altersbeschränkung enthalten.

Wir behalten uns vor, jedes Inserat vor der Veröffentlichung zu prüfen und abzulehnen, wenn es nicht unseren Richtlinien entspricht.

Senden Sie uns Ihr Inserat im PDF-Format an:  
[herbert.mattle@veb.ch](mailto:herbert.mattle@veb.ch).

Schauen Sie regelmässig vorbei, nutzen Sie diese Chance und folgen Sie uns auf LinkedIn.



## 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 – Beyond Leadership**

**Dienstag, 24. März 2020**

Hotel Bern

**Mittwoch, 22. April 2020**

Vortrag regional: Erbrecht, Patientenverfügung, etc.  
mit Markus Schärer, von Graffenried

**Dienstag, 5. Mai 2020**

Hauptversammlung  
mit Besichtigung ara region bern ag

**21. August 2020**

Weinreise 2020 ins Tessin

### NORDWESTSCHWEIZ

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

**Montag, 3. Februar 2020**

Traditioneller Steueranlass BL/BS

**Netzwerk veb.ch – Beyond Leadership**

**Montag, 20. April 2020**

Post Restaurant Oase, Basel

### OSTSCHWEIZ-FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

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

**Netzwerk veb.ch – Beyond Leadership**

**Dienstag, 17. März 2020**

Romantik Hotel Stern, Chur

**Dienstag, 7. April 2020**

Klubschule Migros, St. Gallen

**Dienstag, 17. April 2020**

Generalversammlung der  
Regionalgruppe Ostschweiz/FL

**Freitag, 19. Juni 2020**

Reise nach Südtirol

**Samstag, 22. August 2020**

Wanderung

### ZENTRALSCHWEIZ

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

**Netzwerk veb.ch – Beyond Leadership**

**Mittwoch, 6. Mai 2020**

Kaufmännischer Verband, Luzern

### ZÜRICH

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

**Montag, 3. Februar 2020**

Steuern aktuell

**Netzwerk veb.ch – Beyond Leadership**

**Montag, 16. März 2020**

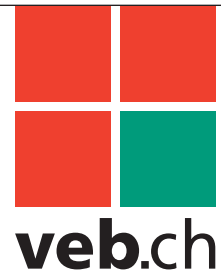
Zunftthaus zur Schmiden

**Dienstag, 31. März 2020**

Neues von der Mehrwertsteuer

**Mittwoch, 6. Mai 2020**

Generalversammlung der Regionalgruppe Zürich



REGIONALGRUPPEN

### 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 17'500 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

# Unsere Lehrgänge und Seminare 2020 auf einen Blick!

veb.ch – die Nummer 1 in der Weiterbildung



veb.ch – der Schweizer Verband für Rechnungslegung und Controlling. Seit 1936.

## **TAGESSEMINAR** Jahresabschlussplanung 2019/2020

**DIENSTAG, 7. JANUAR 2020**

Das Seminar richtet sich an Personen aus dem Rechnungswesen, dem Treuhandbereich und dem Steuerrecht, die wissen wollen, was im Steuer- und Sozialversicherungsbereich wichtig ist und was auf sie zukommt. Kurz und bündig fassen unsere Referenten alles Bedeutende zusammen. Daraus können Sie das Wichtigste für Ihre Kunden mitnehmen und in Ihre tägliche Arbeit einfließen lassen. Viele Themen werden besprochen wie: Neues aus der Direkten Steuer (Bund und Kantone), Neues von der MWST, Aktuelles aus den Sozialversicherungen, wichtige Gerichtsentscheide, die neuen Kreisschreiben sowie Merkblätter.

## **ZERTIFIKATSLEHRGANG** Steuerspezialist Juristische Personen

**START: 20. MÄRZ 2020**

Die Weiterbildung Steuerspezialist für juristische Personen richtet sich an Buchhalter und Treuhänder, welche die Besteuerung juristischer Personen übernehmen. Mit diesem Zertifikatslehrgang eignen Sie sich fundiertes Wissen an und haben Kenntnisse darüber, wie die verschiedenen Rechtsformen (GmbH, AG, Verein etc.) besteuert werden und welche Folgen Umstrukturierungen (Fusionen), Aufteilungen sowie Sanierungen von Unternehmen mit sich bringen.

