

SPECIAL ACCOUNTING

Magie der Zahlen

Wer sich mit Finanzen auskennt, steigt auf.



GETTY IMAGES

IMPRESSUM
Der Magazin-Special
«Accounting»
ist eine redaktionelle Beilage der
«Handelszeitung»

Gesamtverantwortung
Florian Fels

Redaktionelle Mitarbeit
Wilma Fasola, Matthias Niklowitz,

Chefredaktor

Markus Diem Meier

Stv. Chefredaktoren

Holger Alich, Marcel Speiser

Sekretariat Denise Alt

Layout Bernadette Schenker

Creative Director Julie Body

Bildredaktion Vanessa

de Maddalena, Mike Scheiwiller

Korrektorat Susanne Scherrer

(Leitung), Cordula Hawes-Bilger

(stv. Leitung), Sonja Brunschweiler,

Karin Büchler, Carsten Stütz

Adresse Redaktion

Flurstrasse 55, 8021 Zürich,

Telefon 058 269 22 80

redaktion@handelszeitung.ch

www.handelszeitung.ch

Geschäftsleitung

Ladina Heimgartner

Vermarktung

Ringier Advertising,

Flurstrasse 55, Postfach,

8021 Zürich,

salesservices@ringier.ch,

Anzeigenpreise und AGB

www.ringier-advertising.ch

Managing Director

Thomas Passen

Head of Sales Wirtschaftsmedien

Thierry Hansen

Mediaservice Print

Michael Germann

Adresse Verlag

Ringier AG

Ringier Medien Schweiz

Flurstrasse 55, 8048 Zürich,

Telefon 058 269 22 20

verlag@handelszeitung.ch

Druck

Swissprinters AG, Zofingen

Herausgeberin

Ringier AG,

Ringier Medien Schweiz,

Brühlstrasse 5, 4800 Zofingen

Bekanntgabe von namhaften

Beteiligungen im Sinne von

Art. 322 StGB: GetYourLawyer AG,

Gryps Offertenportal AG

Es sind die Zahlen, stupid!

Kennen Sie das auch? Sie sitzen in einem Meeting – und welche Kollegin oder welcher Kollege argumentiert bei einem strittigen Thema am überzeugendsten? In der Regel sind es diejenigen, die ihre Argumente auf Zahlen und Daten gründen. Und noch häufiger kommt diese Kollegin aus der Finanzabteilung. Nicht zu Unrecht bezeichnet man diesen Bereich oft als Rückgrat des Unternehmens. Keine Frage, in einer datengetriebenen Welt sind Menschen mit Zahlenverständnis klar im Vorteil. Sie treffen fundierte Entscheidungen, minimieren Fehler und steigern die Effizienz – Eigenschaften, die im Berufsleben besonders geschätzt werden. Dabei geht die Zahlenkompetenz heute weit über das Rechnungswesen



FLORIAN FELS
Co-Leiter
Specials

hinaus; sie ist in nahezu jedem Berufsfeld unverzichtbar. Künstliche Intelligenz (KI) wird zwar immer wichtiger, doch gehen Experten und Expertinnen davon aus, dass die Erfahrung und das Wissen von Menschen unersetzlich bleiben. KI kann Daten schnell analysieren, doch es sind die Menschen, die diese in den richtigen Kontext setzen und strategisch nutzen. Berufe im Accounting, im Controlling und im Finanzwesen bieten deshalb hervorragende Zukunftsaussichten; das belegte jüngst auch eine Studie des Businessnetzwerks LinkedIn. Wer sich mit «Finanzen» auskennt, steige schneller auf und verdiene mehr, so das Ergebnis. In diesem Sinne ist Zahlenkompetenz kein Nice-to-have, sondern zunehmend ein Must-have.

INHALT

Interview Dieter Pfaff, Präsident von Swiss Accounting, über die Trends der Branche. **4**

Swiss GAAP FER Die Vorteile des Schweizer Rechnungslegungsstandards. **7**

Steuern Was auf die Unternehmen zukommen könnte – ein Thesenpapier. **8**

Kryptowährungen Worauf Unternehmen bei der Verbuchung achten müssen. **10**

Wirtschaftskriminalität Checkliste zur Prävention von Bilanzfälschung und -manipulation. **12**

Nachhaltigkeit Neue Regeln für Unternehmen. **14**

Finanzberichte Über die analytische Schönheit von Zahlen. **16**

Buchhaltung Auch kleinen Unternehmen hilft eine professionelle Berichterstattung. **18**

Cyberkriminalität Finanzabteilungen sind ein beliebtes Ziel für Angriffe. **19**

XBRL Die Vorteile des digitalen Datentransfers. **20**

Technologie Neue Systeme und Prozesse. **22**

Weiterbildung KI wird immer wichtiger. **24**

Nachfolge Worauf zu achten ist. **26**

«You will never walk alone»

Der Präsident des Berufsverbands Swiss Accounting über die Ziele des Verbandes und den tiefgreifenden Wandel in der **Accounting-Branche**.

FLORIAN FELS

Von «Veb.ch» zu «Swiss Accounting»: Warum dieser Namenswechsel des Verbandes?

Mit dem alten Namen Veb.ch hatten wir zunehmend Schwierigkeiten, vor allem jüngere Generationen anzusprechen. Viele konnten mit dem Akronym nichts anfangen, da es für «Vereinigung eidgenössisch diplomierter Buchhalter» stand – ein Begriff, der längst veraltet ist. Unser neuer Name Swiss Accounting spiegelt präzise unsere Kernkompetenzen. Zudem wollen wir auch schweizweit von allen Sprachregionen stärker wahrgenommen werden, nicht nur in der Deutschschweiz. Das soll sich auch im Namen zeigen.

Kurz zusammengefasst: Welche Ziele verfolgt der Verband?

Unsere Ziele sind klar definiert: Förderung der beruflichen Weiterbildung unserer Mitglieder; Sensibilisierung der Wirtschaft, Gesellschaft und Politik für den Wert unserer Abschlüsse; Stärkung des Netzwerks durch Regionalgruppen; Unterstützung von Kandidaten bei Diplom- und Berufsprüfungen; aktiver Einfluss auf die Weiterentwicklung der Accounting-Berufe, Vertretung der Interessen gegenüber Politik, Wirtschaft und Verwaltung sowie Beobachtung internationaler Entwicklungen und Kooperation mit ausländischen Fachorganisationen.

Wird es für Verbände nicht immer schwieriger, Mitglieder zu gewinnen?

Es ist kein Geheimnis, dass viele Vereine Schwierigkeiten haben, junge Menschen für eine Mitgliedschaft zu begeistern. Das zeigt sich auch bei uns in der Altersstruktur. Der demografische und gesellschaftliche Wandel spielt eine zentrale Rolle – jüngere Generationen sind digitaler aufgewachsen und haben andere berufliche und private Ansprüche.



Der Verband **Swiss Accounting** hat seinen Sitz im historischen Zürcher «Haus zur Kaufleuten».

Wie sehen Ihre Zahlen aus?

Wir können uns über Wachstum freuen und zählen bald 10 000 Mitglieder. Letztes Jahr haben wir schweizweit ein Mitgliederwachstum von 3 Prozent verzeichnet, in der Deutschschweiz sogar 4 Prozent. Ein wesentlicher Faktor war die Einführung der neuen Titel, die an eine Mitgliedschaft bei Swiss Accounting gebunden sind: Inhaberinnen und Inhaber des eidgenössischen Fachausweises können bei uns jetzt den Titel Bachelor Professional und diejenigen mit dem eidgenössischen Diplom den Titel Master Professional beantragen.

Müssen Titel unbedingt in englischer Sprache ausgewiesen werden?

Die internationale Vernetzung und der zunehmende Einfluss aus dem angloamerikanischen Raum haben gezeigt, dass Bachelor- und Mastertitel entscheidend für die Anerkennung unserer Abschlüsse sind. Ausländische HR-Verantwortliche kennen

unser Weiterbildungssystem oft nicht. Die bisherige Übersetzung war für uns viel zu lang und daher unbrauchbar. Aus diesem Grund sind wir selbst mit geschützten Titeln – Bachelor beziehungsweise Master Professional Veb.ch in Accounting – vorgeprescht. Wir sind gespannt, wie sich diese Titel weiter etablieren werden.

Aber nur Ihre Mitglieder dürfen den Titel führen. Was kostet die Mitgliedschaft?

120 Franken im Jahr.

Welche Vorteile haben Mitglieder noch?

Unsere Mitglieder profitieren von zahlreichen Vorteilen: kostenlose Teilnahme an Netzwerk-Events und Webinaren, Rabatte auf Weiterbildungen, Gratiszugang zur Wissensdatenbank von Getabstract und vieles mehr. Der grösste Vorteil ist jedoch die Stärke eines kollektiven Auftritts. Dank unserer signifikanten Mitgliederbasis konnten wir die höchsten Einstufungen für Fachausweis (Stufe 6 wie ein Bachelor) und Diplom (Stufe 8 wie ein Master) im nationalen Qualifikationsrahmen Berufsbildung durchsetzen. Dies wäre ohne eine starke Vertretung nie möglich gewesen.

Was bieten Sie Ihren Mitgliedern in der Aus- und Weiterbildung?

Zusammen mit dem Kaufmännischen Verband Schweiz führen wir aufgrund des Bundesgesetzes über die Berufsbildung und der zugehörigen Verordnung eine Berufs- und Höhere Fachprüfung zum Erwerb des eidgenössischen Fachausweises beziehungsweise eines Diploms durch. Wir arbeiten permanent daran, dass unsere Prüfungen den aktuellen Marktanforderungen entsprechen. Bezüglich Weiterbildung bieten wir eine Fülle von aktuellen Tagesseminaren, Lehrgängen und weiteren Kurzveranstaltungen an.



Seit 2023 ist
Dieter Pfaff
Präsident
von Swiss
Accounting.

« Inhaberinnen
und Inhaber des
eidgenössischen
Fachausweises können
bei uns jetzt den Titel
Bachelor Professional
und diejenigen
mit dem eidgenössischen
Diplom den
Titel Master Professional
beantragen. »

MANUEL FISCHER (2/16)

Dieter Pfaff

Der Präsident Dieter Pfaff ist seit 2023 Präsident von Swiss Accounting und gleichzeitig Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich. Seine Forschungsgebiete sind Rechnungslegung und Controlling, Verrechnungspreise und Performancemessung. Pfaff schloss 1992 seine Habilitation an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main ab und lehrt seit 1994 an der Universität Zürich.

Der Verband Der grösste Schweizer Fachverband für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen vertritt den Berufsstand als OdA (Organisation der Arbeitswelt). Gesamtschweizerisch hat der Verband knapp 10 000 Mitglieder und ist Prüfungsträger (mit dem Kaufmännischen Verband Schweiz) der eidgenössischen Prüfungen zum Fachausweis Finanz- und Rechnungswesen und zum Diplom Rechnungslegung und Controlling.

www.swissaccounting.org

Welche Veranstaltungen sind das konkret?

Erstens veranstalten wir Tagesseminare zu aktuellen Themen, so etwa zur OECD-Mindestbesteuerung oder zu den neuesten gesetzlichen Änderungen im Steuer-, Rechnungslegungs-, Sozialversicherungs- und Aktienrecht. Diese Seminare bieten praxisnahes Wissen, das unseren Mitgliedern hilft, immer auf dem neuesten Stand zu bleiben. Zweitens bieten wir zertifizierte Lehrgänge und CAS-Programme an. Diese ermöglichen unseren Mitgliedern, ihr Wissen zu vertiefen und gleichzeitig anerkannte Abschlüsse zu erwerben. Wir haben derzeit 25 Lehrgänge im Angebot, die thematisch auf bereits bekannten Inhalten auf- ▶



Der Verband unterstützt seine Mitglieder mit vielen Bildungsangeboten.

Zürich (HWZ) und die Berner Fachhochschule. Letztere bietet zum Beispiel einen Studiengang zum Executive Master of Business Administration (Emba)/Controlling & Consulting für eidgenössisch diplomierte Experten und Expertinnen in Rechnungslegung und Controlling an. Darüber hinaus arbeiten wir eng mit der Controller Akademie zusammen, an der wir mit 49 Prozent beteiligt sind. Diese Akademie bietet hoch qualifizierte Lehrgänge und Repetitionskurse an, etwa für den Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen.

Der Fachkräftemangel ist in vielen Branchen ein grosses Thema.

Wie sieht es bei Ihnen aus?

Auch wir spüren den Fachkräftemangel deutlich. Besonders in den Bereichen Buchführung, Rechnungslegung, Controlling und Steuern ist es für Unternehmen zunehmend schwierig, qualifiziertes Personal zu finden.

Wie können Sie Ihren Mitgliedern helfen?

Wir setzen auf Informationskampagnen und Kooperationen mit Ausbildungsinstitutionen, um potenzielle Nachwuchskräfte frühzeitig für unsere Berufe zu begeistern. Wir möchten sicherstellen, dass unsere Mitglieder durch lebenslanges Lernen stets auf dem neuesten Stand bleiben und sich leicht an neue Rollen anpassen können.

Warum sollten junge Menschen eine Karriere im Accounting in Betracht ziehen?

Diese Berufe bieten vielseitige und zukunftsichere Karrieremöglichkeiten. Besonders die Flexibilität ist ein grosser Vorteil – viele Aufgaben können im Homeoffice erledigt werden, was eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht. Auch Teilzeitarbeit ist in diesen Berufen weit verbreitet, was es jungen Menschen leichter macht, ihre beruflichen und privaten Ziele in Einklang zu bringen. Hinzu kommt, dass die Buchführung und Rechnungslegung gesetzlich vorgeschrieben sind, was für eine hohe berufliche Beständigkeit sorgt. Unternehmen werden immer Fachkräfte in diesen Bereichen benötigen, was den Beruf nicht nur krisensicher, sondern auch langfristig attraktiv macht.

