

# Standard

Das Fachmagazin für Accounting

3 | 2025

## Sein Herz schlägt für die Mehrwertsteuer

Roger Zbinden,  
neues Vorstandsmitglied SwissAccounting  
im Interview

Seite 54

**Jetzt  
Mitglied  
werden**

# Herzlich willkommen!

**205 Kolleginnen und Kollegen\* setzen ihren  
Standard neu – sie sind SwissAccounting beigetreten.**

Daria Alibabic  
Laura Amin  
Barbara Andenmatten  
Michelle Geraldine Gina  
Annen  
Sirinapha Anulawan  
Gisela Araújo  
Aingarajith Balendra  
Markus Baumberger  
Basil Benz  
Victoria Maria Beringer  
Ludvik Berisha  
Lars Bischoff  
Lukas Bossard  
Remo Boss  
Alexandra Breitenstein  
Jessica Brunner  
Thi Phuong Mai Bui  
Yanik Bulet  
Géraldine Caravatti  
Janine Cardone-Glaus  
Olivia Cerkezi  
Zhana Cholakova  
Isabelle Christen  
Eshchar Cohen  
Tiziano D'Agostino  
Vanessa Dallatomasina  
Pagnacco Dario  
Marco De Paola  
Nicole Dill  
Stephan Dolder  
Thi Thu Huong Do  
Vanessa Eckert  
Tamara Eder  
Samira Ehemann  
Cedric Eigenmann  
Carmen Emmenegger  
Anastasiia Equey  
Diego Fernandez Romero  
Viktor Fetahu  
Marcel Flükiger  
Tanja Fritschi  
Stefan Fuest  
Bayan Furutan  
Tanja Gammenthaler

Ping Gao  
Medhanie Gebrekidan  
Vincenzo Luca Giardina  
Emilia Gisinger  
Gabrielle Grether  
Eric Guenin  
Janine Vera Hartmann  
Michaela Hartmuth  
Alex Häusler  
Rebecca Henggi  
Nicole Horath  
Jessica Hug  
Regula Imbach  
Rafael Imhof  
Vera Lia Inderbitzin  
Pajtim Ismajli  
Manuela Jäger-Schmid  
Patricia Janett  
Thomas Jud  
Aline Juric  
Isabelle Kammermann  
Philipp Kläy  
Arba Kuci  
Balthasar Lätsch  
Thomas Légeret  
Nikolai Leuthardt  
Fabian Lutz  
Lukas Mäder  
Vlada Makhonina  
Michael Malnati  
Fabian Masi  
Jasmin Meier  
Georgina Mermod  
Vesna Mitic  
Andrea Mitterlechner  
Nico Müller  
Philip Odermatt  
Lydia Ohlms  
Maria Olsovska  
Büsrä Nur Önal  
Luca Pagliarulo  
Pascal Parpan  
Jessica Pereira Gonçalves  
Rahel Peter  
Ciril Pieren

Natacha Porcher Lavalley  
Cordova  
Ante Rados  
Markus Kurt Renfer  
Fabian Riner  
Sandro Rizzo  
Daniel Rodriguez Jimenez  
Tanja Rogenmoser  
Saskia Röhn  
Julia Roth  
Eliane Rüttsche  
Christian Ryser  
Corina Salathe-Thomet  
Abina Sathasivam  
Riccarda Schällibaum  
Romano Schär  
Philipp Scherrer  
Claudio Schlegel  
Isabelle Schneider  
Marela Schneider  
Caroline Schuler  
Saskia Schwyn  
Sophia Seegerer  
Raphael Sieber  
Albert Specht  
Damian Studer  
Anna Terech Kaufmann  
Marina Tomasevic  
Simon Troxler  
Tobias Tschechtelin  
Silvia Tschümperlin  
Lukas Ulmann  
Petra Umbricht  
Filippo Veneziano  
Andreas Vontobel  
Markus Wandeler  
Patrick Wäspi  
Lars-Martin Wilm  
Svenja Winter  
Claudia Wirtz  
Lars Wittausch  
Chengbowen Yang  
Dario Zraggen  
Svetlana Zhukova



## Info und Anmeldung

SwissAccounting zählt schweizweit fast 10000 Mitglieder und ist der grösste Fachverband in Rechnungswesen, Rechnungslegung und Controlling.

Eine Mitgliedschaft bietet viele Vorteile: Sie bleiben fachlich à jour und können Ihr berufliches Netzwerk weiter ausbauen und pflegen. Als Aktiv-Mitglied können Sie zudem unsere Titel «Bachelor Professional» für den Fachausweis und «Master Professional» für das Diplom beantragen und führen.

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

**First come,  
first served!**

## UNSER TIPP

**Kostenloses Webinar:  
Storytelling im Controlling:  
Zahlen, die Geschichten  
erzählen**



### DATUM

28. November 2025

### ZEIT

12.00 – 13.00 Uhr

\* Anzahl Neueintritte per Ende Juli 2025. Alle Personen, die namentlich aufgeführt sind, haben beim Eintritt ihr Einverständnis zur Publikation gegeben.

## SwissAccounting

Talacker 34, 8001 Zürich, Tel. 043 336 50 30,  
www.swissaccounting.org,  
info@swissaccounting.org

## SwissAccounting Suisse Romande

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

## SwissAccounting Svizzera Italiana

Associazione dei contabili-controller  
diplomati federali ACF  
Kevin Kaufmann, il Presidente  
6963 Lugano-Cureggia, Telefono 091 966 0335,  
www.acf.ch, iguarisco@acf.ch



ControllerAkademie



swiss quality  
peer review

die plattform.  
bildung. wirtschaft. arbeit

kaufmännischer  
verband  
gemeinsam sind wir zukunfft.

