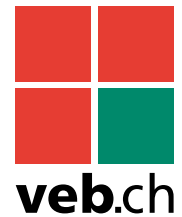
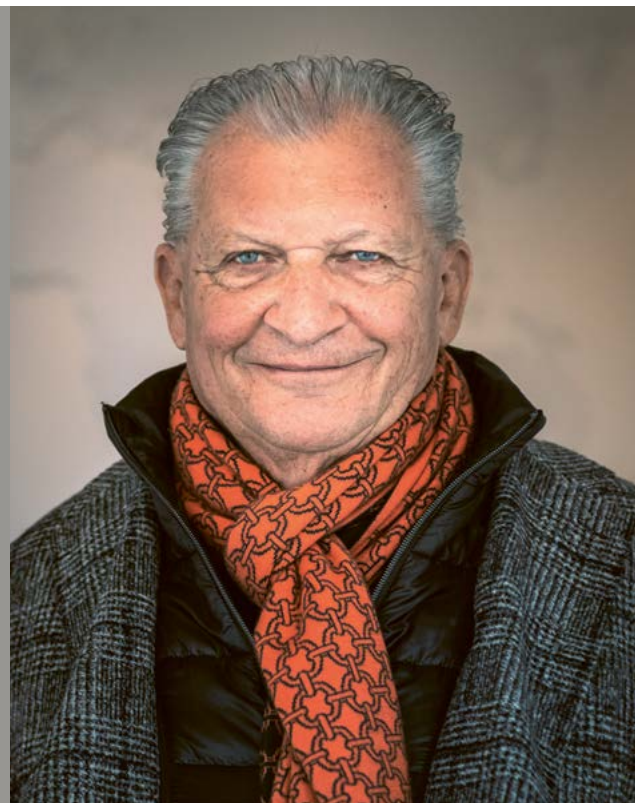


# rechnungswesen & controlling



## Wachsen oder Sterben?



Wie hat Paul Bulcke/CEO Nestlé vor Jahren richtig gesagt: «Ein Unternehmen, das zu wachsen aufhört, beginnt zu sterben». Diese für mich wahre Aussage gilt nicht nur für den finanziellen Aspekt. Wie langweilig und trostlos ist die Kultur in einem Unternehmen, das sich nicht bewegt. Dies führt meist zur Kündigung und sei es nur eine innerliche. Wie muss es für gute Mitarbeitende sein, die sich nicht weiterentwickeln können?

Organisationen können aus eigener Kraft wachsen (organisch) oder durch Übernahmen und Zukäufe (anorganisch) fremder Unternehmen oder Teilen davon. Beide Vorgehensweisen haben Vor- und Nachteile. Das organische Wachsen baut auf den Stärken und vorhandenen Ressourcen des Unternehmens auf, verläuft geordnet und ist eher risikolos, kann aber schnell an Grenzen stossen. Das anorganische Wachsen beschleunigt massiv das Tempo der Unterneh-

»»» Fortsetzung Seite 4

### Controlling

Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung

### Rechnungslegung

Fallstricke bei der Erstellung der Geldflussrechnung nach Swiss GAAP FER

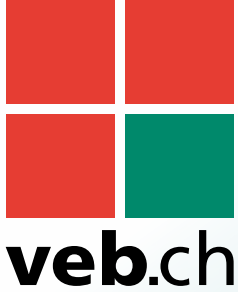
### Sozialversicherungen

Steuerbarkeit von Homeoffice-Entschädigungen und Deklaration im Lohnausweis

### Persönlich

Ehemaliger Korpskommandant

Aldo C. Schellenberg ist seit 2013 veb.ch-Mitglied



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

Anliker Stefanie  
Arnold Claudia Carolina  
Baumann Gabriela  
Bernhard Karin  
Bernhardsgrütter Anton  
Betschart Matthias  
Bossard-Salzmänn Martina  
Brunner Carmen Franziska  
Bucherer Thomas  
Chappuis Philippe  
Cortini-Weitzel Tatjana  
Dambach Martin  
Dönmez Murat  
Dorizzi Yannik  
Feusi Bissig Petra  
Fluch-Guillén Zoraida  
Furter Ursula  
Galliker Heino  
Genovese Carmelina  
Glur Melanie  
Gonzalez Alexander  
Gruenhut Barbara  
Haber Lukas  
Haudenschild Sandra  
Hirschi Sandra  
Hochhuth Enno

Hofer Beatrix  
Huber Pascal  
Huber Bettina  
Jäggi Thomas  
Kägi Jessica  
Kasper Andreas  
Koch Sonja  
Kramer Natalia  
Kutter Roger  
Landolt Cornelia  
Lienberger Michelle  
Loffredo Deborah  
Lüdi Roger  
Lüthi Jasmin  
Mändli Theres  
Mattle Joël  
Memishi Ilfete  
Mettler Dina  
Monney Pascal  
Müller Daniel  
Müri Daniela Eva  
Oetterli Melanie  
Perrig Silvan  
Pfändler Hansjörg  
Phommara Sukam  
Raba Petrit

Riebler Daniel  
Ristic-Milosevic Jelena  
Roux Tobias  
Rufli Astrid  
Schelling Florence  
Schuler Marco  
Staeger Cyril  
Stanic Vesna  
Staub Caroline  
Steinbrunner Seraina  
Stocker Martin  
Ströbele Saime  
Tarantino Susanna  
Villiger Jeanine  
Vranovci Sali  
Wächter Monika  
Wahlen Monika  
Waser Markus  
Werder Andreas  
Wicki Reto  
Wyss Niklaus  
Zenger Christian  
Zinner Andrin  
Zlauwinen Benjamin

**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 Seminaranbieter. veb.ch fördert Bekanntheit, Anerkennung und Entwicklung von Fachausweis und Diplom und der dualen Ausbildung in Wirtschaft, Öffentlichkeit und Politik; er ist vom Bund beauftragter Mitträger der eidgenössisch anerkannten Fachausweis- und Diplomprüfung. veb.ch bringt seine Mitglieder an den Puls der Wirtschaft und näher zum Erfolg.

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

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

**Sie sind veb.ch beigetreten.**

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

---

# Inhaltsverzeichnis

---

## Editorial

Wachsen oder Sterben? 1

---

## Controlling

Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung 5

IKS: Theorie und gesetzliche Grundlagen in der Schweiz 8

---

## Rechnungslegung

IPSAS-Board genehmigt neuen Leasingstandard 10

Le Conseil IPSAS approuve une nouvelle norme sur le leasing 12

Fallstricke bei der Erstellung der Geldflussrechnung nach Swiss GAAP FER 15

IFRS Update: «Die Bilanzierung von SPAC-Transaktionen (Teil II)» 20

vcb.ch-Bestseller zur Rechnungslegung 22

Rechnungslegung nach OR 23

---

## Revision

Aktienrechtsrevision: Änderungen betreffend Kapitalverlust und Überschuldung 24

---

## Recht

Aktuelle und interessante Gerichtsurteile 27

---

## Steuern

MWST: Saldosteuerermethode 29

Gemischte Schenkungen bei der Grundstückgewinnsteuer 31

---

## Sozialversicherungen

Steuerbarkeit von Homeoffice-Entschädigungen und Deklaration im Lohnausweis 33

---

---

## Bildung

Aus der Controller Akademie 37

«KMU-Verwaltungsrat kompakt» – der neue Lehrgang von vcb.ch 41

Kann schlechte Führung erfolgreich sein? 43

Die eidgenössischen Prüfungen haben begonnen 47

Aus der Sicht eines Dozenten und Prüfungsexperten 48

---

## Digitalisierung

Datenmanagement bringt unser Berufsbild ins digitale Zeitalter 51

---

## SWISCO

Jongler non seulement avec les chiffres, mais aussi avec les données – un must ! 52

---

## ACF

Destreggiarsi con i dati come maestri di numeri – un imperativo categorico! 53

---

## Persönlich

Interview mit Aldo C. Schellenberg 54

---

## GetAbstract

Verwaltungsrat und Digitalisierung 58

---

## vcb.ch Inside

Regionalgruppen 59

Aktuelle Veranstaltungen 60

---

mensentwicklung, benötigt aber hohe personelle und finanzielle Ressourcen und oftmals scheitern solche Projekte an zu unterschiedlichen Unternehmenskulturen, Missverständnissen und falschen Erwartungen.

Für Verbände (in der Rechtsform eines Vereins) dürfte in der Regel nur das organische Wachstum in Frage kommen. Dies gilt auch für veb.ch. Dabei ordne ich auch unsere erfolgreichen Beteiligungen Controller Akademie AG und SQPR dem organischen Wachstum zu, sind sie doch aus Gründungen mit Partnerorganisationen entstanden.

Für unseren Verband ist das Wachstum in zwei Bereichen entscheidend: Mitgliederentwicklung und Weiterbildungsmarkt, mit gegenseitigem positivem Einfluss.

Wir wachsen seit Jahren stetig im Mitgliederbereich, von rund 3000 Mitgliedern im Jahre 2000 um mehr als 4000 auf über 7000 im Jahre 2021. Basis für unser Mitgliederwachstum sind unsere eidg. Prüfungen, die sich ebenfalls sehr gut entwickelt haben, mit aktuell über 1200 Kandidatinnen und Kandidaten beim Fachausweis und rund 300 beim Diplom. Zu dieser erfreulichen Entwicklung tragen insbesondere unsere Marketinganstrengungen wie «Zahlenmeister» und die erfolgreiche Akquisition aller Absolventinnen und Absolventen bei, wie aber auch die Attraktivität unserer Ausbildung in Wirtschaft und Verwaltung durch regelmässige Anpassungen des Prüfungs- und Ausbildungsstoffes.

Ebenso wichtig ist allerdings unser Wachstum auf dem Weiterbildungsmarkt. Dessen finanzieller Ergebnisbeitrag übersteigt seit Jahren die Einnahmen aus dem Mitgliederbeitrag. Dieser ist notabene seit Jahrzehnten mit CHF 120 unverändert, eingeschlossen viele wertvolle, kostenlose Dienstleistungen wie:

- Zugang zu getAbstract – der weltweit grössten Onlinebibliothek – mit Zusammenfassungen von Fachbüchern aus den Bereichen Wirtschaft, Management und Karriere
- Jährlich zwei aktuelle vebinare
- Jährlich zwei Netzwerkveranstaltungen zu Fachthemen und weiteren Anlässen in den Regionalgruppen
- Generalversammlung veb.ch mit Fachreferaten und Nachtessen mit Kolleginnen und Kollegen.

Unsere Weiterbildungen sind anerkannt und erfolgreich auf unseren Kerngebieten wie Rechnungslegung, Steuern, Sozialversicherungen oder eingeschränkter Revision. Wir wollen, müssen aber weiter wachsen mit zusätzlichen, neuen Angeboten. Dabei ist einerseits wichtig, dass wir weiterhin an unserem bewährten Grundsatz festhalten «von der Praxis für die Praxis» und dass unsere Ausbildungsinhalte umgehend in die tägliche Arbeit umgesetzt werden können. Andererseits halten wir es für wichtig, dass wir mit Produkten in Fachbereichen auf den Markt kommen, wo dieser uns die Kompetenz zutraut. Zu unserem Erfolg tragen dabei auch unsere bestens ausgewiesenen, erstklassigen Dozierenden bei, welche in der Regel selbst in der Praxis stehen.

Was liegt deshalb näher, als unser Weiterbildungsportfolio mit den spannenden Bereichen Leadership und Datenmanagement zu erweitern, werden diese doch auch neu Bestandteil unserer eidg. Prüfungen ab 2023 sein.

■ **Leadership:** Wir werden dieses Jahr zum dritten Mal den äusserst erfolgreichen, 6-tägigen Zertifikatslehrgang «Leadership: Grundlagen der Führung 4.0» durchführen. Hier zeigt sich eine unserer Stärken, passen wir doch diesen Lehrgang ständig den sich wandelnden Anforderungen an und gehen – nebst Grundlagenkenntnissen – auf aktuelle Themen wie Mobbing, Change-Management oder Führung im Home-Office ein. Eine weitere Stärke sind unsere praxiserfahrenen Dozierenden, alles Experten auf ihrem Gebiet. Informationen zum aktuellen Lehrgang finden Sie hier: [www.veb.ch/Seminare](http://www.veb.ch/Seminare) und Lehrgänge/Leadership. Weitere Weiterbildungsangebote im Bereich Leadership sind im Aufbau.

■ **Datenmanagement:** In Zusammenarbeit mit dem Institut of Digital Business der Fachhochschule HWZ haben wir den 8-tägigen Zertifikatslehrgang «Digital CFO» geschaffen, welcher schon von 150 Kolleginnen und Kollegen absolviert wurde. Informationen zum nächsten Lehrgang finden Sie unter [www.veb.ch/Seminare](http://www.veb.ch/Seminare) und Lehrgänge/Digital CFO. Weitere Angebote im digitalen Bereich folgen laufend, wie Ausbildung im BI, und werden teilweise bei der Controller Akademie Zürich durchgeführt.

Zusätzlich versuchen wir immer wieder, Weiterbildungswünsche unserer Mitglieder aufzunehmen, wie aktuell mit dem zweitägigen Zertifikatslehrgang «KMU-Verwaltungsrat kompakt». Dieses Thema passt perfekt zu veb.ch, muss sich doch ein Verwaltungsrat intensiv mit der Rechnungslegung in allen seinen Facetten auseinandersetzen. Dazu sollte im Gremium mindestens ein Mitglied vertreten sein, das professionell mit den operativ finanziellen Verantwortlichen, aber auch mit Revision und Finanzgebern diskutieren kann. Und hier sind wir als ausgewiesene Fachleute besonders gefragt – der Kreis ist geschlossen.

Wir werden auch nach der Pandemie unsere Tagesseminare und die meisten unserer Zertifikatslehrgänge sowie Praxis Kompakt weiterhin hybrid anbieten. SIE entscheiden, ob Sie vor Ort oder von zu Hause teilnehmen: Präsenzunterricht für den persönlichen Austausch, online-Unterricht, um Reisezeit zu sparen.

Weitere und innovative Weiterbildungsangebote sind in der Pipeline, lassen Sie sich überraschen.

Wir wachsen weiter, von der Praxis mit der Praxis.

Herbert Mattle, Präsident veb.ch



---

# Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung

---

Unternehmen stehen aufgrund gesellschaftlicher Erwartungen zunehmend unter Druck, sich intensiver mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen und einen Beitrag zur Erreichung der UN-Entwicklungsziele zu leisten. Der CFO-Bereich spielt bei der stärkeren Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Unternehmenssteuerung eine zentrale Rolle.

---



Flavia Kruck

## 1 Ausgangslage und Zielsetzung

Veränderte Rahmenbedingungen von Aussen führen dazu, dass sich Unternehmen im Innern verändern. Unternehmen stehen aktuell aufgrund gesellschaftlicher Erwartungen, verschärften regulatorischen Vorschriften und erweiterten Anforderungen des Kapitalmarkts zunehmend unter Druck, sich intensiv(er) mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen.



Christian Offenhammer

Mit der öffentlichen Aufmerksamkeit, welches das Thema unter anderem durch die «Fridays for Future»-Bewegung erhalten hat, steigt der gesellschaftliche Druck auf Unternehmen, zur Erreichung der UN-Entwicklungsziele beizutragen. Zudem sehen sich Firmen mit verschärften gesetzlichen Vorschriften, wie z. B. Berichterstattungspflichten hinsichtlich nichtfinanzieller Kennzahlen, konfrontiert.

In der EU bestehen mit der EU-Richtlinie 2014/95/EU bereits konkrete Verpflichtungen, welche nun durch die «Corporate Sustainability Reporting Directive» (CSRD) ausgeweitet werden sollen (Geltungsbereich, Inhalt, Prüfung), und auch in der Schweiz wird es mit der Umsetzung der Konzernverantwortungsinitiative entsprechende Anforderungen geben. Auch von Kapitalmarktseite werden nachhaltige Investments sowohl von privaten Anlegern als auch institutionellen Investoren immer häufiger nachgefragt, was sich in der deutlichen Zunahme von ESG-Indizes, Nachhaltigkeits-Ratings und Green Bond-Emissionen widerspiegelt.

## 2 Wettbewerbsvorteile durch die effektive Steuerung von Nachhaltigkeitsthemen erzielen

Die aktuellen Entwicklungen stellen Unternehmen also vor die Herausforderung, sich stärker als bisher mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen und diese in der Unternehmenssteuerung zu berücksichtigen. Während einige Unternehmen sich noch auf eine bloße Regelbefolgung von externen Berichtsanforderungen beschränken, haben andere die hohe strategische Relevanz des Themas für die interne Steuerung erkannt und lassen Nachhaltigkeit als langfristigen Beitrag zum Unternehmenserfolg in alle Aspekte der Wertschöpfungskette einfließen. Eine gelungene Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung erzielt dabei messbare Wettbewerbsvorteile, beispielsweise durch die Erschliessung neuer Absatzmärkte, eine höhere Mitarbeitermotivation («Purpose»), eine wirksamere Kundenbindung und einen breiteren Zugang zum Kapitalmarkt.

Um die angestrebten Erfolgspotentiale zu realisieren, muss Nachhaltigkeit aktiv und adäquat gesteuert werden. Entsprechend müssen die unterschiedlichen Nachhaltigkeitsaspekte (ökonomisch, ökologisch und sozial) in bestehende Steuerungsinstrumente und Entscheidungsprozesse integriert werden. Entlang des etablierten Steuerungskreislaufs von Unternehmen lässt sich aufzeigen, wie und mit welchen Instrumenten Nachhaltigkeit umfassend berücksichtigt werden kann (vgl. Abbildung 1).

### 2.1 Nachhaltigkeit in der Strategie

Ausgangslage der Nachhaltigkeitssteuerung im Steuerungskreislauf bildet die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Unternehmensstrategie. Neben einer ethischen Motivation besteht – wie erläutert – eine langfristig-strategische Motivation, sich mit Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette auseinanderzusetzen, um die notwendigen personellen und/oder finanziellen Ressourcen danach zu



Abbildung 1: Nachhaltigkeit im Steuerungskreislauf

priorisieren, welche Aspekte mit hoher Wahrscheinlichkeit eine positive Auswirkung auf den langfristigen Erfolg haben. Diese Schwerpunktsetzung erfordert analog zur klassischen Strategiearbeit eine Beschäftigung mit den eigenen Stärken und Schwächen sowie der Spiegelung mit den Erwartungen der relevanten Anspruchsgruppen. Abgeleitet aus der übergeordneten Unternehmensstrategie sollten dann je Nachhaltigkeitsstossrichtung konkrete strategische und operative Ziele je Organisationseinheit festgelegt und zur Erfolgsmessung geeignete (quantitative und qualitative) Kennzahlen erarbeitet werden. Wichtig ist hierbei auch, die Ziele schrittweise im Unternehmen nach unten zu kaskadieren, so dass alle Ebenen auf dasselbe Ziel ausgerichtet sind und ihren Einzelbeitrag zum Gesamterfolg leisten können.

Dieses etablierte Vorgehen der Strategieumsetzung folgt der Logik einer Balanced Scorecard, welche mit Nachhaltigkeitsaspekten zur Sustainability Balanced Scorecard erweitert wird.

## 2.2 Nachhaltigkeit in der Planung

Der nächste Schritt im Steuerungskreislauf ist die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Planung. Eine moderne Planung zeichnet sich bereits heute dadurch aus, dass neben den finanziellen Zielgrößen auch nichtfinanzielle Ziele formuliert werden und Ressourcenfolgen, Abhängigkeiten und Wirkungszusammenhänge integriert abgebildet werden. Eine treiberbasierte Planung beispielsweise zeigt anhand von Werttreiberbäumen auf, wie die Wirkungszusammenhänge zwischen finanziellen Ergebnisgrößen und den operativen Einflussfaktoren aussehen. Die Ausrichtung des Handelns auf eine finanzielle Spitzenkennzahl (z. B. ROCE, EBIT) folgt einem managementorientierten Analyseansatz. Die Operationalisierung über Werttreiberbäume erlaubt dann die Detailierung und Visualisierung von den tatsächlichen, nachhaltigen Werttreibern des Geschäftserfolgs und damit

auch ein Ausrichten von Massnahmen, Projekten und Zielvereinbarungen. Die Integration aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales kann dabei kurzfristig einen Zielkonflikt darstellen, der in der Formulierung der Ziele und Abhängigkeiten reflektiert werden sollte. So steht beispielsweise die Beschaffung nachhaltiger Materialien häufig nicht im Einklang mit Kosteneinsparungen im Einkauf. Dies verdeutlicht die Wichtigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes, der eine Verzahnung von finanziellen und nichtfinanziellen Wert-

treibern adäquat abbildet. Planung ist dabei das Steuerungsinstrument, um Nachhaltigkeitsbestrebungen in der Unternehmenssteuerung zu verwirklichen und durch eine bewusste Ressourcenallokation, dezidierte Werttreiber und Nachhaltigkeitskennzahlen mit den finanziellen Steuerungskennzahlen zu verknüpfen.

Typischerweise werden dann unterjährig die Planwerte durch einen Forecast ergänzt, der die aktuellen Marktentwicklungen berücksichtigt und durch das Aufstellen und Nachverfolgen von geeigneten Nachhaltigkeitsmassnahmen die Zielerreichung sicherstellt. Zusammen mit der internen Berichterstattung wird dann eine Analyse der Abweichung zwischen Ist- und Planwerten sowie Forecast- und Planwerten sinnvoll möglich.

## 2.3 Nachhaltigkeit im Reporting

Der nächste Schritt im Steuerungskreislauf adressiert die Berichterstattung. Hierzu finden sich die in der Theorie wohl am weitesten ausgearbeiteten und in der Praxis etabliertesten Methoden zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten.

Heute ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung primär im Financial Accounting verortet, für das es eine Vielzahl an unterschiedlichen Rahmenwerken, Standardsetzern und Strukturierungshilfen gibt. Dabei ist ein Trend in Richtung integrierte Berichterstattung ersichtlich: Anstelle eines separaten Nachhaltigkeitsberichts soll ein Integrated Report finanzielle und nachhaltige Perspektiven gemeinsam abbilden und miteinander verzahnen. Diese Integration wird auch für die interne Berichterstattung empfohlen. Das Reporting soll dabei aber nicht nur die Entwicklung von Kennzahlen im Zeitverlauf oder Abweichungen zu den definierten Zielen darstellen, sondern Analysemöglichkeiten und konkrete Handlungsbedarfe aufzeigen. Zentral dafür ist eine empfängergerechte Aufbereitung der relevanten Informationen für die unterschiedlichen Berichtsadressa-

ten und eine Controlling-Funktion, welche proaktiv Ursachenanalyse, Optionenbewertung und Massnahmendefinition bewerkstelligt.

## 2.4 Nachhaltigkeit in den Voraussetzungen

Damit die Integration von Nachhaltigkeit in bestehende Steuerungsinstrumente gelingt, müssen einige organisatorische und prozessuale Voraussetzungen erfüllt werden. Der Aufbau eines eigenen, von den übrigen Finanzprozessen losgelösten Nachhaltigkeitscontrollings empfiehlt sich im Hinblick auf die Ganzheitlichkeit des Themas nicht. Vielmehr sollte der notwendige Kompetenzaufbau in der bestehenden Finanz- und Controllingabteilung erfolgen. Ein erfolgversprechendes Business Partnering bedingt – übrigens auch bisher schon – ein tiefes Verständnis des Geschäftsmodells und der Wirkungszusammenhänge. Der CFO-Bereich kann hier einen echten Mehrwert bieten und durch eine enge Zusammenarbeit mit den Fachbereichen Nachhaltigkeitsaspekte aktiv positionieren und vorantreiben.

Neben der organisatorischen Einbettung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Steuerung sollte auch eine geeignete IT-Unterstützung etabliert oder ausgebaut werden. Um notwendige Nachhaltigkeitsdaten erheben und analysieren zu können, reicht eine oftmals fehleranfällige Excel-Lösung nicht aus. Eine professionelle Softwarelösung schafft einen Single Point of Truth (SPOT) auch für Nachhaltigkeitsinformationen und reduziert dadurch den hohen manuellen Aufwand und erhöht die Qualität der Ergebnisse massgeblich. Inwieweit eine eigenständige Nachhaltigkeitssoftware neben dem Finanzberichterstattungssystem notwendig ist, hängt von den operativen Berichtsbedürfnissen ab. Auch hier gilt: lieber eine gut funktionierende Standardsoftware, die 80 % den nachhaltigen Berichtsbedürfnisse abdeckt, als eine perfekt auf alle operativen Nachhaltigkeitsaspekte ausgerichtete Spezialsoftware, die aber leider vom Management nicht in der täglichen Arbeit genutzt wird.

Neben den harten Voraussetzungen für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung haben sich auch weiche Erfolgsfaktoren abgezeichnet. Insbesondere das Commitment des Topmanagements zur Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in der Steuerung und zur Ausrichtung auf eine nachhaltige Performance ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Entlohnung als ein zentraler Baustein im Anreizsystem kann dabei den Stellenwert von Nachhaltigkeitsaspekten im Unternehmen erhöhen, indem Nachhaltigkeitskriterien an die variable Vergütung des Managements gekoppelt werden. Hier lassen sich aus der Finanzindustrie passende Mechanismen heranziehen, wo beispielsweise der Bonus regelmässig neben dem finanziellen Gewinn auch von Kapital- und Risikoaspekten abhängig gemacht wird.

## 3 Fazit

Nachhaltigkeitsstreben aufgrund von geänderten Erwartungen der Gesellschaft bewegen immer mehr Unternehmen dazu, Nachhaltigkeit intensiv in die Unternehmenssteuerung zu integrieren. Dabei sollte Nachhaltigkeit nicht nur auf eine rückwärtsgerichtete, externe Berichterstattung reduziert werden, sondern als fester Bestandteil der zukunftsgerichteten Unternehmenssteuerung etabliert sein. In allen Instrumenten des Steuerungskreislaufs (Strategieumsetzung, integrierte Planung und unterjähriges internes Berichtswesen) lassen sich Nachhaltigkeitsaspekte einbinden, um die Nachhaltigkeitsleistung im Allgemeinen zu verbessern und messbare Wettbewerbsvorteile im Speziellen zu erzielen. Dabei sollten ökologische und soziale Themen ganzheitlich mit den ökonomischen Zielen, Kennzahlen und Massnahmen verzahnt werden, um so eine aktive Steuerung des strategisch-langfristigen Erfolgs eines Unternehmens sicherzustellen.

---

### Literatur

Hartmann/Palmer/Kruck: Nachhaltigkeitskennzahlen: Zentrales Instrument für eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung, in: Klein/Kämmmer-Burrak (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung: Neue Standardaufgabe für das Controlling, Grundlagen – Instrumente – Praxisbeispiele, Freiburg, 2021, S. 145-158.

Kruck/Noffke: Nachhaltigkeit: Von der reinen Berichterstattung zur effektiven Steuerung, Zürich, Whitepaper 2021.