► bauen und ein tieferes Verständnis vermitteln. Und drittens veranstalten wir unter dem Titel «Praxis Kompakt» halbtägige und ganztägige Veranstaltungen. Diese Formate sind ideal, um Wissen aufzufrischen oder spezifische Themen zu vertiefen, die im beruflichen Alltag weniger häufig vorkommen. Das Ziel all dieser Angebote ist, unseren Mitgliedern praxisnahe Weiterbildung zu ermöglichen, die sie in Bereichen wie Rechnungslegung, Steuern, Führung oder Digitalisierung unterstützt und weiterbringt.

Sie sind seit einem Jahr im Amt und haben einiges verändert – ein neuer Verbandsname, das Mitgliedermagazin wurde relauncht, es gibt neue Berufsbezeichnungen. Was kommt als Nächstes?

Für uns ist es wichtig, dass wir unsere Mitglieder bei allen Herausforderungen im Markt eng begleiten und sie unterstützen. Das wollen wir weiter ausbauen. Das können beispielsweise noch mehr Tools und praktische Checklisten sein und natürlich unsere umfangreichen Aus- und Weiterbildungsangebote. Unser Motto lautet «You will never walk alone» – wir wollen unsere Mitglieder erfolgreich machen für die Zukunft.

Welche regulatorischen Änderungen sind für Ihre Mitglieder aktuell besonders relevant?

Themen wie die Teilrevision der Mehrwertsteuer, die Änderung des Berufsbildungsgesetzes (BBG), die OECD-Mindestbesteuerung, Änderungen des Automatischen Informationsaustauschs (AIA) sowie die Berichterstattung zur nachhaltigen Unternehmensführung sind zurzeit von grosser Bedeutung. Auch Reformen in den Sozialversicherungen wie etwa aktuell der AHV und der beruflichen Vorsorge beein-

flussen unsere Arbeit stark. Wir wünschen uns von der Politik klarere Vorgaben und eine stärkere Berücksichtigung der Praxis, besonders in Bezug auf neue Anforderungen in der Rechnungslegung.

Erledigt in Zukunft nicht sowieso die künstliche Intelligenz sämtliche Finanzthemen?

In der Tat prägen Digitalisierung und Automatisierung die Branche zunehmend. Routinearbeiten fallen weg, dafür gewinnen Analyse und Entscheidungsvorbereitung an Bedeutung. Künstliche Intelligenz ist für uns eher eine Chance als ein Risiko. Sie wird das Arbeitsfeld spannender machen, indem sie uns von manuellen

Prozessen entlastet. Für versierte Fachkräfte entstehen neue Möglichkeiten, beispielsweise durch den Einsatz von Low-Code-Technologien oder KI-unterstützte Finanzmodelle. Finanzfachleute können künftig schneller Unregelmässigkeiten erkennen und die Qualität ihrer Arbeit steigern. Dennoch: Die menschliche Expertise bleibt unverzichtbar. Es wird in Zukunft vermehrt darauf ankommen, sich kontinuierlich weiterzubilden und ein tiefes Verständnis für IT zu entwickeln. Hier wollen wir mit unseren Aus- und Weiterbildungsprogrammen unterstützen.

Arbeiten Sie bei Ihren Weiterbildungsangeboten auch mit Hochschulen zusammen?

Absolut. Wir pflegen enge Kooperationen mit renommierten Hochschulen und Bildungseinrichtungen. Diese Partnerschaften stellen sicher, dass unsere Ausbildungen auf akademischer Ebene anerkannt werden. Zu unseren etablierten Partnern gehören das Schweizerische Institut für Betriebsökonomie (SIB), die Hochschule für Wirtschaft

«Wir wollen unsere Mitglieder erfolgreich machen für die Zukunft.»

Mit Prinzip zum Erfolg

Swiss GAAP FER wird immer beliebter und hat gegenüber der Berichterstattung nach IFRS interessante Vorteile.

PETER LEIBFRIED UND DANIEL BÄTTIG

Nach wie vor erstellen zwei Drittel der nicht kotierten Unternehmen ihre Jahresrechnung ausschliesslich basierend auf den Vorschriften des Obligationenrechts (OR). In der von der Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (FER) durchgeführten Langzeiterhebung wird aber gleichzeitig festgestellt, dass sich der Anteil der Swiss-GAAP-FER-Anwender seit 2009 markant erhöht hat, auf mittlerweile 28 Prozent.

IFRS dominiert bei kotierten Firmen

In der Schweiz haben sich insbesondere zwei solche Rechnungslegungsstandards durchgesetzt, die Swiss GAAP FER und die International Financial Reporting Standards (IFRS). Letztere dominieren bei grossen börsenkotierten Unternehmen und in einem internationalen Kontext, die Swiss GAAP FER sind demgegenüber bei grösseren KMU, Non-Profit-Organisationen und bei kleinen bis mittelgrossen kotierten Gesellschaften stark vertreten.

Währenddem sich kotierte Unternehmen von Gesetzes wegen nicht auf die Erstellung eines OR-Abschlusses beschränken dürfen, sind die Gründe für eine freiwillige Erstellung eines Abschlusses nach Swiss GAAP FER (oder IFRS) bei den nicht kotierten Unternehmen vielfältig. Zumeist liegt die Motivation darin, dass mindestens eine der Anspruchsgruppen zuverlässige Finanzinformationen benötigt. Dabei handelt es sich typischerweise um (Minderheits-)Aktionäre und Aktionärinnen, Banken oder sonstige Geldgeber (wie etwa die öffentliche Hand).

Gemäss eingangs erwähnter Studie dient die Rechnungslegung nicht nur der Information und Rechenschaftsablage,

Die FER-Experten



Peter Leibfried,
Präsident der
Stiftung FER.



Daniel Bättig,
Fachsekretär
der Stiftung
FER.

Warum scheuen Firmen noch einen Abschluss nach Swiss GAAP FER?

«Kleinen Firmen ist der Aufwand eines zweiten Abschlusses neben dem OR-Abschluss zu gross, zudem kennen die Geschäftsführer die Firma im Detail.»

Welchen Vorteil hat Swiss GAAP FER gegenüber IFRS?

«Die Vorteile bestehen darin, dass Swiss GAAP FER seit den Anfängen im Jahr 1984 konsequent an den Bedürfnissen der Schweizer Firmen ausgerichtet wurde.»

sondern ihr kommt auch eine interne Kontroll- und Steuerungsfunktion zu. Je verlässlicher die Finanzzahlen sind, desto besser können diese Aufgaben erfüllt werden (was nicht nur für die Anwendung eines Rechnungslegungsstandards, sondern auch für eine Revision durch einen unabhängigen Prüfer spricht).

Der Nutzen eines Abschlusses nach Swiss GAAP FER oder IFRS hängt von der Unternehmensgrösse, dem Grad der Fremdfinanzierung und der Eigentümerstruktur ab. So zeigt die Studie, dass der Anteil der Swiss-GAAP-FER-Anwen-

der von 15 Prozent bei Firmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden auf mehr als zwei Drittel bei denjenigen mit mehr als 500 Mitarbeitenden steigt.

Gerade in kleinen Verhältnissen wirkt der Aufwand für die Erstellung eines zweiten Abschlusses nach Swiss GAAP FER neben dem obligatorischen OR-Abschluss offensichtlich abschreckend. Zudem sind die Eigentümer oft unmittelbar ins Tagesgeschäft eingebunden und wissen über die aktuelle Lage ohnehin Bescheid.

Pragmatische Schweizer Lösung

Die Vorteile der Swiss GAAP FER gegenüber den IFRS bestehen darin, dass sie seit den Anfängen ab 1984 konsequent an den Bedürfnissen hiesiger Unternehmen ausgerichtet wurden und sich ihre Umsetzung aufgrund eines prinzipienorientierten Ansatzes und der entsprechend geringen Regeldichte bedeutend weniger aufwändig gestaltet.

Als die Anwendung der IFRS 2005 in der Europäischen Union für börsenkotierte Unternehmen obligatorisch wurde, zog die Schweizer Börse zwar nach, erlaubte aber auch die Anwendung der Swiss GAAP FER. Deren schlanker Ansatz bewog in der Folge zahlreiche börsenkotierte Unternehmen dazu, angesichts der zunehmenden Komplexität der IFRS auf Swiss GAAP FER umzusteigen.

Wie bereits vor zwanzig Jahren befindet sich die Unternehmensberichterstattung nun erneut im Umbruch: Die Nachhaltigkeit und die Berichterstattung darüber haben der rein finanziellen Berichterstattung – zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung – den Rang abgelassen.

Wiederum befürchten viele Unternehmen, insbesondere KMU, dass sie durch bis in jedes Detail geregelte Berichterstattungs-vorschriften geradezu erschlagen werden. Aus diesem Grund hat die Stiftung FER entschieden, sich der Thematik anzunehmen und nach Möglichkeiten zu suchen, neben der finanziellen auch die nichtfinanzielle Berichterstattung auf eine pragmatische Weise anzugehen. Gerade angesichts der laufenden Vernehmlassung zur Weiterentwicklung der Berichterstattung über nichtfinanzielle Belange ist es nämlich erlaubt, sich daran zu erinnern, wie vergleichbare Herausforderungen in der Vergangenheit gemeistert wurden.

Studie: Zum vierten Mal ist im April die Studie zur Rechnungslegung in der Schweiz erschienen.



Steuerpolitik im Umbruch

Welche Steuern wird Bundesrätin Karin Keller-Sutter erhöhen?

Was die globalen **Steuertrends** für die Schweiz bedeuten, hat der Wirtschaftsprüfer EY in einem Thesenpapier zusammengefasst.

ROGER KRAPF



PETER ALUNZEN/KESTONE

Mit dem kürzlich veröffentlichten Thesenpapier «Steuerpolitik im Umbruch: Die Schweiz im Kontext globaler Steuertrends» blickt EY Schweiz in die Zukunft der nationalen und internationalen Steuerlandschaft und stellt von Experten und Expertinnen aufgestellte Thesen zur Thematik vor. Der folgende Text gewährt einen zusammenfassenden Einblick in die Einschätzungen und Schlussfolgerungen.

These 1 **Pillar Two wird die angestrebte steuerliche Wettbewerbsgleichheit nicht erreichen.**

Pillar Two ist als neues, weltweit anzuwendendes Steuersystem geplant. Es soll sicherstellen, dass multinationale Konzerne in ihren jeweiligen Jurisdiktionen mit ihrem lokalen Einkommen einer effektiven Steuerbelastung von mindestens 15 Prozent unterliegen.

Bei der konkreten Implementierung und Umsetzung der Pillar-Two-Regelungen herrscht derzeit eine starke Fragmentierung mit Absenzen einiger grosser, wirtschafts-

kräftiger Länder. Gemäss dem aktuellen «Pillar Two Developments Tracker» von EY haben 27 Länder eine finale Pillar-Two-Gesetzgebung erlassen. In 13 Ländern liegt ein Gesetzgebungsentwurf vor, und 11 weitere Länder haben angedeutet, Pillar Two implementieren zu wollen. Allerdings gehören zu den Staaten, die sich gegen eine Einführung ausgesprochen haben, Wirtschaftsmächte wie die USA, China, Indien und Brasilien.

Die Funktionsweise der Pillar-Two-Regeln führt aufgrund des fragmentierten Umfelds dazu, dass multinationale Unternehmen, deren Hauptsitz in einem der implementierenden Länder liegt, nun auf der ganzen Welt zu mindestens 15 Prozent oder mehr besteuert werden. Multinationale Unternehmen, die ihren Hauptsitz allerdings in einem nicht implementierenden Land haben (zum Beispiel in den USA oder Chi-

na), können je nach Gruppenstruktur auch weiterhin von Besteuerungssätzen unter 15 Prozent profitieren.

Grosser Druck aus den USA

Aus diesem Grund wurde unter anderem die Undertaxed Profits Rule (UTPR) eingeführt, welche subsidiär zur Anwendung kommt. Sie erlaubt es, unterbesteuertes Steuersubstrat von Gruppengesellschaften auch dann auf mindestens 15 Prozent anzuheben, wenn der Hauptsitz der Gruppe in einem nicht implementierenden Land liegt. Obwohl die EU-Staaten die Einführung der UTPR per 2025 beschlossen haben, gibt es weiterhin grosse Fragezeichen hinter der Einführung beziehungsweise der Anwendung. Grosser Druck gegen die Regelung kommt aus den USA, die bereits Gegenmassnahmen angekündigt haben, falls ein Staat die UTPR auf US-Unter-

nehmen anwenden sollte. Zu den berechtigten Zweifeln daran, dass die Steuerharmonisierung tatsächlich über alle Länder hinweg eingeführt werden kann, kommt die Entwicklung, dass andere Faktoren den Standortwettbewerb bestimmen: Obwohl Steueranreize unter den Pillar-Two-Regelungen grösstenteils ihre Wirkung verlieren, sind Subventionen weiterhin voll wirksam. Dies hat zur Folge, dass sich der bereits bestehende Wandel vom Steuer- zum Subventionswettbewerb weiter fortsetzt. So wurden seit Anfang 2023 von den USA 539 Milliarden Dollar und von der EU 571 Milliarden Dollar an Subventionen für die verschiedensten Bereiche gesprochen.