ABACUS

**Herausgeber:** SwissAccounting,  
Talacker 34, 8001 Zürich, Tel. 043 336 50 30,  
www.swissaccounting.org, info@swissaccounting.org

**Impressum:** Fachmagazin Standard des  
Schweizerischen Verbandes SwissAccounting.  
Erscheint vierteljährlich in einer Auflage von 15 500  
Exemplaren. Der Standard ist das offizielle Mitglieder-  
magazin von SwissAccounting; alle Mitglieder erhalten  
ein kostenloses Abonnement.

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

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

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

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

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

**Bezug:** Das Fachmagazin Standard steht kostenlos als  
e-Paper auf der Website zur Verfügung.

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



## EDITORIAL

# Gemeinsam stark: Mitgliedschaft als Wissensquelle

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Wer im heutigen Finanz- und Rechnungswesen wirklich vorausgehen will, braucht mehr als erstklassige Fachkenntnisse und einen schnellen digitalen Assistenten wie ChatGPT. Entscheidend sind ein tragfähiges Netzwerk, ein kontinuierlicher Zugang zu verlässlichem Wissen und die Möglichkeit, die Spielregeln des Berufs mitzugestalten. Genau hier setzt SwissAccounting an. Seit 1936 verantwortet der grösste Schweizer Fachverband in Accounting mit fast 10 000 Mitgliedern die eidgenössischen Berufs- und Höheren Fachprüfungen – ein Gütesiegel, das in der Wirtschaft und im Arbeitsmarkt sofort als Qualitätssignal erkannt wird.

Doch eine Mitgliedschaft ist weit mehr als ein Eintrag im Lebenslauf. Sie öffnet die Tür zu einem lebendigen Kompetenz-Ökosystem, in dem Expertise, Erfahrungswissen und Karrierechancen zusammenfliessen. Kostenlose Netzwerkanlässe in verschiedenen Regionen der Schweiz verbinden Sie mit CFOs, Treuhänderinnen, Revisoren und Spezialistinnen aus Steuern, Sozialversicherungen oder Controlling. In lockerer Atmosphäre entstehen vielleicht neue Mandate, Mentoring-Beziehungen oder gar gemeinsame Gründungen. Viele Mitglieder berichten, dass genau hier der Funke für ihren nächsten Karriereschritt übersprang.

Genauso praxisnah sind unsere kostenlosen Webinare: kompakte Live-Sessions zu brennenden Themen wie künstliche Intelligenz (KI) im Accounting- und Treuhandalltag, Daten- und IT-Sicherheit oder aktuelle Steuer- und Sozialversicherungsthemen. Anders als bei voraufgezeichneten Videos erhalten Sie Antworten auf Ihre Fragen in Echtzeit, und Checklisten oder Musterrechnungen stehen anschliessend im Mitgliederbereich zum Download bereit. Wer tiefer einsteigen will, nutzt unsere für Mitglieder vergünstigten Tagesseminare und Lehrgänge, greift

auf unsere Toolbox zu oder nutzt unsere Passerelle zu befreundeten Fachhochschulen oder international und englischsprachig zum Institute of Management Accountants (IMA) – ein Wissensvorsprung, den keine Suchmaschine in dieser Tiefe kuratiert.



SwissAccounting wirkt auch politisch: Der Verband nimmt zu jeder relevanten Revision Stellung – vom Obligationenrecht über Sozialversicherung bis zum Massnahmenpaket zur höheren Berufsbildung. Nur ein starker Verband mit vielen Mitgliedern findet in Bern Gehör; dank der Allianz «die plattform» erreichen unsere Anliegen direkt das Parlament.

Wissenstransfer bündelt unser Magazin Standard, das seit Kurzem zusätzlich interaktiv webbasiert erscheint. Ob Sie bilanzieren, konsolidieren oder Ihr Budget für das nächste Geschäftsjahr planen: Ein Klick, und fundierte Analysen, Best-Practice-Berichte sowie spannende Fachartikel und Bundesgerichtsurteile liegen auf Ihrem Bildschirm – jederzeit und an jedem Ort.

All das kostet weniger als ein Fünftel eines eintägigen Fachseminars, begleitet Sie aber 365 Tage im Jahr. Während KI Routineaufgaben automatisiert, die Regulierungsdichte zunimmt und die Konkurrenz um Mandate wächst, verschafft SwissAccounting Ihnen den entscheidenden Vorsprung: anerkannte Reputation, gebündeltes Know-how, wertvolle Kontakte und spürbaren Einfluss. Nutzen Sie diese Chance – ich freue mich, Sie beim nächsten Webinar, einer unserer Weiterbildungen oder an der nächstjährigen Generalversammlung persönlich kennenzulernen. Werden Sie Teil unseres Netzwerks, das Ihre Arbeit sichtbar macht und Ihre Stimme hörbar.

*Herzlichst,  
Ihr Dieter Pfaff,  
Präsident SwissAccounting*



**89. Generalversammlung von SwissAccounting:**  
**Da die Regionalgruppe Bern in diesem Jahr ihr 100-jähriges Jubiläum feiert, wurde der Veranstaltungsort bewusst in der Hauptstadt gewählt. Highlights waren das Vorprogramm mit zwei inspirierenden Referaten sowie die Wahl von Roger Zbinden in den Vorstand von SwissAccounting.**  
 Beitrag und Impressionen | Seiten 57–59

**WISSEN**

**DIGITALISIERUNG**  
 Digitale Fitness im Finanzwesen: Wo stehen wir wirklich? 5–7  
 Sicher und datenschutzkonform die firmeneigene KI nutzen 8–9

**CONTROLLING**  
 Was Accountants und Controlling-Fachkräfte von der Musik lernen können 10–11  
 Vom Kostendruck zur Kursbestimmung: Herstellkostenplanung in unsicheren Zeiten 13–17  
 Professioneller Fussball als Investment: Eine Accounting-Perspektive 20–21