---

*Flavia Kruck, Senior Project Manager und Leiterin Nachhaltigkeit im Competence Center Controlling und Finanzen bei Horváth in Zürich, fkruck@horvath-partners.com*

*Dr. Christian Offenhammer, Principal und Leiter Planung, Reporting und Analytics im Competence Center Controlling und Finanzen bei Horváth in Zürich, Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen, coffenhammer@horvath-partners.com*

---

# IKS: Theorie und gesetzliche Grundlagen in der Schweiz

---

Wirecard, Postauto oder Raiffeisen – Bei all diesen Fällen negativen Wirtschaftens stellt sich eine gemeinsame Frage: Wurde genügend und vor allem systematisch kontrolliert? Die Anschlussfrage, ob ein gutes Internes Kontrollsystem (IKS) das offensichtliche Fehlverhalten oder aber die getätigten Manipulationen verhindert oder zumindest erschwert hätte, folgt auf dem Fuss.

---



Marc Arnet

Seit 2008 müssen grössere Unternehmen in der Schweiz (konkret: zur ordentlichen Revision verpflichtete Unternehmen nach Art. 727 OR) ein IKS aufbauen und unterhalten. Zudem sieht das Schweizer Obligationenrecht für die Revisionsstelle dieser Gesellschaften auch eine Prüfungspflicht des IKS vor (Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR). Diese Vorgaben würden vermuten lassen, dass es um die IKS-Landschaft in der Schweiz sehr gut bestellt ist. Leider müssen diese positiven Ansätze doch massiv relativiert werden. So unterstehen in der Schweiz gerade einmal gut 2% der Gesellschaften der ordentlichen Revision. Zudem hat sich der Gesetzgeber seinerzeit für eine absolut mini-

male IKS-Variante entschieden. Der oben erwähnte Gesetzestext verlangt denn auch wörtlich ein «existierendes» IKS. Die weitergehende Variante des «funktionierenden» Kontrollsystems hat das Parlament als eine der letzten Amtshandlungen bei der Neugestaltung des Revisionsrechts über Bord gekippt.

Die Standardvorgaben des Berufsstandes der Wirtschaftsprüfer (Schweizer Prüfungsstandard PS 890) hat denn auch diesen Gedanken aufgenommen und definiert das IKS im Sinne des Gesetzgebers als Prozesse, welche dazu dienen, mit «hinreichender Sicherheit die Ziele der Einheit im Hinblick auf die Verlässlichkeit der Rechnungslegung, die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit sowie die Einhaltung der massgebenden gesetzlichen und anderen rechtlichen Bestimmungen zu erreichen».

Wer sich mit der Theorie des IKS beschäftigt, merkt schnell, dass die Definition des IKS, wie es der Gesetzgeber im Rahmen der Vorgaben für die ordentliche Revision vorsieht, zu kurz greift. Während die Fokussierung des Gesetzgebers sowie der Revisionsbranche auf die finanziellen Aspekte der Unternehmenstätigkeit nachvollziehbar erscheinen, müsste die Unternehmensleitung einen breiteren Aspekt des IKS verfolgen. So beschäftigen die operativen Prozesse die Unternehmen aktuell teilweise deutlich stärker als rein finanzielle Abläufe. Themen wie der allgegenwärtige Personal- und Fachkräftemangel oder aber die teilweise existenzgefährdenden Lieferengpässe werden durch ein IKS im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben nur ungenügend oder aber gar nicht abgedeckt.

Es ist deshalb ratsam, auf ein bewährtes Rahmenkonzept für die IKS-Ausgestaltung zurückzugreifen. Zu diesen Rahmenkonzepten gehört beispielsweise das COSO-Framework, welches eine hohe Relevanz in der Praxis aufweist und sich als sinnvolle Orientierungshilfe bewährt hat.

## IKS als Kernaufgabe des Managements

Das Management von Schlüsselprozessen, seien diese nun finanzieller oder aber operativer Art, ist das Kernthema des Managements. Erstaunlicherweise fällt es vielen Unternehmensverantwortlichen jedoch schwer, zwischen dem strategischen Management und der operativen Prozesskontrolle zu differenzieren und man macht einfach «etwas von allem». Das Resultat ist das Fehlen eines systematischen IKS oder aber das Vorhandensein eines IKS, welches die grundlegenden Vorgaben an ein solches System nicht erfüllt und nicht tauglich ist, wichtige Prozesse verlässlich zu überwachen. Im ersten Fall hat das Management immerhin die klare Ausgangslage, dass eine systematische Kontrolle der Kernprozesse in einem Unternehmen fehlen. Der zweite Fall ist dahingehend perfider, dass die Unternehmensleitung sich selber in die Illusion versetzt, dass sie ihrer Verpflichtung betreffend Aufbau so-



wie Unterhalt eines IKS nachgekommen ist, dieses jedoch aufgrund der fehlenden Systematik sowie der fehlenden Bestandteile nicht geeignet ist, das Unternehmen entsprechend vor schwerwiegenden Schäden zu bewahren. Der dabei oft geäußerte Vorwurf, dass das IKS schwerfällig und ein Papiertiger sei, ist dahingehend falsch, als dass sich ein IKS nicht anhand der Anzahl Seiten oder aber der Anzahl Reglemente definiert, sondern aufgrund der Systematik sowie der Umsetzung im Unternehmen. Schwerfällige IKS sind somit nicht notwendig, sondern wurden vom Management als verantwortliche Instanz so geschaffen.

### Anforderungen an ein IKS

Das IKS definiert sich somit nicht über seinen Umfang, sondern über gewisse Vorgaben, welche durchaus pragmatisch und praktisch erfüllt werden können. Nachfolgende Vorgaben sind zwingend bei der Gestaltung zu beachten:

**Bekanntheit/Information/Implementation:** Ein IKS ist nur tauglich, wenn betroffene Prozessbeteiligte (also die Mitarbeitenden) das IKS sowie die entsprechenden Vorgaben und damit ihre Rolle kennen – oder minimal den Teil, welcher sie betrifft. Oftmals ist ein IKS-Projekt beendet, wenn alle Prozesse und Kontrollen fein säuberlich in einem Ordner oder auf einem Laufwerk dokumentiert wurden.

**Systematische Erarbeitung und Umsetzung:** Ein gutes IKS unterscheidet sich von einem untauglichen IKS durch die Systematik der Erarbeitung. Oftmals werden in frühen Phasen des IKS-Projekts bedeutende Weichenstellungen vorgenommen, ohne die Konsequenzen für das Projekt zu bedenken. Allzu oft unterliegt ein IKS-Projekt zu ambitionierten Kosten- und Zeitbudgets mit dem Effekt, dass der umfassende und unternehmensweite Blick auf Prozessabläufe sowie -kontrollen verloren geht.

Genauso oft ist aber das Gegenteil nach dem Motto «Viel hilft viel» das Problem bei IKS-Projekten. Um dem Projekt einen «seriösen Anstrich» zu geben, wird eine Unmenge an (irrelevantem) Papier produziert. Die wesentlichen Aspekte gehen dabei selbstredend vergessen.

**Bereichsübergreifende und unternehmensweite Implementation:** Nicht unüblich findet man bei IKS-Projekten gewisse «Muster-Abteilungen oder -Bereiche». Diese Unternehmensteile weisen einen hohen IKS-Umsetzungsgrad auf. Gerade im Umfeld von nationalen oder internationalen Konzerngesellschaften wird aber oftmals sehr schnell deutlich, dass in Bereichen, welche eine gewisse Entfernung zum Hauptsitz aufweisen, das IKS nicht mehr mit demselben Elan (oder aber gar nicht mehr) gelebt wird. In solchen verteilten Organisationseinheiten besteht somit die Herausforderung des Managements, sicherzustellen, dass die IKS-Grundsätze möglichst unternehmensweit gelebt werden.

**Aktualität des IKS:** Da das IKS ein Abbild der Schlüsselprozesse eines Unternehmens darstellt, versteht es sich von selbst, dass prozessuale Anpassungen auch ihren Eingang in das IKS finden müssen. Oft genug finden nach einem IKS-Einführungsprojekt keine weiteren Anstrengungen statt, das IKS den aktuellen Gegebenheiten anzupassen.

**Dokumentation:** Auch im Bereich der Dokumentation wäre die goldene Mitte der ideale Ansatz. Was dem einen IKS an Dokumentation fehlt, hat das andere zu viel. Je systematischer ein solches Projekt aufgesetzt und gemanagt wird, desto einfacher ist es, den «richtigen» Dokumentationsumfang zu finden.

Die Vorgaben an ein IKS erscheinen auf den ersten Blick mannigfaltig, wenn nicht sogar komplex in der Anwendung. Dass eine praktische Umsetzung dieser Anforderungen jedoch durchaus mit vertretbarem Aufwand und pragmatisch möglich ist, zeigen die Autoren in einem zweiten Beitrag in der nächsten Ausgabe r&c, welche Ende Juni 2022 erscheint.

---

*Marc Arnet, lic. oec. HSG, diplomierter Wirtschaftsprüfer und IAS/IFRS Accountant (Internationale Rechnungslegung), Treuhand- und Revisionsgesellschaft Mattig-Suter und Partner, marc.arnet@mattig.ch*

*Simon Zuber, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, MSc in Business Administration und BSc in Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsberater und Qualitätsmanager, Treuhand- und Revisionsgesellschaft Mattig-Suter und Partner, simon.zuber@mattig.ch*

---

# IPSAS-Board genehmigt neuen Leasingstandard

---

Das IPSAS Board hat im Dezember 2021 den neuen Standard IPSAS 43 «Leasing» verabschiedet. Der Standard tritt per 1. Januar 2025 in Kraft und ersetzt IPSAS 13. IPSAS 43 basiert auf dem privatrechtlichen Standard IFRS 16 und führt das Nutzungsrechtsmodell für Leasingnehmer im öffentlichen Sektor ein.

---



Claudia Beier

Mit der Genehmigung des neuen Standards IPSAS 43 «Leasing» im Dezember 2021 übernimmt das Board der International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) das Konzept des Nutzungsrechtsmodells aus IFRS 16 in den öffentlichen Sektor (<https://www.ipsasb.org/publications/ipsas-43-leases>).



Stephanie Kuhn

IPSAS 43 führt zu Änderungen beim Leasingnehmer bei der Abbildung von Leasingverträgen. Die Neuerungen, welche für den Leasinggeber zu berücksichtigen sind, beschränken sich hingegen mehrheitlich auf erweiterte Offenlegungsvorschriften. Unter dem bisherigen IPSAS 13 war der Leasingnehmer nicht verpflichtet, Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus operativen Leasingverträgen (bspw. einfache Mietverträge) in der Bilanz zu erfassen. Die bisherige Regelung stand im Widerspruch zum später entwickelten Rahmenkonzept der IPSAS. Mit der Neuregelung wird dieser Widerspruch für den Leasingnehmer behoben.

Als Leasingverträge werden neu diejenigen Verträge verstanden, welche das Recht zur Beherrschung eines identifizierten Vermögenswertes für einen bestimmten Zeitraum im Austausch gegen Vergütung übertragen. Somit fallen wesentlich mehr Verträge unter die Definition eines Leasingvertrags als unter den bisherigen Standard IPSAS 13. Eine Beherrschung liegt vor, wenn der Leasingnehmer über die Nutzung des Vermögenswerts verfügen kann und ihm während der Laufzeit des Vertrags im Wesentlichen der gesamte wirtschaftliche Nutzen zufließt. Dar-

unter können nicht nur Raummieten, sondern bspw. auch Baurechtsverträge, Miete von Kopiergeräten und Software Cloud-Verträge fallen.

Im Nutzungsrechtsmodell bilanziert der Leasingnehmer neu das durch den Leasingvertrag vermittelte Nutzungsrecht zum Barwert sowie eine Leasingverbindlichkeit in gleicher Höhe. Die Folgebewertung des Nutzungsrechts basiert – obwohl es sich um einen immateriellen Vermögenswert handelt – auf den Standards für Sachanlagen (IPSAS 17) bzw. für als Finanzinvestition gehaltene Immobilien (IPSAS 16). Die Folgebewertung der Leasingverbindlichkeit ist stattdessen im neuen Leasingstandard geregelt.

**Auswirkungen auf die Rechnungslegung**

Beim Gemeinwesen führt die Anwendung von IPSAS 43 bei Abschluss von entsprechenden Nutzungsverträgen zu einer Zunahme des Anlagevermögens sowie der Finanzverbindlichkeiten. Die im Gemeinwesen verwendete Investitionsrechnung kennt bisher derartige Nutzungsrechte nicht, weshalb hier eine Klarstellung und/oder Anpassung des schweizweit einheitlichen Kontenplans des Harmonisierten Rechnungslegungsmodells für die Kantone und Gemeinden (HRM2; <http://www.srs-cspcp.ch>) notwendig sein wird. Es ist zu erwarten, dass IPSAS 43 aufgrund der Übernahme der bisher als operatives Leasing verbuchten Verträge in die Bilanz zu einem Anstieg der Investitionsausgaben führt.

## Auswirkungen auf die Rechnungslegung

Mit dem neuen Leasingstandard werden die Verträge beim Leasingnehmer und -geber unterschiedlich klassifiziert und bilanziell behandelt. Nach IPSAS 43 ist es möglich, dass das physische Objekt, bspw. eine Immobilie bei Finanzierungsleasingverträgen, weder beim Leasingnehmer noch beim Leasinggeber in der Bilanz ausgewiesen wird. Der Leasingnehmer weist nur ein Nutzungsrecht aus, aber nicht die Immobilie selbst. Inwieweit diese un-

terschiedliche Behandlung zu Herausforderungen in der Bilanzanalyse im öffentlichen Sektor führt, wird sich zeigen. Die Problematik besteht aber bereits heute bei IFRS Anwendern.

Unter HRM2 bzw. dem Rechnungslegungsmodell des Bundes (NRM; SR 611.0 Bundesgesetz über den eidgenössischen Finanzhaushalt) gelten nach wie vor die bisherigen Vorgaben gemäss IPSAS 13. Die Konferenz der kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren (FDK) als Herausgeber des HRM2 sowie der Bund als Herausgeber des NRM sind nun gefordert, wie das neue Modell in die Schweizerische Rechnungslegung des öffentlichen Sektors integriert werden kann. Im privatwirtschaftlichen Sektor der Schweiz führte das bereits seit 2019 anzuwendende neue Leasingmodell nach IFRS 16 bisher nicht zu einer Überarbeitung von Swiss GAAP FER 13.

In den finanzstatistischen Darstellungen findet sich ebenfalls ein Leasingmodell, dass sich am bisherigen IPSAS 13 orientiert. Eine Anpassung auf das Nutzungsrechtsmodell nach IFRS 16 bzw. IPSAS 43 ist in der nahen Zukunft nicht zu erwarten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass im System der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen (Systems of National Accounts, SNA, <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/sna.asp>) grundsätzlich das «Risk and Rewards»-Modell in Anlehnung an IPSAS 13 zur Anwendung gelangt. Eine Änderung dieses Prinzips würde eine grundlegendere konzeptionelle Änderung bedingen, welche nicht Teil der aktuellen Reformen (SNA 2008 Update) ist.

## Fazit und Ausblick

Beide Modelle, d. h. IPSAS 43 und HRM2 (FAQ «Finanzierungs-Leasingverhältnisse» vom 30. September 2010 in Anlehnung an IPSAS 13; <http://www.srs-csppc.ch>), parallel zu führen, wird die Vergleichbarkeit der Rechnungen und Voranschläge der öffentlichen Gemeinwesen (bspw. bei den Kantonen) nicht erhöhen.

IPSAS 43 liefert für eine Vielzahl von Leasingverträgen im öffentlichen Sektor, welche bspw. aufgrund des öffentlichen Auftrags nicht zu marktkonformen Bedingungen abgeschlossen wurden, keine spezifischen Rechnungslegungsvorgaben. In einem weiterführenden Projekt wird sich das IPSAS-Board in den nächsten Jahren den Besonderheiten des öffentlichen Sektors widmen. Ein guter Startpunkt könnte die vom Schweizerischen Rechnungslegungsgremium für den öffentlichen Sektor (SRS-CSPCP) herausgegebene FAQ «Nicht geldwerte Beiträge» vom 13. Dezember 2018 sein (<http://www.srs-csppc.ch>).

Die beschriebenen Veränderungen durch den neuen Leasingstandard haben Auswirkungen auf unterschiedliche Bestandteile der Finanzberichterstattung, wie die Bilanz,

die Erfolgsrechnung sowie die Investitionsrechnung, und somit auf zentrale Finanzkennzahlen des Leasingnehmers. Die zusätzlich ausgewiesenen Leasingverpflichtungen erhöhen bspw. das Fremdkapital und somit auch die Verschuldung. Deshalb sollte parallel zur Einführung des neuen Leasingstandards auch die Finanzhaushaltsgesetzgebung (vgl. auch HRM2 – Fachempfehlung 17; <http://www.srs-csppc.ch>) und die verwendeten Kennzahlensysteme im öffentlichen Gemeinwesen überprüft werden.

---

*Claudia Beier, Diplomkauffrau, zugelassene Revisonsexpertin, Delegierte der kantonalen Finanzverwaltungen im SRS-CSPCP, Schweizer Mitglied des IPSAS-Boards, Leiterin Kantonales Rechnungswesen in der Finanzverwaltung vom Kanton Zürich, [claudia.beier@zh.ch](mailto:claudia.beier@zh.ch)*

*Stephanie Kuhn, Eidg. Dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling, Wissenschaftliche Mitarbeiterin Kantonales Rechnungswesen in der Finanzverwaltung vom Kanton Zürich, [stephanie.kuhn@zh.ch](mailto:stephanie.kuhn@zh.ch)*

---

# Le Conseil IPSAS approuve une nouvelle norme sur le leasing

---

En décembre 2021, le Conseil IPSAS a approuvé la norme IPSAS 43 – Leasing. Cette norme entre en vigueur au 1er janvier 2025 et remplace IPSAS 13. Elle reprend la norme IFRS 16 valable pour le secteur privé et introduit pour les entités publiques preneuses de leasing une approche fondée sur le droit d'utilisation.

---



Claudia Beier

## IPSAS 43 – la nouvelle norme sur le leasing

Approuvée en décembre 2021 par le Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), la nouvelle norme IPSAS 43 – Leasing – transpose dans le secteur public l'approche fondée sur le droit d'utilisation que l'on connaît dans l'IFRS 16 (<https://www.ipsasb.org/publications/ipsas-43-leases>).



Stephanie Kuhn

Du côté du preneur de leasing, IPSAS 43 modifie la manière de comptabiliser certains contrats de leasing. En revanche, du côté du bailleur, les nouvelles prescriptions se limitent pour l'essentiel à présenter des informations additionnelles en

annexe. Avec la norme IPSAS 13 préexistante, le preneur n'était pas tenu d'enregistrer au bilan les actifs et les passifs résultant des contrats de leasing opérationnel (p. ex. contrats de location simples). Toutefois, cette règle était en contradiction avec le cadre conceptuel des IPSAS développé depuis lors. La nouvelle règle élimine cette contradiction du côté du preneur.

Les contrats de leasing sont désormais définis comme des contrats qui transfèrent, contre rémunération, le droit de contrôle sur un actif donné au cours d'une période donnée. Il y a contrôle lorsque le preneur peut utiliser un actif et que la quasi-totalité des avantages économiques lui reviennent tout au long de la durée du contrat. Cela peut concerner non seulement la location de locaux, mais aussi, par exemple, les contrats de droit de superficie, la location de photocopieurs et les contrats de cloud computing. Cette

définition est plus large que celle retenue par la norme IPSAS 13 préexistante.

Avec l'approche fondée sur le droit d'utilisation, le preneur comptabilise désormais le droit d'utilisation conféré par le contrat de leasing à la valeur actuelle, ainsi qu'un engagement de leasing pour un même montant. L'évaluation ultérieure du droit d'utilisation se fonde sur les normes relatives aux immeubles de placement (IPSAS 16) ou aux immobilisations corporelles (IPSAS 17) – même s'il s'agit d'une immobilisation incorporelle. Par contre, l'évaluation ultérieure de l'engagement de leasing est traitée directement dans la nouvelle norme sur les contrats de leasing.

## Impact sur la comptabilité

Pour les collectivités publiques, appliquer IPSAS 43 au moment de la conclusion des contrats d'utilisation correspondants entraîne une hausse des actifs immobilisés et des engagements financiers. Le modèle comptable harmonisé et uniforme pour les cantons et les communes suisses (MCH2 ; <http://www.srs-csppc.ch>) et son compte des investissements ne prévoit pas de position dans le plan de comptes pour enregistrer de tels droits d'utilisation. Il devra donc être adapté en conséquence. Il faut s'attendre à ce que la mise en œuvre d'IPSAS 43 entraîne une augmentation des dépenses d'investissement en raison de la reprise dans le bilan des contrats comptabilisés jusqu'à présent en tant que leasing opérationnel.

La nouvelle norme sur les contrats de leasing implique de classer et de traiter différemment les contrats dans le bilan du preneur et dans celui du bailleur. En suivant IPSAS 43, il est envisageable que, dans le cas d'un contrat de leasing financier, ni le preneur, ni le bailleur ne présentent l'objet en question, par exemple un bien immobilier, à leur bilan. En effet, le preneur ne présente qu'un droit d'utilisation, mais pas le bien immobilier lui-même. L'avenir dira dans quelle mesure cette différence de traitement constituera

un défi pour l'analyse des comptes dans le secteur public. Dans le secteur privé, le problème se pose aujourd'hui déjà s'agissant des utilisateurs des IFRS.

Le MCH2 et le modèle comptable de la Confédération (NMC ; SR 611.0 Loi sur les finances de la Confédération) suivent pour l'heure encore les préceptes préexistants venant d'IPSAS 13. La Conférence des directrices et directeurs cantonaux des finances (CDF) qui édicte le MCH2 et la Confédération avec son NMC devront déterminer comment intégrer cette nouvelle manière de présenter les choses dans la comptabilité des entités publiques suisses. Dans le secteur privé, la nouvelle approche en matière de leasing découlant d'IFRS 16 est applicable depuis 2019. Mais cela n'a jusqu'à présent pas conduit à une révision de la Swiss GAAP RPC 13.

La statistique financière dispose également d'un modèle pour intégrer les cas de leasing. Ce modèle s'appuie sur la norme IPSAS 13 préexistante. Il n'est pour l'heure par prévu de l'adapter pour adhérer à l'approche selon le droit d'utilisation conformément à IFRS 16 ou IPSAS 43. En effet, le système de comptabilité nationale (Systems of National Accounts, SNA, <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/sna.asp>) applique une approche « risque et avantages » s'appuyant elle-même principalement sur IPSAS 13. Modifier l'approche impliquerait un changement conceptuel fondamental qui n'est pas à l'ordre du jour des réformes actuelles (SNA 2008 Update).

## Conclusion et perspectives

La coexistence de deux modèles, à savoir IPSAS 43 et MCH2 (FAQ du 30 septembre 2010 « Contrats de leasing financier » sur la base d'IPSAS 13 ; <http://www.srs-cspcp.ch>), ne contribuera pas à améliorer la comparabilité des comptes et des budgets des collectivités publiques (p. ex. des cantons).

La nouvelle norme IPSAS 43 ne fournit pas de directives comptables spécifiques pour un grand nombre de contrats de leasing passés par des entités publiques. C'est le cas notamment des contrats conclus à des conditions non conformes aux règles du marché pour des raisons liées aux spécificités du secteur public. Le Conseil IPSAS entend toutefois lancer un projet consacré au thème des leasings spécifiques au secteur public. Dans sa FAQ (foire aux questions), le Conseil suisse de la présentation des comptes publics (SRS CSPCP) apporte une réponse concernant la manière de traiter les « contributions non monétaires » (<http://www.srs-cspcp.ch>). Cette réponse pourrait constituer un bon point de départ.

Nous avons évoqué ici les changements découlant de cette nouvelle norme sur le leasing. Ces changements touchent différents états financiers : le bilan, le compte

de résultats et le compte des investissements. Les principaux indicateurs financiers du preneur de leasing sont donc affectés. Par exemple, les engagements de leasing viennent s'ajouter aux engagements existants et augmentent le volume des capitaux de tiers et de la dette. C'est pourquoi l'introduction de cette nouvelle norme devrait s'accompagner d'un réexamen de la législation sur les finances (cf. aussi MCH2 – Recommandation 17 ; <http://www.srs-cspcp.ch>) et des indicateurs utilisés par les collectivités publiques.

---

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

*Stephanie Kuhn, experte diplômée en finance et controlling, collaboratrice scientifique au sein de l'administration des finances du Canton de Zurich, [stephanie.kuhn@zh.ch](mailto:stephanie.kuhn@zh.ch)*

**SIB**

SCHWEIZERISCHES  
INSTITUT FÜR  
BETRIEBSÖKONOMIE

DIE SCHWEIZER  
KADERSCHMIEDE  
SEIT 1963

KMUs zielgerichtet steuern

**Dipl. Controller/in NDS HF**

Eidgenössisch anerkannt



**Nächster Start: 16. September 2022**

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

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

# Fallstricke bei der Erstellung der Geldflussrechnung nach Swiss GAAP FER

In der Praxis wird die Geldflussrechnung meist auf Basis der Veränderungsbilanz sowie spezifischen Informationen aus Erfolgsrechnung und Spiegeldarstellungen erstellt. Der Beitrag zeigt zehn häufige Fehlerquellen auf, die es bei einer solchen schematischen Herleitung zu vermeiden gilt.



Silvan Loser

Swiss GAAP FER 4 regelt die Geldflussrechnung prinzipienorientiert auf gerade mal drei Seiten. Mit der Geldflussrechnung wird die Veränderung der flüssigen Mittel infolge von Ein- und Auszahlungen in den Bereichen Betriebstätigkeit, Investitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit aufgezeigt.

Der Standard gibt die Gliederung in den genannten drei Bereichen relativ detailliert vor. Gleichzeitig bestehen gewisse Wahlrechte, namentlich mit Bezug auf die Zusammensetzung des Fonds, die Methode zur Darstellung des Geldflusses aus Betriebstätigkeit sowie den Ausweis von Steuern, Zinsen und Dividenden (vgl. dazu KPMG, 2021, S. 22 ff.).

Ausgangspunkt für die Erstellung der Geldflussrechnung bildet in der Praxis meist die Veränderungsbilanz, die sich aus der Differenz zwischen den Schluss- und den Eröffnungsbeständen der für die Jahresrechnung verwendeten Bilanz ergibt. Zusätzlich werden ausgewählte Informationen aus der Erfolgsrechnung sowie aus Spiegeldarstellungen (namentlich Anlagespiegel und Eigenkapitalnachweis) benötigt, etwa die Abschreibungen oder die Zugänge von Sachanlagen.