These 2

Der Trend zu immer mehr internationaler Steuerregulierung ist auf einen erhöhten Bedarf vieler Staaten nach mehr Steuersubstrat zurückzuführen und wird anhalten.

Das ursprüngliche BEPS-Projekt folgte auf die Finanzkrise, welche mit einem Einbruch bei den Steuereinnahmen einherging. Trotz des Überwindens dieser Krise und einer Erholung der Wirtschaft bestehen viele Herausforderungen, die auch in Zukunft einen erhöhten Bedarf an zusätzlichen Steuereinnahmen zur Folge haben werden. Ereignisse wie der Krieg in der Ukraine und die Eskalation im Nahen Osten haben die Multipolarität der Welt deutlich gemacht und gerade in europäischen Ländern zu einem strategischen Umdenken mit erhöhtem Bedarf an Verteidigungsausgaben sowie zu einem erhöhten Bewusstsein für die Versorgungssicherheit geführt. Zudem bleibt auch die Wirtschaft von solchen Entwicklungen nicht unberührt, denn die Unsicherheit und der Protektionismus bremsen Handel und Wachstum, was unter anderem sinkende Steuereinnahmen zur Folge hat.

Der Mehrwertsteuersatz wird steigen

Auch die Schweiz steht vor den genannten Herausforderungen, und der Druck, die Steuereinnahmen zu erhöhen, nimmt zu. Konkret ist davon auszugehen, dass dies vor allem den Mehrwertsteuersatz betreffen wird. Dabei sind es auch Schweiz-spezifische Faktoren, die Druck auf das Generieren von weiteren Einnahmen auf Bundesebene ausüben. Die Schweizer Stimmbevölkerung hat sich bei den letzten Abstimmungen mit dem Ja zu einer 13. AHV-Rente und dem Nein zur Erhöhung des Rentenalters deutlich geäussert. Auch die stetig steigenden Kosten des Gesundheitssystems machen staatliche Mehrausgaben wahrscheinlich, wie die kürzlichen Abstimmungen über die «Prämien-



Roger Krapf:
«Die Erhöhung der Mehrwertsteuer ist die wahrscheinlichste Option.»

entlastungsinitiative» und über die «Kostenbremseinitiative» trotz ihrer Ablehnung exemplarisch aufzeigen.

Da nicht absehbar ist, wo der Bund Einsparungen beschliessen kann, ist eine auf irgendeine Weise gestaltete Erhöhung der Einnahmen wahrscheinlich. Im Vordergrund stehen dabei zum einen die Mehrwertsteuer sowie die direkte Bundessteuer, bestehend aus Einkommens- und Gewinnsteuer. Eine Erhöhung der direkten Bundessteuer würde aber – wie auch eine Erhöhung der Mehrwertsteuer – eine Verfassungsänderung bedingen, über welche die Stimmbevölkerung und die Stände befinden müssten. Eine Erhöhung der Mehrwertsteuer ist allerdings weitaus wahrscheinlicher als eine Erhöhung der direkten Bundessteuer. Für die Mehrwertsteuer existieren bereits einige Präzedenzfälle, bei welchen die neu generierten Steuereinnahmen zweckgebunden eingesetzt werden.

These 3

Der Aufwand für Administration und Compliance sowohl für Behörden als auch für Unternehmen wird weiter ansteigen.

Die auf das ursprüngliche Base-Erosion-and-Profit-Shifting-(BEPS-)Projekt (auf Deutsch: Gewinnkürzung und Gewinnverlagerung) zurückzuführenden EU-Regulierungen in verschiedenen Bereichen (CBCR, Public CBCR sowie MDR (DAC 6)) bedeuten für die betroffenen Unternehmen einen erheblichen administrativen Mehraufwand. Dies gilt indirekt auch für Schweizer Unternehmen, sobald sie in der EU tätig sind.

Zum Beispiel umfasst das Country-by-Country Reporting (CBCR) sehr viele Datenpunkte, die pro Geschäftseinheit gesammelt,

aufbereitet und im Report aufgeführt werden müssen. Für jede Geschäftseinheit müssen die Umsätze, der Vorsteuergewinn, die bezahlte Gewinnsteuer, die aufgelaufene Gewinnsteuer, das Kapital, der Gewinnvortrag und die Anzahl Mitarbeitende rapportiert werden. Zudem müssen weitere Informationen, beispielsweise die Haupttätigkeit jeder Geschäftseinheit, angegeben und alle Datenquellen indiziert werden. Für grosse Firmengruppen mit vielen Geschäftseinheiten ist dies ein sehr aufwendiges Unterfangen. Darüber hinaus darf der Zusatzaufwand für die Steuerbehörden ebenfalls nicht unterschätzt werden. Auch das Mandatory Disclosure Regime (MDR (DAC 6)) der Europäischen Union hat zu einer erheblichen Steigerung des Administrations- und Compliance-Aufwands geführt.

Nicht zuletzt setzt die erwähnte Mindeststeuer selbst neue Massstäbe in Sachen Komplexität. So braucht es zum Beispiel mehr als 150 Datenpunkte pro Geschäftseinheit, um die Globe-Regeln (Global Anti-Base Erosion Rules) zu befolgen. Darüber hinaus führt Pillar Two zu weitreichenden Änderungen

in den Rechnungslegungs- und Reporting-Prozessen, wobei zum jetzigen Zeitpunkt diese Daten nicht automatisiert zur Verfügung stehen. Diese Projekte führten und führen auch weiterhin zu einer Steigerung der Administrations- und Compliance-Kosten. Ein Ende dieser Entwick-

Der Wandel vom Steuer- zum Subventionswettbewerb setzt sich weiter fort.

lung ist nicht in Sicht, und es kann davon ausgegangen werden, dass dieser Trend anhalten wird. Das zeigt sich auch in entsprechenden Erhebungen: Laut dem «EY Tax and Finance Operations Survey 2022» erwarten 59 Prozent der CFOs und Steuerungskräfte weiterhin steigende Compliance-Kosten.

Den betroffenen Unternehmen bleibt nichts anderes übrig, als die laufenden und zukünftigen Gesetzgebungsentwicklungen sowohl international als auch national genau zu verfolgen und die entsprechenden Regeln umzusetzen. Darüber hinaus muss auch darauf geachtet werden, dass neue Compliance-Prozesse möglichst effizient eingeführt werden. Entsprechend werden diese Administrations- und Compliance-Prozesse für Unternehmen zunehmend zu einem Wettbewerbs- und für Staaten zu einem Standortfaktor. Die Schweiz sollte dabei ihre Stärken in diesem Bereich weiter ausbauen.

Roger Krapf, Managing Partner
Tax & Legal, EY Schweiz

So lassen sich Bitcoins verbuchen

Kryptowährungen werden im Firmenalltag immer wichtiger. Die **dahinterstehende Technologie** kann die digitalen Buchhaltungen ergänzen.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Bei den SBB, bei der Stadt Lugano, der Axa-Versicherung und einigen Automaten kann man bereits mit Bitcoin bezahlen. Auch grosse Payment-Unternehmen wie Worldline, das in der Schweiz mit Abstand Marktführer ist, ermöglichen es einzelnen Geschäften und Händlern, Zahlungen mit der Kryptowährung entgegenzunehmen und zu verwalten.

Externe Dienstleister springen ein

Die Installation der Terminals beziehungsweise der Software ist aber noch die kleinste Herausforderung – es ergeben sich zum Thema einige weitere wichtige Fragen für

Firmen. Wie beispielsweise die nach der praktischen Handhabung von Bitcoin in den Bilanzen und Abrechnungen. Zuerst müsse die Firma entscheiden, ob sie die Bestände selbst verwaltet oder einen Dienstleister in

Ein **Bitcoin** hatte Anfang September einen Wert von rund 50 000 Franken.

Anspruch nimmt, welcher Zahlungen abwickelt und Wallets betreibt, sagt Silvan Loser, Partner und Accounting-Experte bei KPMG Schweiz. «Bei der Eigenverwaltung trägt die Firma selbst das Risiko der sicheren Private-Key-Verwahrung und ist für den Bestandsnachweis verantwortlich», so Loser. «Da die benötigten Kompetenzen in diesem Bereich häufig fehlen, entscheiden sich Firmen in der Regel für die Abwicklung und Verwahrung durch einen externen Dienstleister.»



ANADOLU VIA GETTY IMAGES

ANZEIGE

Treuhand digital – Wandel als Chance

AbaTreuhand – die Software für die Treuhandbranche

Jahresrechnung
Verfügbar ab
Dezember 2024
abacus.ch/jahresrechnung

Ihr Nutzen mit AbaTreuhand

Abacus stellt Ihnen das ideale Werkzeug für Ihren Arbeitsalltag bereit, das Sie optimal für die voranschreitende Digitalisierung in der Treuhandbranche ausrustet. Die Software bietet Treuhandfirmen alles aus einer Hand – mit nahtloser Integration und ohne Schnittstellen.



Weitere Informationen finden Sie unter:
abacus.ch/abatreuhand

Wegen der hohen Volatilität von Kryptowährungen erfolgt meist eine zeitnahe oder gar sofortige Überführung der Bestände in Schweizer Franken, um keinen Kursschwankungen ausgesetzt zu sein. «Kryptowährungen sind zwar mit einem Fremdwährungsbestand vergleichbar, sie qualifizieren sich aber im Gegensatz zu Fremdwährungen nicht als flüssige Mittel, da sie grundsätzlich nicht den Status als gesetzliche Zahlungsmittel besitzen und keine Zentralbankunterstützung haben», erklärt Silvan Loser weiter.

Dafür ergeben sich andere Möglichkeiten, wie beispielsweise das Staking. «Wenn die zugrunde liegende Blockchain den Proof-of-Stake-Konsensalgorithmus nutzt, kann Staking eine Möglichkeit sein, um Zusatzerträge zu generieren», sagt der KPMG-Experte weiter.

Dabei sei zu beachten, dass die Token während des Staking-Zeitraums blockiert sind. «Für konventionelle Firmen bietet es sich an, die Form des Delegated Staking zu nutzen, also die operative Staking-Tätigkeit auszulagern», so Loser. Die Unternehmen könnten so schon mit geringen Beständen am Staking teilnehmen. Die aus Staking erhaltenen Token sind bei konventionellen Firmen zum Zeitpunkt des Zugangs als Finanzertrag zu erfassen.

Für Banken ist es noch anspruchsvoller

Theoretisch ist es auch möglich, Kryptowährungen als Sicherheiten für Kredite einzusetzen. «Kredite, die mit Kryptowährungen besichert sind, sind in der Schweiz aber selten», so Loser. «Wenn das Unternehmen eine Bank findet, welche Kryptowährungen als Sicherheit akzeptiert, ist eine solche Finanzierungsform aber durchaus möglich.» Aufgrund der bereits erwähnten hohen Volatilität von Kryptowährungen könnte die zu Beginn erforderliche Sicherheit den Kreditbetrag jedoch deutlich übersteigen, oder es können bei einem Kurszerfall Nachschüsse nötig werden.

Umgekehrt können Banken Kryptowährungen in Eigenverwaltung halten oder lizenzierte Dienstleister in Anspruch nehmen. «Kryptowährungen werden im Bankengesetz nicht wie herkömmliche Währungen als Publikumseinlagen, sondern als Depotwerte gehandhabt», so Loser. «Somit ist die Verwahrung von Kryptowährungen für Kunden und Kundinnen aus buchhalterischer Perspektive als aussonderbares respektive ausserbilanzielles Vermögen zu führen – analog den Wertschriften.»

Dies folge dem Schuldbeitrags- und Konkursgesetz, das die Aussonderung von

Regulatorische
und geldwäscherechtliche
Anforderungen
sind einzuhalten.



Bitcoins qualifizieren sich nicht als flüssiges Zahlungsmittel.

HANNES P. ALBERT/DPMA/KESTONE

Der Kryptoexperte



Silvan Loser,
Partner
bei KPMG

Welchen Tipp geben Sie Firmen mit Kryptowährungen?

«Da die benötigten Kompetenzen häufig fehlen, entscheiden sich Firmen dann für die Abwicklung und Verwahrung durch einen externen Dienstleister.»

Kryptowährungen im Konkursfall spezifisch regelt. Ferner würden Kryptowährungen explizit in den Geldwäschereivorschriften aufgeführt. «Die regulatorischen geldwäscherechtlichen Anforderungen sind somit vollständig einzuhalten», sagt Loser. «Dies kann wegen der pseudonymisierten Transaktionshistorie und der Möglichkeit, Kryptowährungen zwischen unregulierten Wallets zu transferieren, herausfordernd sein.»

Langfristig gutes Accounting-Werkzeug

Zurück zu den Unternehmen selber – die Spielregeln für den Jahresabschluss sind klar. «Eine Firma wird die Token im statutarischen Abschluss, je nach Geschäftszweck und beabsichtigter Haltedauer, als immaterielle Werte, Vorräte oder Wertschriften ausweisen», erklärt Loser.

«Die Bewertung zum aktuellen Marktwert ist bei etablierten Kryptowährungen aufgrund von jederzeit verfügbaren Börsenkursen grundsätzlich möglich.» Hierfür gibt es bei der Eidgenössischen Steuerverwaltung eine Kurstabelle. «In der internationalen Rechnungslegung ist die Klassifizierung als Finanzinstrument hingegen nicht erlaubt; dort erfolgt die Bilanzierung entsprechend als immaterielle Werte oder gegebenenfalls Vorräte.»

Die den Kryptowährungen wie Bitcoin und Co. zugrunde liegende Blockchain- beziehungsweise Distributed-Ledger-Technologie (DLT) weist noch einige zusätzliche Merkmale auf, die sie für Aufgaben im weiteren Bereich der Buchführung interessant machen.