**OR RECHNUNGSLEGUNG**  
 Konsignationslager und Besonderheiten von Vorräten – Überlegungen zum Fall RUAG 22–23  
 Zu viel des Guten: Das Bundesgericht zur Bewertung mit Multiplikatoren 24–25

**IFRS**  
 Reverse Factoring: Erste Erfahrungen mit den neuen IFRS-Offenlegungspflichten 27–29

**STEUERN**  
 Mehrwertsteuer: Diverse neue Praxisfestlegungen 31  
 Steuererhöhungen für Kapitalbezüge aus Vorsorge auf Stufe Bund geplant 32–33  
 Zollrechtliche Risiken der grenzüberschreitenden Fahrzeugnutzung 34–35

**RECHT**  
 Aktuelle und interessante Gerichtsurteile 37–38  
 Neue Kolumne «Recht so!» 39  
 Lex Koller und Anteilskäufe an Unternehmen 40–41

**REVISION**  
 Transparenz schaffen: Der Anhang zur Jahresrechnung 42–44

**LEADERSHIP**  
 Menschliche Führung – eine essenzielle Kompetenz des 21. Jahrhunderts 45–47

**WEITERKOMMEN**

**SCHLUSSFEIER 2025**  
 Hohe Temperaturen und Glücksgefühle 48–49

**CÉRÉMONIE DE CLÔTURE 2025**  
 Températures élevées et bouffées de bonheur 50

**CERIMONIA DI CHIUSURA 2025**  
 Festeggiamenti ardenti, un successo strepitoso nonostante temperature elevate 51

**CONTROLLER AKADEMIE**  
 Vom Bericht zum Storytelling: Finanzkommunikation neu gedacht 52–53

**PERSÖNLICH**

**INTERVIEW**  
 Im Gespräch mit Roger Zbinden, neues Vorstandsmitglied SwissAccounting: Sein Herz schlägt für die Mehrwertsteuer 54–56

**INSIDE**

**89. GENERALVERSAMMLUNG**  
 Geld, Gesetze und Gourmetfreuden 57–59

**GV IM TESSIN**  
 Benvenuti a bordo! SwissAccounting vereint die Schweiz 60

**DIGITAL SKILLS**  
 Ihre Finanzabteilung im digitalen Check – Jetzt teilnehmen! 61

**TIKTOK**  
 Buchhaltung ist langweilig? Von wegen! 62

**REGIONALGRUPPEN**  
 Übersicht der Events 63

**Schlussfeier vom 13. Juni 2025:**  
**Mit einer beeindruckenden Erfolgsbilanz von 522 Fachausweisen und 109 Diplomen konnten die Absolventinnen und Absolventen ihren eidgenössischen Abschluss im Casino Bern feiern.**  
 Beitrag und Impressionen | Seiten 48–51



# Digitale Fitness im Finanzwesen: Wo stehen wir wirklich?

**Die Digitalisierung ist längst kein Zukunftsthema mehr – sie ist Realität. Sie verändert nicht nur, wie wir kommunizieren, sondern auch, wie wir arbeiten, entscheiden und führen. Besonders im Finanz- und Rechnungswesen, wo Präzision, Effizienz und Transparenz gefragt sind, eröffnet die digitale Transformation neue Horizonte – und stellt gleichzeitig hohe Anforderungen an Fachpersonen.**

Fabian Meisser

Doch wie gut sind wir wirklich vorbereitet? Wie steht es um unsere digitalen Kompetenzen, wenn es darum geht, Daten zu analysieren, Prozesse zu automatisieren, mit künstlicher Intelligenz zu arbeiten oder IT-Systeme zu verstehen? SwissAccounting hat sich dieser Frage gestellt und eine umfassende Selbstevaluation lanciert. 686 Personen haben teilgenommen – ein starkes Signal für das Interesse an der eigenen digitalen Standortbestimmung.

Die Ergebnisse sind aufschlussreich – und stellenweise überraschend. Sie zeigen: Es gibt eine Gruppe von rund 10% digitaler Pioniere, die bereits heute souverän mit Code umgehen, KI-Anwendungen implementieren und ihre Systemlandschaft aus dem Kopf skizzieren können. Gleichzeitig offenbaren die Resultate auch Unsicherheiten, Wissenslücken und einen grossen Weiterbildungsbedarf.

Besonders erfreulich: Die Mehrheit kennt zentrale Tools und Begriffe – etwa 54% können den Zusammenhang zwischen Business Intelligence und Automatisierung erklären – und zwei Drittel der Befragten besuchen aktiv Weiterbildungen. Auch im Bereich KI zeigt sich ein dynamisches Bild: Während etwa die Hälfte noch in der Experimentierphase steckt, nutzt die andere KI

bereits produktiv. Das zeigt: Die digitale Transformation ist im Gange – aber sie verläuft nicht gleichmässig.

Die folgende Analyse beleuchtet fünf zentrale Kompetenzfelder: Analytics, Automatisierung, KI, IT-Affinität und Datengovernance. Sie interpretiert die Ergebnisse, benennt Stärken und Schwächen – und zeigt, wo wir heute stehen und wohin die Reise gehen könnte (siehe Abbildung 1).

## 1. Analytics-Kompetenz

Datenanalyse ist ein zentrales Element moderner Finanzarbeit. Begriffe wie Data

Warehouse (71%) und Business Intelligence (70%) sind vielen geläufig. Doch bei tiefergehenden Konzepten wie ETL sinkt die Vertrautheit auf 24% – ein Hinweis auf begrenzte technische Tiefe.