Da in der für die Jahresrechnung verwendeten Bilanz verschiedene Posten gesamthaft in einer einzelnen Position ausgewiesen werden, besteht die Gefahr, dass bei alleinigem Abstellen auf die Veränderungsbilanz wichtige Detailinformationen nicht berücksichtigt werden, was zu signifikanten Fehlern in der Geldflussrechnung führen kann. Im Folgenden werden typische Fehlerquellen beleuchtet, wobei sich der Fokus auf den Einzelabschluss richtet. Es werden nachstehende Abkürzungen und Symbole verwendet:

$CF_{op}$  = Geldfluss aus Betriebstätigkeit  
 $CF_{inv}$  = Geldfluss aus Investitionstätigkeit  
 $CF_{fin}$  = Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit

**X** = Falscher Geldfluss bei schematischer Herleitung der Geldflussrechnung aus der Veränderungsbilanz

**✓** = Korrekter Geldfluss bei detaillierter Herleitung unter Berücksichtigung aller relevanten Informationen

Für die Erläuterungen wird davon ausgegangen, dass der  $CF_{op}$  nach der indirekten Methode, d. h. ausgehend vom Gewinn/Verlust der Berichtsperiode, ermittelt wird.

## 1 Fremdwährungsbestände

Unrealisierte Gewinne oder Verluste aus der Bewertung von in Fremdwährung denominierten Aktiven und Verbindlichkeiten stellen keine Geldflüsse dar. Solche Fremdwährungseinflüsse müssen in der Veränderungsbilanz entsprechend korrigiert werden, damit die korrekten Zahlungsströme resultieren.

Die Fremdwährungseffekte aus der Bewertung von Fondsbestandteilen (z. B. EUR-Bankkonten) sind separat in der Geldflussrechnung darzustellen, entweder innerhalb der Überleitung der Fondsbestände oder oberhalb dieser Überleitung (Summe aus  $CF_{op}$ ,  $CF_{inv}$ ,  $CF_{fin}$  und Umrechnungsdifferenzen auf Fondsbestandteilen = Gesamtveränderung des Fonds). Eine Überleitung der Fondsbestände wird in FER 4/3 zwar nicht explizit verlangt, stellt aber gängige Praxis dar.

### Beispiel

Per 1.1. und per 31.12. besteht ein unverändertes langfristiges Aktivdarlehen von FX 100. Der stichtagsbezogene Fremdwährungskurs hat in der Berichtsperiode von FX/CHF 1.50 auf 1.00 abgenommen, der Darlehensbestand entsprechend von CHF 150 auf CHF 100 (mit einem

korrespondierenden Kursverlust in der Erfolgsrechnung von CHF 50).

**X** = Gemäss Veränderungsbilanz ergibt sich ein  $CF_{inv}$  von +50 (Abnahme Darlehensbestand 50) sowie ein  $CF_{op}$  von -50 (um 50 reduzierter Periodengewinn infolge Kursverlust).

**✓** = Bei Korrektur der Fremdwährungseffekte resultiert ein  $CF_{inv}$  von 0 (Endbestand Darlehen 100 + Kursverlust 50 ./ . Anfangsbestand Darlehen 150) sowie ein  $CF_{op}$  von 0 (um 50 reduzierter Periodengewinn infolge Kursverlust + fondsunwirksamer Aufwand 50).

## 2 Wertschriften

Als Liquiditätsreserve gehaltene kotierte Wertschriften ohne langfristige Halteintention sind zum Börsenkurs zu bewerten (FER 2/7) und gesondert im Umlaufvermögen auszuweisen (FER 3/2). Da solche Wertschriften ein erhebliches Wertschwankungsrisiko beinhalten, qualifizieren sie nicht als geldnahe Mittel und sind entsprechend nicht Teil des Fonds «Flüssige Mittel» (FER 4/4).

Obschon kotierte Wertschriften Teil des Nettoumlaufvermögens (NUV) bilden, sind Käufe und Verkäufe im  $CF_{inv}$  darzustellen (FER 4/11) und demzufolge nicht als NUV-Veränderung bei der Ermittlung des  $CF_{op}$  zu berücksichtigen. Unrealisierte Kursgewinne oder -verluste stellen keine Geldflüsse dar und müssen für die Ermittlung der Zahlungsströme in der Veränderungsbilanz aufgerechnet werden.

### Beispiel

Im Berichtsjahr hat sich der Bilanzwert der kotierten Wertschriften von 100 auf 200 erhöht, dies zum einen durch Zukäufe von 60 und zum anderen durch unrealisierte Kursgewinne von 40.

**X** = Falls die Wertschriften unbesehen als Teil des operativen NUV behandelt werden, ergibt sich gemäss Veränderungsbilanz ein  $CF_{op}$  von -60 (um 40 erhöhter Periodengewinn infolge Kursgewinn ./ . Zunahme Wertschriftenbestand 100).

**✓** = Bei korrekter Berücksichtigung der Wertschriften im Investitionsbereich resultiert ein  $CF_{inv}$  von -60 (Endbestand Wertschriften 200 ./ . Kursgewinn 40 ./ . Anfangsbestand Wertschriften 100) sowie ein  $CF_{op}$  von 0 (um 40 erhöhter Periodengewinn infolge Kursgewinn ./ . fondsunwirksamer Ertrag 40).

## 3 Cash Pool-Forderungen

Cash Pool-Forderungen erfüllen die Voraussetzungen für «geldnahe Mittel» im Sinne von FER 4/4 in aller Regel

nicht, da erstens die Cash Pool-Teilnehmer aufgrund der Ausgestaltung des Cash Pool-Vertrags oftmals nicht unmittelbar über ihre gesamte Cash Pool-Forderung verfügen können und es sich zweitens beim Cash Pool Leader meist nicht um ein reguliertes Finanzinstitut handelt (woraus sich für den Cash Pool-Teilnehmer ein unter Umständen nicht unwesentliches Wertänderungsrisiko ergibt). Daher bilden Cash Pool-Forderungen nur in Ausnahmefällen einen Bestandteil des Fonds «Flüssige Mittel» (vgl. Loser/Haag, 2019, S. 49 f.).

Mangels spezifischer Vorgaben in FER 3 werden Cash Pool-Forderungen in der Bilanz in der Regel als Teil der sonstigen kurzfristigen Forderungen im Umlaufvermögen ausgewiesen. Die Veränderung solcher Forderungen hat jedoch Investitionscharakter (bei positiven Saldi) resp. Finanzierungscharakter (bei negativen Saldi), da sie keinen unmittelbaren Bezug zur umsatzwirksamen Tätigkeit des Unternehmens hat. Vielmehr werden ursprünglich aus der Geschäftstätigkeit stammende Geldzu- und -abflüsse nachgelagert in Form von Darlehen beim Cash Pool Leader investiert resp. bei diesem aufgenommen (vgl. Loser/Haag, 2019, S. 50 f.).

### Beispiel

Das Guthaben aus dem Zero-Balancing Cash Pool gegenüber dem konzerninternen Cash Pool Leader hat sich im Berichtsjahr von 100 auf 150 erhöht (infolge Transfer des Endsaldos des firmeneigenen Bankkontos auf das Masterkonto des Cash Pool Leaders).

**X** = Falls die Cash Pool-Forderungen schematisch als Teil des operativen NUV behandelt werden, ergibt sich gemäss Veränderungsbilanz ein  $CF_{op}$  von -50 (Zunahme sonstige kurzfristige Forderungen 50).

**✓** = Bei Behandlung der Cash Pool-Forderungen als Darlehen resultiert ein  $CF_{inv}$  von -50 (Zunahme sonstige kurzfristige Forderungen 50). Der  $CF_{op}$  wird nicht tangiert.

## 4 Akonto-Dividenden

Aufgrund des unter geltendem Recht bestehenden (faktischen) Verbots zur Ausrichtung von Interimsdividenden wird in Konzernverhältnissen zwecks Liquiditätssteuerung teilweise auf das Instrument der Akonto-Dividende zurückgegriffen. Bei der Akonto-Dividende handelt es sich nicht um eine eigentliche Dividende, sondern um einen Vorschuss an die Aktionäre, der mit einer noch zu beschliessenden Dividende im Folgejahr verrechnet wird. Bis zu dieser Verrechnung mit der späteren Dividendenverbindlichkeit stellt die Akonto-Dividende ein kurzfristiges Aktionärsdarlehen dar, welches zumeist in den sonstigen kurzfristigen Forderungen ausgewiesen wird.



In der Geldflussrechnung ist die Akonto-Dividende bereits bei der Darlehensgewährung im  $CF_{fin}$  darzustellen, da diese Dividendenform ansonsten trotz Zahlungsmittelabfluss – und damit entgegen den Vorgaben von FER 4/12 – gar nie im  $CF_{fin}$  erscheinen würde (im Folgejahr wird nach dem Dividendenbeschluss der Generalversammlung nur noch die Darlehensforderung mit der Dividendenverbindlichkeit verrechnet).

### Beispiel

Bei der profitablen T-AG wird im Berichtsjahr ein Periodengewinn von 100 erwartet, der zur Deckung eines akuten Liquiditätsbedarfs möglichst rasch in Form von Barmitteln an die Konzern-Holding M-AG transferiert werden soll. Zu diesem Zweck hat die T-AG der M-AG vor dem Bilanzstichtag ein kurzfristiges Darlehen von 100 gewährt (Buchung: Sonstige kurzfristige Forderungen/Flüssige Mittel). Der Gewinnverwendungsvorschlag zu Händen der nach dem Bilanzstichtag stattfindenden Generalversammlung sieht eine Dividendenausschüttung von 100 vor, die mit der Darlehensforderung verrechnet wird (Buchung: Gewinnvortrag/Sonstige kurzfristige Forderungen 100).

**X** = Falls das Aktionärsdarlehen unbesehen als Teil des operativen NUV behandelt wird, ergibt sich gemäss Veränderungsbilanz ein  $CF_{op}$  von -100 (Zunahme sonstige kurzfristige Forderungen 100).

**✓** = Bei korrekter Berücksichtigung der Akonto-Dividende im Finanzierungsbereich resultiert ein  $CF_{fin}$  von -100 (Zunahme sonstige kurzfristige Forderungen 100). Der  $CF_{op}$  wird nicht tangiert, ebenso wenig der  $CF_{inv}$ .

## 5 Kurzfristige Darlehen an Dritte

Im Gegensatz zu Finanzverbindlichkeiten besteht unter FER 3 – wie bereits erwähnt – keine spezifische Ausweispflicht für (verzinsliche oder unverzinsliche) Finanzforderungen, so dass kurzfristige Darlehen an Dritte in der Regel als Teil der sonstigen kurzfristigen Forderungen im Umlaufvermögen ausgewiesen werden. Obwohl solche Darlehen damit Teil des NUV bilden, sind Darlehensgewährungen und -rückzahlungen im  $CF_{inv}$  abzubilden (FER 4/11) und nicht als NUV-Veränderung bei der Ermittlung des  $CF_{op}$  zu berücksichtigen. Dies erscheint auch deshalb als sachgerecht, weil die Gewährung von Darlehen an Dritte nicht zur eigentlichen Geschäftstätigkeit von Produktions-, Handels- oder Dienstleistungsunternehmen gehört.

### Beispiel

Der Mitarbeitende X ist unverschuldet in Liquiditätsschwierigkeiten geraten. Zur Unterstützung hat ihm die A-AG Ende Berichtsjahr ein Darlehen von 100 gewährt (ausge-

wiesen in den sonstigen kurzfristigen Forderungen), das in den folgenden 10 Monaten durch Lohnabzüge von je 10 amortisiert wird.

**X** = Falls das Mitarbeiterdarlehen unbesehen als Teil des operativen NUV behandelt wird, ergibt sich gemäss Veränderungsbilanz ein  $CF_{op}$  von -100 (Zunahme sonstige kurzfristige Forderungen 100).

**✓** = Bei korrekter Berücksichtigung des Mitarbeiterdarlehens im Investitionsbereich resultiert ein  $CF_{inv}$  von -100 (Zunahme sonstige kurzfristige Forderungen 100). Der  $CF_{op}$  wird nicht tangiert.

## 6 Einlagen Arbeitgeberbeitragsreserve

Gemäss FER 16/4 werden Arbeitgeberbeitragsreserven (AGBR) unter den langfristigen Finanzanlagen ausgewiesen. In Kombination mit FER 4/11, wonach Käufe und Verkäufe von Finanzanlagen in den Investitionsbereich fallen, könnte abgeleitet werden, dass Einlagen in die AGBR im  $CF_{inv}$  zu zeigen sind. Dieser vermeintlich direkte Link zwischen FER 16 und FER 4 besteht bei näherer Analyse aber nicht. In der Substanz handelt es sich bei Einlagen in die AGBR um eine Vorauszahlung von künftigem Personalaufwand und damit um eine aktive Rechnungsabgrenzung. Entsprechend sind Einlagen in AGBR im  $CF_{op}$  darzustellen. Für einen Ausweis im  $CF_{op}$  spricht weiter, dass Inanspruchnahmen der AGBR (z. B. für Entrichtung reglementarischer Arbeitgeberbeiträge oder Verwendungsverzicht) zwingend im Personalaufwand zu erfassen sind (FER 16/4) und dass ein geldmässiger Rückfluss von AGBR an den Arbeitgeber von Gesetzes wegen ausgeschlossen ist. Vor diesem Hintergrund erscheint es auch bei wirtschaftlicher Betrachtung nicht sachgerecht, den Geldabfluss für die Bildung der AGBR im  $CF_{inv}$ , den Geldzufluss aus deren Auflösung (vermeidene Zahlungen für Arbeitgeberbeiträge) hingegen im  $CF_{op}$  zu zeigen. Auf diese Weise könnte sonst der  $CF_{op}$  systematisch verbessert werden, indem die reglementarischen Arbeitgeberbeiträge des Folgejahres im Berichtsjahr in die AGBR eingelegt würden.

### Beispiel

Per Ende des Berichtsjahres hat die P-AG eine Bareinlage in die AGBR von 100 vorgenommen, welche im Folgejahr zur Begleichung der reglementarischen Beiträge an die Pensionskasse wieder vollumfänglich aufgelöst wird.

**X** = Gemäss Veränderungsbilanz ergibt sich im Berichtsjahr ein  $CF_{inv}$  von -100 (Zunahme langfristige Finanzanlagen 100), im Folgejahr einerseits ein  $CF_{inv}$  von +100 (Abnahme langfristige Finanzanlagen 100) sowie andererseits ein  $CF_{op}$  von -100 (um 100 reduzierter Periodengewinn infolge Personalaufwand). Das Abstellen auf die Veränderungsbilanz führt bezogen auf das Folgejahr zu einem per se falschen Ergebnis,

da aufgrund der Inanspruchnahme der AGBR kein Zahlungsfluss stattfindet und nichtliquiditätswirksame Investitionsvorgänge nicht in der Geldflussrechnung ausgewiesen werden dürfen (FER 4 / 6). Wird dieser Fehler ausgeblendet und für das Folgejahr korrekt ein Geldfluss von 0 unterstellt, erhöht sich bei kumulierter Betrachtung über beide Perioden der  $CF_{op}$  im Vergleich zur jährlichen Bezahlung der Arbeitgeberbeiträge um 100: Bei Zuordnung der AGBR-Einlage zum  $CF_{inv}$  ist der  $CF_{op}$  im Berichtsjahr -100, im Folgejahr 0 – gegenüber einem  $CF_{op}$  bei jährlicher Bezahlung von je -100 im Berichts- und Folgejahr.

✓ = Bei Berücksichtigung der Einlage in die AGBR in den Zahlungsflüssen aus Geschäftstätigkeit resultiert im Berichtsjahr ein  $CF_{op}$  von -100 (Zunahme AGBR 100), im Folgejahr ein  $CF_{op}$  von 0 (um 100 reduzierter Periodengewinn infolge Personalaufwand + fondsunwirksamer Aufwand 100 aus der Buchung Personalaufwand / Finanzanlagen). Im Vergleich zur jährlichen Bezahlung der Arbeitgeberbeiträge ist der  $CF_{op}$  damit im Berichtsjahr um 100 tiefer (-200 statt -100), im Folgejahr um 100 höher (0 statt -100). Kumuliert über beide Perioden beträgt der  $CF_{op}$  sowohl bei jährlicher Bezahlung wie auch bei Bildung/Auflösung AGBR -200, was wirtschaftlich korrekt ist.

## 7 Unbezahlte Investitionen

Bei Investitionen ins Anlagevermögen (Sachanlagen, Finanzanlagen, immaterielle Anlagen) sind per Bilanzstichtag noch bestehende Verbindlichkeiten aus im Berichtsjahr angeschafften Vermögenswerten in der Veränderungsbilanz zu korrigieren, damit nur der effektive Geldabfluss für getätigte Investitionen gezeigt wird.

Sofern die Investitionen in Sach- oder immaterielle Anlagen gemäss Anlagespiegel (FER 10/13 resp. FER 18/16) mit den entsprechenden Geldflüssen übereinstimmen, sollte kritisch hinterfragt werden, ob tatsächlich sämtliche Investitionen per Bilanzstichtag vollständig bezahlt waren (vgl. dazu Zanetti, 2018, S. 528 ff.).

### Beispiel

Die H-AG hat im Berichtsjahr eine Beteiligung für 100 erworben. 50 % des Kaufpreises hat sie unmittelbar nach Erwerb beglichen, die restlichen 50 % werden erst im Folgejahr zur Zahlung fällig.

X = Gemäss Veränderungsbilanz ergibt sich im Berichtsjahr ein  $CF_{inv}$  von -100 (Zunahme Beteiligungen 100) sowie ein  $CF_{op}$  von +50 (Zunahme sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten 50). Die Bezahlung der zweiten Tranche im Folgejahr führt dann in der Konsequenz zu einem  $CF_{op}$  von -50 (Abnahme sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten 50).

✓ = Bei korrekter Berücksichtigung der unbezahlten Investitionen resultiert im Berichtsjahr ein  $CF_{inv}$  von -50 (Zunahme Beteiligungen 100 ./. Zunahme sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten 50). Der  $CF_{op}$  wird nicht tangiert. Im Folgejahr ergibt sich bei Bezahlung der zweiten Kaufpreistranche ein  $CF_{inv}$  von -50 (Abnahme sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten 50).

## 8 Finanzierungsleasing

FER 13 unterscheidet in grundsätzlicher Weise zwischen Finanzierungsleasing und operativem Leasing. Während Finanzierungsleasing in der Bilanz zu erfassen ist (zu Vertragsbeginn mit der Buchung: Geleaste Anlagen/Finanzverbindlichkeiten), wird operatives Leasing nicht bilanziert (FER 13/4 resp. FER 13/5). Da es sich beim Erwerb von Vermögenswerten via Finanzierungsleasing um einen nichtliquiditätswirksamen Investitionsvorgang handelt, ist sicherzustellen, dass solche Transaktionen nicht in der Geldflussrechnung erscheinen, sondern im Anhang erläutert werden (FER 4/6).

### Beispiel

Die L-AG hat per Ende des Berichtsjahres einen Finanzierungsleasingvertrag über 10 Jahre für einen Lastwagen abgeschlossen. Der Barwert der Leasingraten beläuft sich im Erwerbszeitpunkt auf 100 und liegt unter dem Netto-Marktwert.

X = Gemäss Veränderungsbilanz ergibt sich im Berichtsjahr ein  $CF_{inv}$  von -100 (Zunahme geleaste Sachanlagen 100) sowie ein  $CF_{fin}$  von +100 (Zunahme Finanzverbindlichkeiten 100).

✓ = Da die Investition im Berichtsjahr zu keinem Zahlungsmittelabfluss geführt hat, wird diese nicht in die Geldflussrechnung aufgenommen.

## 9 Anlagenabgänge

Anlagenabgänge erscheinen nicht in der Veränderungsbilanz oder in Spiegeldarstellungen auf Basis von Buchwerten, sofern die abgehenden Vermögenswerte bereits vollständig abgeschrieben waren und einen Buchwert von null aufweisen. Falls aus der Veräusserung ein Zahlungsmittelzufluss resultiert, muss dieser im  $CF_{inv}$  entsprechend abgebildet werden.

### Beispiel

Im Berichtsjahr hat sich der Buchwert der Sachanlagen infolge von ordentlichen Abschreibungen von 150 auf 100 reduziert. Mitte des Jahres ist ein voll abgeschrieben Anlagegut für 30 an einen Dritten verkauft worden (mit einem korrespondierenden sonstigen Ertrag in der Erfolgsrechnung von 30).

**X** = Gemäss Veränderungsbilanz ergibt sich im Berichtsjahr ein  $CF_{inv}$  von 0 (Endbestand Sachanlagen 100 + Abschreibungen 50 ./ . Anfangsbestand Sachanlagen 150) sowie ein  $CF_{op}$  von +30 (um 30 erhöhter Periodengewinn infolge Veräusserungserfolg 30).

**✓** = Bei Berücksichtigung des Anlageabgangs resultiert ein  $CF_{inv}$  von +30 (abgegangener Buchwert 0 + Veräusserungserfolg 30) sowie ein  $CF_{op}$  von 0 (um 30 erhöhter Periodengewinn infolge Veräusserungserfolg ./ . fondsunwirksamer Ertrag 30).

## 10 Rückzahlung Finanzverbindlichkeiten

Bei langfristigen Finanzverbindlichkeiten sind die innerhalb von 12 Monaten nach dem Bilanzstichtag zu leistenden Amortisationszahlungen von den langfristigen in die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten umzugliedern (FER RK/18 sowie FER 3/2). Nachdem FER 4/12 die getrennte Offenlegung der Aufnahme/Rückzahlung von kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten innerhalb des  $CF_{fin}$  verlangt, müssen derartige Umgliederungen in der Veränderungsbilanz korrigiert werden, damit dieser Ausweis korrekt erfolgt. Rückzahlungen langfristiger Finanzverbindlichkeiten können damit grundsätzlich nur im Falle von ausserplanmässigen Amortisationen vorkommen.

### Beispiel

Per Ende Vorjahr hat die F-AG einen Bankkredit von 100 mit einer Laufzeit von 5 Jahren aufgenommen, der jährlich um 20 zu amortisieren ist. Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten belaufen sich per Bilanzstichtag auf 20 (Vorjahr 20), die langfristigen auf 60 (Vorjahr 80).

**X** = Gemäss Veränderungsbilanz wird im  $CF_{fin}$  des Berichtsjahres eine Rückzahlung langfristiger Finanzverbindlichkeiten von -20 (Endbestand 60 ./ . Anfangsbestand 80) sowie eine Rückzahlung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten von 0 ausgewiesen.

**✓** = Bei Berücksichtigung der Umgliederung des kurzfristigen Amortisationsteils von 20 resultiert eine Rückzahlung langfristiger Finanzverbindlichkeiten von 0 (Endbestand 60 + Umgliederung 20 ./ . Anfangsbestand 80) sowie eine Rückzahlung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten von -20 (Endbestand 20 ./ . Umgliederung 20 ./ . Anfangsbestand 20).

### Quellennachweise und weiterführende Literatur:

- KPMG, Umstellung auf Swiss GAAP FER – Ein Massanzug für Ihren Jahresabschluss, 2021. <http://kpmg.ch/umstellung-fer>
- Loser, Silvan/Haag, Stefan: Behandlung von Cash Pool-Forderungen in der Geldflussrechnung, in IRZ 2/2019, S. 49-51. <http://kpmg.ch/cash-pool>
- Zanetti, Andrea: Geldflussrechnung, in EF 8/2018, S. 528-533.

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

# PROFFIX

Software für KMU

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

Peter Herger, Geschäftsführer PROFFIX Software AG



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

---

# IFRS Update: «Die Bilanzierung von SPAC-Transaktionen (Teil II)»

---

Nach der Darstellung der Bilanzierungsfragen zur Identifizierung des bilanziellen Erwerbers im Rahmen von SPAC-Transaktionen in r&c-Ausgabe 4/2021 befasst sich dieser Beitrag mit Bilanzierungsfragen zu Finanzinstrumenten und mit der anteilsbasierten Vergütung im Zusammenhang mit SPAC-Transaktionen.

---



Frederik  
Schmachtenberg

Für nichtkотиerte Unternehmen, die an den öffentlichen Markt wollen, ist eine Übernahme durch eine SPAC eine Alternative zum IPO. Während einer SPAC-Transaktion ergeben sich viele komplexe Rechnungslegungsfragen, u. a. wer als bilanzieller Erwerber bei der Transaktion einzustufen ist (siehe dazu auch das IFRS Update «Die Bilanzierung von SPAC-Transaktionen» in der Ausgabe 04/2021 von rechnungswesen & controlling). Zudem werden in der Regel eine Vielzahl von Finanzinstrumenten ausgegeben, deren Bedingungen sorgfältig geprüft werden müssen, um die korrekte Bilanzierung vorzunehmen. Werden die Anteile oder Optionsrechte z. B. zu ihrem Nennwert im Tausch gegen Güter und Dienstleistungen ausgegeben,

stellt dies eine anteilsbasierte Vergütungsvereinbarung dar, auf die IFRS 2 Anwendung findet. Auch wenn eine erhaltene Gegenleistung niedriger zu sein scheint als der beizulegende Zeitwert der gewährten Eigenkapitalinstrumente oder der übernommenen Schulden, deutet dies typischerweise darauf hin, dass gemäss IFRS 2 ein Aufwand zu erfassen ist. Falls nicht IFRS 2, sondern IAS 32 Anwendung findet, sind die Anteile oder Optionsrechte gemäss den Klassifizierungskriterien von IAS 32 als finanzielle Verbindlichkeiten oder als Eigenkapital einzustufen. Dieser Beitrag behandelt die Bilanzierung anteilsbasierter Vergütung und Mitarbeiterbeteiligungen.

## Überblick über anteilsbasierte Vergütung

Anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente an «Mitarbeiter und andere, die ähnli-

che Leistungen erbringen» werden nach dem sog. «grant date model» bewertet, d. h. die Transaktion wird zum Fair Value des Eigenkapitalinstruments erfasst, der am Tag der Gewährung ermittelt wird. Laut IFRS 2 ist der Tag der Gewährung der Tag, an dem das Unternehmen und die Gegenpartei (z. B. der Mitarbeiter) ein gemeinsames Verständnis über die Bedingungen der anteilsbasierten Vergütungsvereinbarung erlangt haben. Unterliegt diese Vereinbarung einem Genehmigungsverfahren (z. B. durch die Aktionäre), dann entspricht der Grant Date dem Tag, an dem diese Genehmigung erfolgt.

Wenn ein Vergütungsinstrument an die Erfüllung bestimmter zukünftiger Leistungsbedingungen geknüpft ist, wird der Aufwand über den Zeitraum der Leistungserfüllung erfasst. Sind die gewährten Eigenkapitalinstrumente hingegen sofort ausübbar, ist anzunehmen, dass die Leistungen bereits erbracht bzw. erhalten wurden.

## Bilanzierung von SPACs vor dem Erwerb

Bei der Gründung der SPAC zeichnen die Sponsoren, einschliesslich des Managementteams, meist Gründeranteile oder eine Kombination aus Gründeranteilen und Gründeroptionsrechten zu einem Nennwert, der es ihnen ermöglicht, im Falle eines erfolgreichen Erwerbs einen wesentlichen Anteil an der SPAC zu behalten. Die Bestimmung der angemessenen Bilanzierungsmethode für die Gründeranteile und Optionsrechte erfordert die sorgfältige Berücksichtigung der jeweiligen Fakten und Umstände. Die Ausgabe von Gründeranteilen und Optionsrechten durch die SPAC fällt in den Anwendungsbereich von IFRS 2, wenn diese Anteile den Gründern (einschliesslich des Managementteams) zum Nennwert im Tausch gegen ihre (Arbeits-)Leistung gewährt werden.