## **ZERTIFIKATSLEHRGANG** Steuerspezialist für unselbstständig Erwerbende

**START: 1. APRIL 2020**

Der Lehrgang Steuerspezialist für unselbstständig Erwerbende beschäftigt sich mit den Themen Steuerpflicht, Versicherungsleistungen und Quellensteuer. Dabei erhalten Sie als Buchhalter/Treuhänder oder Interessierter Antworten auf Fragen wie: beschränkte/unbeschränkte Steuerpflicht, Beginn und Ende der Steuerpflicht, Vorgehen bei Trennung/Scheidung/Tod sowie Einkommen aus beweglichem/unbeweglichem Vermögen und Versicherungsleistungen.

## **ZERTIFIKATSLEHRGANG** Verwaltung von Immobilien

**START: 4. JUNI 2020**

Der Zertifikatslehrgang vermittelt die wichtigsten Informationen, um Immobilienmandate speditiv betreuen zu können, ohne dabei die wichtigsten Risiken ausser Acht zu lassen. Wir erklären, wie Immobilien korrekt und professionell bewirtschaftet werden können. Inhalt dieses Lehrgangs sind Errichtung und Verwaltung von Stockwerkeigentum, die Miete von Wohn- und Geschäftsliegenschaften, die Erstellung von Nebenkostenabrechnung, das Versicherungswesen und viele weitere Themen.

## **ZERTIFIKATSLEHRGANG** Experte Swiss GAAP FER

**START: 10. JUNI 2020**

Erwerben Sie sich Kompetenz in der Rechnungslegung: Dieser Lehrgang vermittelt die einzelnen Fachempfehlungen der Swiss GAAP FER auf einfache Weise. Unsere Referenten sind ausgewiesene Spezialisten und zeigen den systematischen Aufbau der einzelnen Normen mit Beispielen aus der Praxis. Nach diesem Lehrgang sind Sie in der Lage, die Swiss GAAP FER-Standards in ein Unternehmen einzuführen, täglich anzuwenden sowie Swiss GAAP FER Abschlüsse zu analysieren.

## **LEHRGANG** Kommunikation – Auftritt – Verhandeln

**START: 29. JUNI 2020**

Dieser Zertifikatslehrgang richtet sich an alle Personen, die den eigenen Auftritt verbessern möchten. Wir übermitteln Ihnen die Voraussetzungen für wertschöpfendes Verhandeln und die Macht der Gesprächsführung. Im Zentrum steht: Wie bleibe ich bei meinem Auftritt souverän? Wie meistere ich schwierige Gesprächssituationen? Dabei helfen Ihnen Kommunikationsmodelle und Tipps und Tricks von unseren Top-Referenten.

## **ZERTIFIKATSLEHRGANG** Digital CFO

**START: 26. AUGUST 2020**

In acht Tagen entwickeln Sie eine massgeschneiderte Digitalisierungsstrategie für Ihr Rechnungswesen und Controlling. Wir haben ausgewiesene und praxiserfahrene Dozenten, die mit Ihnen gemeinsam Lösungen für Ihre beruflichen Herausforderungen erarbeiten. Erfahren Sie mehr über brandaktuelle Themen – von der digitalen Unternehmenskultur über ERP-Prozesse und BI Business Intelligence zur operativen Exzellenz im Rechnungswesen und Controlling. Als der Vertreter unseres Berufsstandes wissen wir, was für den digitalen Transformationsprozess notwendig ist – mit Einbezug der aktuellen Studie Digital Switzerland.

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



**Wissen kompakt:**  
Alle unsere  
Lehrgänge dauern  
3 bis 8 Tage.

Lesen Sie unseren  
Blog unter:

**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