40% nutzen zentrale Datenquellen für ad hoc-Auswertungen – ein gutes Zeichen. Gleichzeitig arbeiten 22% noch manuell, was auf Optimierungspotenzial hinweist. Nur gerade 6% der Befragten leben eine echte Self-Service-Kultur, bei der Fachbereiche ihre Auswertungen selbstständig erstellen. Das ist bemerkenswert – denn es zeigt: Daten sind eben doch nicht

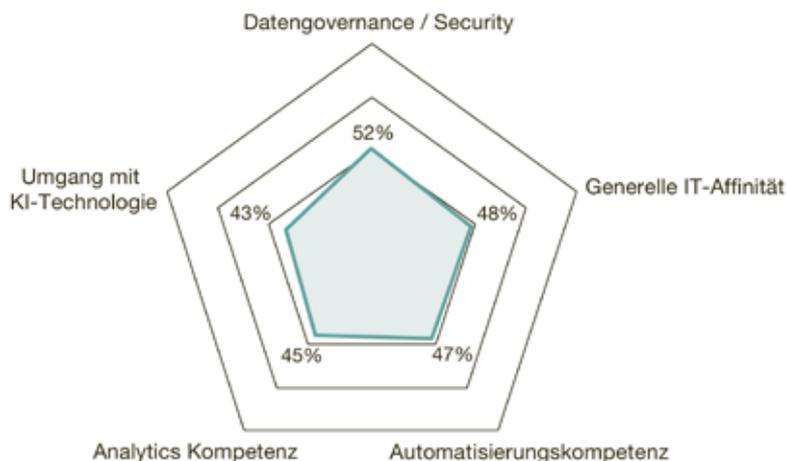


Abbildung 1: Ergebnisse der Selbstevaluation von 686 Personen

selbsterklärend. Sie entfalten ihren Wert erst durch Kontext, Interpretation und Fachwissen. Es braucht uns Accountants, die sie verstehen und einordnen können.

Auch bei Reporting-Aufgaben zeigt sich: Während 84 % einfache Soll-Ist-Vergleiche beherrschen, sinkt die Zahl bei komplexeren Analysen mit externen Daten auf 22 %. Die Basis ist da – doch für tiefere Analysen braucht es mehr Übung und Know-how.

## 2. Automatisierung

Automatisierung ist ein Schlüssel zur Effizienz – doch wie weit ist sie im Alltag angekommen? Die Ergebnisse zeigen: VBA-Makros sind mit 68 % noch das bekannteste Tool, während moderne Begriffe wie Hyperautomation nur 3 % erklären können. Das deutet auf eine Lücke zwischen traditionellen und neuen Automatisierungsmethoden hin. Ein konkretes Beispiel: Bei der Aufgabe, 100 personalisierte E-Mails mit Finanzinformationen zu versenden, würden 11 % dies manuell erledigen – die Mehrheit wüsste sich auf die eine oder andere Art zu helfen. Nur 13 % kennen mehrere Tools zur Automatisierung, was den Bedarf an praxisnaher Schulung unterstreicht.

### ZERTIFIKATSLEHRGÄNGE

## CAS Digitalisierung und KI im Accounting

Entdecken Sie, wie die digitale Transformation Ihr KMU zukunftsfähig macht – mit unserem CAS «Digitalisierung und KI im Accounting». In sechs praxisnahen Modulen – von Business Intelligence bis Cybersicherheit – erlernen Sie die Tools, die Sie sofort in Ihrem Unternehmen einsetzen können. Gestalten Sie aktiv die digitale Zukunft Ihres Unternehmens!



Start jederzeit  
möglich und alle  
Module in hybrider  
Form buchbar!

## 3. Künstliche Intelligenz

KI ist längst mehr als ein Buzzword – sie verändert Prozesse und Denkweisen. Die Umfrage zeigt, dass Begriffe wie Machine Learning (62 %) und GPT & LLMs (57 %) vielen bekannt sind. Doch bei Explainable AI oder neuronalen Netzen sinkt die Vertrautheit deutlich – dies sind aber auch eher neuere Begriffe. Positiv: 60 % sehen konkrete Anwendungsfälle von KI im Finanzwesen. Aber nur 10 % setzen diese bereits um. Das zeigt: Die Offenheit ist da, aber die Umsetzung hinkt hinterher.

Beim Einsatz von KI-Assistenten wie ChatGPT oder Microsoft Copilot nutzen 37 % diese regelmässig oder routinemässig. Gleichzeitig haben 18 % noch nie damit gearbeitet. Die Interpretation: KI ist im Alltag angekommen, aber noch nicht flächendeckend integriert.

## 4. IT-Affinität

Die Cloud-Technologie ist für 13 % der Befragten eine «Black Box», nur rund 20 % haben vertiefteres Verständnis. Das ist nicht weiter problematisch – Cloud muss nicht zum Kernthema von Accounting-Fachpersonen werden. Entscheidend ist vielmehr ein funktionales Verständnis, um souverän mit cloudbasierten Systemen arbeiten zu können.

Ein spannender Indikator für technisches Verständnis ist der Umgang mit Code – exemplarisch dargestellt anhand eines einfachen SQL-Befehls:

```
SELECT * FROM [FIBU].[dbo].[Transactions]  
WHERE transactiondate >= '2024-01-01';
```

24 % verstehen «Bahnhof», 34 % erkennen SQL, 10 % können den Code sofort interpretieren. Dabei steht SQL stellvertretend für Programmier- und Abfragesprachen allgemein. Die Frage dahinter: Haben Accounting-Fachpersonen Berührungspunkte mit Code? Die Ergebnisse deuten auf Zurückhaltung hin.

## 5. Datengovernance

Datenschutz und Governance sind zentrale Themen – besonders im Finanzbereich.

Die Umfrage zeigt, dass Begriffe wie Data Governance (57 %) und Datenintegrität (51 %) vielen geläufig sind. Doch bei Row Level Security sind es nur 7 % – ein Hinweis darauf, dass Detailfragen noch zu wenig Beachtung finden.