In der Praxis haben sich drei verschiedene Sichtweisen entwickelt, wann das Datum der Gewährung vorliegt und die Gründer in ihrer Funktion als Leitungsgremium der

SPAC und die SPAC ein gemeinsames Verständnis über die anteilsbasierte Vergütung erlangt haben. Diese drei Sichtweisen sind:

- 1) Ein gemeinsames Verständnis liegt vor, wenn das spezifische Zielunternehmen identifiziert und festgelegt wurde.
- 2) Ein gemeinsames Verständnis wird zu dem Zeitpunkt erlangt, zu dem die nicht gründenden Anteilseigner in das Unternehmen investieren.
- 3) Ein gemeinsames Verständnis entsteht zu dem Zeitpunkt, zu dem die Gründeranteile und Gründeroptionsrechte ausgegeben werden.

Bis eine Klarstellung durch das IFRS Interpretations Committee vorliegt, dürfte die Festlegung des «Grant Dates» auf ein konsistent anzuwendendes Wahlrecht hinauslaufen.

### Bilanzierung nach dem Erwerb

Der Erwerb des Zielunternehmens durch die SPAC kann die Ausgabe neuer Instrumente an verschiedene Parteien, inkl. verkaufende Aktionäre und Mitarbeiter des Zielunternehmens, beinhalten. Dabei sind die bilanziellen Auswirkungen u. a. von der Identifizierung des bilanziellen Erwerbers abhängig.

#### *Die SPAC als bilanzieller Erwerber*

Eine Kaufvereinbarung einer SPAC kann eine Klausel enthalten, wonach bei Eintritt bestimmter zukünftiger Ereignisse oder Bedingungen weitere Instrumente oder Zahlungen an die verkaufenden Aktionäre des Zielunternehmens ausgegeben werden (Earn-out Vereinbarung). Handelt es sich dabei um zusätzlichen Kaufpreis für den Erwerb des Zielunternehmens oder um eine separat zu erfassende Transaktion (wie z. B. Entschädigung für zukünftige Arbeitsleistung)? IFRS 3.B55 führt Indikatoren auf, die bei der Klassifizierung von Zahlungen als Vergütung oder bedingte Gegenleistung zu berücksichtigen sind.

#### *Das Zielunternehmen als bilanzieller Erwerber*

Wenn das Zielunternehmen als Erwerber identifiziert wurde, kann die Transaktion kein Unternehmenszusammenschluss nach IFRS 3 sein, da die SPAC keinen Geschäftsbetrieb darstellt. Die Transaktion ist dabei aus unserer Sicht im Konzernabschluss der SPAC (des rechtlichen Erwerbers) als Fortführung des Abschlusses des Zielunternehmens zusammen mit einer unterstellten Ausgabe von Anteilen durch das Zielunternehmen als Gegenleistung für den Erwerb des Nettovermögens der SPAC und deren Status als kotiertes Unternehmen abzubilden.

Im Zusammenhang mit der Bilanzierung des Erwerbs stellt sich auch die Frage, ob die von der SPAC bereits früher

ausgegebenen Instrumente nach Abschluss des Erwerbs in den Anwendungsbereich von IFRS 2 oder eines anderen Standards (z. B. IAS 32) fallen. Gemäss IAS 32 würde eine Verpflichtung zur Lieferung einer variablen Anzahl von Eigenkapitalinstrumenten als Verbindlichkeit eingestuft, während nach IFRS 2 eine «equity-settled» Transaktion vorliegen würde.

Beim Zielunternehmen sind zum Zeitpunkt der Transaktion mit der SPAC häufig noch Mitarbeiteroptionen oder ähnliche Instrumente ausstehend. Dass diese Mitarbeiter am Ende Anteile an der kotierten SPAC erhalten können, lässt sich beispielsweise wie folgt erreichen:

- a) Gewährung von Optionen auf Anteile der SPAC im Tausch gegen die von den Mitarbeitern gehaltenen Optionen am Zielunternehmen; oder
- b) Änderung der Bedingungen der Optionen, sodass deren Inhabern ein Recht auf den Bezug einer bestimmten Gattung von Aktien am Zielunternehmen eingeräumt wird, die verpflichtend in Aktien der SPAC umzuwandeln sind.

Eine solche Änderung stünde grundsätzlich mit den Vorschriften von IFRS 2 zur «Bilanzierung von Änderungen» in Einklang.

### Fazit

Im Rahmen von SPAC-Transaktionen ergeben sich zahlreiche Anwendungsfragen, die durch die involvierten Unternehmen sehr ausführlich analysiert und beurteilt werden müssen, um den oftmals sehr komplexen Fragestellungen in der Praxis Rechnung tragen zu können. Hierbei ist häufig ein hohes Mass an Ermessensentscheidungen zu berücksichtigen. Wie so oft steckt der Teufel leider im Detail.

---

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

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



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

2. erweiterte und aktualisierte Auflage. Das Nachschlagewerk für unzählige Fragen zur Mehrwertsteuer ist ein unverzichtbarer Begleiter in der Aus- und Weiterbildung.

### Was ist NEU:

MWST in den Bereichen

- Kultur und Sport
- Gesundheitswesen
- Liegenschaften
- Ausland

Neue, umfangreiche Trainingseinheiten und Fallbeispiele bereiten auf eidgenössische Prüfungen, höhere Fachprüfungen und Bachelor- sowie Masterabschlüsse vor.

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



## 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/Shop/Kontenrahmen KMU](http://www.veb.ch/Shop/Kontenrahmen%20KMU)



## Fragen zur Rechnungslegung nach OR? Der veb.ch Praxiskommentar liefert die Antworten – 2. Auflage

Das Werk wurde für die 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

---

Die Jahresrechnung beruht auf der Annahme, dass das Unternehmen auf absehbare Zeit, mindestens aber in den nächsten zwölf Monaten ab dem Bilanzstichtag fortgeführt werden kann. Es stellt sich die Frage, wer für die Beurteilung der Unternehmensfortführung verantwortlich ist und welcher Prognosezeitraum zugrunde gelegt werden muss.

---

Art. 958a Abs. 1 OR hält fest, dass die Rechnungslegung auf der Annahme beruht, dass das Unternehmen auf absehbare Zeit fortgeführt wird. Art. 958a OR ist damit von tiefgreifender Bedeutung für die Rechnungslegung, da die Gültigkeit der Fortführungsannahme das anzuwendende Bewertungskonzept bestimmt. Die Fortführungsannahme folgt aus der Zwecksetzung der Rechnungslegung, die wirtschaftliche Lage des Unternehmens über eine periodengerechte Jahresrechnung so abzubilden, dass sich Dritte ein zuverlässiges Urteil bilden können (Art. 958 Abs. 1 OR). Konkretisiert wird die Fortführungsannahme als Regelfall durch die Vorschriften des 32. Titels OR, insb. durch die Bestimmungen der zeitlichen und sachlichen Abgrenzung (Art. 958b OR), der Bilanzierungspflicht und -fähigkeit (Art. 959 OR) sowie der Bewertung (Art. 960 bis 960e OR). Die Vermögensgegenstände sollen gem. der geplanten Verwendung im Rahmen der betrieblichen Geschäftstätigkeit bewertet werden (Werte für den normalen Geschäftsgang oder Fortführungswerte).

So sind Aktiven des abnutzbaren Anlagevermögens nicht zu Veräusserungswerten, sondern zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich planmässiger Abschreibung (eben auf Basis einer erwarteten Fortführung der Geschäftstätigkeit) zu bewerten; vorbehalten sind anderweitige Wertverluste, die durch Wertberichtigungen berücksichtigt werden müssen.

Auch wenn der Gesetzestext keine ausdrückliche Anforderung an das oberste Leitungs- oder Verwaltungsorgan enthält, verlangt jede Aufstellung der Jahresrechnung eine Einschätzung der Fähigkeit zur Unternehmensfortführung. Diese grundlegende Aufgabe obliegt unbestrittenermassen dem obersten Leitungs- oder Verwaltungsorgan eines Unternehmens (bei einer AG dem VR, Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1, 3 und 6 OR). Dieses kann zwar die Überprüfungshandlungen an das Management delegieren; die Verantwortung bleibt aber beim obersten Leitungs- oder Verwaltungsorgan.

Bei offensichtlich gesunden (profitablen sowie liquiditätsstarken) Unternehmen mit entsprechenden Zukunftsaussichten kann das verantwortliche Leitungs- oder Verwaltungsorgan ohne weitere Prüfung davon ausgehen, dass die Unternehmensfortführung gewährleistet ist. In allen anderen Fällen wird eine umfassende Einschätzung des verantwortlichen Organs erwartet, die im Anhang zur Jahresrechnung offenzulegen und ausreichend zu begründen ist.

Das oberste Leitungs- oder Verwaltungsorgan nimmt die Einschätzung über die Fortführungsfähigkeit des Unternehmens bei der Erstellung der Jahresrechnung, ggf. auch früher vor. Spätestens im Zeitpunkt der Erstellung entscheidet das verantwortliche Organ definitiv, ob es zu Fortführungs- oder Veräusserungswerten bilanziert. Die Gültigkeit der Fortführungsannahme ist aber bis zum Zeitpunkt der Beendigung der Aufstellung der Jahresrechnung zu aktualisieren. Dies bedeutet letztlich auch, dass die Unterscheidung zwischen wertbegründenden und wertaufhellenden Sachverhalten, also die Frage, ob sich eine wesentliche Tatsache noch vor oder erst nach dem Bilanzstichtag ereignet hat, bei der Einschätzung der Gültigkeit der Fortführungsannahme keine Rolle spielen kann.

Art. 958a Abs. 1 OR bestimmt für den Regelfall, dass das Unternehmen auf absehbare Zukunft fortgeführt wird. Aus Abs. 2 lässt sich aber folgern, dass der Zeithorizont für die Fortführungsprognose mindestens zwölf Monate ab Bilanzstichtag umfassen muss, da ansonsten nicht nachgewiesen werden kann, dass eine Einstellung der Tätigkeit oder Teilen davon in diesem Zeitraum weder beabsichtigt noch voraussichtlich abwendbar ist. Da eine Aktualisierung bis zum Zeitpunkt der Beendigung der Aufstellung der Jahresrechnung möglich sein muss, kann sich der Prognosehorizont dadurch deutlich verkürzen (z. B. auf sechs bis neun Monate).

*Prof. Dr. Dieter Pfaff / Christian Feller / Dr. Florian Zihler*

# Aktienrechtsrevision: Änderungen betreffend Kapitalverlust und Überschuldung

Die am 19. Juni 2020 verabschiedete Aktienrechtsrevision, welche voraussichtlich im 2023 in Kraft treten wird, enthält Neuerungen für Kapitalgesellschaften. Neu muss der Verwaltungsrat nicht nur im Falle eines Kapitalverlustes (Art. 725a nOR) oder einer Überschuldung (Art. 725b nOR) mit der nötigen Eile reagieren, sondern auch bei einer drohenden Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft (Art. 725 nOR).



Daniela Salkim

Zahlreiche Unternehmen verzeichnen im Laufe ihrer Firmengeschichte vorübergehend Verluste. Sei es bei Start-ups in der Investitionsphase, wenn meistens noch keine grossen Umsätze, aber dafür überwiegend Kosten anfallen, oder auch später, beispielsweise als Folge einer Rezession. Um Gläubiger zu schützen, regelt

das Schweizer Obligationenrecht in Artikel 725, was bei einer Verlustsituation eines Unternehmens zu tun ist.

Die Aktienrechtsrevision unterteilt die Situationen und Massnahmen bei notleidenden Unternehmen neu, nämlich:

Art. 725 nOR	Drohende Zahlungsunfähigkeit;
Art. 725a nOR	Kapitalverlust;
Art. 725b nOR	Überschuldung;
Art. 725c nOR	Aufwertung von Grundstücken und Beteiligungen.

Als Verwaltungsrat oder Inhaber eines Unternehmens ist es entscheidend, dass die vorgeschriebenen Abläufe bekannt sind, da bei Missachtung eine Verantwortlichkeitsklage nach Artikel 754 ff. OR droht und möglichenfalls mit dem Privatvermögen gehaftet wird. Nachfolgend werden die einzelnen Themengebiete näher erörtert.

## Pflichten des VR bei drohender Zahlungsunfähigkeit

Nach geltendem Recht wird dem Verwaltungsrat erst bei einem Kapitalverlust eine konkrete Handlungspflicht auferlegt. Das neue Aktienrecht dagegen verpflichtet den Verwaltungsrat ausdrücklich zur Überwachung der Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft und bei drohender Zah-

lungsunfähigkeit zur Handlung mit der gebotenen Eile (Art. 725 nOR). Darüberhinausgehende Sanierungsmassnahmen müssen der Generalversammlung nur unterbreitet werden, wenn diese in deren Zuständigkeit fallen (z. B. Kapitalerhöhungen). Zusätzlich weist der Gesetzgeber explizit auf die Möglichkeit der Nachlassstundung hin.

Was ist aber unter «mit der gebotenen Eile» zu verstehen? Anbei ein Auszug aus der Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts (Aktienrechts): «Dabei kann an die vom Bundesgericht zum Konkursaufschub entwickelte Praxis angeknüpft werden, wonach dem VR die nötige Zeit für die Erarbeitung von Sanierungsmassnahmen und ggf. deren Vorlage zuhanden der GV zu gewähren ist, sofern begründete Aussicht auf wirksame und ausreichende Massnahmen besteht. Ansonsten aber besteht kein Raum für Verzögerungen und der VR hat wie bisher unverzüglich zu handeln.»<sup>1</sup> Es wird weitergehend darauf hingewiesen, dass dieser Pflicht im Falle einer späteren Überschuldung (siehe Art. 725b) eine besondere Bedeutung zukommt, da deren Missachtung gegebenenfalls eine Verantwortlichkeit des VR begründen kann.

## Keine zwingende Einberufung einer Sanierungsgeneralversammlung

Zeigt die letzte Jahresrechnung, dass die Aktiven abzüglich der Verbindlichkeiten die Hälfte der Summe aus Aktienkapital, nicht an die Aktionäre zurückzahlbarer gesetzlicher Kapitalreserve und gesetzlicher Gewinnreserve nicht mehr decken, so ergreift der Verwaltungsrat Massnahmen zur Beseitigung des Kapitalverlusts. Die Pflicht der unverzüglichen Einberufung einer Generalversammlung durch den Verwaltungsrat bei hälftigem Kapitalverlust gemäss aktuell geltendem Recht wird aufgeweicht, da die Einbe-

<sup>1</sup> Botschaft zur Änderung des Obligationenrechtes vom 23. November 2016, S. 576.



rufung einer Sanierungsgeneralversammlung nicht mehr zwingend ist, sofern die Massnahmen nicht in der Kompetenz der Generalversammlung liegen (Art. 725a Abs. 1 nOR).

Dafür hat aber eine Gesellschaft mit Opting-out (also ohne Revisionsstelle), die einen hälftigen Kapitalverlust aufweist, in Zukunft ihre letzte Jahresrechnung zwingend der eingeschränkten Revision zu unterziehen (Art. 725a Abs. 2 nOR). Der Verwaltungsrat ernennt in diesem Fall den zugelassenen Revisor.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie die «Ernennung» eines zugelassenen Revisors durch den Verwaltungsrat in der Praxis ablaufen soll, da dieser gemäss heutigem Rechtsverständnis keine Revisionsstelle als Organ ernennen darf.

Die Revisionspflicht nach Art. 725a Abs. 2 nOR entfällt, wenn der Verwaltungsrat ein Gesuch um Nachlassstundung einreicht.

### **Nicht rückzahlbare gesetzliche Reserven zur Berechnung des hälftigen Kapitalverlusts**

Unter geltendem Recht ist unklar, ob für die Berechnung des hälftigen Kapitalverlusts 50 % der gesamten oder nur der gesperrten gesetzlichen Reserven zu berücksichtigen sind. Mit der Aktienrechtsrevision wird diese Unklarheit geklärt. Nach Art. 725a nOR gilt als hälftiger Kapitalverlust in Zukunft, wenn bei der letzten Jahresrechnung die Hälfte von Aktien – und Partizipationskapital und den nicht ausschüttbaren gesetzlichen Reserven ungedeckt ist. Anders als im geltendem Recht wird zukünftig klar sein, dass für die Berechnung anstelle der gesamten gesetzlichen Reserven nur die nicht ausschüttbaren gesetzlichen Reserven berücksichtigt werden müssen (Art. 725a Abs. 1 nOR).

### **90-tägige Frist bis zur Überschuldungsanzeige**

Die Definition der Überschuldung bleibt durch die Aktienrechtsrevision unverändert (Art. 725b nOR). Jedoch muss in Zukunft der Zwischenabschluss bei begründeter Besorgnis der Überschuldung – anders als heute – «nur» dann zu Fortführungs- und zu Veräusserungswerten erstellt werden, wenn die Annahme der Fortführung gegeben ist. Falls die Annahme der Fortführung nicht besteht, genügt der Zwischenabschluss zu Veräusserungswerten. Wenn die begründete Vermutung der Fortführung besteht und der entsprechende Zwischenabschluss keine Überschuldung zeigt, kann auf den Zwischenabschluss zu Veräusserungswerten verzichtet werden (Art. 725a Abs. 1 und 2 nOR). Der Verwaltungsrat lässt die Zwischenabschlüsse durch die Revisionsstelle oder, wenn eine solche fehlt, durch – einen von ihm ernannten – zugelassenen Revisor prüfen.

Die Überschuldungsanzeige beim Gericht muss spätestens 90 Tage nach Vorliegen der geprüften Zwischenabschlüsse erfolgen, wenn keine Aussicht besteht, dass die Überschuldung in dieser Zeit behoben werden kann.

Zu beachten ist darüber hinaus, dass in Zukunft die Überschuldungsanzeige durch Rangrücktritt nur abgewendet werden kann, wenn der Gläubiger nicht nur die Darlehensverbindlichkeiten, sondern auch die verfallenen und zukünftigen Zinsen subordiniert (Art. 725b Abs. 4 Ziff. 1 nOR).

### **Schlussbetrachtung**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das revidierte Aktienrecht mit den Bestimmungen zur drohenden Zahlungsunfähigkeit eine neue Bedingung enthält, welche bestimmte Handlungspflichten für den Verwaltungsrat auslöst und zwar unabhängig von der bestehenden Eigenkapitalsituation. Für die Revisionsstelle bleibt die Überprüfung der Fortführungsfähigkeit und folglich auch der Zahlungsunfähigkeit im Rahmen der Überprüfung der begründeten Besorgnis einer Überschuldung weiterhin ein zentrales Element. Sollte die Fortführungsfähigkeit nicht mehr gegeben sein, so ist nur noch die Zwischenbilanz zu Veräusserungswerten massgebend, was häufig zu einer Überschuldung der Gesellschaft führen dürfte.

---

*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)*

## Geballtes Praxiswissen kurz und bündig: Top-Referenten\*innen teilen ihr Know-how und ihre Erfahrungen.


### DIGITALISIERUNG

#### **Cyber Security – Einführung und Handlungsempfehlungen für KMU**

**1.4.2022** | 13:30–17:30 | Onlineunterricht (via Zoom)


### RECHT

#### **Vorsorge erspart Sorge – wie Paare sich begünstigen**

**6.4.2022** | 8:30–12:00 |  Hybrid


### RECHT

#### **Erteilung – den Nachlass eines Kunden abwickeln**

**6.4.2022** | 13:00–16:30 |  Hybrid


### RECHT

#### **Ehe für alle: was ändert sich 2022 für ehewillige Paare?**

**9.5.2022** | 8:30–12:00 |  Hybrid

### RECHT

#### **Liegenschaftserwerb durch Paare**

**9.5.2022** | 13:00–16:30 |  Hybrid

### IMMOBILIEN

#### **MWST-Folgen bei Immobilien**

**13.5.2022** | 13:30–17:30 | Onlineunterricht (via Zoom)

### IMMOBILIEN

#### **Unterhaltskosten von Liegenschaften und Kauf/Verkauf**

**30.5.2022** | 8:30–17:00 | Onlineunterricht (via Zoom)

### STEUERN

#### **Unternehmensnachfolge**

**31.5.2022** | 8:30–12:30 | Onlineunterricht (via Zoom)


### RECHNUNGSLEGUNG & CONTROLLING

#### **Leistungs- und Kostencontrolling im KMU einführen**

**1.6.2022** | 8:30–12:30 | Onlineunterricht (via Zoom)


### RECHT

#### **Der/Die Treuhänder\*in als Begleiter\*in/Berater\*in in schweren Lebensphasen – Begleitung des Kunden in der Scheidung**

**8.6.2022** | 8:30–12:00 |  Hybrid

### RECHT

#### **Begleitung des Kunden/seiner Angehörigen im Todesfall, Erteilung, Willensvollstreckung**

**8.6.2022** | 13:00–16:30 |  Hybrid

### PERSONAL

#### **Lohnbestandteil oder Unkosten?**

**24.6.2022** | 8:30–12:30 | Onlineunterricht (via Zoom)

### STEUERN

#### **Privatanteile für die MWST**

**2.9.2022** | 8:30–12:30 | Onlineunterricht (via Zoom)

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



Unsere Kursangebote entsprechen den Anforderungen von TREUHAND|SUISSE und EXPERTsuisse an die fachliche Weiterbildung.

# Aktuelle und interessante Gerichtsurteile

## Wirtschaftsrecht

### Austritt eines Gesellschafters nicht möglich

In diesem Grundsatzentscheid bestätigte das Bundesgericht ein Urteil des Obergerichts des Kantons Thurgau, dass ein Gesellschafter nicht aus wichtigem Grund aus einer GmbH austreten darf, wenn dieser Austritt dazu führen würde, dass die Gesellschaft eigene Anteile im Nennwert von über 35 % halten würde. (Urteil des Bundesgerichts 4A\_209/2021 vom 19. Juli 2021)

### Pflicht eines Vermögensverwalters

Vermögensverwalter\*innen haben ein Risikoprofil ihrer Kunden zu erstellen. Im vorliegenden Entscheid hatte dies der Vermögensverwalter unterlassen.

Gemäss Bundesgericht konnte sich der Kunde jedoch nicht auf die entsprechende Pflichtverletzung berufen, nachdem er einer riskanten Anlagestrategie zugestimmt hatte. (Urteil des Bundesgerichts 4A\_72/2020 vom 23. Oktober 2020, publiziert am 29. Oktober 2021)

### Bezogenes Freizügigkeitsguthaben und Rückforderung von Sozialhilfen

Mit Blick auf die bundesrechtlichen Regelungen zur beruflichen Vorsorge ist es grundsätzlich zulässig, ausbezahltes Freizügigkeitsguthaben zur Rückerstattung von Sozialhilfebezügen heranzuziehen. Zu beachten ist allerdings, dass die Mittel im Falle einer Zwangsvollstreckung nur beschränkt gepfändet werden könnten. (Urteil 8C\_441/2021)

### Neue Investitionsmöglichkeiten für Pensionskassen

Die Pensionskassen können künftig einfacher in innovative und zukunftsgerichtete Technologien in der Schweiz investieren. Der Bundesrat hat an seiner Sitzung vom 17. November 2021 die Schaffung einer neuen Anlagekategorie für nichtkотиerte Anlagen beschlossen. Die entsprechenden Änderungen von zwei Verordnungen im Bereich der beruflichen Vorsorge traten am 1. Januar 2022 in Kraft.