«Die DLT hat den Vorteil, dass sich verschiedene Parteien ohne Abhängigkeit von Intermediären auf einen bestimmten Zustand respektive Sachverhalt einigen können», beschreibt Loser den zentralen Vorteil. «Damit kann ein Ledger als Single Point of Truth für Transaktionen dienen und in die Buchhaltung von Unternehmen eingebunden werden.»

Blockchains sind konzipiert, um das Risiko einer missbräuchlichen Änderung erfasseter Daten zu minimieren und volle Transparenz zu bieten. Dies wird durch Dezentralisierung, Kryptografie und aufeinander aufbauende Datensatzspeicherung erreicht. «Die eigenen Aufzeichnungen und Hauptbücher werden Firmen aber weiterhin vertraulich halten wollen», weiss Loser und fügt an: «Ein absoluter Schutz vor retrospektiver Anpassung besteht jedoch nicht. Umso wichtiger ist eine redundante Datenaufzeichnung, auch um die Einhaltung der gesetzlichen Aufbewahrungspflichten zu gewährleisten.»

Wirecard wird vorgeworfen, Umsatz und Gewinn über Jahre falsch ausgewiesen zu haben.



SVEN SIMON/IMAGO IMAGES

Kriminelle Handlungen entdecken

Immer wieder kommt es zu **Betrugsfällen**. Es muss daher genau hinterfragt werden, ob die in der Bilanz ausgewiesenen Vermögenswerte wirklich existieren.

SUSANNE GRAU

Im Juni 2020 offenbarte Wirecard, dass Vermögenswerte in der Höhe von 1,9 Milliarden Euro – also rund einem Viertel der Bilanzsumme – fehlten. Doch solche Vorfälle betreffen nicht nur Grosskonzerne wie den deutschen Zahlungsdienstleister, sondern auch kleinere Firmen und Stiftungen. Ein Beispiel dafür ist der Geschäftsführer einer Schweizer Stiftung, der fiktive Spendeneinnahmen verbuchte und dafür ungerechtfertigt einen Bonus erhielt. Diese Fälle verdeutlichen, wie wichtig es ist, stets zu hinterfragen, ob die in der Bilanz ausgewiesenen Vermögenswerte tatsächlich existieren.

Die Bilanz eines Unternehmens ist mehr als nur eine Auflistung von Zahlen; sie ist ein zentrales Instrument zur Kommunikation der wirtschaftlichen Lage gegenüber Aktionären, Aktionärinnen, Gläubigern und einer breiten Öffentlichkeit. Auch die Steuerbehörden verwenden die Abschlüsse zur Gewinn- und Kapitalbemessung und legen damit die Höhe der Steuern fest. Doch immer wieder kommt es zu Fällen von Bilanzfälschung und anderen Formen der Wirtschaftskriminalität, die das Vertrauen in die Unternehmensführung untergraben und erheblichen Schaden anrichten können. Die Unternehmen stehen vor der

Herausforderung, solche Manipulationen frühzeitig zu erkennen und zu verhindern, um sich vor rechtlichen Konsequenzen und finanziellen Verlusten zu schützen. Dabei spielt auch die finanzielle Verantwortung des Verwaltungsrats eine entscheidende Rolle.

Bilanzmanipulation und -fälschung

Bilanzfälschung ist eine schwerwiegende Form der Manipulation, bei der die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens bewusst verzerrt wird, um Gläubiger, Steuerbehörden oder andere Stakeholder zu täuschen. Es gibt vielfältige Motivationen, wie die Verschleierung finanzieller Schwierigkeiten oder die Beeinflussung der Steuerlast.

In Krisenzeiten wird oft versucht, die wirtschaftliche Lage besser darzustellen, als sie tatsächlich ist. Häufig geschieht dies, um Kreditgeber zu täuschen und neue Kredite zu erhalten oder bestehende Kredite zu verlängern. Eine gefälschte Bilanz soll dabei die tatsächliche finanzielle Notlage des Unternehmens verschleiern.

Beim Kreditbetrug nach Art. 146 StGB täuscht der Kreditnehmer die Kreditgeberin über seine wirtschaftliche Lage, was dazu führt, dass diese irrtümlich eine Vermögensdisposition trifft und später einen finanziellen Schaden erleidet, weil der Kreditnehmer die Schulden nicht zurückzahlen kann.

Neben einer positiven Darstellung der wirtschaftlichen Lage durch Scheingeschäfte oder unberechtigte Finanzzuflüsse kommt es auch vor, dass Unternehmen ihre Geschäftszahlen bewusst schlechter darstellen. Dies erfolgt klassischerweise aus steuerlichen Gründen, indem der Aufwand fiktiv oder überhöht ausgewiesen wird.

Auch verdeckte Gewinnausschüttungen fallen in diesen Bereich. Zwar könnte man annehmen, dass solche Manipulationen «nur» Steuerdelikte darstellen, jedoch hat das Bundesgericht entschieden, dass auch diese Handlungen den Tatbestand der Bilanzfälschung erfüllen können. Deshalb sind Kenntnisse über die (legal mögliche) Bildung von stillen Reserven nötig, um nicht die (illegale) Erfassung fiktiver Posten verantworten zu müssen.

Ein weiteres Motiv für Bilanzmanipulationen und Bilanzfälschungen sind Vermögensabflüsse, die durch Mitarbeitendendelikte verursacht werden. Hierbei gelingt es Mitarbeitenden, Unternehmensvermögen für private Zwecke zu verwenden, indem sie diese als Geschäftsaufwand verbuchen oder Einnahmen nicht abliefern.

Methoden wie die Nichtverbuchung von Einnahmen, die Mehrfachzahlung von Kreditoren oder die Fälschung von Belegen dienen dazu, das Delikt zu vertuschen. Hier steht weniger die Bilanzfälschung im Fokus, sondern vielmehr die Verschleierung des eigentlichen Vermögensdelikts.

Auch das Management kann in die Bilanzmanipulation verwickelt sein, indem es Geschäftszahlen absichtlich besser darstellt, um sich persönliche Vorteile wie Bonuszahlungen zu sichern. Dabei werden das Unternehmen und seine Aktionäre und Aktionärinnen getäuscht, da diese ein falsches Bild über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens erhalten.

Die Verantwortung des Verwaltungsrats

Eine zentrale Rolle bei der Prävention bezüglich Bilanzfälschungen und der Wahrung der finanziellen Integrität eines Unternehmens kommt dem Verwaltungsrat zu. Gemäss Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 des Obligationenrechts (OR) gehören die Ausgestaltung des Rechnungswesens, die Finanzkontrolle und die Finanzplanung zu den unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrats.

Dies bedeutet, dass der Verwaltungsrat die Verantwortung trägt, sicherzustellen, dass das Rechnungswesen korrekt und transparent geführt wird, interne Kontrollen vorhanden sind und die finanzielle Planung des Unternehmens solide aufgestellt ist.

Diese Aufgaben sind essenziell, um Wirtschaftskriminalität und Bilanzfälschung entgegenzuwirken. Eine unzureichende Finanz-

kontrolle oder mangelhafte Finanzplanung können nicht nur das Unternehmen selbst gefährden, sondern auch den Verwaltungsrat persönlich haftbar machen.

Die finanzielle Integrität des Unternehmens zu schützen, ist daher eine Pflicht, die der Verwaltungsrat nicht delegieren kann und die von ihm mit höchster Sorgfalt wahrgenommen werden muss. Daran ändern auch die in der Praxis häufig von Verwaltungsräten und -rätinnen abgeschlossenen Versicherungen nichts.

Die finanzielle Integrität des Unternehmens zu schützen, ist Aufgabe des Verwaltungsrates.

Checkliste zur Prävention in Sachen Bilanzmanipulation und Bilanzfälschung

- Sind Buchführung und Rechnungslegung ordnungsgemäss erfolgt?
- Gibt es ein wirksames internes Kontrollsystem (IKS), welches auch eingehalten wird?
- Ist im Rechnungswesen eine Aufgabentrennung möglich und wird diese auch umgesetzt?
- Ist eine interne Revision vorhanden, die regelmässig Kontrollen durchführt?
- Sind die budgetierten Ziele realistisch und basieren auf nachvollziehbaren Annahmen?
- Besteht die Gefahr, dass in der Erfolgsrechnung fiktive Erträge enthalten sind?
- Gibt es in den Vorräten fiktive Vermögenswerte?
- Werden Schulden oder Aufwendungen verheimlicht oder falsch dargestellt?
- Sind einzelne Kontensalden angesichts der Art, des Alters und der Grösse des Unternehmens unrealistisch, oder haben sich

diese gegenüber dem Vorjahr auf wenig plausible Art und Weise verändert?

- Lassen sich die in der Bilanz aufgeführten Vermögenswerte tatsächlich nachweisen, oder finden sich im Anhang plausible Erläuterungen?
- Machen eine oder einige grosse Transaktionen einen erheblichen Teil eines Kontosaldo aus?
- Gibt es bedeutende Transaktionen, die gegen Jahresende stattfinden und das Geschäftsergebnis positiv beeinflussen?
- Gelingt es dem Unternehmen nicht, Cashflows aus operativen Tätigkeiten zu generieren, obwohl die Gewinne gesteigert werden?
- Beruhen ausgewiesene Vermögenswerte, Verbindlichkeiten, Erträge oder Aufwendungen auf wesentlichen Schätzungen, die subjektive Einschätzungen oder Unsicherheiten beinhalten?
- Drohen dem Unternehmen negative Auswirkungen auf wichtige Auftragsvergaben oder andere schwebende Geschäfte bei schlechten Quartalsergebnissen?
- Ist das Unternehmen von einem oder zwei wichtigen Produkten oder Dienstleistungen abhängig, die schnell veralten könnten?

Prävention als Schlüssel

Um der Wirtschaftskriminalität im Finanz- und Rechnungswesen wirksam zu begegnen, müssen Unternehmen klare Richtlinien und Kontrollmechanismen etablieren. Regelmässige interne und externe Audits, transparente Buchhaltungsprozesse sowie ein umfassendes Risikomanagement sind entscheidend, um Manipulationen frühzeitig zu erkennen.

Zudem sollten Mitarbeitende und Führungskräfte regelmässig geschult werden, um ein Bewusstsein für die möglichen Folgen von Bilanzmanipulationen und Vermögensdelikten zu schaffen. Letztlich ist die Integrität der Unternehmensführung von grösster Bedeutung, um das Vertrauen von Gläubigern, Investoren und der Öffentlichkeit zu wahren.

Wirtschaftskriminalität schadet nicht nur dem Unternehmen selbst, sondern kann auch weitreichende Folgen für die gesamte Wirtschaft haben. Es liegt in der Verantwortung jedes Unternehmens – insbesondere des Verwaltungsrats – achtsam zu sein und geeignete Massnahmen zu ergreifen, um solchen Praktiken vorzubeugen.

Susanne Grau verantwortet an der

Hochschule Luzern den Themenbereich Wirtschaftskriminalistik. Zudem ist sie Vizepräsidentin von Swiss Accounting.



In Deutschland findet der Skandal rund um die Firma Wirecard grosse Aufmerksamkeit.

LENNART PRESS/GETTY IMAGES

Die Emission von Treibhausgasen soll auf allen Ebenen ausgewiesen werden.



Die Regulierung nimmt weiter zu

Viele KMU sollen künftig **Nachhaltigkeitsberichte** erstellen. Aber noch ist vieles nicht klar geregelt.

E

MATTHIAS NIKLOWITZ

Ende Juni hat der Bundesrat den Vorentwurf zur Anpassung des Obligationenrechts im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung veröffentlicht. Ziel ist die Anpassung des schweizerischen Rechts an die EU-Bestimmungen und hierbei konkret an die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Diese Berichterstattungspflicht wird, wenn es nach dem Parlamentsbeschluss kein fakultatives Referendum gibt, wichtige Veränderungen beim Anwendungsbereich, beim Umfang der Berichterstattung und bei der Prüfung umfassen. Neu werden rund 3500 nicht börsenkotierte Firmen solche Berichte veröffentlichen müssen.

Neu werden rund 3500 nicht börsenkotierte Firmen solche Berichte veröffentlichen müssen.

Neue Sorgfaltspflichten

Beim Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen PWC in der Schweiz hat man gerade bei KMU zu diesem Thema eine Reihe von Unsicherheiten festgestellt. Diese reichen von der Klarheit der erforderlichen Pflichten – und wie diese umgesetzt werden können – bis hin zur Frage, ob und welche

Firmengremien – Verwaltungsrat, Aktionäre, Aktionärinnen – diese Berichte absegnen müssen.

Allein schon die Definition von KMU ist je nach Land unterschiedlich. Wenn nur auf die Anzahl von Mitarbeitenden (bis zu 250) abgestellt wird, ergibt sich eine äusserst heterogene Gruppe: auf der einen Seite ein Unternehmen mit Tochtergesellschaften im Ausland, welches vielleicht sogar Aktien oder Anleihen kotiert hat – auf der anderen Seite lokal agierende kleine und mittlere Unternehmen. Es erscheint deshalb logisch, dass der Status der Nachhaltigkeitsberichterstattung von KMU äusserst unterschiedlich ist.