Ein konkretes Szenario: Ein Controller verliert eine Margenanalyse im Zug. Muss das wegen dem DSGVO (Datenschutzgesetz) gemeldet werden? Nur 13 % können diese Frage spontan beantworten. 58 % kennen einzelne Inhalte des Datenschutzgesetzes, aber nicht die Anwendung – ein Hinweis auf Schulungsbedarf.

Auch in der Weiterbildung zeigt sich: Nur 5 % haben den Governance-Aspekt vertieft behandelt. Die Mehrheit (43 %) kennt ihn nur bruchstückhaft – ein Risiko in Zeiten wachsender regulatorischer Anforderungen?

## 6. Fazit

Die Swiss Accounting-Selbstevaluation zeigt ein differenziertes Bild: Viele Fachpersonen im Finanzwesen sind offen für digitale Themen, verfügen über Grundkenntnisse und erste Erfahrungen. Doch bei Automatisierung, KI, Governance und Systemverständnis besteht noch Entwicklungsbedarf. Das Interesse ist vorhanden, doch es gilt, dieses in gezielte Weiterbildung, strategische Kompetenzentwicklung und praktische Umsetzung zu überführen. Die digitale Transformation ist kein Sprint, sondern ein Marathon – laut Umfrage sind wir mitten drin, mit vollem Tempo unterwegs, das Ziel ist noch nicht erreicht.

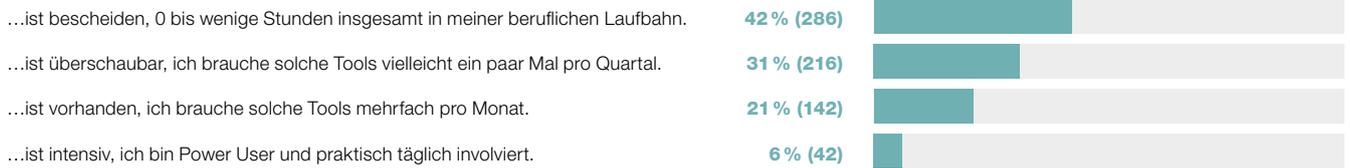


**Fabian Meisser**

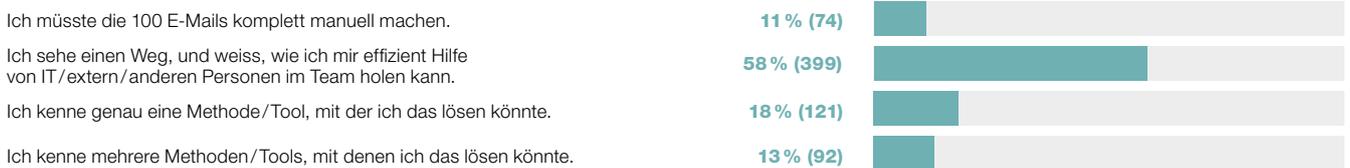
M.A. HSG/Data Scientist,  
Geschäftsführender Partner DataVision AG,  
Vorstandsmitglied SwissAccounting,  
fabian.meisser@swissaccounting.org

## Persönliche Digital Skills – ein Auszug mit einigen Fragen

### 5. 1.4 Meine Erfahrung mit Analytic-Tools ausserhalb Excel (BI Tools, MIS etc.) ...



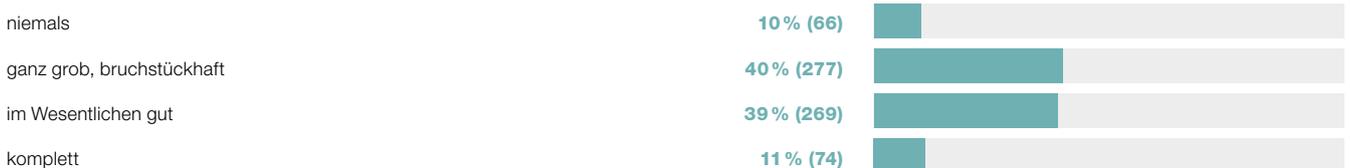
### 8. 2.2 Sie müssen an hundert Personen eine E-Mail mit Kostenstellenberichten schicken, jede soll eine individuelle Anrede und einen individuellen Anhang haben.



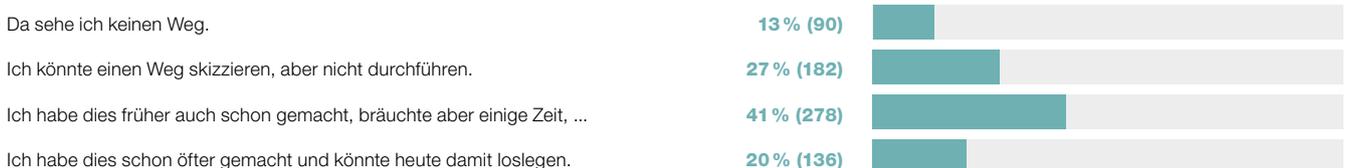
### 14. 3.3 Wenden Sie KI-Assistenten (z. B. Chat GPT oder Microsoft CoPilot) an?



### 18. 4.2 Auf einem weissen Blatt Papier könnte ich die Systemlandschaft (Systeme mit Namen, Schnittstellen etc.) meiner Unternehmung [...] aufskizzieren.



### 25. 5.4 Ich treffe auf eine Situation mit widersprüchlichen Stammdaten in zwei verschiedenen Systemen (z. B. CRM und ERP etc.). Mein Auftrag ist es, dies abzugleichen. Welcher Beschrieb passt am ehesten zu Ihrer Situation?