### Videobeweis für Fristwahrung zulässig

Eine Videoaufnahme kann grundsätzlich als Beweis dafür dienen, dass eine gerichtliche Eingabe fristgerecht in einen Briefkasten der Schweizerischen Post eingeworfen wurde. Das Bundesgericht heisst die Beschwerde gegen einen Entscheid des Kantonsgerichts des Kantons Wallis gut. (Urteil 6B\_1247/2020)

### Keine Versicherungsdeckung für Ertragsausfall wegen Corona-Pandemie

Ein Gastrounternehmen aus dem Kanton Aargau hat gegenüber seiner Versicherung keinen Anspruch auf Deckung von Ertragsausfall wegen der Corona-Pandemie. Die entsprechende Klausel zum Deckungsausschluss in den allgemeinen Versicherungsbedingungen zur abgeschlossenen «Geschäftsversicherung KMU» ist ausreichend klar formuliert. (BGer-Urteil 4A\_330/2021)

## Allgemein

### Arzt ist nicht verpflichtet, bisherige Krankengeschichte einzuholen

Das Bundesgericht hat einen im Kanton Aargau praktizierenden Hausarzt vom Vorwurf der fahrlässigen Tötung freigesprochen. Er war nicht verpflichtet, die bisherige Krankengeschichte einer Patientin selbst einzuholen. Die Frau starb 2015 nach der Einnahme eines verschriebenen Medikaments an einem allergischen Schock. (Urteil 6B\_727/2020)

### Einbürgerung verweigert wegen nicht enteister Windschutzscheibe

Einem Mann aus Kapverden wird die Einbürgerung verweigert, weil er zu einer Geldstrafe von fünf Tagen auf Bewährung verurteilt wurde, nachdem er mit bloss teilweise enteister Windschutzscheibe und Fenster gefahren ist. Das Bundesverwaltungsgericht bestätigt diesen Entscheid des Staatssekretariats für Migration. (Urteil F-3862/2020)

### A-Post Plus: Fristenbeginn am Samstag

Die Beschwerdefrist bei einer A-Post Plus-Sendung beginnt am Tag nach Hinterlegung der Sendung, und zwar auch dann, wenn die Sendung an einem Samstag im Postfach des Verfügungsadressaten oder dessen Rechtsvertreter abgelegt wird. Auf die verspätete Einsprache wurde zurecht nicht eingetreten. (Urteil A-1838/2021 BVGer)

## Revision

### Keine Zulassung für Revisionsunternehmen

Das Revisionsunternehmen erfüllt die Zulassungsvoraussetzungen nicht, weil sein internes System zur Qualitätssicherung nicht gewährleistet, dass die Revisionsmitarbeitenden mit Zulassung ihre Weiterbildungspflicht erfüllen und somit eine (sachgerechte) Nachschau durchgeführt wird. (Enforcement der RAB im 2021)

## Steuerrecht

### Pauschale Management Fees geldwerte Leistung

Die von der Beschwerdeführerin an ihre Gruppengesellschaft bezahlte «Management Fee» von rund 20 % der Mieteinnahmen entspricht nicht dem Drittvergleich (dealing at arm's length principle), wobei eine verrechnungssteuerpflichtige geldwerte Leistung vorliegt. (Urteil vom 15. Dezember 2021, A-4265/2019)

### Keine selbständige Erwerbstätigkeit, sondern Hobby

Streitig ist, ob der Pferdebetrieb ein Hobby oder eine selbständige Erwerbstätigkeit darstellt. Da die Pferdezucht aufgegeben wurde und später auch keine Reitstunden mehr angeboten wurden, ist eine selbständige Erwerbstätigkeit zu verneinen. Zudem besaßen sie viel mehr Pferde als für Reitstunden gebraucht wurden, was zeigt, dass die Haltung der Pferde hauptsächlich privat motiviert war. Die Vorinstanz durfte dies als Hobby betrachten mit der Folge, dass Verluste nicht abzugsfähig sind. Abweisung der Beschwerde der Steuerpflichtigen. (Urteil vom 19. November 2021, 2C\_679/2020)

### Schenkungssteuer bei Verzicht auf eine Nutzniessung

Der Verzicht des Nutzniessers auf die Nutzniessung ist als Schenkung an den belasteten Eigentümer (in der Höhe des Restwerts der Berechtigung) zu qualifizieren. (Entscheid ES.2021.4)

### Schwankungsreserven gemäss OR steuerlich nicht zulässig als Abzug

Schwankungsreserven auf börsenkotierten Wertschriften gemäss Art. 960b Abs. 2 OR bilden kein Verlustrisiko per Bilanzstichtag ab und sind deshalb nicht geschäftsmässig begründet. (Entscheid DB.2021.113, ST 2021.156)

### Übertragung und Verrechnung von Verlustvorträgen einer Einzelfirma

Fusion einer Einzelfirma und einer AG: Erstere hatte vor der Fusion Verlustvorträge und wurde von der AG absorbiert. Obwohl die Verlustvorträge bei einer Einzelfirma mit der selbständig erwerbstätigen Person verknüpft sind, gehen diese bei einer Fusion mit einer anderen Unternehmung grundsätzlich über. Für die Übertragung von Verlustvorträgen im Zuge der Fusion genügt es, dass die wirtschaftliche Kontinuität der übertragenden Gesellschaft gegeben ist. Die anschliessende Verrechnung der übertragenen Verlustvorträge erweist sich als zulässig. (Entscheid DB.2021.112, ST.2020.131)

### Steuerumgehung bei Unternehmensverkauf – indirekte Teilliquidation, weil Amortisationsrate zu tief war

Eine indirekte Teilliquidation liegt vor, wenn eine verzögerte Substanzausschüttung aus einem Unternehmensverkauf gegen Gewährung eines zinslosen Darlehens mit geringer Amortisationsrate besteht, die so ausgestaltet wurde, dass sie nur mit erwirtschafteten Dividenden

bezahlt werden konnte (Amortisationsdauer gemäss ursprünglicher Vereinbarung ca. 21 Jahre). Die nicht drittvergleichskonforme Darlehensausgestaltung führt dazu, dass es zu keiner Substanzentnahme innerhalb der Sperrfrist kommt. Bei drittvergleichskonformer Ausgestaltung hätte teilweise auf die Substanz zurückgegriffen werden müssen. Diese verzögerte Substanzentnahme lässt sich zwar nicht unter den gesetzlich normierten Tatbestand von Art. 20a Abs. 1 lit. a DGB subsumieren, stellt allerdings eine Steuerumgehung dar, da die diesbezüglich allgemeinen Voraussetzungen erfüllt sind. (DB.2020, ST.2020.123)

## Arbeitsrecht

### Private E-mail und Chat-Nachrichten dürfen vom Arbeitgeber nicht angeschaut werden

Das Bundesgericht bestätigt einen Entscheid des Genfer Kantonsgerichts und qualifiziert eine Durchforstung privater E-Mail und Chat-Nachrichten eines fristlos gekündigten Mitarbeiters auf dessen geschäftlichem Mobiltelefon (bzw. in der iCloud) als Persönlichkeitsverletzung. Die auf diesem Weg erhobenen Informationen dürfen im arbeitsrechtlichen Prozess nicht verwertet werden. Auch hat der betroffene Arbeitnehmer Anspruch auf eine Genugtuung. Im Urteil finden sich auch grundsätzliche Ausführungen zum Inhalt und der Tragweite von Art. 328b OR. Nicht gänzlich zu überzeugen vermag dabei die kaum begründete Qualifikation von Art. 328b OR als Bearbeitungsgrundsatz und nicht als Verbotsnorm. (BGer 4A\_518/2020 vom 14.2.2022)

### Arbeitsgesetz gilt auch bei vermittelten Senioren-Betreuerinnen

Für die Anstellung von Betreuerinnen in Privathaushalten, die eine 24-Stunden-Betreuung sicherstellen und von Verleihfirmen vermittelt werden, gilt das Arbeitsgesetz. Das Bundesgericht hat eine Beschwerde des Verbands des Personals öffentlicher Dienste (VPOD) gutgeheissen. (BGer-Urteil 2C\_470/2020)

# MWST: Saldosteuerermethode

Nach den Publikationen der Eidgenössischen Steuerverwaltung wenden knapp 40 % der Steuerpflichtigen die Saldosteuerersatzmethode an. Diese vereinfachte Art der MWST-Abrechnung bietet verschiedene Vorteile, welche von Klein- und Mittelunternehmen genutzt wird. Dabei sind aber auch besondere Hürden zu beachten, welche zu unangenehmen Steuerfolgen führen können.



Armin Suppiger

Wird bzw. ist ein Unternehmen oder Selbständigerwerbender bei der MWST abrechnungspflichtig (Eintritt Steuerpflicht: Überschreitung der Umsatzgrenze von CHF 100'000 p.a. bzw. CHF 150'000 p.a. bei Vereinen) kann die Abrechnung nach der Saldosteuerersatzmethode beantragt werden, wenn folgende Bedingungen erfüllt werden:

1. Umsatzlimite: CHF 5.005 Mio. (bei Saldosteuerersatz bis 2.0% ansonsten tiefere Umsatzgrenzen)
2. Geschuldete Steuer nicht mehr als CHF 103'000 p.a.

Von der Saldosteuerersatzmethode ausgenommen sind jedoch in jedem Fall steuerpflichtige Personen, welche nach der Pauschalsteuermethode abrechnen, das Verlagerungsverfahren oder die Gruppenbesteuerung anwenden. Zudem ist die Sonderregelung zu beachten, wenn die Steuerpflichtigen unter einheitlicher Leitung stehen: Wenn mehr als 50 % des Umsatzes aus steuerbaren Leistungen mit Leistungsort Inland an andere unter der gleichen Leitung stehende Steuerpflichtige, nach effektiver Methode abrechnenden Personen, erzielen, sind diese von der Saldosteuerersatzmethode ausgeschlossen.

Werden die Grundbedingungen für die Möglichkeit der Abrechnung nach der Saldosteuerersatzmethode erfüllt, kann durch eine einfache Kalkulation deren Wirtschaftlichkeit im Vergleich zur effektiven Abrechnungsart ermittelt werden. Dabei dürfen insbesondere bereits vorgenommene oder geplante Investitionen nicht vergessen werden und müssen in der Kalkulation mitberücksichtigt werden. Auch ist der Wahl des richtigen Saldosteuerersatzes grosse Beachtung zu schenken. Dabei kommt bei gleichartigen Geschäftsvorfällen immer der höhere Saldosteuerersatz zur Anwendung: Beispiel Handel mit zum Normalsatz steuerbaren Gegenständen 2.0%.

Werden hingegen gebrauchte Gegenstände gehandelt, muss der Steuersatz von 4.5 % beantragt werden. Oder ein Baugeschäft hat einen Steuersatz von 4.3 %, gegenüber Akkordanten einen Satz von 6.5 %. Die ESTV ist aufgrund der zahlreichen Steuerpflichtigen nicht verpflichtet, die Detailprüfungen (bspw. aufgrund der Homepage) vorzunehmen.

Werden zwei oder mehrere Haupttätigkeiten durch einen Steuerpflichtigen ausgeführt, können maximal zwei Steuersätze beantragt werden. Ein zweiter Steuersatz muss angewendet werden, wenn die weiteren Tätigkeiten grösser sind als 10 % am gesamten steuerbaren Umsatz. Haben mehr als zwei Tätigkeiten einen Umsatzanteil von mehr als 10 %, müssen diese weiteren Umsatzanteile jeweils dem nächst höheren Umsatzanteil zugeordnet und mit diesem Saldosteuerersatz abgerechnet werden.

Ein Wechsel von der effektiven zur Saldosteuerersatzmethode ist nach drei Jahren möglich. Wird nach der Saldosteuerersatzmethode abgerechnet, kann bereits nach Ablauf von einem Jahr zur effektiven Methode gewechselt werden. Dies bedingt jedoch eine Antragstellung bis spätestens am 28. Februar des Folgejahres. Damit können bei geplanten Investitionen die Vorsteuern geltend gemacht werden.

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

## Neuerung ab 1. Januar 2022

Per 1. Januar 2022 beträgt der Satz für den Privatanteil für die private Nutzung von Geschäftsfahrzeugen 0.9 % pro Monat bzw. 10.8 % p.a. (bis 31. Dezember 2021: 0.8 % pro Monat bzw. 9.6 % p.a.).

# Behalte die Kontrolle über deine Zukunft. Mit der richtigen Ausbildung.

«Die HWZ beflügelt zu Topleistungen und rüstet die Studierenden mit breitem Know-how für den Erfolg im Job aus.»

Tania Thiebach, CFO bei Sherpany, Absolventin MAS Accounting & Finance HWZ

Die HWZ bietet folgende Weiterbildungen im Bereich Accounting & Controlling an:

- MAS Accounting & Finance HWZ
- MAS Controlling HWZ
- CAS Accounting Expert HWZ
- CAS Controlling für Führungskräfte HWZ
- CAS Data Driven Controlling HWZ
- CAS Finance Transformation HWZ
- CAS Finanzcontrolling HWZ
- CAS Operatives Controlling HWZ
- CAS Strategic Finance HWZ
- CAS Strategisches Controlling HWZ

Informiere dich jetzt auf [fh-hwz.ch/accounting-controlling](https://fh-hwz.ch/accounting-controlling)

Hochschule für Wirtschaft Zürich

**HWZ**



# Gemischte Schenkungen bei der Grundstückgewinnsteuer

Da die Immobilienpreise in den letzten Jahren stetig gestiegen sind und noch weiter ansteigen, werden immer mehr Liegenschaften durch Schenkungen oder Erbvorbezüge an die Nachkommen übertragen. Wie wird dies grundstückgewinnsteuerlich gehandhabt?



Patrick Bossard

Hans und Maria Häberli bewohnen ein Einfamilienhaus in Zürich, welches sie 1980 für CHF 800'000 erworben haben. Aus gesundheitlichen Gründen ist es dem Ehepaar aber nicht mehr möglich, sich selbst um die Liegenschaft zu kümmern. Sie entschliessen sich deshalb, in eine altersgerechte Mietwohnung umzuziehen. Da die ge-

meinsame Tochter Sabrina mit ihrem Ehemann ihr erstes Kind erwartet und die derzeitige Mietwohnung für die Familie zu klein ist, möchten die Häberlis Sabrina ihr Einfamilienhaus schenken. Die Liegenschaft hat heute einen Verkehrswert von CHF 1'500'000. Sabrina muss ihren Eltern keine Barzahlungen für die Liegenschaft leisten. Sie soll aber die Hypothekarschuld in Höhe von CHF 1'000'000 übernehmen. Die Gegenleistung übersteigt damit die ursprünglichen Anlagekosten von CHF 800'000. Sie liegt aber deutlich unter dem Verkehrswert der Liegenschaft. Es stellt sich die Frage nach der grundstückgewinnsteuerlichen Behandlung dieser Handänderung.

## Liegenschaftsübertragungen durch Schenkungen oder Erbvorbezüge werden immer wichtiger

Die Immobilienpreise sind in den letzten Jahren stetig gestiegen. Aufgrund der gleich gebliebenen Tragbarkeitshürden sind auch die Eigenkapitalanforderungen für die Eigenheimfinanzierung gestiegen. Dies bedeutet, dass wer eine eigene Liegenschaft erwerben will, heute wesentlich mehr Geldmittel aufbringen muss, als noch vor einigen Jahren. Viele junge Menschen können sich deshalb ohne Unterstützung der Eltern oder anderer Familienmitglieder kein Eigenheim mehr leisten.<sup>1</sup> Es gibt deshalb immer mehr Eltern, die ihre Kinder beim Hauskauf unterstützen oder ihnen, wie im Eingangsbeispiel, die eigene Liegenschaft zu Lebzeiten übertragen. Dies kann aus steuerlichen Grün-

den geschehen oder wegen einer sich abzeichnenden Pflegebedürftigkeit oder schlicht deshalb, weil die Nachkommen aufgrund der persönlichen Lebenssituation die Liegenschaft besser nutzen können.

## Die gemischte Schenkung

Eine Schenkung führt bei der Grundstückgewinnsteuer dazu, dass die Besteuerung aufgeschoben wird.<sup>2</sup> Dies gilt grundsätzlich auch bei einer sogenannten gemischten Schenkung. Eine solche liegt vor, wenn eine Zuwendung versprochen oder gemacht wird, der zwar eine Gegenleistung gegenübersteht, die aber nach dem Willen der Parteien jener Zuwendung dem Wert nach nicht entspricht und auch nicht entsprechen soll.<sup>3</sup> Für eine gemischte Schenkung muss somit ein offensichtliches Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung sowie ein Schenkungswille vorliegen.

**Offensichtliches Missverhältnis:** In der Praxis des Kantons Zürich hat das Missverhältnis zwischen Erwerbspreis und Verkehrswert wohl etwa 25 % des Verkehrswerts zu

1 Vgl. Schlittler Thomas, Dank Mami und Papi zum Eigenheim, in: Blick, 3. Oktober 2021, <https://www.blick.ch/wirtschaft/von-wegen-gespart-und-mit-harter-arbeit-verdient-dank-mami-und-papi-zum-eigenheim-id16879956.html>.

2 §216 Abs. 3 lit. a StG ZH.

3 Guhl Theo/Koller Alfred/Schnyder Anton/Druey Jean Nicolas, Das Schweizerische Obligationenrecht, 9. A., Zürich 2000, §43 N 5.

4 Richner Felix, Die Grundstückgewinnsteuer und die Handänderungssteuer im Kanton Zürich, ZStP 1992, 203.

5 Vgl. ausführlich Seiler Moritz, Grundstückgewinnsteuerliche Folgen der Schenkung mit Nutznießungsvorbehalt, in: ASA 80 [2011/12], 633 ff.

6 Richner Felix/Frei Walter/Kaufmann Stefan/Rohner Tobias F., Kommentar zum Zürcher Steuergesetz, 4.A. 2021, § 216 N 194 f.

betragen, damit eine gemischte Schenkung angenommen wird.<sup>4</sup> Als Erwerbspreis gilt der Kaufpreis mit Einschluss aller weiteren Leistungen des Erwerbers, wie beispielsweise der Übernahme einer Hypothek oder der Anrechnung eines Wohn- oder Nutznießungsrechts.<sup>5</sup> Die Definition des offensichtlichen Missverhältnisses und des Erwerbspreises unterliegt in der Praxis allerdings kantonalen Unterschieden. Im konkreten Fall muss deshalb die Veranlagungspraxis des Belegenheitskantons geprüft werden.

**Schenkungs-wille:** Die veräussernde Partei muss den Willen haben, dem Erwerber eine unentgeltliche Zuwendung zu machen. Dies trifft beispielsweise nicht zu, wenn die Liegenschaft nicht zum maximal erreichbaren Preis, sondern zu einem «Freundschaftspreis» verkauft wird. Der Übergang zur gemischten Schenkung ist allerdings fließend. Eine solche wird regelmässig angenommen, wenn der Veräusserungspreis erheblich unter dem Verkehrswert liegt oder wenn zwischen dem Veräusserer und dem Erwerber verwandtschaftliche oder sonstige nahe persönliche Beziehungen bestehen.<sup>6</sup>

### Steueraufschub zufolge gemischter Schenkung

Handänderungen an Grundstücken zufolge gemischter Schenkung bewirken bei der Grundstückgewinnsteuer einen vollständigen Steueraufschub. Wie bei anderen

steueraufschiebenden Veräusserungen werden die Halbedauer und die Anlagekosten des Rechtsvorgängers übernommen.

Im Eingangsbeispiel der Familie Häberli beträgt der Erwerbspreis CHF 1'000'000, infolge Übernahme der Hypothekarschuld. Das Missverhältnis zwischen dem Erwerbspreis und dem Verkehrswert von CHF 1'500'000 beträgt damit rund 33%. Die Grundstückgewinnsteuer wird deshalb infolge gemischter Schenkung vollständig aufgeschoben.

---

*Patrick Bossard, LL.M., dipl. Steuerexperte, Leiter Steuern bei AWB Beratungen AG, Dozent Steuern bei AKAD Business, business@akad.ch*



044 307 33 33  
veda@akad.ch

Das Netzwerk für Absolventinnen und Absolventen von AKAD

## HR, Lohnbuchhaltung und Zeiterfassung in einer Software

Die effiziente Gesamtlösung für das Personalwesen



Human Resources



Lohnbuchhaltung



Spesenmanagement

### Ihr Nutzen

Unsere Module im Personalbereich bieten innovative Lösungen für ein effizientes HR-Management. Sie umfassen Rekrutierung, Employee Self Service (ESS/MSS), Personaldossier, Einsatzplanung, Vergütungsmanagement, branchenspezifische Lohnbuchhaltungen sowie die integrierte Erfassung von Arbeitszeit, Absenzen, Spesen und vieles mehr.



Weitere Informationen:  
[abacus.ch/personal](http://abacus.ch/personal)

ABACUS



---

# Steuerbarkeit von Homeoffice-Entschädigungen und Deklaration im Lohnausweis

---

Die Arbeit im Homeoffice hat während der Corona-Krise einen markanten Aufschwung erlebt. Tragen Arbeitgebende finanziell zur Einrichtung und Benutzung des Homeoffice bei, ist sicherzustellen, dass solche Entschädigungen korrekt mit Steuern und Sozialversicherungen erfasst und im Lohnausweis richtig abgebildet werden.

---



Cyrill Habegger

Die Frage, ob Entschädigungen fürs Homeoffice grundsätzlich steuerpflichtigen Lohn darstellen oder als Spesenersatz qualifizieren, wurde schon in der Vergangenheit kontrovers diskutiert. Tendenziell herrschte die Ansicht vor, dass es sich bei solchen Entschädigungen nicht um Spesen, sondern, wenn überhaupt, um Ersatz von Berufs-

auslagen handelt. Berufsauslagen sind steuerbar und es wird im Veranlagungsverfahren abgeklärt, ob sie allenfalls steuerlich abzugsfähig sind. Dies war bis und mit Jahr 2021 so auch in Randziffer 50 der «Wegleitung zum Ausfüllen des Lohnausweises bzw. der Rentenbescheinigung» (Wegleitung LA) wiedergegeben. Zudem sind die Entschädigungen grundsätzlich auch sozialversicherungspflichtig. Nicht AHV-pflichtige Unkosten sind gemäss Wortlaut der «Wegleitung über den massgebenden Lohn in der AHV, IV und EO (WML)» solche, welche zusätzlich zu den üblichen Lebenshaltungskosten entstehen, welche in gleicher oder ähnlicher Weise auch ohne Erwerbstätigkeit anfallen (Randziffer 3002 WML). Oft entstanden keine (relevanten) Mehrkosten bei gelegentlicher Tätigkeit im Homeoffice, womit die entschädigten Kosten nicht als Unkosten qualifizierten.

Die Trennung war aber schon früher nicht in allen Fällen eindeutig; es gibt Spesenreglemente, in welchen solche Homeoffice-Entschädigungen als Spesen qualifiziert werden. Im Muster-Spesenreglement der Schweizerischen Steuerkonferenz (SSK) war dieser Punkt nicht vorgesehen, wurde jedoch im Muster-Spesenreglement, gültig ab 13.12.2021, ergänzt.

## Jüngste Entwicklungen

Rund um die Entschädigungen fürs Homeoffice und deren steuerlicher Qualifikation sind in den letzten zwei Jahren

Entwicklungen zu sehen. Diese lassen den Schluss zu, dass die Ansicht, dass solche Entschädigungen Lohn/Berufskostenersatz und nicht Spesen darstellen, mittlerweile überholt ist. Die Erkenntnis, dass im Homeoffice Mehrkosten entstehen, in Kombination mit der Tatsache, dass die Tätigkeit im Homeoffice in vielen Fällen nicht von den Arbeitnehmenden gewünscht wurde, sondern von den Arbeitgebenden (respektive der Politik) angeordnet wurde, führte unter anderem zur Überarbeitung der Wegleitung LA und des Musterspesenreglements. Auch publizierten verschiedene kantonale Steuerverwaltungen auf ihren Homepages und in ihren Steuerbüchern Weisungen, wie sie Entschädigungen fürs Homeoffice qualifizieren.

Die durch die SSK und die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) publizierte Wegleitung LA gilt als Referenz, wenn die Frage im Raum steht, welche Entschädigung wo und wie im Lohnausweis deklariert werden muss. Die Änderungen in der Wegleitung LA, gültig ab 1.1.2022, sind daher bemerkenswert. Konkret wurden die Randziffern 50, 57 und 60 angepasst, alle drei unter dem Titel «Spesengütungen (nicht im Bruttolohn enthalten) – Ziffer 13», vgl. auch nebenan abgebildete Gegenüberstellung der geänderten Randziffern.

Diese Änderungen zeigen eine klare Stossrichtung auf: Entschädigungen fürs Homeoffice sollen, solange sie in vernünftigem Rahmen bleiben, als Spesen qualifizieren und nicht mehr (vollumfänglich) als Berufskostenersatz. Damit die Kontrolle gewahrt bleibt, sind solche Spesen jedoch, unabhängig davon, ob sie als Pauschale ausgerichtet werden oder gegen effektive Belege, betragsmässig zu deklarieren.

Auch diverse kantonale Bestimmungen gehen in die gleiche Richtung. Ein Beispiel (es gibt verschiedene, ähnlich lautende Weisungen in anderen Kantonen, auch die akzeptierte Pauschale von CHF 50 monatlich scheint weiterverbreitet zu sein) ist die Weisung des Kantons Bern:

RZ	Formulierung Wegleitung LA 2021	Formulierung Wegleitung LA 2022
50	Keine Spesenvergütungen sind Entschädigungen des Arbeitgebers, welche Auslagen abdecken, die vor oder nach der eigentlichen Arbeitstätigkeit anfallen. Solche Entschädigungen für Berufsauslagen sind beispielsweise Wegvergütungen (vgl. Rz 17) sowie <i>Entschädigungen für die Nutzung privater Arbeitszimmer</i> oder Lagerräume.	Keine Spesenvergütungen sind Entschädigungen des Arbeitgebers, welche Auslagen abdecken, die vor oder nach der eigentlichen Arbeitstätigkeit anfallen. Solche Entschädigungen für Berufsauslagen sind beispielsweise Wegvergütungen (vgl. Rz 17) sowie Entschädigungen für die Nutzung privater Lagerräume.
57	Auf dieser Zeile ist vorab die Art sämtlicher übriger effektiver Spesen anzugeben. Zusätzlich ist im entsprechenden Feld der Betrag dieser Leistungen einzutragen.	Auf dieser Zeile ist vorab die Art sämtlicher übriger effektiver Spesen anzugeben. Zusätzlich ist im entsprechenden Feld der Betrag dieser Leistungen einzutragen. <i>Dazu gehören unter anderem auch Entschädigungen für Kosten an einen externen Arbeitsplatz (z. B. Home-Office, Co-Working-Space, aber auch Kosten für Büroinfrastruktur) auf effektiver Basis, d. h. gegen Beleg. Diese Kosten sind in jedem Fall betragsmässig aufzuführen, und es ist die Anmerkung «Spesen für externen Arbeitsplatz» anzubringen.</i>
60	Auf dieser Zeile ist vorab die Art sämtlicher übriger Pauschalspesen, die nicht pauschale Auto- oder Repräsentationsspesen sind, anzugeben.	Auf dieser Zeile ist vorab die Art sämtlicher übriger Pauschalspesen, die nicht pauschale Auto- oder Repräsentationsspesen sind, anzugeben (z. B. <i>Kostenbeteiligung an externen Arbeitsplatz wie Homeoffice/Co-working Space</i> ).

**Abbildung 1:** Änderungen zu Homeoffice in der Wegleitung LA 2022

«Zusätzliche Spesenentschädigungen wegen der Coronavirus-Krise (z. B. für die Nutzung des Homeoffice, etc.) werden im Steuerjahr 2020 und im Steuerjahr 2021 bis zu einem Betrag von CHF 600 pro Steuerjahr auch ohne genehmigte Spesenvereinbarung als steuerfreier Unkostenersatz akzeptiert, da davon auszugehen ist, dass dem Arbeitnehmer aufgrund der Coronavirus-Krise und der geänderten Arbeitsbedingungen zusätzliche Kosten entstehen können (z. B. Strom- und Infrastrukturkosten im Homeoffice, etc.). Sofern eine pauschale Spesenentschädigung für diese Kosten bezahlt wird, ist eine effektive Abrechnung weiterer coronabedingter Spesen ausgeschlossen. Der Pauschalspesenbetrag ist in Ziffer 13.2.3 des Lohnausweises mit dem Hinweis «Entschädigung Kosten Coronavirus-Krise» zu deklarieren. Zudem ist in Ziffer 15 des Lohnausweises eine Bemerkung über die Art der Entschädigung anzugeben (z. B. «Entschädigung coronabedingtes Homeoffice für 3 Monate»).

(aus TaxInfo des Kantons Bern, abgerufen am 25.1.2022 unter: <http://www.taxinfo.sv.fin.be.ch/taxinfo/display/taxinfo/Coronavirus-Krise+-+Auswirkungen+auf+den+Lohnausweis>)

Wie aus der zitierten Stelle ersichtlich ist, wird eine Kombination von Pauschale und zusätzlich effektiven Entschädigungen nicht ohne weiteres akzeptiert.

Bei den effektiven Spesen für Homeoffice ist jedoch auch eine weitere Unterscheidung wichtig: Stellen Arbeitgeben-

de den Mitarbeitenden Geräte/Mobiliar für Homeoffice zur Verfügung, welche im Eigentum der Arbeitgebenden bleiben, ist das unproblematisch und nicht zu deklarieren. Das Überlassen der üblichen Arbeitsgeräte – auch ausserhalb der Arbeitszeit – stellt beim Arbeitnehmer nie steuerbares Einkommen dar. Können Mitarbeitende jedoch z. B. einen ergonomischen Bürostuhl erwerben (der dann der jeweiligen Mitarbeitenden gehört) und die Kosten über die Spesenabrechnung auf die Arbeitgebende überwälzen, dann sind wir im Anwendungsbereich der vorgenannten Regeln und die Spesenentschädigung ist, zusammen mit anderen allenfalls fürs Homeoffice übernommenen Kosten, in Ziffer 13.1.2 Lohnausweis betragsmässig aufzuführen.