Hinzu kommen laufende Neuerungen. «Eine grosse Herausforderung des vergangenen Jahres waren beispielsweise die neuen Sorgfaltspflichten inklusive Berichterstattung bezüglich Kinderarbeit», sagt Anna Schweizer, ESG-Reporting-Expertin bei PWC in der Schweiz. Die Unternehmen müssen sorgfältig analysieren, ob sie eines der Ausnahmekriterien wirklich erfüllen. Dies trifft auch viele Unternehmen, welche bisher keine Nachhaltigkeitsberichterstat-

tung erstellt haben. «Aktuell bewegt sich die Berichterstattung in Riesenschritten nach vorne, nachdem die Entwicklungen der letzten rund 15 Jahre einen eher stetigen Anstieg der berichterstattenden Unternehmen und der Qualität der Berichterstattung zeigten», sagt Schweizer weiter. In der Vergangenheit bedeutsame Standards wie GRI, Frameworks wie TCFD oder die Branchenstandards des SASB sind – zu unterschiedlichen Anteilen – in die aktuellen «Big three»-Regulierungswerke, in die europäische Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), in die IFRS Sustainability Disclosure Standards und in die SEC Climate Disclosure Rules, eingeflossen.

Für Schweizer Unternehmen seien die für das Berichtsjahr 2023 geltenden Anforderungen an «Schweizer Nachhaltigkeitsberichte» (Art. 964a-c OR) in Hinsicht auf deren Vereinheitlichung bedeutsam gewesen, so Schweizer weiter. Diese basieren auf der europäischen Non-Financial Reporting Directive (NFRD), der Vorgängerin der CSRD, welche ab dem Berichtsjahr 2024 neu den Massstab setzt, auch weit über die Grenzen der EU hinaus. «Diesbezüglich muss darauf hinge-

wiesen werden, dass die «Big three» aktuell in einer ersten Version gelten – beispielsweise sind die sektorspezifischen Anforderungen der CSRD noch nicht final publiziert worden und gelten erst später», so die PWC-Expertin.

Schweizer erwartet, dass die nächsten Jahre weitere Entwicklungen mit sich bringen werden, etwa durch die Anforderungen an Finanzinstitute zur Offenlegung von Treibhausgasemissionen von Kreditnehmenden oder durch die EU-Taxonomie, welche von Finanzinstitutionen die Offenlegung des «Green Asset Ratio» verlangt. Der Anreiz für Finanzinstitutionen, einen steigenden Anteil von Taxonomie-konformen Aktivitäten, sogenannten Aligned Activities (statt nur Taxonomie-fähiger «Eligible Activities»), zu zeigen, werde einen gewissen Druck entstehen lassen, die entsprechenden Informationen bereitzustellen – unabhängig davon, ob der Kreditnehmer selbst überhaupt EU-Taxonomie-pflichtig ist.

Neue Zuständigkeiten

Schweizer sieht darüber hinaus noch weitere Veränderungen: «Es gibt auch einen klaren Trend dahin, dass bei Unternehmen die Verantwortlichkeiten neu überdacht werden – neu wird die Financial-Reporting-Funktion viel stärker eingebunden –, mit entsprechenden Einflüssen auf Prozesse und Kontrollen zur Qualitätssicherung und -steigerung der Daten.»

Doch auch damit ist es bei weitem nicht getan. «Die grösste Frage ist meines Erachtens die, wie sich die fundamentalen Unterschiede zwischen den Regelungen global konsolidieren werden.» Das betrifft einerseits den Berichterstattungskreis – analog der Finanzberichterstattung oder basierend auf «operativer Kontrolle». An-



Neue Sorgfaltspflichten sollen Kinderarbeit verhindern.

derseits geht es um die «Wesentlichkeitsbasis». «CSRD und das Schweizer Recht basieren auf der doppelten Wesentlichkeitsanalyse», erklärt Schweizer. «Das heisst, wesentlich für die Berichterstattung ist, was zum einen aus der sogenannten Outside-in-Perspektive (Financial Materiality) wichtig ist. Hier geht es darum, welchen Einfluss etwa der Klimawandel oder die Ressourcen-

knappheit auf den Unternehmenserfolg haben. Zum anderen gibt es die Inside-out-Perspektive (Impact Materiality), die die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf Menschen, Umwelt und die Gesellschaft bemisst. Gegen-

Die Berichterstattung bewegt sich in Riesenschritten vorwärts.

wärtig besteht hier noch kein globaler Konsens – die SEC Guidance und Grossbritannien setzen auf denselben Konsolidierungskreis wie in der Finanzberichterstattung, die EU hat sich an den historischen Gründern der ESG-Berichterstattung orientiert, massgeblich an der GRI und am GHG-Protokoll.»

Wie bei fast allen komplexen Themen in der immer digitaler werdenden Wirtschaft wird auch hier die künstliche Intelligenz (KI) immer wieder als mögliche Lösung beziehungsweise Unterstützung genannt. «Wir müssen dahingehend realistisch sein», zeigt sich Schweizer zurückhaltend: «Die KI hat ein Riesenpotenzial in der Datenanalyse, welches jedoch nur so stark ist wie die Datengrundlage.» Gegenwärtig sei der Mensch der Maschine im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung (noch) weit überlegen. «In einigen Jahren – auch unterstützt durch die digitale Lesbarkeit der Berichterstattung (European Single Electronic Format, ESEF) und die Weiterentwicklung der KI – mag sich das ändern», so Schweizer.

ANZEIGE

RECHNEN SIE MIT UNS

Druckzentrum AG Zürich-Süd – wo Ihr Erfolg gedruckt wird

modernste Technik | individuelle Beratung | exzellenter Service



Druckzentrum AG, Zürich-Süd
+41 43 466 22 22, info@druckzentrum.ch



Wenn die Zahlen für sich sprechen

Bilanzen sind mehr als **trockenes Zahlenwerk**. Wer sie richtig lesen kann, findet so manches Überraschendes.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Wer beispielsweise die Geschäftszahlen des US-Autoherstellers Tesla näher betrachtet, sieht, dass der Abschwung bereits im dritten Quartal 2022 begann: Die durchschnittlichen Verkaufspreise fallen seither, das Gleiche gilt auch für die Margen. Wenn der Umsatz 2023 noch weiter stieg, dann lediglich aufgrund der ausgeweiteten Absatzzahlen. Und selbst diese können trügerisch sein, wie die beiden Fachleute erklären, die den sehenswerten Videoblog «Bilanzfluencer» bespielen; denn je nach Zeitraum (Jahr oder Quartal) und Tätigkeit eines Unternehmens werden wichtige Entwicklungen erst dann erkennbar, wenn man ausreichend tief in das Zahlenwerk vordringt.

Zuerst die Eckwerte und die Marge

«Für eine Ersteinschätzung bei einem Unternehmen, das ich bislang nicht kannte, schaue ich zunächst auf fünf Kennzahlen: Umsatz, Umsatzwachstum, Ebit, Ebit-Marge und Eigenkapitalquote», erklärt Oliver Köster, Director Audit and Assurance bei Deloitte in der Schweiz und einer der beiden Bilanzfluencer. «Der Umsatz gibt Aufschluss über die Grösse des Unternehmens.» Das Umsatzwachstum ermögliche einen Vergleich mit den Peers und zeige, ob das Unternehmen Marktanteile gewinnt und ob es mit dem Markt oder unterdurchschnittlich wächst.

«Am Ebit sehe ich, ob das Unternehmen mit seiner Geschäftstätigkeit profitabel ist», so Köster. «Auch anhand der Ebit-Marge – einer guten Effizienzkennzahl – lässt sich das analysierte Unternehmen mit seinen Peers vergleichen. Die Eigenkapitalquote ist für mich ein guter Gradmesser der finanziellen Stabilität.»

Selbst bei wichtigen Schlüsselkennzahlen haben Firmen gewisse Spielräume bei ihrer Berichterstattung. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von «Bilanzpolitik». «Klassische Felder der Bilanzpolitik sind naturgemäss die Posten, bei denen grosse Unsicherheiten bestehen oder eine Einschätzung über die Zukunft vorgenommen werden muss», sagt Köster weiter. «Das sind beispielsweise Rückstellungen, Ausfallrisiken für Debitoren, Wertberichtigungen für Vorräte und Sachanlagen sowie Vermögenswerte, die zum beizulegenden Zeitwert anzusetzen sind.»

Standards erschweren die Vergleiche

Eher längerfristiger Natur sind strategische Bilanzierungsentscheidungen, wie die Ausübung bestimmter Wahlrechte oder Nutzungsdauern des Anlagevermögens. «Weniger Spielraum gibt es insbesondere bei solchen Posten, bei denen es kaum Bewer-

tungsfragen gibt, wie etwa bei liquiden Mitteln», sagt Köster. Hinzu kommen unterschiedliche Rechnungslegungsstandards. Kleinere und mittelgrosse schweizerische Firmen berichten meistens unter Swiss GAAP FER. In Europa ist IFRS weitverbreitet. In den USA gilt US-GAAP. «IFRS für europäische Unternehmen und die US-GAAP beruhen zwar beide auf dem Prinzip 'True and Fair View' beziehungsweise geben ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens, doch es gibt etliche Unterschiede im Detail, die auch zahlenmässig zu gravierenden Abweichungen führen können», sagt Köster. «Bei der Analyse muss man sich dessen bewusst sein, die Unterschiede kennen und durch Schätzungen versuchen, diese vergleichbar zu machen.»

So dürfen Unternehmen, die den US-GAAP unterliegen, beispielsweise keine Ent-





IMAGO

wicklungskosten aktivieren. «Vergleicht man nun zum Beispiel Tesla mit europäischen Automobilherstellern, muss man berücksichtigen, dass Letztere die Entwicklungskosten unter bestimmten Kriterien aktivieren müssen, was sich im Zeitpunkt der Entwicklung positiv auf ihr operatives Ergebnis auswirkt», sagt Köster.

Und bei Swiss GAAP FER gibt es eine im Vergleich zu den IFRS deutlich geringere Regeldichte. «Das heisst, Unternehmen sind häufiger gezwungen, eigene Bilanzierungspraktiken zu entwickeln», so Köster. «Viele Schweizer Unternehmen orientieren sich bei der Auslegung an den IFRS-Vorschriften, auch wenn dies nicht zwangsläufig notwendig ist.» Dadurch können sich erhebliche Unterschiede zu Unternehmen ergeben, die gemäss Swiss GAAP FER bilanzieren. «Zudem erschweren die geringeren Offenlegungsvorschriften der Swiss GAAP FER häufig die Vergleichbarkeit für Aussenstehende»,

Aufwendungen für Forschung und Entwicklung können nach US-GAAP nicht aktiviert werden.

Wichtig sind:
Umsatz, Umsatzwachstum, Ebit, Ebitmarge und EK-Quote.

beobachtet Köster in der Praxis. Hinzu kommen branchenspezifische Besonderheiten. «In jeder Branche ergeben sich aufgrund der Besonderheiten ihrer Geschäftsmodelle bestimmte Fragestellungen beziehungsweise Bilanzierungsprobleme», so Köster. «In der Automobilindustrie sind das sicherlich die Vorräte, die einen wichtigen Vermögenswert darstellen, aber eben auch die oben erwähnten Entwicklungskosten.» Dies sei insbesondere vor dem Hintergrund der Transformation auf voll elektrifizierte Fahrzeuge bedeutsam, die eine vollkommen andere Wertschöpfung haben als Verbrenner.

Zudem bestehen beträchtliche Unterschiede zwischen einzelnen Branchen. «In der Pharmaindustrie sind beispielsweise die Entwicklungskosten noch bedeutender», sagt Köster. «Während Automobilhersteller rund 5 bis 7 Prozent ihres Umsatzes für Forschung und Entwicklung ausgeben, sind dies in der Pharmaindustrie 13 bis 16 Prozent.»

Nachhaltigkeit ist ein neues Thema

Allerdings würden sich im Gegensatz zur Automobilindustrie bislang keine selbstentwickelten Wirkstoffe in der Bilanz finden – das liegt an den hohen Unsicherheiten im Zulassungsverfahren. «So müssen nur erworbene Forschungs- und Entwicklungsprojekte als Vermögenswerte aktiviert werden», meint Köster. «Das macht es schwierig, verschiedene Unternehmen mit unterschiedlichen Entwicklungsansätzen miteinander zu vergleichen.»

Die Gremien, welche über die Standards wachen, wissen um das oftmals erklärungsbedürftige Treiben in der Praxis. «Die Standardsetzer beobachten laufend die gängige Bilanzierungspraxis und versuchen, die Aussagefähigkeit der Abschlüsse und deren Vergleichbarkeit zu verbessern», sagt Köster. «So hat das IASB gerade einen Entwurf veröffentlicht, der den Ermessensspielraum beim Werthaltigkeitstest für Goodwill einschränken soll.» Hinzu kommt das Thema Nachhaltigkeit und Klimawandel. «Hierbei geht es um die Auswirkungen des Klimawandels auf die Geschäftsmodelle von Unternehmen und deren finanzielle Konsequenzen», so Köster. «Dazu hat das IASB gerade einen Entwurf für die Offenlegung klimabezogener Unsicherheiten veröffentlicht, der Unternehmen helfen soll, aussagekräftigere Offenlegungen in diesem Bereich zu erzielen.» Und auch bei den Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen zeichnen sich Anpassungen ab. ««Obwohl das Projekt noch in einer sehr frühen Phase ist, erwarte ich hier keine grundsätzlichen Änderungen für die Bilanzierung. Vielmehr gehe ich von weitergehenden Offenlegungsstandards aus, um in den Abschlüssen einen besseren Einblick in dieses wichtige Thema zu geben.»

Buchhaltung light

Auch wenn **kleine Unternehmen** von gesetzlichen Erleichterungen profitieren, ist beim Thema Finanzen eine organisierte Buchhaltung Pflicht.