Hier finden Sie alle Ergebnisse der Umfrage:



Noch nicht ausgefüllt? Hier geht's zum Assessment:



# Sicher und datenschutzkonform die firmeneigene KI nutzen

**Wie lassen sich KI-Modelle wie ChatGPT oder Copilot sicher in firmeninternen Prozessen einsetzen? Sind Kundendaten dabei wirklich zu keiner Zeit gefährdet? Enterprise-GPT-Modelle eröffnen neue Chancen für KMU: Sie ermöglichen Effizienzsteigerungen und die Entwicklung neuer Dienstleistungen. Gleichzeitig dürfen die damit verbundenen Risiken nicht ausser Acht gelassen werden.**

Roman Wey

Accountants können ein Lied davon singen: Immer wieder müssen Belege sortiert, Banktransaktionen verbucht und Standardberichte erstellt werden. Viele dieser Arbeiten sind repetitiv und kosten wertvolle Zeit. Genau hier bietet die künstliche Intelligenz (KI) vielversprechende Lösungen – als kleine Wunderwaffe im Arbeitsalltag.

Modelle wie Perplexity, Google Gemini oder Microsoft Copilot übernehmen in der Buchhaltungsbranche da und dort heute schon Textarbeiten, machen Vorschläge für Buchungssätze oder übersetzen Kundenbriefe. Die aktuelle KI-Reifegrad-Umfrage der Firma Corpln zeigt aber, dass nur etwa jedes achte Unternehmen hierzulande genau weiss, was es mit KI erreichen will. Wenn Unternehmen aber KI-Projekte starten, ohne echte Ziele und klare Erfolgskriterien zu definieren, werden positive Umsetzungen und Auswertungen von KI-Initiativen immer wieder ausgebremst. Das liegt daran, dass Fortschritt und Nutzen der KI auf diese Weise kaum überprüfbar sind. Firmen sollten also von Anfang an wissen, wie sie den Erfolg des neuen Werkzeugs messen können.

Gerade im Rechnungswesen wäre es möglich, die Potenziale von KI viel besser

auszuschöpfen. Viele Firmenlenker zögern hier aber wegen des Datenschutzes, der Kosten oder aufgrund von fehlendem Know-how. Dabei kann ein sogenanntes Enterprise-GPT alle diese Bedenken ausräumen und gleichzeitig auch echte Mehrwerte in der täglichen Buchhaltung bringen.

## Praxisbeispiel: AeberliGPT

Auch die Aeberli Treuhand AG hat vor ein paar Monaten ein Enterprise-GPT eingeführt, mit KI-Modellen, welche zu 100 Prozent in der Schweiz gehostet werden. Wir suchten eine Lösung, die unsere Mitarbeitenden im Alltag unterstützt und gleichzeitig den Datenschutz garantiert. Das AeberliGPT beantwortet jetzt interne Fragen zum Personalreglement, liefert Textvorschläge für Ausschreibungen und Offerten und analysiert Kundendaten.

Die Akzeptanz im Team ist nicht von alleine gewachsen. Damit heute alle Mitarbeitenden am gleichen Strick ziehen, braucht es strukturierte Einführungsschritte, begleitete Tests und Raum für Fragen und Fehler. Erst wenn die Mitarbeitenden realisieren, wie die hauseigene KI ihnen hilft und ihr Arbeitsalltag dadurch konkret entlastet wird, entsteht auch Vertrauen.

## So funktioniert die firmeneigene KI

Ein Enterprise-GPT ist ein KI-Modell wie ChatGPT oder Gemma, das aber mit einer entscheidenden Erweiterung arbeitet: Es wird so konzipiert, dass es auch den individuellen Anforderungen eines Schweizer Unternehmens entspricht. Die Daten der KI liegen nicht mehr irgendwo in den USA oder in Asien, sondern in einer sicheren Umgebung. Alle Daten werden lokal oder in Schweizer Rechenzentren gespeichert. Dies hat zur Folge, dass sämtliche Anfragen und Antworten der KI stets in der IT-Umgebung des Unternehmens bleiben.

Zusätzlich lässt sich ein Enterprise-GPT mit eigenen Daten, wie internen Anleitungen, Prozessbeschreibungen oder Checklisten, füttern. Damit entsteht eine firmenspezifische KI, die gegenüber anderen KI-Programmen viel präziser antwortet und gleichzeitig alle Datenschutzrichtlinien erfüllt.

## Chancen für die Buchhaltung

Schauen wir genauer auf die Vorteile für KMUs, die sich für ein Enterprise-GPT entscheiden. In Workshops, die ich mit verschiedenen Schweizer Firmen durchführe, kommt es immer wieder zu massiven Produktivitätssteigerungen: So helfen die firmeneigenen KIs beispielsweise beim Erstellen von Standarddokumenten, bei der Übersetzung von Mandantenbriefen oder beim Erklären komplexer Steuerfragen und das in natürlicher Sprache.

Weiter können Enterprise-GPTs repetitive Prozesse automatisieren. So erkennt die KI beispielsweise Belege und generiert Buchungsvorschläge. Zudem kann die KI Daten analysieren und zusammenfassen. Mühsame Papierabrechnungen können eingescannt und von der KI mit Daten angereichert werden, sodass Prozess vereinfacht werden können.

Solch schlaue KMU-Helferlein führen zu einer Qualitätssteigerung im Unternehmen. Mitarbeitende können sich dank eines Enterprise-GPTs nämlich auf anspruchsvollere Aufgaben konzentrieren, weil sie mühsame Routinejobs kurzerhand der KI abgeben.

In verschiedenen Firmen hat der digitale Helfer zu guter Letzt auch für neue Dienstleistungen gesorgt. Als Beispiel kann ich hier Chatbots für Mandantenfragen oder interne Wissensdatenbanken erwähnen, die mithilfe von Enterprise-GPTs eingerichtet wurden.