Aufgrund der Interpretation der Steuerbehörden, dass es sich bei diesen Entschädigungen (teilweise) um Spesen handelt, darf in Kombination mit den Ausführungen gemäss Randziffer 3013 WML davon ausgegangen werden, dass die Ausgleichskassen in den pauschalen oder effektiven Zahlungen fürs Homeoffice ebenfalls Unkostencharakter erkennen und daher auf diese Zahlungen keine AHV-Beiträge abzurechnen sind.

### Zeitliche Wirkung

Eine interessante Überlegung rund um die Deklaration ergibt sich in zeitlicher Hinsicht. Die genannten Änderungen sind erst in der Wegleitung LA gültig ab 1.1.2022 zu finden. Prima vista kann für die Lohnausweise 2021 die Deklarati-

on entsprechend noch nicht nach den neuen Weisungen erfolgen. Wie allgemein bekannt ist, ändert auch der Privatanteil Geschäftsfahrzeug von bisher 0.8% des Kaufpreises pro Monat auf 0.9% des Kaufpreises pro Monat ab 2022. Dies führte zu einer Änderung der Randziffer 21 und zur Streichung der Randziffer 70 in der Wegleitung LA. Niemand käme deswegen auf die Idee, bereits auf den Lohnausweisen für 2021 den «neuen» Privatanteil und keinen Anteil Aussendienst mehr zu bescheinigen.

In Analogie zur Handhabung von Praxisänderungen bei der Mehrwertsteuer kann u.E. jedoch eine differenzierte Betrachtung gemacht werden, mit folgender Überlegung: Beim Privatanteil handelt es sich um eine Praxisänderung infolge einer Änderung der Berufskostenverordnung, welche per 1.1.2022 in Kraft trat. Die Wirkung der neuen Praxis entfaltet sich entsprechend erst ab Inkrafttreten der geänderten Bestimmung. Bei den neuen Randziffern zu Homeoffice-Entscheidungen handelt es sich jedoch um eine Praxisänderung zugunsten der Steuerpflichtigen, welche nicht auf neuen Bestimmungen fusst, sondern alleine aufgrund einer Überprüfung der bestehenden Praxis durch die ESTV erfolgte. Entsprechend ist nach hier vertretener Meinung eine «Rückwirkung» gegeben, d.h., man darf die Deklaration auch im Lohnausweis 2021 so vornehmen, wie dies die aktuellste Wegleitung LA vorsieht.

## Änderung Musterspesenreglement

Das Musterspesenreglement der SSK wurde per Gültigkeitsdatum 13.12.2021 angepasst. Im Zusammenhang mit den Ausführungen rund um die Qualifikation von Homeoffice-Entscheidungen ist hierbei die neue Ziffer 5.4. bemerkenswert. Diese lautet wie folgt:

### «5.4. Private Infrastruktur/Homeoffice

*Mitarbeitenden, welche ihre private Infrastruktur – wie insbesondere Notebook, PC, Tablet, Mobiltelefon, Internetanschluss, Software, Büromaterial etc. – auch geschäftlich verwenden müssen, kann eine monatliche Pauschalentschädigung von CHF 50 ausbezahlt werden. Mit dieser Entschädigung sind sämtliche Kosten für die geschäftliche Verwendung privater Infrastruktur abgegolten.*

*Der ausbezahlte Pauschalbetrag wird im Lohnausweis unter Ziffer 13.2.3 mit dem Vermerk «private Infrastruktur ausgewiesen. Die genehmigten Pauschalspesen unterliegen nicht einer allfälligen Quellensteuer.*

*Empfänger von pauschalen Repräsentationsspesen erhalten keine separate Entschädigung für die geschäftliche Verwendung privater Infrastruktur. Diese Kosten sind mit den pauschalen Repräsentationsspesen abgegolten.»*




veb.ch – der Schweizer Verband für Rechnungswesen und Controlling. Seit 1936.  
[www.veb.ch](http://www.veb.ch)

**TAGESSEMINAR**

## Arbeits- und Sozialversicherungsrecht in KMU: Die wichtigsten Änderungen

### 3. Mai 2022

**ZIELPUBLIKUM:**

Das Seminar richtet sich an Buchhalter\*innen/Treuhänder\*innen, die mit arbeitsrechtlichen Fragen konfrontiert werden. Zudem werden auch Interessierte angesprochen, die ihr Wissen im Bereich Personalwesen aktualisieren wollen.

**DAS ERWARTET SIE:**

- Homeoffice: Freiwillig /Pflicht
- Geschäfts-Laptop /-Handy
- Covid-19-Auszahlungen
- Stresshaftung für KMU
- Unfall / Krankheit
- Lohnausweis / Steuern

**Jetzt Platz reservieren!**

**Durchführungsort:**  
Hotel Marriott, Zürich,

**Kurszeit**  
8.45 bis 16.30 Uhr

**Weiterbildungsanerkennung:**  
TREUHAND | SUISSE: 1 Tag  
EXPERTSUISSE: 8 Stunden  
ISACA: 8 CPE-Punkte

**Preis:**  
Mitglieder veb.ch/SWISCO/ACF:  
CHF 750  
Nichtmitglieder:  
CHF 860  
Preise inkl. MWST

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

**Preis:**  
Mitglieder veb.ch/SWISCO/ACF:  
CHF 750  
Nichtmitglieder:  
CHF 860  
Preise inkl. MWST



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

Die SSK sieht in der Homeoffice-Entschädigung nun also definitiv Spesencharakter und schlägt vor, dies in neuen Spesenreglementen so festzuhalten. Dies ist eine pragmatische Lösung, welche die Handhabung für Arbeitgebende und -nehmende einfach macht. Bemerkenswert ist, dass die Kosten für die Büroräumlichkeit an sich in der beispielhaften Aufzählung nicht genannt sind. Es gibt Fälle, und diese könnten sich häufen, in denen Mitarbeitende grössere Wohnungen mieten, als sie privat benötigen würden, weil sie wissen, dass sie überwiegend oder ausschliesslich im Homeoffice arbeiten werden. Beteiligt sich die Arbeitgeberin an solchen Kosten, ist hinsichtlich Qualifikation als Spesen sicher ein Fragezeichen zu setzen.

Ebenfalls zu beachten ist, dass die SSK bei Empfängerinnen von Pauschal-/Repräsentationsspesen die Homeoffice-Spesen als abgedeckt qualifiziert. Dies ist aufgrund der Bagatellgrenze von CHF 50 konsequent, da beide Spesepauschalen für teilweise ähnliche Zwecke ausgerichtet werden.

### Fazit

Mit den publizierten Neuerungen im Bereich Steuerbarkeit von Homeoffice-Entschädigungen haben SSK, ESTV und diverse Steuerverwaltungen die jüngsten Entwicklungen

aufgenommen und ein Instrumentarium geschaffen, welches es den Arbeitgebenden erleichtert, die Entschädigungen im Lohnausweis korrekt abzubilden. In Einzelfällen ist jedoch weiterhin Rücksprache mit der zuständigen Steuerverwaltung angebracht, so z. B., wenn ein genehmigtes Spesenreglement vorliegt und zusätzlich effektive oder pauschale Homeoffice-Entschädigungen ausgerichtet werden.

---

*Cyrill Habegger, dipl. Steuerexperte und Leiter Steuern bei PensExpert AG, Luzern,  
cyrill.habegger@pens-expert.ch*

Lucerne University of Applied Sciences and Arts  
**HOCHSCHULE LUZERN**  
Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

**WEITERBILDUNG AM IFZ**  
Master/Diploma/Certificate of Advanced Studies  
**MAS/DAS Controlling**  
**CAS Digital Controlling**  
**CAS Financial Management**  
Programmstart: 19. August 2022

**Jetzt informieren!**

IFZ Fachkurs  
**Fachkurs Corporate Risk Management**  
Dauer: 6 Tage, Start: 5. Mai 2022

IFZ Konferenz  
**Konferenz Konzernrechnung 2022**  
18. Mai 2022

FH Zentralschweiz  
[www.hslu.ch/ifz-financial-management](http://www.hslu.ch/ifz-financial-management)

---

# Aus der Controller Akademie

---

Mit dem Infoanlass hat alles begonnen. Das ist der allgemeine Tenor der Studierenden der Controller Akademie. Roxanne Spichtin, Studentin im 3. Semester im Vorbereitungslehrgang für die Höhere Fachprüfung Expertin in Rechnungslegung und Controlling, erzählt im Interview mit Monika Lehmann, wie sie das Studium in diesen herausfordernden Zeiten empfindet.

---



Monika Lehmann

## **Frau Roxanne Spichtin, ein Grossteil des Unterrichts erfolgte letztes Jahr via Distanzunterricht – wie beurteilen Sie Ihre Vorbereitung?**

Der Distanzunterricht war von sehr hoher Qualität. Die Dozenten arbeiteten aktiv mit uns an den spezifischen Themen, so dass es für mich keine wesentlichen Unterschiede zum Präsenzunterricht gab.

Ich fühlte mich sehr gut vorbereitet und hatte teils sogar mehr Zeit, mich dem Stoff zu widmen, weil das Pendeln wegfiel.

## **Welche Vor- bzw. Nachteile sehen Sie im Distanzunterricht?**

Der Distanzunterricht bietet uns mehr Flexibilität. Auch wenn geschäftliche Termine an den Rand der Unterrichtszeiten gelegt werden oder ein Auslandsaufenthalt ansteht, kann am Unterricht teilgenommen werden. Ich habe auch die Zeitersparnis geschätzt und konnte so die «Pendelzeit» zur Vor- oder Nachbereitung nutzen.

Nachteile sehe ich vor allem im fehlenden Austausch unter den Studierenden. Ich hatte das Glück, an unserem ersten Kick-Off Wochenende und am ersten Unterrichtstag zwei gute Kolleginnen zu finden. Wir konnten uns immer austauschen, wenn wir bei bestimmten Aufgabenstellungen nicht weiterkamen oder Mühe hatten, in bestimmten Fächern Prioritäten zu setzen.

## **Welche zusätzlichen Fähigkeiten erfordert der Distanzunterricht von den Studierenden?**

Meiner Ansicht nach sind beim Distanzunterricht Disziplin und Selbstorganisation gefragt. Die Dozenten boten uns

die gleiche Qualität wie im Schulzimmer, wenn wir also dabei waren, konnten wir genau gleich profitieren.

## **Denken Sie, Ihre Lernkurve wäre anders verlaufen, wenn der Unterricht wie geplant hätte durchgeführt werden können? Falls ja, inwiefern?**

Im ersten Semester hatten wir ausser dem ersten Unterrichtstag nur Distanzunterricht. Im zweiten Semester fand ein Grossteil des Unterrichts vor Ort statt. Meine Prüfungsleistung war im ersten als auch im zweiten Semester genau gleich gut. Auch für die Vorbereitung habe ich etwa gleich viel Zeit investiert. Ich konnte mich gut mit der Situation arrangieren und denke, meine Lernkurve hätte sich nicht anders entwickelt.

## **Hat der Austausch unter Studierenden – z. B. in Form einer Lerngruppe – während des Distanzunterrichts zufriedenstellend stattgefunden?**

Die Dozenten arbeiteten oft mit «Break-Out-Sessions». Es kam sehr darauf an, mit welchen Klassenkameraden wir eingeteilt waren, aber der Austausch fand leider wenig bis gar nicht statt. Hier profitierten wir klar mehr von den Gruppenarbeiten im Präsenzunterricht.

## **Was halten Sie davon, dass die Kombination von Präsenz-, Distanzunterricht und Selbstlernerheiten auch in Zeiten ohne Pandemie angewandt wird?**

Für mich wäre das die perfekte Lösung. Insbesondere bei Fächern, bei denen die Vorkenntnisse deutlich unterschiedlich sind, je nach Vorbildung, finde ich Selbstlernerheiten wertvoll. So können alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ihrem eigenen Tempo lernen und bei Bedarf die Unterstützung der Dozenten in Anspruch nehmen. Der Distanzunterricht bringt eine enorme Zeitersparnis, weshalb ich die heute schon eingeplanten Sessions sehr schätze.



Roxanne Spichtin ist der Ansicht, dass beim Distanzunterricht mehr Disziplin und Selbstorganisation gefragt sind.

### **Worauf freuen Sie sich bezüglich des zukünftigen Präsenzunterrichts am meisten?**

Ich freue mich wieder auf den persönlichen Austausch mit meinen Studienkolleginnen und darauf, bald keine Maske mehr im Unterricht tragen zu müssen. Dies hat die Verständigung in den Klassen wesentlich erschwert.

### **Konnten Sie bisher Gelerntes in der Praxis direkt anwenden?**

Ich konnte einige Male von der gegenteiligen Situation profitieren. Ich hatte bei meinem vorherigen Arbeitgeber die Möglichkeit, ein Controlling aufzubauen und konnte mein Praxis Know-how mit den theoretischen Grundlagen verbinden. Dies hat mir viele Aha-Effekte gebracht und ermöglichte mir, den Stoff relativ leicht zu lernen. Natürlich kann ich aber auch mein neu erworbenes Wissen direkt im Tagesgeschäft verwenden, sei dies im Bereich Mehrwertsteuer oder auch in den Bereichen Controlling, IKS und Swiss GAAP FER – hier habe ich wertvolle Inputs für die Praxis mitgenommen.

### **Wenn Sie bezüglich Ihres Studienverlaufs einen Wunsch an die Controller Akademie richten könnten – welcher wäre das?**

Für mich dürfte es noch mehr reinen Online-Unterricht geben, als er heute eingeplant ist. Weiter würde ich die Möglichkeit schätzen, hybrid am Präsenzunterricht teilnehmen zu können. Die Qualität ist zwar nicht wie im reinen Präsenz- oder Onlineunterricht, aber so hat man, trotz Verhinderung, die Möglichkeit am Unterricht teilzunehmen. Das ist immer noch besser, als den ganzen Stoff selbst aufzuarbeiten.

---

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

### **Wie sieht es mit Ihrer Weiterbildungsplanung aus?**

Gerne informieren wir Sie an einer unserer nächsten Infoveranstaltungen über die verschiedenen Studiengänge. Alle Daten der Infoanlässe finden Sie unter [www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch). Gerne sind wir auch für ein persönliches Beratungsgespräch für Sie da. Zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren.

### Mehr als ein Tipp:

#### Excel für Finanzfachleute und Controller

Excel ist immer und überall! Ob in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen, Treuhand, Controlling oder Verwaltung – und nicht zuletzt deshalb ein «Must» in jedem Job-Anforderungsprofil.

Die Excel-Ausbildungsreihe macht Sie sattelfest – profitieren Sie davon und setzen Sie den monatlichen Excel-Tipp gleich um!

### Excel-Tipp:

#### «Benutzerdefinierte Listen»

Sie haben bei der Arbeit immer wieder Textfolgen, welche Sie eingeben müssen, die jedoch nicht in alphabetischer oder numerischer Reihenfolge stehen. Mit «Benutzerdefinierte Listen» bietet Ihnen Excel eine Möglichkeit, wie Sie das ganz einfach lösen können.

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

Die nächsten Daten für unsere Excel-Seminare sind:

- Excel im Finanz- und Rechnungswesen: **24. und 31. Mai 2022**
- Excel im Controlling Basic: **21. und 28. April 2022**
- Excel im Controlling Advanced: **21. und 28. Juni 2022**
- Excel Power DataExpert: **2. und 9. Dezember 2022**
- Excel im Reporting: **2. und 9. November 2022**

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



**Heute anmelden, morgen stolz auf sich sein!**

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



**Controller Akademie**

# Das neue Erbrecht

## 24. Mai 2022

Das neue Erbschaftsgesetz ab 1. Januar 2023 in Kraft

**Referent\*innen:**

Paul Eitel  
Giorgio Meier  
Heidi Pfister-Ineichen  
Nadia Tarolli Schmidt

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

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

**IHR NUTZEN:**

Das revidierte Erbrecht ist flexibler als bisher ausgestaltet. Mit dem neuen Recht können Erblasserinnen und Erblasser künftig über einen grösseren Teil ihres Nachlasses frei verfügen. Die Unternehmensnachfolge wird damit zusätzlich erleichtert.

An diesem Seminar informieren wir Sie über das neue Erbrecht. Mit einfachen Beispielen zeigen wir Ihnen alles Neue und Wichtige sowie die steuerlichen Folgen.

**DAS ERWARTET SIE:**

- Wegfall der Pflichtteile für die Eltern
- Nachfolgeregelung im neuen Erbrecht
- 5-Jahresfrist / Stundung in der Nachfolgeregelung
- Immobilien im neuen Erbrecht
- Schenkungsverbot nach Erbvertrag
- Steuerliche Folgen im neuen Erbrecht

Jetzt Platz reservieren!

**Durchführungsort:**  
Hotel Marriott, Zürich,

**Kurszeit**  
8.45 bis 16.30 Uhr

**Weiterbildungsanerkennung:**  
TREUHAND|SUISSE: 1 Tag  
EXPERTsuisse: 8 Stunden  
ISACA: 8 CPE-Punkte

**Preis:**  
Mitglieder veb.ch/SWISCO/ACF:  
CHF 750  
Nichtmitglieder:  
CHF 860  
Preise inkl. MWST

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



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



# «KMU-Verwaltungsrat kompakt» – der neue Lehrgang von veb.ch

Verwaltungsratsmandate sind spannend – gleichzeitig stellen sie aber auch eine persönliche und rechtliche Herausforderung dar. Was tun, wenn die Mandatsträger plötzlich mit der Frage konfrontiert werden, ob sie von exzessiven Nachtclubbesuchen der Geschäftsleitung nicht nur gewusst, sondern diese auch toleriert haben?

Der neugeschaffene zweitägige Lehrgang «KMU-Verwaltungsrat kompakt» von veb.ch hat zum Ziel, die Teilnehmenden gezielt und praxisbezogen auf ihre Tätigkeit im Verwaltungsrat vorzubereiten. Ebenso erhalten bereits bestehende Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte die Möglichkeit, ihr Wissen aufzufrischen und einzelne Themen zu vertiefen. Nicht zuletzt wird die Aktienrechtsrevision Neuerungen bringen, welche Auswirkungen auf die Verwaltungsrats-tätigkeit haben werden. Dazu gehört beispielsweise, dass der Verwaltungsrat seine Beschlüsse neu explizit unter Verwendung elektronischer Mittel fassen kann.

Was sind die Anforderungen an einen Verwaltungsrat, wie organisiert man die Sitzungen, welche Informationen benötigen die Mitglieder und wie sieht die Nachfolgeplanung in diesem Gremium aus? Patrik Galli erläutert den Teilnehmenden zunächst mit einer optimalen Mischung aus Theorie und praktischen Beispielen die «gesetzlichen und statutarischen Aufgaben sowie Pflichten und Rechte eines KMU-VR» – ergänzt mit hilfreichen Checklisten. Mit dem Wissen um die Anforderungen an dieses Amt und an eine gute Organisation sind wir aber noch nicht am Ziel. «Risikomanagement, Reporting und Controlling im KMU-VR» ist ein weiteres wichtiges Thema, welches von Markus Speck vertieft wird. Die Teilnehmenden verstehen die wertorientierte Führung und erkennen die Dimensionen der Verantwortung des Verwaltungsrats im Risikomanagement. Sie wissen über die «Schlüsselkennzahlen» Bescheid und können diese auf die Rechnungslegung und das Controlling anwenden.

Die digitale Welt macht vor dem Verwaltungsrat nicht halt. Spätestens seit der Pandemie sind wir auf digitale Arbeitsprozesse umgestiegen. Welche Möglichkeiten und Grenzen bieten elektronische Arbeitsprozesse und wie organisiert und gestaltet der Verwaltungsrat seine Sitzungen? Stefan Lenz geht mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Frage nach der «Gestaltung des digitalen Wandels im KMU-VR» nach. Darüber hinaus vertieft er den Themenbereich

der Cybersicherheit und zeigt Möglichkeiten auf, wie der Verwaltungsrat mit der besonderen Bedrohungslage rund um das Thema Cyber umgehen kann. Oliver Köster und Susanne Grau schliessen den Lehrgang mit dem Thema «Finanzielle Führung und Verantwortung im KMU-VR» ab. Der VR hat die finanzielle Oberaufsicht und Verantwortung für das Unternehmen. Nicht erst seit dem jüngsten Skandal rund um Wirecard wissen wir, dass die Vermögenswerte auf der Aktivseite der Bilanz auch tatsächlich vorhanden sein müssen. Wie aber gestalten wir ein optimales Rechnungswesen, welches sind die adäquaten Führungsinstrumente, wie gehen wir mit der Liquiditätsplanung um? Und nicht zuletzt, sollten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte in der Lage sein, Bilanzmanipulationen und Bilanzfälschungen erkennen und voneinander unterscheiden zu können.

*Susanne Grau, Vorstandsmitglied veb.ch*

**LEHRGANG**  
**KMU-Verwaltungsrat kompakt**  
13. und 14. September 2022

**Das erwartet Sie**

- Gesetzliche und statutarische Aufgaben sowie Pflichten und Rechte eines KMU-VR
- Risikomanagement, Reporting und Controlling im KMU-VR
- Digital KMU-VR
- Finanzielle Führung und Verantwortung im KMU-VR

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

**Preis:**  
Mitglieder veb.ch  
CHF 1400 inkl. MWST  
Nichtmitglieder  
CHF 1475 inkl. MWST



## 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!



---

# Kann schlechte Führung erfolgreich sein?

---

Es ist wieder einer dieser normalen Tage im Geschäft – der Chef brüllt lautstark durch die Gänge und alle verstecken sich in den eigenen Büros. Ach, wie war es doch schön im Homeoffice. Doch kann ein solch schlechter Führungsstil auch erfolgreich sein? Kurz gesagt: JA.

---



Joël Mattle

Wie wir wissen, findet Führung zwischen Führenden und Geführten statt. Dabei entsteht ein gewisses Machtverhältnis, von Belohnungsmacht über Expertenmacht bis hin zur charismatischen Macht. Erfolgreich wird Führung, wenn das Denken und Handeln in eine gewünschte Richtung beeinflusst oder sogar gesteuert wird. Dabei wird

die Führungsmacht bei guter Führung verantwortungsbewusst eingesetzt, bei schlechter Führung hingegen rücksichtslos. So entstehen A\*-Chefs, welche sich als Wichtiger, Intriganten, Tyrannen und Egomane positionieren.

## Was ist Bad Leadership?

Schlechte Führung kann durch folgende sieben Verhaltensweisen definiert werden: inkompetent, unbeweglich, masslos, gefühlslos, korrupt, engstirnig und bössartig. Bad Leadership ist aber kein Faktum. Es ist eine Wertung, welche durch Personen im Zusammenhang mit der vorhandenen Intensität, der persönlichen Bewertung und dem erfassten Zeitpunkt entsteht.

## Die Folgen von schlechter Führung

Bad Leadership hat Auswirkung auf die Organisation. Der Arbeitseinsatz der Mitarbeitenden sinkt und die Qualität der Arbeit nimmt ab. Schlimmer noch: Wer schlecht geführt wird, führt in der Regel anschliessend selbst schlecht. Es zieht sich also durch die Organisation, was zu einem komplett destruktiven Klima führt.

## Die dunkle Seite

Willkommen in der dunklen Triade der Persönlichkeit. Diese ist geprägt durch das grandiose Selbst des Narzissten,



Schlechter Führungsstil wirkt sich auf die Mitarbeitenden aus.

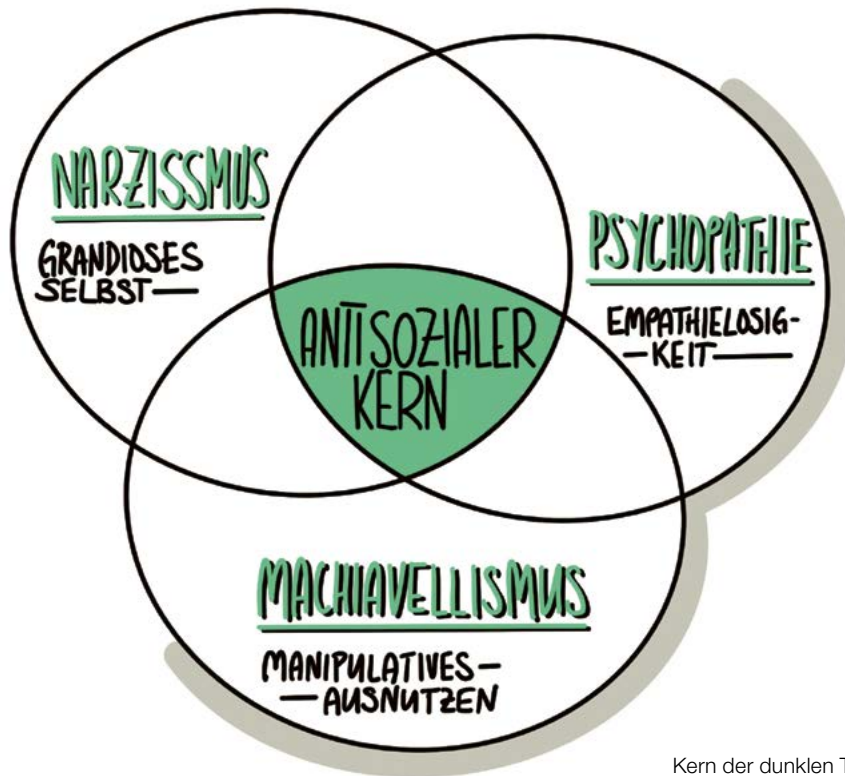
das manipulative Ausnutzen des Machiavellisten und die Empathielosigkeit des Psychopathen. Die Schnittmenge der drei Bereiche lässt einen antisozialen Kern entstehen, welcher durch reines Eigeninteresse, emotionale Kälte sowie Falschheit und Aggressivität ausgedrückt wird.

Wie schaffen es immer wieder Dark Leaders an die Macht? Durch «Impression Management». Dies meint die Karriere und den Aufstieg bis in die Führungsposition durch Charme und Charisma, Schmeichelei und Manipulation. Je höher dabei die Dark Leaders aufsteigen, desto eher fahren sie ihr «Impression Management» zurück und zeigen ihr wahres Gesicht.

## Schlechte Äpfel in schlechten Fässern

Schlechte Führung entsteht jedoch nicht nur, weil die Führenden schlecht sind, sondern auch, weil sie schlecht werden. Nicht alle Führungskräfte sind von Beginn an schlecht, sondern werden durch Macht und das Organisationsumfeld verdorben.

Auf der persönlichen Ebene führt unter anderem ein grandioses Selbstbild, Überschätzung der eigenen Fä-



Kern der dunklen Triade der Persönlichkeit.

higkeiten, «Sich-über-der-Gemeinschaft-und-Gesetzen stehen-sehend» zu einem schlechten Verhalten.

Der Einfluss von schlechten Organisationen ist aber nicht von der Hand zu weisen. In einem schlechten Fass faulen auch die besten Äpfel innert kürzester Zeit. Wer dies nicht glaubt, darf gerne den Film «Das Experiment» schauen. In nur wenigen Stunden werden normale Menschen zu Folterern und Tyrannen, welche ihre neue Macht unverblümt ausleben.

Das menschliche Verhalten wird also weniger durch die Eigenschaften der Person geprägt, sondern viel mehr durch die situativen Kräfte.