WILMA FASOLA

Rund 600 000 klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) gibt es in der Schweiz. 90 Prozent davon zählen zu den Mikro- oder Kleinstunternehmen und haben bis zu neun Beschäftigte. Laut Art. 957 Abs. 2 des Schweizerischen Obligationenrechts (OR) besteht dem Gesetz nach für diese eine Erleichterung, wenn es um die Buchhaltung geht. Sinnvoll ist die vereinfachte Darstellung von Ein- und Ausnahmen wie der Vermögenslage aber nicht. Der Verband Swiss Accounting spricht von einer «gut gemeinten Entlastung der KMU», findet aber, dass sie auf der anderen Seite «Augenwischerei» sei, da vor allem die im Nachgang notwendigen Erhebungen unter anderem für die Mehrwert- und Umsatzsteuerausweisung extrem aufwendig sind.

Jeder Betrieb, ab einem Jahresumsatz von über 100 000 Franken, unterliegt der Mehrwertsteuerpflicht. Um diese auflagenkonform zu erstellen, benötigt es mehr als eine schlichte Einnahmen- und Überschussrechnung.

Erfolg dank guter Finanzplanung

Ab der 100 000er-Grenze braucht es zusätzliche Ausführungen zu Vorräten, Abschreibungstabellen und Umsatzerlösen sowie eine Übersicht über den Bruttogewinn. Der Rat von Swiss Accounting ist hier deutlich: Egal, ob Startup oder bestehendes Kleinstunternehmen – wer in Sachen Finanzen langfristig glaubwürdig, gesetzeskonform und organisiert sein möchte, der setzt ab Tag eins auf ein entsprechendes Accounting.



Tipp

Den «Schweizer Kontenrahmen KMU» gibt es bei Swiss Accounting.

Bei Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden lohnt sich das Investment in einen externen Treuhänder, der die Einnahmen und Ausgaben verarbeitet und eine korrekte Buchhaltung sicherstellt. Startups und KMU können sich so auf das Kerngeschäft konzentrieren, sparen Zeit, und das Risiko von Fehlern in der Buchhaltung wird vermieden. Ein konstant à jour geführtes Rechnungswesen sorgt zudem für Planungssicherheit, was nicht zuletzt bedeutet, steuerliche Abgaben einzuplanen und eine gesunde Budgetierung zu gewährleisten. Und das ist nicht zu unterschätzen.

Im Jahr 2023 meldeten rund 10 000 Unternehmen in der Schweiz Konkurs an, viele davon KMU mit Mängeln in der Organisation, die zu Überschuldung führten. Dabei war es noch nie so einfach wie heute, die eigenen Finanzen zu organisieren.

Eine digitale Treuhandführung ist schnell gefunden, und entsprechende Tools stehen umfangreich zur Verfügung. Sicher ist externe Unterstützung in Form einer eigenen Agentur wie gesagt sinnvoll, aber je nach Grösse reicht ein digitaler Dienstleister mit einem entsprechenden Serviceangebot bereits aus.

Dennoch tun sich Schweizer Startups und Kleinstunternehmen schwer damit, hier einen ersten und wichtigen Schritt zu machen. Studien und Umfragen haben ergeben, dass in der Schweiz die digitale Transformation in einem Unternehmen nicht selten von der Buchhaltung vorangetrieben wird. Das gilt aber in aller Regel nur für grosse Unterneh-

men. Im Kleinstunternehmen ist häufig noch der CEO für die Zahlen verantwortlich und setzt auf alte Strukturen, was oft auch Zettelwirtschaft oder eine simple Excel-Tabelle bedeutet. Das kann funktionieren, geht aber einfacher.

Wachsen – dank individuellen Lösungen

Die meisten auf dem Markt erhältlichen Tools sind leicht verständliche Baukastensysteme, bei denen man sich die jeweils relevanten Elemente individuell zusammenstellen kann und nur bezahlt, was genutzt oder vielmehr gebraucht wird.

Zu den bekanntesten Anbietern in der Schweiz gehören Klara mit etwa 40 000 und Bexio mit rund 70 000 Nutzern. Die Preise beginnen bei etwas mehr als 20 Franken pro Monat. Der «Schweizer Kontenrahmen KMU» von

Swiss Accounting erklärt zudem als Standardnachschlagewerk des Schweizer Rechnungswesens übersichtlich und detailliert, wie sich dieses in KMU effektiv gestalten lässt.

Neben der Öffnung für die digitalen Werkzeuge müssen Kleinstunternehmen vor allem verstehen, dass eine organisierte Buchhaltung wichtig für langfristigen Erfolg ist. Sicher kann es reichen, wenn dank guter Administration Zahlungen aller Art genauso eingehen, wie zu zahlende Beträge innerhalb der Frist rausgehen. Budgetierung und eine organisierte Buchhaltung sind mehr; sie machen Wachstum, Entwicklung und Expansion erst möglich.

Eine organisierte Buchhaltung macht Wachstum und Entwicklung erst möglich.



Allen **KMU** hilft eine genaue Buchhaltung.

GAETAN BALLY/KESTONE

Denn hier liegt das viele Geld

Finanzabteilungen sind für **Cyberkriminelle** attraktive Ziele. Neben konventionellen Angriffen sieht man immer wieder neue Wege.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Im Mai meldete eine Schweizer Medtech-Firma eine Cyberattacke. Kurz zuvor war ein grosser Schweizer Personalvermittler gehackt worden. Und noch ein paar Tage früher wurde eine Firma angegriffen, die bei Breitensportanlässen die Zeiterfassung und Ranglistenberechnungen organisiert.

Das sind nur wenige Beispiele – das Bundesamt für Cybersicherheit (Bacs) registriert wöchentlich zwischen 500 und 2500 Meldungen zu Vorfällen. Die wichtigste Kategorie ist dabei «Betrug» – und hier findet sich unter anderem die Unterkategorie «CEO-Betrug», bei dem Finanzabteilungen von Firmen ausgenommen werden.

Cybersicherheit als Chefsache

«Die Finanzabteilungen von Betrieben sind für Angreifer interessante Ziele», sagt Nicolas Mayencourt, CEO des auf IT-Sicherheitsthemenspezialisierten Unternehmens Dreamlab Technologies. «Wer Zugriff auf sie hat, kann Zahlungen auslösen, Kontendaten abgreifen sowie Bilanzen und andere Finanzinformationen einsehen oder gar fälschen.» Finanzabteilungen geraten daher regelmässig und gezielt ins Visier von Betrügern und Betrügerinnen. «Hier werden zum Teil grosse Summen transferiert, was für Cyberkriminelle lukrativ ist», so Mayencourt.

Die Angriffsvektoren und -methoden sind laut Mayencourt zahlreich: von generischen Phishingmails und Ransomware-Attacken bis hin zu KI-unterstützten gezielten Deepfakes wie beispielsweise «CEO Fraud». «Oft konsultieren die Kriminellen im Vorfeld die Geschäftszahlen der Zielunternehmen», sagt Mayencourt weiter. «Damit wissen sie, wie hoch sie ihre Lösegeldforderungen ansetzen können.»

Was sich laut dem Experten immer mehr etabliert: Staatliche Akteure kooperieren mit kriminellen Organisationen in Form eines de-



Petra Maria Asprien, FHNW:
«Die Angriffe auf mobile Endgeräte werden in letzter Zeit häufiger genannt.»



Nicolas Mayencourt, IT-Experte:
«KI wird immer häufiger auf der Angreiferseite eingesetzt.»

wichtige Rolle spielt künstliche Intelligenz. «Einerseits unterstützt KI die Identifikation von Schadensmustern und Auffälligkeiten bei der Abwehr, andererseits wird KI immer häufiger auf der Angreiferseite eingesetzt, beispielsweise für «CEO Deepfake Fraud» oder bei der Optimierung von Phishingmails», sagt Mayencourt. «Dabei sind Angreifer stets im Vorteil; ihnen reicht eine einzige Sicherheits-

struktiven Private-Public-Partnership-Ansatzes. «So wird beispielsweise eine Organisation mit Schadprogrammen attackiert, die wahre Absicht war aber stets Informationsbeschaffung», sagt Mayencourt. «So werden die wahren Beweggründe vertuscht, und es sieht vordergründig nach einem Angriff gewöhnlicher Cyberkrimineller aus.» Die Technologie leiste hier Hilfestellung und bilde die erste Linie der Verteidigung. So könnten holistisch konzipierte Sicherheitsarchitekturen einen Grossteil der Angriffe abfangen. «Am Ende des Tages steht und fällt alles mit sensibilisierten und geschulten Mitarbeitenden», erklärt Mayencourt.

Eine zunehmend

lücke – die Verteidigung hingegen muss alle Schwachstellen auf dem Radar haben.»

Cybersecurity müsse dringend als Grundlage der Unternehmensführung verstanden werden, so Mayencourt. «Analog zu der im OR definierten Finanzberichterstattung muss das Thema Cybersicherheit dringend als Managementaufgabe für eine ordentliche und sichere Geschäftsbesorgung verstanden werden.»

Für gestohlene Daten gibt es Märkte

«Angesichts der zunehmenden Digitalisierung sind Finanzabteilungen verstärkt mit Cybersecurityrisiken konfrontiert», sagt Petra Maria Asprien, Professorin für Digital Trust an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). «Die dort verarbeiteten Daten wie Bankkontonummern, Kreditkartendaten und Anlageunterlagen sind für Cyberkriminelle attraktiv, und es gibt einen Markt dafür, zudem können Unternehmen mit der Veröffentlichung der Daten erpresst werden. Ich sehe, dass Angriffe auf mobile Endgeräte in letzter Zeit häufiger genannt werden, da immer mehr finanzielle Transaktionen über mobile Apps abgewickelt werden», so Asprien weiter. KI spielt auf beiden Seiten eine Rolle, sagt Asprien: «Cyberkriminelle nutzen bereits heute verstärkt KI, um Cyberangriffe zu automatisieren, etwa zum schnellen Durchsuchen von Netzwerken nach Schwachstellen oder zum Durchführen von sogenannten Brute-Force-Attacken, welche genutzt werden, um Passwörter und andere Zugangsdaten auszuspielen.» KI könne auch verwendet werden, um Phishing-Kampagnen zu erstellen, indem personalisierte und überzeugend gefälschte Nachrichten generiert werden.

«Ein weiteres Szenario sind sogenannte Adversarial Attacks, bei denen Cyberkriminelle KI-Modelle so manipulieren, dass die KI falsche Ergebnisse liefert, die wiederum Unternehmen oder Finanzabteilungen zu falschen Entscheidungen führen lässt, die letztlich dem Unternehmen schaden», so Asprien. Neben den negativen Szenarien gibt es laut Asprien auch KI-basierte Anwendungen, um Cyberattacken abzuwehren: «Heute geht man davon aus, dass KI die Cyberresilienz erhöhen kann, etwa indem KI genutzt wird, um zu prognostizieren, welche Ressourcen bei einem Angriff am wahrscheinlichsten betroffen sind. Für die kommenden Jahre haben wir unter dem Schlüsselbegriff «Digital Trust in Finance» neun Themen identifiziert, mit denen sich Finanzabteilungen zum Schutz ihrer sensiblen Daten künftig noch intensiver beschäftigen müssen», so Asprien. Neben Cybersicherheit, Datensicherheit, Datenschutz, Datenanalyse und Big Data zählen dazu auch regulatorische Anpassungsfähigkeit, Technologieverständnis, Transparenz, Talentmanagement, neue Arbeitsweisen sowie digitale Ethik.

Geschäftsberichte werden digitalisiert

Mit dem **XBRL-Standard** lassen sich Finanz- und Geschäftsdaten digital übertragen und strukturiert darstellen. Die Vorteile sind beeindruckend.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Aufschlussreich ist der Blick auf die Publikationsdaten von Unternehmen aus der gleichen Branche. Beispielsweise bei grösseren Versicherungsgesellschaften: Einige grosse Branchenvertreter veröffentlichten Mitte Februar ihre detaillierten Jahreszahlen, andere schafften das erst im April dieses Jahres. Wenn man hier diskret nach den Gründen für die zeitlichen Unterschiede fragte, gab es zwei Hauptaussagen: «Wir haben die Umstellung auf IFRS 17 im Griff – und wir arbeiten intern und extern mit dem XBRL-Standard.»

Höhere Effizienz, weniger Fehler

XBRL steht für «Extensible Business Reporting Language»; das ist ein globaler Standard für die Übertragung von Finanz- und Geschäftsdaten, der auf XML (Extensible Markup Language) aufbaut. Hierzulande treibt der Verein XBRL Schweiz, ein Ableger des globalen, nicht gewinnorientierten Konsortiums XBRL International, die Entwicklung voran. «Die unternehmerische Rechnungslegung ist kein Selbstzweck, sondern reflektiert die gesellschaftliche Einbettung wirtschaftlicher Aktivität mit Konzepten wie Verantwortung und Rechenschaftspflicht», umreisst Marco Passardi, Co-Präsident von XBRL Schweiz, das Themenfeld. «Wenn sich die gesellschaftlichen Ansprüche an diese Konzepte in Umfang und Geschwindigkeit verändern – siehe Konzernverantwortungsinitiative –, dann muss sich auch die Rechnungslegung ändern.» Beispielsweise

Für die Nutzung von KI braucht es idealerweise standardisierte Daten.

durch eine beschleunigte Digitalisierung. «Die Digitalisierung von Prozessen führt grundsätzlich zu einer Reduktion der Reibungsverluste und damit zu niedrigeren Gesamtkosten in der Berichterstattung und Analyse von Unternehmen», sagt Christian Dreyer, Mitglied des Vorstands des XBRL Schweiz, zu den Vorteilen.