Weil die KI uns immer mehr zeitaufwändige Aufgaben abnimmt und in Sekunden-schnelle erledigt, setzen vermehrt auch grosse Firmen auf die digitale Unterstützung. Microsoft beispielsweise hat mit Copilot ihre KI direkt in Word, Excel und Outlook integriert. Ein anderes Beispiel ist Abacus, das mit DeepBox eine KI-gestützte Belegerfassung anbietet. Egal ob KMU oder Big Player – die künstliche Intelligenz ist auf dem Vormarsch.

## Herausforderungen und Risiken

Wo Chancen bestehen, sind auch immer Risiken präsent. Besonders im Bereich

Datenschutz und Compliance ist Vorsicht geboten: Wer mit Kundendaten arbeitet, muss von Anfang an klare Regeln festlegen. Ohne genau definierte und sichere Lösungen riskieren Unternehmen, dass es hier zu verheerenden Datenabflüssen kommen kann.

Unterschätzen sollte man auch nicht Know-how-Lücken, die in den Unternehmen entstehen können: Viele Mitarbeitende wissen noch nicht, wie sie mit einer KI kommunizieren können. Deshalb sind gezielte Schulungen in diesem Bereich sehr wichtig. Ohne entsprechende Trainings kann der Nutzen der digitalen Helferlein sehr schnell verpuffen.

### Best Practices für den sicheren Einsatz

Wer als KMU mit einer firmeneigenen KI starten möchte, kann sich an diesen fünf Schritten orientieren:

#### 1. Interne Richtlinien erstellen:

Definieren Sie, welche Daten in die KI dürfen und welche nicht. Legen Sie zudem fest, wie lange die Informationen gespeichert werden sollen.

#### 2. Schweizer Hosting prüfen:

Wählen sie eine Enterprise-GPT-Lösung, die Ihre Daten in der Schweiz speichert und DSGVO-konform ist.

#### 3. Pilotprojekt starten:

Beginnen Sie mit einem klar definierten Prozess, etwa dem automatisierten Verbuchen von Spesen. Messen Sie den Mehrwert und skalieren Sie danach.

#### 4. Mitarbeitende schulen:

Erklären Sie Ihrem Team das Prinzip von Rollen, Aufgaben und Formaten (RTF-Modell) für bessere Prompts.

#### 5. Erfolge kommunizieren:

Zeigen Sie Ihrem Team, welche Zeitersparnis und welche Qualitätsverbesserungen dank der firmeneigenen KI erreicht wurden.

Aber Achtung! Neue Tools können bei den Mitarbeitenden zu Unsicherheiten führen. Deshalb sollten sie früh eingebunden werden, damit die Akzeptanz von Anfang an garantiert ist. Auch mögliche technische Hürden sollten nicht vergessen werden: Ein Enterprise-GPT muss in bestehende Systeme integriert werden – und zwar ohne, dass irgendwelche Schnittstellenprobleme auftreten.

## Mut zur Transformation

Die Einführung eines Enterprise-GPT ist kein Selbstläufer. Ein solches Vorhaben braucht Zeit, Geduld und Schulung. Besonders in der Buchhaltung, wo Genauigkeit oberste Priorität hat, darf kein falscher Automatismus entstehen. Wer jetzt handelt, verschafft sich gegenüber seinen Marktpartnern einen Wettbewerbsvorteil. Wer zögert, läuft Gefahr, den Anschluss zu verlieren.



**Roman Wey**

MAS Digital Business (HWZ) in Ausbildung,  
Dozent an der Controller Akademie,  
Head of IT Aeberli Treuhand AG und  
Mitglied Institut Treuhand 4.0,  
roman.wey@treuhand40.ch

# Was Accountants und Controlling-Fachkräfte von der Musik lernen können

**Unternehmen setzen in ihren Finanzberichten häufig ganz unterschiedliche Diagrammformen, Farben und Begriffe ein – ein Umstand, der Vergleiche erschwert und Transparenz mindert. Dabei gibt es längst eine gemeinsame «Sprache» für Reports, vergleichbar mit der einheitlichen Notenschrift in der Musik.**

Raphael Branger

## Neue Firma, neuer Berichtsstil – ein CFO staunt

Viele CFOs und Controller erleben beim Wechsel in ein anderes Unternehmen das gleiche Phänomen: Die Finanzberichte sind zwar korrekt aufbereitet, unterscheiden sich aber in Diagrammtypen, Farben und Bezeichnungen komplett von den bisher gewohnten Formaten. Ein einfacher Soll-Ist-Vergleich wird dadurch schnell zur Herausforderung. Warum existiert keine universelle «Sprache» für Finanzberichte, die das Lesen und Vergleichen unabhängig vom Unternehmen erleichtert?

## IBCS sind eine Art universelle «Notensprache» für Zahlen. Sie definieren klare Regeln für die visuelle Darstellung von Geschäftszahlen.

### Was die Musik uns lehrt: Einheitlichkeit als Erfolgsrezept

In der Musik ist eine einheitliche Notenschrift selbstverständlich – ein Orchester funktioniert nur, wenn alle dieselbe Partitur lesen. Nach demselben Prinzip liessen sich Finanzberichte deutlich schneller erfassen, wenn für deren visuelle Gestaltung ein übergreifender Standard gälte. Einheitliche Regeln würden Missverständnisse

reduzieren, Entscheidungen beschleunigen und die Kommunikation effizienter gestalten.

### IBCS – die Notensprache für Berichte

Genau hier setzen die International Business Communication Standards (IBCS) an. IBCS sind eine Art universelle «Notensprache» für Zahlen. Sie definieren klare Regeln für die visuelle Darstellung von Geschäftszahlen: Planwerte werden als Hohldarstellung, Ist-Werte als «solid dark», Werte der Vorperiode als «solid light», Abweichungen klar

farblich hervorgehoben – überall gleich. Wer einmal IBCS versteht, liest jeden IBCS-konformen Bericht wie eine musizierende Person ihre Partitur.