### «Winning Asshole»

Doch zurück zur Ausgangsfrage – Wie kann schlechte Führung erfolgreich sein? Wir alle kennen (entweder direkt oder vom Hören sagen) sicher Beispiele von Führungspersönlichkeiten, welche nicht dem Prinzip von Good Leadership unterstehen. Die Existenz von schlechter Führung ist also nicht zu leugnen. Von ihr gibt es zwei Arten: die erfolgreiche und die erfolglose.

Gefährlich wird es, wenn schlechte Führung erfolgreich respektive gewinnbringend ist. In diesem Falle wird der ökonomische Nutzen in den Fokus gestellt und als Beweis ausgelegt, dass die Führung ja funktioniert.

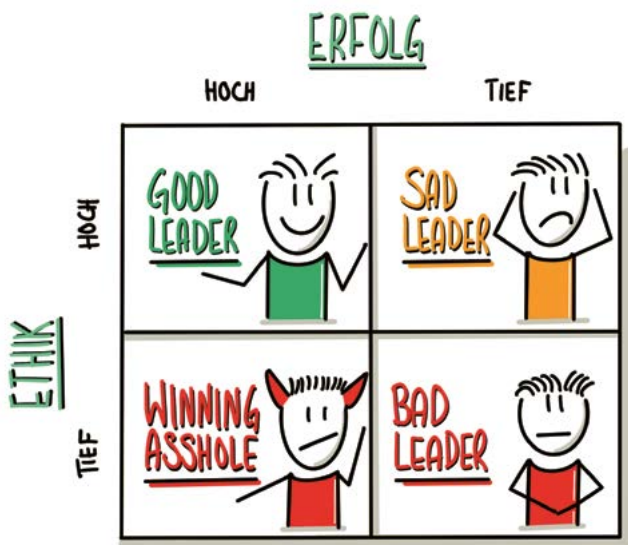
Führung bewegt sich im Spannungsfeld des Erfolges und der an den Tag gelegten Ethik. Sind beide Bereiche hoch, bewegen wir uns im Good Leadership – sind beide tief, dann im Bad Leadership. Sad Leaders bewegen sich im Bereich von einer hohen Ethik, sind aber erfolglos bei der

Umsetzung. Und dann noch der Spezialfall: Dies sind jene Leader, welche auf Ethik pfeifen, aber enorme Erfolge einheimen.

Als Fazit kann man sagen: «Wer erfolgreich sein will, der muss nicht, kann aber fies sein.»

### Der Lichtblick

Schlechte Führung muss nicht einfach hingenommen werden. Durch eine gezielte Führungskräfte-Auswahl, eine spezifische Führungskräfte-Entwicklung sowie durch die Gestaltung eines positiven Arbeitskontextes können «Bad Apples» verhindert werden. Regelmässiges Feedback, Lernen am Arbeitsplatz sowie Mentoring und Coaching



Auch das «winning asshole» kann erfolgreich sein – ist aber nicht erstrebenswert.

unterstützen diesen Vorgang entscheidend. Auf Seite der Organisationsentwicklung bilden das Erstellen von Leitsätzen, wertorientierte Personalauswahl und strategische Nachfolgeplanung die Grundlage.

Wichtig: Dulde keine destruktive Führung. Sprich Bad Leaders auf ihr Verhalten am besten unter Vier-Augen an. Aber wie immer gilt: «Love it – Change it or Leave it!». Entweder gefällt Ihnen der Zustand, Sie ändern diesen oder Sie verlassen die Organisation.

### Integrität als Superwaffe

Zu den Kardinaltugenden gehören Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Mässigung. Was ist nun Integrität? Integrität entsteht durch die Konsistenz von Worten und Taten, vorhandene persönliche Moralität sowie Standhaftigkeit im Angesicht von Widerständen. Diese uneingeschränkte Treue gegenüber seinen ethischen Prinzipien in Angesicht von Verlockungen und Widerständen gehen mit hohen persönlichen Kosten einher, was belastend auf die Führungskraft wirken kann.

### Fokus auf Good Leadership

Auf lange Frist gesehen kennt Bad Leadership keine Gewinner, nur Verlierer – Geführte, Organisation und Führen-

de. So entsteht eine nicht erstrebenswerte «lose-lose-lose»-Konstellation.

Auch wenn schlechte Führung über einen kurzen Zeitraum erfolgreich sein kann, so ist sie nicht erstrebenswert. Bad Leadership ist ein organisationaler Kreativitätskiller. Zwar darf im Bereich Rechnungswesen & Controlling Kreativität nicht zu starke Auswüchse annehmen, doch so sind die positiven Auswirkungen von Good Leadership nicht von der Hand zu weisen. Ein gutes Klima verbunden mit psychologischer Sicherheit im Arbeitsumfeld fördert auch Innovationen. Und Innovationen tun uns allen gut.

Grundlage für den Beitrag stammt aus: Kuhn Thomas & Weibler Jürgen (2020). Bad Leadership. Vahlen Verlag.

Quelle Fotos: Joël Mattle

Joël Mattle, Berufsmilitär, BA ETH Zürich  
Staatswissenschaften, Prüfungsexperte SVF Leadership, Leiter Fachkommission Führung Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling, Joel.Mattle@auffaellig.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 Alexandra Herzog auf [zahlenmeister.ch](https://zahlenmeister.ch)

Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling

kaufmännischer  
verband  
mehr wirtschaft. für mich.

 **veb.ch**



«Unsere Qualifikationen braucht es überall, in verschiedensten Branchen von Schreinerei bis Spital, von Unternehmen bis zur öffentlichen Verwaltung.»

Alexandra Herzog, Rickenbach (TG)

# Excel – Erfolg nach Programm

- » intelligente Nutzung
- » effektive Umsetzung
- » evidente Darstellung



## Excel für Fachleute Finanz- und Rechnungs- wesen

**24. und 31. Mai 2022**

Umfassend und praxisorientiert: Das Seminar für professionelle Buchungskonzepte, Excel-Layout-Bilanzen, Erfolgsrechnungen, Reportings, Saldonachweise oder Controlling-Berichte. Für Makros, Pivot-Tabellen, u.v.m.

## Excel im Controlling Basic

**21. und 28. April 2022**

Gewinnbringend und horizont-erweiternd: Das Seminar für umfassende Excel-Kenntnisse im Fachbereich Controlling wie auch für die gezielte Nutzung von Array-Formeln, Datenbank-technik sowie Pivot-Tabellen auf verschiedensten Gebieten.

## Excel im Controlling Advanced

**21. und 28. Juni 2022**

Leistungsstark und weiter-führend: Das Seminar für Excel-Erfahrene mit VBA und Power Pivot für anspruchsvolle Datenanalysen sowie Modelle im Controlling-Bereich. Inklusive Array- und Datenbankfunktionen sowie «Access».

**Direkt beim HB Zürich!**

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

Eine Institution  
von veb.ch  
und kfmv Zürich



**ControllerAkademie**

# Die eidgenössischen Prüfungen haben begonnen

Die eidgenössischen Prüfungen haben begonnen und die Kandidatinnen und Kandidaten befinden sich mitten in den schriftlichen und mündlichen Prüfungen. Für das Team des Vereins für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling gehörten Flexibilität und Schnelligkeit zu den wichtigsten Punkten in der Vorbereitung.



Martina Nikolic

Die vergangenen beiden Jahre haben gezeigt, dass eine Planungssicherheit nicht immer gegeben ist und man schnell und flexibel reagieren muss. Kurzfristige Verschiebungen aufgrund neuer Bundesratsentscheide und verschärfte Massnahmen haben uns dennoch nicht daran gehindert, die Prüfungen erfolgreich abzuschliessen.

Für die schriftlichen und mündlichen Prüfungen, die bereits Mitte März starteten, war das Prüfungssekretariat für alle Szenarien gewappnet. An allen Prüfungsstandorten standen die entsprechenden Schutzkonzepte bereit. Die Schutz- und Hygienemassnahmen sollten ein möglichst sicheres Prüfungssetting ermöglichen. Dasselbe gilt selbstverständlich auch für die bevorstehende Berufsprüfung und die mündlichen Prüfungen der Expertinnen und Experten in Rechnungslegung und Controlling. Mit dieser Zuversicht und der Hilfe von allen Beteiligten freuen wir uns auch bei den noch ausstehenden Prüfungen auf eine faire und reibungslose Durchführung. Wir bedanken uns bei allen Beteiligten für ihre Hilfe und dass sie uns auch bei den bevorstehenden Prüfungen voller Tatendrang unterstützen.

## Aktueller Stand der Anmeldungen

	Deutschschweiz	Romandie	Tessin	Total
Berufsprüfung für Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen	829	339	121	1289
Höhere Fachprüfung für Experte/in Rechnungslegung und Controlling	162	101	21	284

Das Team des Vereins für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling hofft, dass alle Kandidatinnen und Kandidaten die ersten Prüfungen gut überstanden haben und wünscht für die weiteren Prüfungen gutes Gelingen und viel Durchhaltevermögen.

## Weitere Infos zu den Prüfungen

Auf unserer Website [www.examen.ch/RWC](http://www.examen.ch/RWC) finden Sie alle Informationen zu den Prüfungen. Für Fragen stehen wir Ihnen gerne unter der Telefonnummer 044 283 45 90 (Berufsprüfung) und 044 283 46 03 (Höhere Fachprüfung) oder per E-Mail, [rwc@examen.ch](mailto:rwc@examen.ch), zur Verfügung.

### Wichtige Prüfungsdaten

- **Höhere Fachprüfung schriftlich:** 15. bis 18. März 2022 (Regensdorf, Freiburg, Lugano)
- **Höhere Fachprüfung mündlich:** 11. bis 12. April 2022 (Nottwil, Freiburg, Lugano)
- **Berufsprüfung:** 30. März bis 1. April 2022 (Winterthur, Freiburg, Lugano)
- **Schlussfeier:** 13. Mai 2022, Casino Bern
- **Prüfungsserien 2021:** Ab sofort finden Sie die Aufgaben und Lösungen auf unserer Website

Martina Nikolic, Prüfungsorganisation BP für Fachleute im FRW, [rwc@examen.ch](mailto:rwc@examen.ch)

---

# Aus der Sicht eines Dozenten und Prüfungsexperten

---

Selber Fachausweis- und Diplominhaber, kennt Thomas Reuteler die berufliche Weiterbildung im Rechnungswesen und Controlling auch als Dozent und Prüfungsexperte. Er gibt Einblicke in die Vernetzung von Theorie, Praxis und Prüfungswesen.

---

Interviewpartner Thomas Reuteler hat im Rechnungswesen und Controlling den klassischen Bildungsweg beschritten. Nach der kaufmännischen Grundbildung folgte 2005 der Fachausweis als Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen. Ein Zwischenjahr war dem Business-Englisch gewidmet, bevor 2009 das Diplom als Experte in Rechnungslegung und Controlling folgte.

Es sei sein Ziel gewesen, dieses vor dem 30. Geburtstag in der Tasche zu haben. Geschafft! Bereits ein Jahr später liess er sich als Dozent verpflichten – an der KV Business School Zürich für Fächer wie Kostenrechnung, Finanzbuchhaltung oder Geldflussrechnung, an der Controller Akademie in den Kursen zur Prüfungsvorbereitung. Zudem ist Thomas Reuteler Business Controller in der CWS-boco Suisse SA, einer Tochter des deutschen Haniel-Konzerns, und dort für das Kostencontrolling von Wäschereien in mehreren Ländern (Deutschland, Österreich und Schweiz) verantwortlich.

## **Thomas Reuteler, Sie sind je etwa hälftig in der Wirtschaft und in der Weiterbildung beschäftigt. Inwiefern profitieren Ihre Arbeitgeber von dieser Zweigleisigkeit?**

Die Arbeitsbereiche sind in einem Wechselspiel. Als Dozent möchte ich Theorie erlebbar machen und arbeite wo möglich konsequent mit Beispielen aus der Praxis. Die Studierenden können den Transfer ihres Stoffs ins Berufsleben besser nachvollziehen und sehen, wie gut die Theorie dort funktioniert. Umgekehrt profitiere ich im Unternehmen davon, theoretisch à jour zu bleiben. Besonders relevant ist dies zum Beispiel für die wandlungsfähige Finanzbuchhaltung. Letztlich befruchten sich Theorie und Praxis bei mir ähnlich wie bei meinen Studierenden. Sie bringen ja auch ihre Erfahrung aus dem Berufsalltag in den Unterricht ein und nehmen das theoretische Rüstzeug an den Arbeitsplatz mit. Die resultierende Kompetenz ist auf Arbeitsmarkt stark gefragt.

## **Ist die Vernetzung von Theorie und Praxis in der beruflichen Weiterbildung anders als bei anderen Bildungswegen?**

Ein Alleinstellungsmerkmal ist sicher, dass es in der beruflichen Weiterbildung bis zu den Prüfungen einen Nachweis über mehrere Jahre Berufserfahrung in diesem Fachbereich braucht. Unsere Absolvent\*innen sind keine frischen Quereinsteiger, sondern stehen mitten in der Materie.

## **Berufsprüfung und höhere Fachprüfung stehen im Ruf, herausfordernd zu sein. Weshalb ist das so?**

Der Fachausweis und das Diplom bestätigen die Praxisfähigkeit der Absolvent\*innen. Wir wollen sie dem Arbeitsmarkt mit einer Empfehlung übergeben. Wer diese Hürde schafft, hat etwas Wertvolles erreicht. Darauf kann er oder sie stolz sein. Es handelt sich um anspruchsvolle Weiterbildungen, die viel Einsatz erfordern. Dies wird im Arbeitsmarkt gesucht und honoriert.

## **Sie sind als Prüfungsexperte im Einsatz. Wer eignet sich für eine solche Funktion?**

Aufgeschlossene, fachliche starke Leute, die selber eine sehr gute Prüfung abgelegt haben. Ich spreche gerne Teilnehmer\*innen aus aktuellen Lehrgängen an, die eine Begeisterung für das entsprechende Fach mitbringen und zeitlich noch nahe bei ihrem eigenen Prüfungserleben sind.

## **Dürfen Sie überhaupt prüfen, was Sie selber lehren?**

Das ist sogar von Vorteil. Ich erfahre aber logischerweise erst im Nachhinein, was in der aktuellen Prüfung abgefragt worden ist. Als Korrekturleiter und Prüfungsexperte darf ich keinerlei Bezug zum Erstellen der Prüfungsaufgabe haben.





Thomas Reuteler erzählt seine Story auch auf zahlenmeister.ch in einem kurzen Video.

### **Würden Sie die Berufsleute im Rechnungswesen und Controlling als Generalisten bezeichnen?**

Ganz klar, ja. Sie verfügen über ein breites Know-how. Praktisch für jede Stelle wird der Fachausweis oder das Experten-Diplom vorausgesetzt – sei dies im Business Controlling oder im Sales Controlling, sei dies als Leitung Rechnungswesen oder Leitung Finanzen und Administration. Dies ist ein eindrücklicher Beleg für die Qualität der beiden Abschlüsse. Sie sind der Ausgangspunkt für strategisches, vernetztes Denken in unserem Berufsfeld. Sie machen aber auch agil, um sich in verschiedene Richtungen weiterentwickeln zu können.

### **Welchen Nutzen hat diese fachliche Breite für die Arbeitgeber?**

Die Agilität, die ich eben angesprochen habe, ist für sie ebenso wertvoll wie für die Titelträger\*innen, nicht zuletzt für das Projektmanagement. Die Berufsleute sind fähig, sich rasch auf neue Situationen einlassen, diese einzuordnen und zu steuern. Fachausweis und Diplom sind im NQR-System [siehe Infobox] extrem hoch eingestuft. Das ist sensationell, höher geht es gar nicht. Wer diese Prüfungen besteht, ist topqualifiziert. Natürlich würde kaum ein Experte in Rechnungslegung und Controlling eine Fusion oder eine Liquidation allein abwickeln wollen. Er oder sie ist aber mit den heiklen Aspekten der Materie vertraut, zieht in den richtigen Punkten Spezialisten wie Steuerexperten oder Juristen hinzu und steht ihnen als kompetenter, integrierender Sparringpartner zur Seite.

### **Wem empfehlen Sie, nach dem Fachausweis auch noch die Diplom-Ausbildung zu absolvieren?**

Der Fachausweis ist auf die ganze Palette des Rechnungswesens ausgelegt und für Berufsleute ideal, die das Rechnungswesen von kleineren bis mittleren Unternehmen verantworten – mit oder ohne Führungsfunktion. Die Vertiefung via Experten-Diplom macht Sinn, sobald man international bzw. in einem Konzern arbeitet. Gerade im Controlling, im internationalen Steuerrecht oder bei der internationalen Rechnungslegung ist dies fast ein Muss. Viele mittlere bis grössere und vor allem international vernetzte Firmen nutzen IFRS als Standard. Dies bildet der Fachausweis zum Beispiel nicht ab.

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

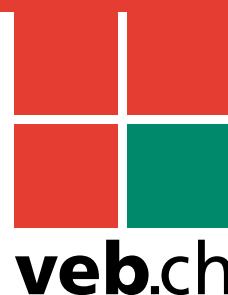
*Interview: Marion Tarrach*

#### **Nationaler Qualifikationsrahmen (NQR) Berufsbildung**

Der NQR Berufsbildung soll die Orientierung im Bildungssystem erleichtern und zur Vergleichbarkeit der Schweizer Abschlüsse in Europa beitragen. Zu diesem Zweck sind acht Stufen definiert, in die sämtliche formalen Abschlüsse der Berufsbildung eingestuft werden. In diesem System ist das eidg. Diplom für Expert\*innen in Rechnungslegung und Controlling auf dem höchstmöglichen Niveau 8, der eidg. Fachausweis für Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen auf Niveau 6 eingeordnet, vergleichbar mit einem Master oder gar Doktorat bzw. einem Bachelor der akademischen Bildung.



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



## Unsere **TAGESSEMINARE 2022**

**Unsere Tagesseminare sind beliebt.**  
Sichern Sie heute noch Ihren Platz!



Alle Seminare werden **hybrid durchgeführt**. Teilnahme vor Ort oder LIVE-Übertragung für Online-Teilnehmende. Sie haben die Wahl!

**Freitag, 8. April 2022**

Anerkannte Ausbildung  
Überprüfung  
Lohnvergleichsanalyse

**3. Mai 2022**

Arbeits- und  
Sozialversicherungsrecht in KMU

**Dienstag, 24. Mai 2022**

Das neue Erbrecht

**14. Juni 2022**

Steuern: Aktuelle Themen  
und Neuerungen

**6. Juli 2022**

CH-MWST: Neues und Aktuelles

**24. August 2022**

Das neue Aktienrecht

**20. September 2022**

veb.digital:  
Digitalisierung im KMU

**23. September 2022**

Tag der Rechnungslegung

**3. November 2022**

Die eingeschränkte Revision

**15. November 2022**

Das neue Aktienrecht

**29. November 2022**

Jahresabschlussplanung  
2022 / 2023

**6. Dezember 2022**

Jahresabschlussplanung  
2022 / 2023

**14. Dezember 2022**

Jahresabschlussplanung  
2022 / 2023 (Kursaal, Bern)

**20. Dezember 2022**

Jahresabschlussplanung  
2022 / 2023

**12. Januar 2023**

Jahresabschlussplanung  
2022 / 2023

### Weiterbildungsanerkennung

TREUHANDISUISSE: 1 Tag  
EXPERTsuisse: 8 Stunden  
ISACA: 8 CPE-Punkte

### Tagungsort

Marriott Hotel Neumühlequai 42,  
8006 Zürich Telefon 044 360 70 70  
Lageplan: [www.zurichmarriott](http://www.zurichmarriott)

**Haben Sie Fragen zu unseren Lehrgängen und Seminaren?**

Wir sind für Sie da unter **Tel. 043 336 50 30, [info@veb.ch](mailto:info@veb.ch)**

---

# Datenmanagement bringt unser Berufsbild ins digitale Zeitalter

---

veb.ch hat zusammen mit Praktikern aus dem Bereich Rechnungswesen und Controlling die neue Broschüre «Datenmanagement» entwickelt. Sie dient als Fachliteratur für die höhere Fachprüfung in Rechnungslegung und Controlling.

---



Peter Herger

Seit Jahrzehnten gibt es unsere hochspezialisierten, eidgenössischen Berufsprüfungen «Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen» und «dipl. Experte/Expertin in Rechnungslegung und Controlling». Diese gehören zu den ältesten eidgenössischen Berufsprüfungen, welche sich über die Jahre halten konnten. Die Grundlage für

das Rechnungswesen ist auch noch heute die im Jahre 1494 vom italienischen Mathematiker Luca Pacioli erstmals beschriebene doppelte Buchhaltung.

In den 1970er Jahren startete die Digitalisierung des Rechnungswesens, damit die Buchhaltung als logische Abfolge relativ einfach in elektronischer Form erfasst und dargestellt werden konnte. Auch heute gilt darum weiterhin, dass die gesamte Informationstechnologie dem CFO angegliedert oder unterstellt wird und er die Verantwortung für die dazugehörigen digitalen Prozesse trägt. Daten sind das neue Öl, und die Prozesse, welche die Daten generieren, die neuen Raffinerien. Umso wichtiger ist es, die Datenhoheit klar zu bestimmen und die Verantwortung für Daten und Prozesse zentral zu regeln. Aus diesem Grunde wurden die eidgenössischen Berufsprüfungen im Rechnungswesen mit dem neuen Fach Datenmanagement ergänzt. In diesem Fach wird die Grundlage für den richtigen Umgang mit den Daten und das Verständnis für Prozesse erarbeitet, damit Absolvierenden und Absolventen für die Zukunft gerüstet sind.

Die Inhalte und Anforderungen für zukünftige Berufsträger abzustecken, war nicht einfach. Die Kandidatinnen und Kandidaten treten mit unterschiedlichem Vorwissen die Weiterbildung an. Gerade mit der KV-Lehre ist die Vorbereitung nicht ideal, da dieses Thema zu wenig gewichtet wird, womit es an der notwendigen Basis fehlt. Aus dem Austausch mit fortgeschrittenen Anwendern und frischen Absolventen

formte sich eine Fachkommission, welche das Curriculum für die beiden Berufsprüfungen definierte und die Umsetzung für die Prüfung plante.

Leider fehlt es an entsprechender Fachliteratur, so dass die Fachkommission selbst einen Leitfaden erstellte. Dieser Leitfaden steht jetzt in Form einer PDF-Broschüre als Hilfsmittel für den zukünftigen Lehrgang «dipl. Experte/Expertin in Rechnungslegung und Controlling» zur Verfügung. Sein Inhalt soll jedoch auch allen digital affinen Buchhaltern und Controllern als Inspiration dienen.

Herzlichen Dank an die Autoren und an den Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling, ohne deren Engagement die Realisierung dieses Leitfadens nicht möglich gewesen wäre. Die Zusammenarbeit in der Fachkommission Datenmanagement, mit grosser Unterstützung des Vereins für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling, war sehr fruchtbar, und ich bin stolz, in welcher kurzen Zeit wir einen so breit abgestützten und informativen Leitfaden realisieren konnten.

---

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

Die Broschüre  
«Datenmanagement» können Sie  
kostenlos downloaden unter  
[www.veb.ch/Shop/Broschüren](http://www.veb.ch/Shop/Broschüren).



---

# Jongler non seulement avec les chiffres, mais aussi avec les données – un must !

---

Le principe de l'actif et du passif n'est pas près de changer en matière de comptabilité et de controlling. À l'ère de la numérisation, le traitement des données connaît en revanche une véritable révolution. La gestion des données s'invite donc dans la réforme des examens professionnels et professionnels supérieurs, qui entrera en vigueur en 2023.

---

C'est une analyse approfondie du champ professionnel qui est à l'origine de la réforme des examens que l'Association pour les examens supérieurs en comptabilité et en controlling met actuellement en œuvre. Dans ce cadre, les débats n'ont pas porté sur la question de numériser ou non les données, mais sur la manière de le faire. L'étude « Digital Switzerland », commandée en 2018 par la Haute école d'économie à Zurich (HWZ) en collaboration avec l'association professionnelle veb.ch, s'inscrit dans la même perspective. Elle a passé au crible la « maturité numérique dans la comptabilité et les domaines apparentés » de 1026 entreprises suisses, dont 85 % se sont elles-mêmes qualifiées de « dinosaures numériques ». Étant donné toutefois que plus de la moitié des personnes interrogées ont confirmé que les contrôleurs devaient investir dans l'analyse, l'interprétation et l'organisation des données, les étapes suivantes étaient toutes tracées.

À partir des examens de 2023, certaines compétences dans la gestion de données seront exigées aux deux niveaux de formation. Au niveau du brevet, la réussite d'une formation telle qu'il en existe sur le marché sera une condition d'admission. Pour les futurs experts en comptabilité et controlling, par contre, la gestion des données fera partie intégrante de la formation continue et de l'examen. Peter Herger, initiateur de la commission spécialisée compétente de l'association en charge des examens, explique ces changements en détail.

## **Peter Herger, pourquoi la gestion des données est-elle intégrée dans l'examen professionnel supérieur et n'est-elle pas une simple condition d'admission ?**

**Peter Herger :** Il n'existe tout simplement aucune formation standard correcte qui soit adaptée au champ professionnel du controlling. Aujourd'hui, des analystes de données exercent couramment la fonction de contrôleurs ou contrôleuses de gestion sans posséder le bagage requis en matière de gestion d'entreprise. Nous voulons associer ces compétences. Outre les aspects fondamentaux, il est ques-

tion d'automatisation, de Business Intelligence, d'intelligence artificielle ou encore d'analyse prédictive, le tout enseigné dans une orientation pratique concrète.

## **Quels objectifs souhaitez-vous atteindre ?**

Les questionnements pertinents dans les entreprises et les organisations sont dictés par leurs activités spécifiques. Les analystes de données externes peuvent trouver des réponses, mais ils ne posent pas nécessairement les bonnes questions. C'est là qu'interviennent les titulaires de notre diplôme fédéral spécialisé. Ils ne deviennent pas des professionnels de l'analyse du jour au lendemain grâce à cette nouvelle formation, mais ils ont le regard interne indispensable et ils sont familiarisés aux concepts de la gestion des données et aux possibilités d'une architecture informatique centralisée. Ils peuvent donc dialoguer avec les analystes d'égal à égal.

## **En quoi cela profite-t-il aux employeurs ?**

Le controlling a notamment pour mission de créer les bases de la prise de décisions. Avec la gestion des données, leur qualité s'accroît, spécialement dans le domaine de l'analyse prédictive, qui traite de conjectures et de scénarios d'avenir. En Suisse, de nombreuses décisions sont encore prises d'après l'expérience, sans exploiter la valeur informative des modélisations et de différents paramètres. Les données sont un trésor enfoui. Les contrôleurs et contrôleuses de gestion sont en première ligne pour le révéler au grand jour et en faire un facteur de réussite stratégique. *Texte: Marion Tarrach*

## **Réforme des examens en 2023**

Les nouvelles versions des règlements et des directives peuvent être consultées sur [www.examen.ch/fr/RWC](http://www.examen.ch/fr/RWC). Un délai de transition de deux ans est prévu, pendant lequel les candidats et candidates pourront présenter les examens selon l'ancien règlement d'examen ou le nouveau.