Es sei hierbei entscheidend, die gesamte Wertschöpfungskette des Prozesses zu betrachten, nicht nur einzelne Aspekte wie die Berichterstattung. «Bei der Betrachtung der sinkenden Gesamtkosten müssen sowohl die direkten Kosten für Berichterstattung und Analyse als auch die Opportunitätskosten des bestehenden Zustands einbezogen werden, die aus einer höheren Fehlerquote und längeren Verzögerungen resultieren – also aus der zusätzlichen Zeit, die durch nicht digitalisierte Prozesse verloren geht», so Dreyer. «Ebenso wichtig ist, die Opportunitätskosten zu berücksichtigen, die wegen des Fehlens einheitlicher digita-

ler Unternehmensdaten entstehen, welche die Nutzung bestimmter Optionen im aktuellen Zustand verhindern. Wäre die Rechnungslegung digitalisiert, hätte die Verwaltung und Betrugsprävention bei den Covid-Krediten deutlich effizienter agieren können.»

Auch Klimaberichte werden digitalisiert

In den Niederlanden geben die Banken laut Dreyer ihren Kreditkunden aus dem Unternehmensbereich günstigere Finanzierungsbedingungen, wenn diese ihre Jahres- und Zwischenberichte in XBRL liefern. «Damit geben sie einen Teil ihrer tieferen Prozesskosten an ihre Kundschaft zurück», so Dreyer weiter. «In der Schweiz gibt es bisher noch keine solchen Anwendungsfelder.»

Die Schweizerische Steuerkonferenz (SSK) arbeite jedoch daran, die technischen Voraussetzungen für koordinierte kantonale Veranlagungsplattformen für juristische Personen zu schaffen. «Diese können in einzelnen Kantonen ihre Finanzberichte bereits ab nächstem Jahr mithilfe der von unserem Verein gepflegten CH-Taxonomie im XBRL-Format einlesen





In den Niederlanden geben die Banken Unternehmenskunden günstigere **Konditionen**, wenn diese Berichte mit XBRL liefern.

GETTY IMAGES

sionierung des langjährigen Treuhänders», erwartet Zanettin. Ungleich grösser ist der Druck bei den 200 grösseren und grössten Schweizer Unternehmungen, die ab 2025 verpflichtet sind, ihre Klimaberichterstattung im XBRL-Format zu liefern. Der Kreis der betroffenen Firmen ist gemäss dem Bericht zur Regulierungsfolgenabschätzung des Vernehmlassungsentwurfs möglicherweise noch viel grösser: «Er kann mittelfristig aufgrund der EU-Drittstaatenregelung auf bis zu 50 000 Schweizer Firmen steigen, unabhängig von der Schweizer Regulierung, einfach aufgrund der Tatsache, dass diese Firmen stark in die EU-Lieferketten eingebunden sind», so Zanettin.

KI verbessert Aussagekraft

«Die Kompetenz und Erfahrung im Umgang mit XBRL sollten bei der Wahl der eigenen Treuhandfirmen, IT-Fibu-Anbieter und anderer Finanzdienstleister berücksichtigt werden», rät Zanettin. «Wichtig ist, dass diese Partner ein Verständnis für die Vorzüge und Schwierigkeiten von XBRL haben und die geeigneten Lösungen und Dienstleistungen anbieten können.» Dazu zähle auch, dass sie in der Lage sind, die gegenwärtigen Entwicklungen und Trends im Bereich XBRL zu verfolgen und sich den sich wandelnden Anforderungen und Chancen anzupassen.

Und auch künstliche Intelligenz (KI) spielt hier eine zunehmend wichtige Rolle. «KI ist dann besonders leistungsfähig, wenn standardisierte Daten vorliegen», sagt Marco Passardi, der als Dozent an der Hochschule Luzern eine ergänzende Sichtweise hat. «XBRL unterstützt dies. Gerade bei der Prüfung von Jahresrechnungen dürften so Unklarheiten leichter identifizierbar werden. KI automatisiert die Umwandlung von Finanzdaten in XBRL und korrigiert Fehler.»

– die ineffiziente Nacherfassung wird damit überflüssig», so Christian Zanettin, Mitglied des Vorstands des XBRL Schweiz.

Die eigenfinanzierte Bäckerei im Familienbesitz, die nur ihr lokales Umfeld beliefert und ausser der Steuerverwaltung keine wichtigen Stakeholder aufweist, werde laut Zanettin län-

ger auf digitalisierte Berichtsprozesse verzichten können als ein KMU, das in eine industrielle Wertschöpfungskette eingebunden ist. «Trotzdem dürfte es nur eine Frage der Zeit sein, bis die ansonsten omnipräsente Digitalisierung auch in der Rechnungslegung der Bäckerei Einzug hält – zum Beispiel bei der Pen-

ANZEIGE

Hey
Zukunft

Berner
Fachhochschule **BFH**

Der Boost für Ihre Karriere:
Einjähriger EMBA in
Controlling und Consulting
bfh.ch/wirtschaft/weiterbildung

GETTY IMAGES



Auf die alten **Fundamente** werden neue Systeme gesetzt, wie hier symbolisch dargestellt.

Altlasten bereinigen und automatisieren

Die Firmen modernisieren zunehmend ihre internen Systeme. Dabei reichen die Auswirkungen bis in die **operativen Prozesse** hinein.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Etliche Unternehmen modernisieren derzeit ihre Finanz- und Rechnungswesenabteilungen, wie aus den kürzlich veröffentlichten Umfragen grosser Beratungsunternehmen hervorgeht. Als wichtige Treiber werden Personalknappheit, der steigende Druck durch Regulierung inklusive der neuen Nachhaltigkeitsthemen sowie zunehmend die technologische Weiterentwicklung innerhalb und ausserhalb der Unternehmen genannt.

Abteilungen des Finanz- und Rechnungswesens gelten zwar historisch durch den frühen Einsatz von Grossrechnern als Vorreiter bei der Einführung neuer Technologien –

aber hier gibt es gleichzeitig auch einige Bereiche, bei denen der Anteil der «Handarbeit» weiterhin viel zu gross ist und wo die Potenziale neuer Technologien für die Automatisierung erheblich sind.

Erst mal gute Grundlagen schaffen

«Basierend auf unserer CFO-Studie 2024 können wir festhalten, dass sich viele Unternehmen noch immer mitten in einer grundlegenden Transformation befinden», sagt Ralf Noffke, Verantwortlicher für den Bereich Controlling & Finance bei Horváth in der Schweiz. «Die Finanztransformation wird dabei vor allem von den Finanz-

chefs angetrieben.» Diese würden darauf abzielen, einerseits die Effizienz zu steigern und andererseits ihre Firmen hin zu einer «Data-driven Organization» zu entwickeln – mit dem Ziel, «mehr Daten zu erheben und vorhandene Daten viel breiter und granularer zu nutzen, um steuerungsrelevante Entscheide treffen zu können», so Noffke.

Der Weg dahin führt laut dem Experten über eine Reihe von Themenfeldern wie der Modernisierung und Harmonisierung der ERP-Landschaft und über den Aufbau einer rollenbasierten statt funktionalen Organisation, punktuell kommen auch agile Organisationsformen zum Einsatz. Das Etablieren einer End-to-End-Prozesssicht und von «Global Process Owners» sowie gleichzeitig mehr Digitalisierung und der Auf- oder Aus-

bau der Global-Business-Service-Einheiten beziehungsweise Shared-Service-Center kommen hinzu.

Die Transformation vollzieht sich laut Noffke meist in zwei Schritten: Zunächst

Viele Firmen sind aktuell in einer grundlegenden Transformation.

müssten historisch bedingte «Altlasten» aufgearbeitet und beseitigt werden. Beispielsweise müssen Stammdaten systematisch bereinigt werden, um für künftige Anwendungen und Analysen eine stabile Datenstruktur und -basis zu schaffen. Dafür werden bereits Algorithmen und KI genutzt.

Erst danach lassen sich laut Noffke mit modernen Tools die Automatisierung erhöhen und die Qualität verbessern. Beispielsweise mittels E-Invoicing-Lösungen bei der Verrechnung von Leistungen an Kundinnen und Kunden, anhand einer elektronischen Eingangsrechnungsverarbeitung, mit der Digitalisierung des Spesenprozesses oder mit Accrual Engines im ERP zur automatisierten Bewirtschaftung von Abgrenzungen.

KI kommt auch hier

«Wichtig ist, dass eine vollständige Optimierung nicht allein im Accounting erreicht werden kann – die für die Bilanzierung relevanten Daten werden schon früh durch operative Prozesse erzeugt und beeinflusst», sagt Noffke weiter. «Wenn zum Beispiel bereits beim Anlegen der Bestellung präzise gearbeitet wird, kann der Buchungsprozess sowohl bei Kreditorenrechnungen als auch -zahlungen nach dem Wareneingang voll automatisch erfolgen.»

Differenziert sieht Noffke das Thema künstliche Intelligenz: «Unbestritten wird KI die Art, wie Unternehmen arbeiten,



Ralf Noffke, Horváth:
«Wenn die Altlasten beseitigt sind, können moderne Tools die Automatisierung erhöhen.»

Ideen und Lösungen entwickeln, Informationen verarbeiten, Schlüsse ziehen oder auch Entscheide treffen, wesentlich verändern», erklärt er. «Persönlich bin ich aber nicht hundertprozentig überzeugt, dass KI auf absehbare Zeit auch jene Ermessensentscheide und Einschätzungen treffen kann, die im Accounting – und dabei vor allem im Rahmen des Abschlusses – zwingend erforderlich sind.»

Erfahrene Anwenderinnen und Anwender, die unter Swiss GAAP FER oder unter IFRS Abschlüsse erstellen, würden bestätigen, dass der Grad an Er-

messungen und erforderlichen Einschätzungen sowie deren Komplexität durch das Management eher zu- als abnimmt. «Wir werden als Verantwortliche im Rechnungswesen hier nicht von unserer Verantwortung entbunden. Insbesondere mit Blick auf IFRS 18 werden viele Anwenderinnen und Anwender bezüglich unternehmensspezifischer Auslegung von Ermessensspielräumen erneut stark gefordert sein», so Noffke.

Er sieht einige attraktive KI-Anwendungsbereiche wie die Nutzung von GPTs beispielsweise bei der Kontenfindung, für Buchungsanweisungen, als Qualitätssicherung im Accounting, zur Erstellung von unternehmensinterner oder externer Kommunikation oder bei der Zusammenfassung und Analyse von Finanzdaten und Ab-

schlüssen von Mitbewerbern oder Marktteilnehmern.

Automatisierung wird vorangetrieben

«Ein Anwendungsfall, der im Kontext von KI immer wieder genannt wird, ist zudem die Mustererkennung – im Fachjargon «Pattern Recognition» – im Bereich der Bilanzierung und damit der Erkennung von Fehlern oder gar betrügerischen Handlungen», so Noffke. «Prüfungsunternehmen arbeiten bereits seit längerem mit Datenanalysetools, um verdächtige Buchungen und Sachverhalte zu identifizieren.»

Ob ein Analysewerkzeug aber auch komplexe Firmenkonstrukte mit betrügerischen Absichten durchleuchten, Zusammenhänge verlässlich aufzeigen und detailliert vorbereitete und minutiös geplante betrügerische Handlungen aufdecken kann, werde sich erst in Zukunft zeigen.

«Für die Zukunft erwarte ich, dass der Automationsgrad nochmals wesentlich erhöht werden wird und das Rechnungswesen weniger Zeit in die Bearbeitung von Sachverhalten und in die Aufbereitung einer qualitativ hochwertigen Datenbasis investieren muss», prognostiziert Noffke.

«Stattdessen werden die Verantwortlichen und ihre Teams mehr Zeit dafür aufwenden, die generierten Daten zu lesen und zu analysieren. Das professionelle Ermessen der Expertinnen und Experten in Accounting und Controlling wird auch die fortschrittlichste Technologie, etwas die KI, auf absehbare Zeit nicht ersetzen.»

KI wird Experten nicht verdrängen, sondern unterstützen.

ANZEIGE



- » Effiziente KI-Nutzung
- » Zielführendes Prompting
- » Präzise Datenanalyse mit ChatGPT

KI im Rechnungswesen und Controlling

Effizient und zukunftsweisend: Das Seminar «KI im Rechnungswesen und Controlling» richtet sich an Fachkräfte, die ihre Expertise auf das nächste Level heben möchten. Es bietet die Möglichkeit, Fähigkeiten im Umgang mit künstlicher Intelligenz zu erweitern und zu lernen, wie ChatGPT und andere KI-Modelle praxisnah und effektiv im Arbeitsalltag integriert werden können.

Direkt beim HB Zürich.

www.controller-akademie.ch



ControllerAkademie

Die KI wird zur Helferin

Finanzwissen ist ein wichtiger **Schlüssel** für individuelle Karrierepfade. Die künstliche Intelligenz wird hier zunehmend unterstützen.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Jobs im Trend», titelte die «Handelszeitung» Anfang 2024 und zog dieses Fazit: «Wer sich mit Finanzen, HR oder KI auskennt, ist sehr gesucht auf dem Arbeitsmarkt.» Das ergab eine Analyse der Jobprofile auf dem Businessnetzwerk LinkedIn. Der Trend ist robust – bereits in den Analysen in den Vorjahren galt das Berufsfeld «Finanzen» laut Medienberichten als eine der sicheren Tätigkeiten, «womit sich auch schnell das gewünschte Gehalt erreichen lässt».

Firmenleitung ist Team sport

Die etablierten Aus- und Weiterbildungseinrichtungen wissen das und haben ihre Angebote in diesem Bereich in den vergangenen Jahren deutlich ausdifferenziert. «Unter Accounting wird manchmal fälschlicherweise als trockene Buchführung verstanden», sagt Gabriela Nagel, Professorin für Financial Management und Leiterin des Instituts für Financial Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). «Das ist wohl mitunter auch der Grund, warum man überhaupt erklären muss, dass Accounting eine der Königsdisziplinen in der betrieblichen Unternehmensführung ist.»

Die operative Führung wird im Unternehmen stark von den beiden Funktionen CEO und CFO geprägt. «Der CEO tut gut daran, zusammen mit der Geschäftsleitung die anstehenden Entscheidungen faktenbasiert zu fällen», so Nagel weiter. «Und genau dafür sind der CFO und das Accounting da: Der CFO zeigt mit seinem Team auf, was für Konsequenzen die Wahl der strategischen

Optionen hat.» Er ist für die finanzielle Führung verantwortlich und damit ein zentraler Sparringpartner für das ganze Management. «Als Accounting-Spezialistin und -Spezialist in einem Unternehmen mitzuwirken, bedeutet, an strategischen Diskussionen teilzunehmen und sicherzustellen, dass die Entscheide verantwortungsbewusst auf verlässlich zusammengetragenen Fakten basieren», so Nagel. «Der Aufgabenbereich rund um das Accounting ist entsprechend ausserordentlich vielseitig und braucht Expertinnen, die das Handwerk verstehen und die nachhaltige Wertsteigerung von Unternehmen wesentlich mitprägen», so Nagel.

«Eine Bildungseinrichtung muss grossen Wert auf Qualität legen, sowohl hinsichtlich Inhalten und Lehrpersonen als auch bezüglich der Prozesse», sagt Nagel in Hinblick auf die Wahl einer geeigneten Einrichtung. Für die Qualitätsbeurteilung von aussen seien einerseits die Alumni die wichtigsten Grad-

messer: Langfristig sollte sich auf dem Arbeitsmarkt bestätigen, dass die Absolventinnen und Absolventen einer Hochschule einen Mehrwert für ihr jeweiliges Arbeitsumfeld bringen.

Gutes Sprungbrett für die Karriere

Die künstliche Intelligenz werde nach heutiger Einschätzung in absehbarer Zeit (nahezu) alle Lebensbereiche durchdringen. «KI kann im Accounting für analytische Auswertungen sehr stark unterstützen, sie wird zu einem wichtigen Instrument der finanziellen Steuerung und wird Effizienz und Effektivität stärken», erwartet Nagel.

«Was inhaltlich in zehn Jahren gefragt sein wird, ist schwierig zu beantworten», so Nagel. «Die beste Art, sich auf diese Situation vorzubereiten, ist, auf eine Vielfalt von Kompetenzen zu setzen.» Das sollten auch Aus- und Weiterbildungsinstitutionen weiterhin so machen, um für neue Herausforderungen gut gerüstet zu sein.





Das Thema **künstliche Intelligenz** gewinnt in der **Aus- und Weiterbildung an Bedeutung.**

«Mit einer Basis im Accounting hat man sehr viele Möglichkeiten im Finanzbereich, die Karriere zu lancieren», sagt auch Viviane Trachsel, Dozentin, Majorverantwortliche Controlling und Accounting am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern (HSLU). «Das umfasst je nach Interesse das Rechnungswesen, das Group Controlling mit Fokus auf Konsolidierung, das Management Accounting, Controlling, Treuhand, einen Einstieg in den Bereich Audit oder Steuern und natürlich die Entwicklung in eine CFO-Position.» Spannend werde es bei einer höheren Qualifikation – da geht es um Bewertungsfragen und Steuerungsinstrumente.

Bei der Auswahl der Bildungseinrichtung für die Ausbildung ist darauf zu achten, wie die Studiengänge aufgebaut sind und wie hoch der Anteil an Spezialisierung ist, rät Trachsel. «Mein Tipp ist, sich die Bildungseinrichtungen und Studiengänge genauer anzuschauen.» Fragen, die man sich stellen

sollte, sind: Werden aktuelle Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit im Accounting aufgegriffen? Wie ist das Betreuungsverhältnis? Welche didaktischen Ansätze werden verfolgt – Präsenz-, Online-Angebote, Vorlesungen, Coaching von Gruppenarbeiten? Welchen Ruf und welche Akkreditierungen, die für weiterführende Studiengänge relevant sein können, hat die Institution? Was für die Ausbildung gelte, sei auch bei der Auswahl der Weiterbildung relevant. «In der Weiterbildung ist der Entscheid jedoch stärker von den praktischen Erfahrungen und der Vorbildung geprägt», so Trachsel.

«KI ist aktuell ein sehr grosses Thema», so Trachsel weiter. «Wir sind daran, die Anwendungen von KI im Accounting in allen unseren Angeboten stufengerecht

einzubinden.» Der Trend zu modularisierten Weiterbildungen setzt sich laut Trachsel fort. «Kürzere Weiterbildungen werden je nach Bedarf absolviert und flexibel mit weiteren Angeboten zu einem grösseren Ganzen ergänzt», beobachtet sie. Die berufliche Entwicklung werde zu einem Portfolio aus Praxiserfahrungen und Weiterentwicklung im Rahmen von Weiterbildungen.

Auswirkungen der Zahlen einschätzen

«Der Beruf ist mit viel Verantwortung verbunden, da die Finanzen die Entscheidungsfindung im Unternehmen beeinflussen», sagt auch Wilfried Lux, Professor für Rechnungswesen und Controlling am Insti-

tut für Finance and Law an der OST – Ostschweizer Fachhochschule. «Man hat Kontakt mit vielen Menschen, da das Accounting Schnittstellen mit allen Bereichen hat.»



ZHAW (FD)

Gabriela Nagel, ZHAW, betont die Bedeutung des Accounting.

Grundsätzlich sollte man sich laut Lux die Weiterbildungseinrichtung genau ansehen und

Referenzen anschauen beziehungsweise einholen. «Es ist auch die Frage, ob man ein Zertifikat haben möchte, dann wäre eine Hochschule, die CAS und MAS vergeben kann, zu empfehlen», so Lux weiter. Neben dem regelmässigen Seminarbesuch empfiehlt Lux die guten Fachmagazine im Bereich Accounting. «Dort werden die aktuellen Themen kompetent behandelt», so Lux. Aber auch Kongresse oder Veranstaltungen im Bereich Accounting/Controlling thematisieren immer aktuelle Trends.

«Ich denke, wir stehen bezüglich der Nutzung der künstlichen Intelligenz erst am Anfang», so Lux weiter. «Ich bin davon überzeugt, dass die KI ganz anders ausschauen wird als heute», sagt Lux zu den zukünftigen Entwicklungen.

«Im Moment nehmen wir wahr, dass es einen Shift in Richtung digitaler Weiterbildungsformate gibt. Ich sehe hier eine Tendenz zu Onlineveranstaltungen beziehungsweise hybriden Modulen.» Bei den Inhalten würden die Nichtrountätigkeiten wichtiger. «Der Buchhalter muss sicherlich immer noch wissen, was Soll und Haben ist, aber viel wichtiger ist, dass er mit den Zahlen arbeiten kann und weiss, welche Auswirkungen sie aufs Unternehmen haben», sagt Lux.

Die Tendenz geht in der Weiterbildung in Richtung Onlineveranstaltungen.

Nachfolge rechtzeitig planen

Im Rahmen der Firmennachfolge ist insbesondere die **Finanzstruktur** zu organisieren.

WILMA FASOLA

Roche, Kühne + Nagel, Richemont: Drei Unternehmen, die weltweit Erfolge feiern und drei Dinge gemeinsam haben: Es sind bis heute Familienunternehmen, alle haben Schweizer Wurzeln, und alle drei bieten immer wieder Raum für Spekulationen, wenn es um die Zukunft der Inhaberschaft geht.

Gerade jetzt wurde öffentlich, dass sich Bernard Arnault, Chairman und CEO der französischen Luxusgütergruppe LVMH mit «einer kleinen persönlichen finanziellen Beteiligung» bei Richemont eingekauft hat. Und das Investment eines der reichsten Menschen der Welt weckt genauso viele Spekulationen wie das lange Schweigen des kinderlosen Klaus-Michael Kühne über seine Nachfolge.

So meinte der heute 87-Jährige zwar einmal im Gespräch mit dem deutschen «Manager Magazin», dass sein Vermögen nach seinem Tod in die Kühne-Stiftung fließen werde und man sich bemühe, die Räte der Holding wie auch der Stiftung zu verjüngen. So richtig nach strukturierter Nachfolgeplanung klingt das aber nicht.

Trennen mit Strategie

Dass einige der wichtigsten Unternehmer oder Unternehmensfamilien der Welt sich tatsächlich nicht mit der Nachfolge beschäftigen, ist jedoch quasi undenkbar. Dafür haben sie sich über Jahrzehnte zu sehr als Strategen erwiesen. Daher darf davon ausgegangen werden, dass alle für sich ihr Unternehmen bereits «übergabefähig» gemacht haben – und das vor allem hinsichtlich einer sauberen Finanzstruktur.

Dass sie nicht darüber reden wollen, ist ihre Sache. Wichtig ist nur, dass es klare Regelungen gibt. «Geht es um eine saubere

Nachfolgeregelung, gibt es einige wichtige Punkte, die organisiert werden müssen, um ein Unternehmen mit Blick vor allem auch in Sachen Finanzen übergabefähig und personenunabhängig zu machen», sagt Moritz Weissman, geschäftsführender Gesellschafter der Weissman & Cie. Er berät mit seinem Unternehmen Firmen bei der Nachfolge und hat selbst vor rund acht Jahren die Firma von seinem Vater übernommen.

«Wichtig ist eine Professionalisierung, was heisst, alle privaten Aktivitäten, Kosten und Verbindlichkeiten aus dem Unternehmen herauszulösen», sagt er. «Dazu braucht es eine saubere Bewertung aller Forderungen, um einen realistischen Unternehmenswert zu ermitteln.» Aktiv umgesetzt bedeutet das, eine Ergebnisprognose für die kommenden Jahre zu erstellen, ein klares Vertragswerk aufzusetzen, das eine saubere Finanzierungsstruktur widerspiegelt, und die Transparenz, Dokumentation und Datenverfügbarkeit sicherzustellen. Und nein, der Eigentümer sollte das nicht selbst machen.

Abgeben mit Transparenz

Gerade in Familienunternehmen wurde nicht selten privat genutzter Besitz über das Firmenvermögen erworben. Was vollkommen legitim ist, aber bei einer Übergabe eine Neuorganisation notwendig macht. Dazu Moritz Weissman: «Es gibt auch Inhaberinnen und Inhaber, die private Aktivitäten über das Firmenvermögen bezahlen, wie zum Beispiel einen etwas grosszügig ausgelegten, privat genutzten Fuhrpark. Es

ist daher wichtig, rechtzeitig damit zu beginnen, die privaten Ausgaben vom Firmenvermögen zu trennen und zu minimieren.» Es müsse klar sein, so der Experte, dass «der Inhaber mit dem Verkauf seinen Status als Unternehmer verliert. Und das ist emotional eine der grössten Veränderungen.»

Veräusserung heisst zudem, Fristen zu beachten und sich noch mehr der steuerlichen Auswirkungen bewusst zu sein. Liegenschaften im Geschäftsvermögen können bei der Überführung teuer werden. Auf die Differenz zwischen Buch- und Verkehrswert fallen Abgaben an, die je nach Wertsteigerung teuer werden können. Vor allem, wenn die Liegenschaft über die Jahre ent-

sprechend hohe Abschreibungen erlebt hat. Bund und auch der jeweilige Kanton definieren hier im Zusammenspiel individuelle Summen. Es ist wichtig, sich dieser Kosten bewusst zu sein.

Formulieren mit Klarheit

Im fortgeschrittenen Verkaufsprozess kommt dann der Punkt, an dem eine Due-Diligence-Prüfung verlangt wird. «Eine Due-Diligence-Prüfung ist ein umfassender und systematischer Prozess. Hier braucht es einen klaren Fahrplan, der die Datenverfügbarkeit sicherstellt, den Prozess steuert und den Ablauf regelt», so Moritz Weissman. «Eine schlecht gesteuerte Due Diligence bringt den potenziellen Verkäufer sofort in eine schlechte Verhandlungsposition. Eine gut gesteuerte Due Diligence ermöglicht es, Unternehmen bestmöglich darzustellen. Viele Unternehmer denken, das mache man nebenher, und unterschätzen diesen Schritt – gerade wenn auf der Käuferseite Profis sitzen, die das täglich machen.»

In diesem Fall gibt es die klassischen Fehler: einen zu niedriger Kaufpreis, weil der Verkäufer den Wert seines Unternehmens nicht richtig einschätzt, sich unter Druck setzt, sich nicht gut vorbereitet oder verhandelt – oder weil er sich von emotionalen Faktoren leiten lässt. «Zudem braucht es eine steuerliche Optimierung der Transaktion, welche bei komplexen Unternehmensstrukturen einen langen Vorlauf hat und nicht kurzfristig umgesetzt werden kann», sagt Moritz Weissman. Eine Übergabe funktioniert nur mit guter Planung. Eine saubere Finanzstruktur ist dabei das A und O.



Eine Übergabe in der Familie birgt viele Fallstricke.

FOTO: HZ-BERNA / MIDJOURNEY



LVMH-Eigentümer Bernard Arnault mit drei seiner fünf Kinder.

BERTRAND RINDOFF / PETROFF / GETTY IMAGES