---

# Destreggiarsi con i dati come maestri di numeri – un imperativo categorico!

---

Nel settore contabilità e controlling, il principio del dare e avere non subirà cambiamenti a breve termine. Nell'era della digitalizzazione, la gestione dei dati sta invece vivendo profonde trasformazioni. Il data management confluisce nella riforma degli esami professionali e professionali superiori che entrerà in vigore nel 2023.

---

Un'ampia analisi del settore professionale era in programma fin dall'inizio della riforma degli esami al momento in fase di attuazione da parte dell'associazione per gli esami superiori in contabilità e controlling. In tale contesto non si poneva la questione del «Se» della digitalizzazione, bensì del «Come». Questo anche in riferimento allo studio «Digital Switzerland», fatto eseguire nel 2018 dalla Scuola Universitaria di Economia di Zurigo (HWZ) insieme all'Associazione professionale veb.ch, incentrato sulla «maturità digitale nel settore della contabilità e campi correlati» delle 1026 imprese svizzere partecipanti, l'85 per cento delle quali si erano definite «dinosauri digitali». Dato però che oltre la metà degli intervistati confermava che le esperte e gli esperti in controlling si trovano a dover investire nell'analisi, nell'interpretazione e nell'organizzazione dei dati, i passaggi successivi erano già tracciati.

A partire dall'anno d'esame 2023 verranno richieste competenze di data management su entrambi i livelli di formazione. Per quando riguarda l'attestato professionale, la conclusione di un corso di studi, come risulta sul mercato, varrà come condizione di ammissione. Per i futuri esperti ed esperte in contabilità e controlling, il data management costituirà invece un tema d'esame e di perfezionamento. Peter Herger, promotore della commissione dell'associazione d'esame informa al riguardo.

## **Peter Herger, perché il data management viene integrato nell'esame professionale, invece di essere una condizione di ammissione?**

**Peter Herger:** Perché il settore professionale delle esperte e degli esperti in controlling non prevede corsi di studio standard creati ad hoc. Ad oggi, accade spesso che il ruolo di controller venga svolto da analisti di dati, senza che questi dispongano del background economico-aziendale necessario. Vogliamo unire queste competenze. Oltre a quelli di base, si tratta di affrontare gli aspetti legati all'automatizzazione, alla business intelligence, all'intelligenza artificiale o alle analisi predittive – il tutto correlato a un concreto riferimento pratico.

## **Quali sono i suoi obiettivi?**

Le questioni relative alle imprese e alle organizzazioni provengono dai rispettivi settori di business. Gli analisti di dati esterni possono trovare risposte, ma non necessariamente porre le domande giuste. Questo è il lavoro delle nostre esperte e dei nostri esperti con diploma federale. Con il nuovo modulo formativo, non diventano improvvisamente analisti di professione. Essi potranno però disporre della necessaria visione interna, familiarizzare anche con i sistemi di data management e con le possibilità fornite dagli strumenti IT centralizzati, quindi confrontarsi con gli analisti su uno stesso piano.

## **In che misura ne approfittano i datori di lavoro?**

È compito del controlling creare le basi decisionali. Il data management accresce la qualità, soprattutto nel settore delle analisi predittive, dove sono in gioco previsioni e scenari futuri. In Svizzera, molte decisioni vengono prese sulla base dell'esperienza, senza tenere conto della validità dei calcoli modello e dei vari parametri. I dati sono un patrimonio. Le esperte e gli esperti in controlling sono posti in prima linea per valorizzarli e utilizzarli come fattore strategico di successo.

## **Grazie mille per la conversazione!**

*Testo: Marion Tarrach*

### **Riforma degli esami in contabilità e controlling**

I nuovi regolamenti d'esame e le direttive sono disponibili in [www.examen.ch/it/RWC](http://www.examen.ch/it/RWC). È previsto un periodo transitorio di due anni durante il quale le/i ripetenti potranno svolgere gli esami in base al vecchio o al nuovo regolamento.

---

# Aldo C. Schellenberg: Mitglied bei veb.ch – seit 2013

---

Aldo C. Schellenberg ist ehemaliger Schweizer Berufsoffizier, Berater und Manager. Der gebürtige Zürcher war Kommandant der Schweizer Luftwaffe und Stellvertreter des Chefs der Schweizer Armee. Mit veb.ch-Präsident Herbert Mattle spricht er darüber, was erfolgreiche Führung ausmacht.

---



Aldo C. Schellenberg

## **Aldo C. Schellenberg, wann wusstest du, welchen beruflichen Weg du einschlagen wirst?**

Ich stamme aus einfachen, eher bildungsfernen Verhältnissen. In der Schule war ich zunächst mittelmässig. Ich hatte aber das Glück, dass mich meine Lehrer ständig gefördert haben, so dass ich es sogar ans Gymnasium und später an die Universität schaffte. Das hätte ich mir niemals träumen lassen. Während dem Betriebswirtschaftsstudium war es wiederum ein Professor, der mich motivierte und förderte, damit ich doktorieren konnte.

## **Weshalb hast du Betriebswirtschaft studiert?**

Für mich war klar, dass ich nach dem Gymnasium ein Studium absolvieren wollte, welches eine vielfältige Be-

rufsausrichtung offen lässt, breite Zusammenhänge vermittelt und eine Denkschule darstellt. Da kamen für mich nur die zwei Studiengänge Jura und Betriebswirtschaft in Frage. Schliesslich entschied ich zusammen mit zwei Klassenkameraden, das Studium Richtung Betriebswirtschaft anzugehen. Das war eine sehr gute Entscheidung; ich würde es heute wieder so machen.

## **Im Militär – wie in anderen grossen Organisationen – kommen nur ganz wenige sehr weit nach oben. Ist es der absolute Wille, der dabei zählt? Wie hast du es geschafft?**

Der absolute Wille nützt nichts, der führt nur zur Frustration. Ich bin überzeugt, dass man seine Arbeit von ganzem Herzen, voller Energie und mit viel Authentizität ausüben muss, um weiterzukommen. Das ist «die» Voraussetzung. Und letztlich gehört auch ein wenig Glück dazu: Man muss im entscheidenden Zeitpunkt, im richtigen Alter sein, aus dem richtigen Kanton kommen und den passenden zivilen und/oder militärischen Lebenslauf mitbringen.

## **Wie macht man auf sich aufmerksam, um befördert zu werden?**

Man muss Freude und Leidenschaft an seiner aktuellen Tätigkeit ausstrahlen, ohne übertriebenen Ehrgeiz. Mir hat einmal ein sehr gescheiter Mann einen Ratschlag gegeben: «Verfolge dein Ziel, als ob du es nicht hättest.» Wenn man zu ehrgeizig nach einem Ziel strebt, kann man die aktuelle Tätigkeit nicht erfolgreich und mit Freude ausführen, sondern ist ständig abgelenkt.

## **Wie zeichnet sich dein persönlicher Führungsstil aus?**

Mein Führungsstil ist seit jeher geprägt von Offenheit, Transparenz, Vertrauen und, besonders wichtig: Humor. Ich nehme mich selbst nicht allzu wichtig. Auch deshalb



Aldo C. Schellenberg (links) im Gespräch mit veb.ch-Präsident Herbert Mattle.

habe ich meine Mitarbeitenden immer als Berater aktiv in Entscheidungen miteinbezogen und war auch bereit, meine Meinung zu ändern, wenn es bessere Lösungen gab.

---

«Mein Führungsstil ist seit jeher geprägt von Offenheit, Transparenz, Vertrauen und, besonders wichtig: Humor.»

---

### Was kann die Privatwirtschaft vom militärischen Führungsstil lernen?

Der grosse Unterschied ist, dass die Dienstleistenden im Militär, im Gegensatz zu Mitarbeitenden, die sich ein Unternehmen aussuchen, nicht freiwillig da sind. Sie haben einen Marschbefehl erhalten und gehen ihrer Bürgerpflicht nach. Dies auferlegt den militärischen Führungskräften eine besondere Verantwortung und stellt sie vor grosse Herausforderungen. Darum braucht das Militär starke Führungspersönlichkeiten, die das ganze Potenzial der Miliz nutzen können. Der militärische Führungsstil ist deshalb gekennzeichnet durch Vorbildwirkung, durch Visionen, welche ein Miteinander erzeugen sowie durch Führung mit Zielvorgaben bei grösstmöglichem Handlungsspielraum in der Zielerreichung. Die militärische Führungsausbildung vermittelt zudem starke Werte wie Verantwortungsbewusstsein, Integrität, Respekt und Vertrauen, sowie Kameradschaft und Leistungsorientierung. Solche Frauen und Männer haben auch Erfolg in der Privatwirtschaft.

### Was kann die Armee von der Privatwirtschaft lernen?

In der Sinnggebung muss die Armee noch stärker werden. Die Armee wird im allerletzten denkbaren Szenario eingesetzt, dafür wird permanent trainiert. Da gibt es natürlicherweise eine Sinneslücke zwischen wahrgenommener Bedrohung und militärischem Training – diese gilt es zu schliessen. Es braucht dabei Ehrlichkeit und Überzeugungskraft. In der Schweiz wird kaum eine militärisch relevante Bedrohung wahrgenommen, aber wir trainieren dafür, dass wir im Ernstfall, der hoffentlich ausbleibt, aus dem Stand heraus bereit sind. In den letzten beiden Jahren haben wir gezeigt, dass wir es können. Wir mussten aufgrund von Covid beispielsweise alle Sanitätstruppen aus dem Stand heraus innerhalb von Stunden in den Einsatz bringen und mit Kampftruppen das Grenzwachtkorps beim Schutz der Grenze unterstützen. Das hat niemand vorausgesehen. Das haben wir nur geschafft, weil wir für das Unerwartete ausgebildet und trainiert sind.

### Was ist der Unterschied in der Kaderauswahl von der Armee im Vergleich zur Privatwirtschaft?

Ich bin überzeugt, dass die Kaderplanung und -entwicklung in der Armee für viele Unternehmen ein regelrechtes Vorbild wäre. Das Verfahren wird systematisch und professionell betrieben. Die Armee hat konsequente Stellvertreterregelungen und betreibt permanent Nachwuchsplanung und Weiterbildung auf allen Stufen, dies auch im Milizsystem.

## Haben wir Leadership in den Genen oder kann Führung auch gelernt werden?

Man kann sicherlich viel lernen, aber nicht im Hörsaal oder auf der Schulbank. Führung muss man erleben und erfahren. Mich persönlich hat eine wichtige Erfahrung bis heute als Führungskraft geprägt: Ich war damals als frischgebackener Leutnant in meinem ersten WK im Einsatz. Die Truppe musste in den Bündner Bergen während einer Woche verschiedene Beobachtungsposten betreiben. In der Hälfte haben wir uns getroffen und die Beobachtungsposten wurden neu durchmischelt. Eine Gruppe war völlig übermüdet und unterkühlt. Ich wollte sie unterstützen und begleitete sie zum neuen Beobachtungsposten. Es war abends schon dunkel, als ich zu den Soldaten sagte, dass sie morgens um 5 Uhr volle Bereitschaft haben müssten. Ich schlug ihnen vor, dass sie jetzt am Abend ihren Beobachtungsposten einrichten sollten und danach schlafen gehen könnten. Erschöpft und frierend weigerten sie sich und gingen geradewegs in den Stall, der sich beim Beobachtungsposten befand, und schliefen nach 15 Minuten ein.

Und ich stand da allein. Ich hatte die Gesamtverantwortung für den Auftrag. Was sollte ich tun? Ich entschied mich, sie schlafen zu lassen, habe Pickel und Schaufel genommen und angefangen, einen Schützengraben für den Beobachtungsposten auszuheben. Nach einer Weile quietschte die Stalltür und einer nach dem anderen kam heraus. Sie nahmen mir den Pickel ab, sprachen kein Wort, hoben den Schützengraben aus, räumten alles auf und gingen wieder in den Stall und schliefen weiter. An diesem Tag war ich einer von ihnen geworden. Ich hätte einfach den Auftrag durchboxen und auf Befehlsverweigerung plädieren können. Ich habe jedoch für mein Team,

das müde und erschöpft war, Verantwortung übernommen. Für mich ist das Leadership.

---

«Ich habe für mein Team, das müde und erschöpft war, Verantwortung übernommen. Für mich ist das Leadership.»

---

## Im Jahr 2013 gab es für dich zwei ganz grosse Ereignisse. Weisst du noch welche...?

Also, ich wurde Kommandant der Schweizer Luftwaffe. Und was noch...?

## Du wurdest veb.ch-Mitglied.

Ah ja, genau (lacht). Bevor ich 2012 Berufsoffizier wurde, war ich 20 Jahre lang selbstständiger Berater. Ich war insbesondere als Gutachter in zivilen und strafrechtlichen Verfahren als Rechnungslegungsexperte tätig und unterrichtete als Dozent an der Universität Bern. In diesem Zusammenhang habe ich verschiedene Weiterbildungen absolviert. An veb.ch kommt man in Sachen Rechnungslegung nicht vorbei. Ich besuche auch heute noch gerne Weiterbildungen, wie zum neuen Aktienrecht oder zu Entwicklungen in der Rechnungslegung. Ich wähle meine Weiterbildungen bedürfnisorientiert aus. Das Angebot von veb.ch ist aktuell und von einer guten Qualität. Aus diesem Grund bin ich auch Mitglied geworden.

## Wo tankst du Energie in deinem Alltag?

Ich habe vier Kinder, davon sind zwei schon erwachsen. Bald werde ich fünffacher Grossvater sein. Das ist eine

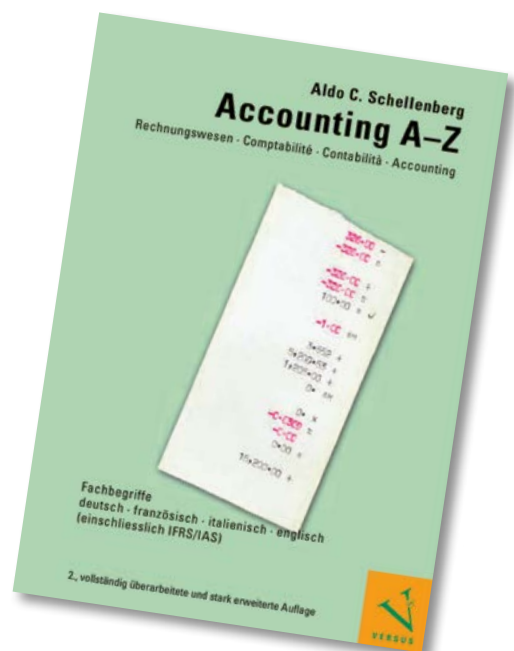
---

## Accounting A–Z. Rechnungswesen, Comptabilité, Contabilità

von Aldo C. Schellenberg

Accounting A–Z ist ein Wegweiser im Dschungel der Finanzsprache. Darin finden sich Übersetzungen für Begriffe des Rechnungswesens. Im Glossar ist jeder der über 700 Begriffe unter Bezugnahme auf die Rechnungslegungsvorschriften in Deutschland, der Schweiz und der EU (IFRS) auf Deutsch erklärt.

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage.  
Preis: CHF 31.90





grosse Freude. Ich habe ein sehr gutes berufliches und soziales Umfeld, das mich seit Jahren unterstützt. Zudem geben mir meine Familie und mein Freundeskreis Halt und Energie. Sie wissen, wie sie mich nehmen sollen. Sehr gerne verbringe ich immer wieder mal ein verlängertes Wochenende im Piemont und erfreue mich an den Menschen, dem feinen Essen und den lokalen Weinen.

---

«An veb.ch kommt man in Sachen Rechnungslegung nicht vorbei. Das Angebot von veb.ch ist aktuell und von einer guten Qualität. Aus diesem Grund bin ich auch Mitglied geworden»

---

### **2020 wurdest du von der Armee pensioniert. Was machst du heute?**

Ich habe nur etwas weniger zu tun (schmunzelt). Ich beschäftige mich aktuell intensiv mit dem neuen Aktienrecht, aber auch mit Krisenmanagement in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen. Ich habe zudem ein VR-Mandat bei Skyguide übernommen; das ist herausfordernd in dieser schwierigen Zeit.

### **Was möchtest du dir in Zukunft noch erfüllen?**

Ich möchte alles das, was ich in den letzten 30 Jahren aus verschiedenen Perspektiven an Erfahrungen und Fähigkeiten gesammelt habe, sinnstiftend weitergeben. Dabei

möchte ich beispielsweise auch Start-Ups unterstützen, ohne Kapital- und Finanzinteressen. Das will ich so lange machen, wie ich noch fit und gesund bin.

### **Aldo C. Schellenberg, wir danken dir für das Gespräch.**

*Interview: Stephanie Federle/Herbert Mattle*

#### **Kurzbiografie**

#### **Aldo C. Schellenberg**

Aldo C. Schellenberg ist 1958 in Bülach geboren. Seine militärische Karriere startete er 2010 als Kommandant der Gebirgsinfanteriebrigade 12 im Nebenamt. 2012 wurde er Chef Armeestab, von 2013 bis 2017 war er Kommandant der Luftwaffe, 2018 bis 2020 Chef Kommando Operationen und von 2017 bis 2020 war er Stellvertreter des Chefs der Armee.

Heute ist Aldo C. Schellenberg Verwaltungsrat, Advisor, Interim Manager sowie Key Note Speaker und führt sein eigenes Beratungsunternehmen ([www.schellenberg-consulting.com](http://www.schellenberg-consulting.com)).

---

# **Einladung**

## **zur 86. Generalversammlung von veb.ch**



Referate, Networking und Kulinarisches – verpassen Sie nicht unsere 86. Generalversammlung am **Donnerstag, 16. Juni 2022**, bei der ABACUS Research AG in **Wittenbach**.

#### **Das erwartet Sie:**

- Ab 14.00 Uhr Einlass & Begrüssung
- 14.30 Uhr Beginn der Kurzreferate
  - Fabian Schläpfer, Head Business Development, Abacus
  - Paul Signer, Regierungsrat Appenzell Ausserroden
- 16.30 Uhr Generalversammlung mit anschliessendem Apéro und Abendessen

Als Mitglied erhalten Sie eine persönliche Einladung. Reservieren Sie sich das Datum vom 16. Juni 2022 oder melden Sie sich gleich an unter: [veb.ch/Mitgliedschaft/Generalversammlung](http://veb.ch/Mitgliedschaft/Generalversammlung).

Eine schöne Gelegenheit, das Netzwerk unter Berufskolleginnen und -kollegen zu pflegen und angeregte Gespräche zu führen.

Wir freuen uns auf Sie!

---

# Verwaltungsrat und Digitalisierung

---

Ob Datenschutz, Cybersicherheit oder technologische Innovationen – die Digitalisierung bringt neue Herausforderungen für den Bereich Corporate Governance mit sich. Diese Thematik wird im Buch *Governance im digitalen Zeitalter* von allen Seiten beleuchtet.

---

Einerseits werden die Aufgaben immer komplexer, andererseits bleibt immer weniger Zeit, um Sachverhalte zu durchdenken. Im Zentrum steht heute weniger das Wachstum als vielmehr die Wertschöpfung des Unternehmens. Es geht um langfristigen Erfolg, der Fokus liegt auf Innovation und Nachhaltigkeit.

Vor diesem Hintergrund sind die Zeiten, in denen Aufsichtsräte nur eine Verwalterrolle innehatten, definitiv vorbei, bekräftigen Brian Stafford und Dottie Schindlinger in ihrem Buch *Governance im digitalen Zeitalter*. Die Autoren zeigen anhand vieler Fallstudien und Experteninterviews, wie sich die Unternehmensführung und deren Organe aktuell und künftig verändern.

Aufsichts- und Verwaltungsräte brauchen einen Perspektivwechsel. Von blossen Verwaltern sollen sie sich in Katalysatoren für Innovationen verwandeln. Zudem müssen sie neue Methoden der Zusammenarbeit entwickeln und deutlich stärker digitale Technologien nutzen. Die Struktur, die Kommunikation und das Verhalten der Gremien sollten auf Wertschöpfung ausgerichtet sein. Das gelingt gemäss den

Autoren, wenn im Board vielfältige Perspektiven vertreten sind und die Mitglieder sich intensiv mit der Digitalisierung auseinandersetzen.

Die Autoren fordern, dass Aufsichtsratsgremien ihr Risikomanagement kontinuierlich verbessern. Ebenso heben sie deren ökologische und gesellschaftliche Verantwortung hervor. Schliesslich stellen sie vier Governance-Ansätze für das digitale Zeitalter vor: vom «Gründerboard», das typisch für Start-ups ist, bis zum «Zukunftsboard», das sich auf die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens fokussiert. Ein aufschlussreiches Buch für alle, die sich fit für die Führungsaufgaben von heute und morgen machen wollen.

«Governance im digitalen Zeitalter. Ein Leitfaden für moderne Führungsgremien» von Brian Stafford und Dottie Schindlinger, Wiley-VCH 2020, 200 Seiten. Eine Zusammenfassung dieses Buches und Tausender weiterer Titel finden Sie auf [www.getabstract.com](http://www.getabstract.com)



**}getabstract**  
compressed knowledge

## Gratiszugang zu getAbstract für veb.ch-Mitglieder

getAbstract bietet die weltweit grösste Onlinebibliothek von Businessbuchzusammenfassungen. Tausende der besten und aktuellsten Wirtschafts-, Management- und Karrierebücher, auf je fünf Seiten zusammengefasst. Als veb.ch-Mitglied profitieren Sie von einem Gratiszugang.

## Anlässe unserer Regionalgruppen

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

### BERN ESPACE MITTELLAND

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

#### Dienstag, 26. April 2022

Netzwerkanlass im Hotel Bern  
«Covid-Kredite: Was muss im Jahresabschluss bei einer Überschuldung beachtet werden,  
Referent: Christian Feller

#### Donnerstag, 2. Juni 2022

Generalversammlung Regionalgruppe Bern Espace  
Mittelland, Besichtigung BERNMOBIL und Essen  
Restaurant Süder

#### Samstag, 20. August 2022

Weintag mit Werner Stalder von Werner's Wylädel

### NORDWESTSCHWEIZ

Silvan Kruppenbacher, Präsident  
Im Holeeletten 33, 4054 Basel  
Telefon G 076 596 70 22, nordwestschweiz@veb.ch

#### Mittwoch, 6. April 2022

Netzwerkanlass in Basel  
«Covid-Kredite: Was muss im Jahresabschluss bei einer Überschuldung beachtet werden?»  
Referent: Christian Feller

#### Montag, 2. Mai 2022

Traditioneller Steueranlass

### Juni 2022

Generalversammlung der Regionalgruppe Nordwestschweiz (Datum wird noch bekannt gegeben)

### ZENTRALSCHWEIZ

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

#### April/Mai 2022

FER vor Ort, Zug

#### Dienstag, 3. Mai 2022

Netzwerkanlass in Luzern  
«Covid-Kredite: Was muss im Jahresabschluss bei einer Überschuldung beachtet werden?»  
Referent: Christian Feller

### Juni 2022

Betriebsausflug

### OSTSCHWEIZ-FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

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

#### Donnerstag, 7. April 2022

Netzwerkanlass in Chur  
«Covid-Kredite: Was muss im Jahresabschluss bei einer Überschuldung beachtet werden?»  
Referent: Christian Feller

#### Freitag, 10. Juni 2022

40. GV Regionalgruppe OS/FL in Chur

#### Samstag, 27. August 2022

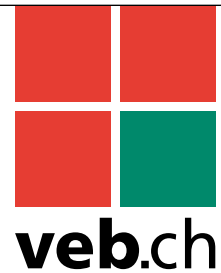
Wandertag in der Ostschweiz

### ZÜRICH

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

#### Dienstag, 29. März 2022

Netzwerkanlass in Zürich  
«Covid-Kredite: Was muss im Jahresabschluss bei einer Überschuldung beachtet werden?»  
Referent: Christian Feller



REGIONALGRUPPEN

### UNSERE PARTNER

swiss quality  
peer review

veb.ch TREUHAND | SUISSE



ControllerAkademie

HWZ  
Die Hochschule für Wirtschaft  
in Zürich

kaufmännischer  
verband  
mehr wirtschaft. 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 18'000 Exemplaren

**Redaktion:** Herbert Mattle, Präsident; Dieter Pfaff, Vizepräsident; Stephanie Federle, Redaktionsleitung & Medien  
**Fotos:** Christian Hildebrand Fotozug

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

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

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

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

**Rechtlicher Hinweis:** Nachdruck mit Quellenangabe gestattet

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



# Unsere Lehrgänge im Jahr 2022 auf einen Blick

Teilnahme auch online möglich

Unsere Lehrgänge richten sich an Fachleute aus dem Finanz- und Rechnungswesen sowie der Rechnungslegung, an Wirtschaftsprüfer\*innen, Treuhänder\*innen, Controller\*innen, Steuerberater\*innen, Personalfachleute und Interessierte aus dem jeweiligen Fachgebiet.

## ZERTIFIKATSLEHRGANG

**Expert\*in  
Swiss GAAP FER**  
START: 2. Juni 2022

## ZERTIFIKATSLEHRGANG

**Digital CFO**  
START: 29. September 2022

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).

## ZERTIFIKATSLEHRGANG

**Steuerspezialist\*in für juristische Personen**  
START: 27. April 2022

## LEHRGANG

**KMU-Verwaltungsrat kompakt**  
START: 22. August 2022

## ZERTIFIKATSLEHRGANG

**Sozialversicherungen**  
START: 25. Oktober 2022

Lesen Sie unseren Blog unter:

**blog.veb.ch**

Folgen Sie uns auf:



## ZERTIFIKATSLEHRGANG

**EU-Mehrwertsteuer: Quick Fixes und neue Gesetzesregelung**  
START: 28. April 2022

## ZERTIFIKATSLEHRGANG

**Konzernrechnung**  
START: 25. August 2022

## ZERTIFIKATSLEHRGANG

**Erbrecht**  
START: 3. November 2022  
(2. Durchführung)

veb.ch  
Talacker 34  
8001 Zürich

## ZERTIFIKATSLEHRGANG

**HRM 2 – das Harmonisierte Rechnungslegungsmodell**  
START: 2. Mai 2022

## LEHRGANG

**Leadership: Grundlagen der Führung 4.0**  
START: 29. August 2022

## ZERTIFIKATSLEHRGANG

**Die eingeschränkte Revision**  
START: 7. November 2022

Kontaktieren Sie uns für eine Beratung unter Tel. 043 336 50 30 oder schreiben Sie uns auf [info@veb.ch](mailto:info@veb.ch). Wir helfen Ihnen.

## LEHRGANG

**Datenschutzberater\*in**  
START: 3. Mai 2022

## ZERTIFIKATSLEHRGANG

**Steuerspezialist\*in für selbstständig Erwerbende**  
START: 19. September 2022

## ZERTIFIKATSLEHRGANG

**IFRS International Financial Reporting Standards**  
START: 14. November 2022