### Die SUCCESS-Regeln von IBCS im Überblick

Die Kommunikation nach IBCS folgt sieben Regelgruppen, die zusammen das Akronym «SUCCESS» bilden:

- **SAY** – Vermitteln Sie klare Botschaften.
- **UNIFY** – Verwenden Sie eine einheitliche, semantische Notation.
- **CONDENSE** – Erhöhen Sie die Informationsdichte.
- **CHECK** – Stellen Sie visuelle Integrität sicher.
- **EXPRESS** – Wählen Sie geeignete Visualisierungen.
- **SIMPLIFY** – Vermeiden Sie unnötige Komplexität.
- **STRUCTURE** – Organisieren Sie Inhalte klar und nachvollziehbar.

Aus der Vielzahl an Regeln werden nachfolgend die «Top 10» genauer erläutert: Berichte sollten stets eine klare Kernaussage auf jeder Seite oder Folie präsentieren. Die Titel müssen eindeutig und aussagekräftig formuliert sein und mindestens die Reporting Unit, die dargestellten Kennzahlen (inkl. Einheiten!) sowie Zeiträume benennen. Dabei werden Zeitreihen in Diagrammen horizontal als Säulen und strukturelle Vergleiche (z. B. Verteilung pro Kostenstelle) vertikal als Balken angeordnet. Unterschiedliche Zeitperioden (wie Jahre und Monate) können durch unterschiedliche Breiten klar unterscheidbar gemacht werden.



## LITERATURHINWEISE

www.ibcs.com

Hichert Rolf/Faisst Jürgen, Gefüllt, Gerahmt, Schraffiert: **Wie visuelle Einheitlichkeit die Kommunikation mit Berichten, Präsentationen und Dashboards verbessern**, Verlag Vahlen 2019.

SwissAccounting (Hrsg.), **Swiss Controlling Standards: Best Practice im Controlling**, Verlag SKV 2024.

Branger Raphael, **How to Succeed with Agile Business Intelligence**, Oikosofy Series 2023.

Zur Darstellung von Zahlen sind Säulen-, Balken- und Liniendiagramme zu bevorzugen; Kreisdiagramme und Tachometer hingegen sollten vermieden werden, da sie nur triviale Aussagen ermöglichen. Labels gehören idealerweise direkt ins Diagramm, sodass auf Wertachsen und Gitternetzlinien verzichtet werden kann. Szenarien wie Ist-, Plan- und Prognosewerte sollten immer einheitlich visualisiert werden. Abweichungen zwischen Szenarien (positiv oder negativ) sind durch einheitliche Farbgebung hervorzuheben, während relative Abweichungen durch Pins verdeutlicht werden.

Für Vergleiche ist eine konsistente Skalierung unabdingbar; Achsen dürfen nicht abgeschnitten werden. Wichtige Botschaften werden durch einheitliche Hervorhebungen – wie Ellipsen, Trendpfeile oder Differenzmarkierungen – unterstützt.

Auf [www.ibcs.com](http://www.ibcs.com) kann man alle Regeln kostenlos nachlesen. Die Nutzung der IBCS erfolgt übrigens kostenlos unter einer Creative Commons Lizenz (CC BY-SA). Die Weiterentwicklung der Standards erfolgt durch die IBCS-Community im Stil eines Open-source-Frameworks. Die Community ist als Verein organisiert und steht allen Interessierten offen.

### **Klarheit, Zeitersparnis, Vergleichbarkeit – warum Standards sich lohnen**

Standards bedeuten Klarheit: Statt mühsam Diagramme zu entschlüsseln, würden

Controllerinnen und Controller sowie CFOs sofort wissen, was gemeint ist. Einheitlichkeit spart Zeit – nicht nur bei der Erstellung, sondern besonders bei der Analyse und Kommunikation der Berichte. Zudem erleichtert die Standardisierung die Vergleichbarkeit: Monatsabschlüsse oder Unternehmensbereiche könnten problemlos miteinander verglichen werden, da dieselbe visuelle Sprache gesprochen wird.

Ein weiterer Vorteil: Standardisierte Berichte reduzieren Fehler und Missverständnisse. Diskussionen im Management konzentrieren sich auf Inhalte und Analysen, nicht auf unterschiedliche Darstellungen.

### **Evolution statt Revolution: Bewährte Prinzipien und ISO 24896**

IBCS sind keineswegs eine Neuerfindung. Sie bauen auf bewährten Konzepten der Informationsvisualisierung auf, wie sie von Experten wie Edward Tufte und Stephen Few geprägt wurden. Ebenso integrieren sie Elemente der Gestaltpsychologie, welche besagt, dass Menschen intuitiv Ordnung und Konsistenz bevorzugen. IBCS vereinen diese Prinzipien und bringen sie in eine standardisierte, universell anwendbare Form. Das drückt sich aktuell auch in der Erarbeitung der ISO-Norm 24896 aus: Diese hat zum Ziel, die IBCS-basierten Darstellungsstandards auf internationaler Ebene verbindlich zu regeln, sodass Unternehmen weltweit von einer einheitlichen Berichtssprache profitieren.

### **Einwände und Vorurteile: «Bei uns ist alles anders!»**

Natürlich gibt es Einwände gegen die Standardisierung. Manche befürchten, dass dadurch Individualität oder die bestehende Corporate Identity verloren gehen. Tatsächlich ergänzt IBCS bestehende CI/CD-Richtlinien sinnvoll. Während Unternehmensfarben und Logos bleiben, sorgt IBCS dafür, dass inhaltliche Darstellungen überall gleich verständlich sind.

Ein weiterer Einwand ist oft, dass «Standardberichte langweilig» wirken könnten. Doch das Gegenteil ist der Fall: Wenn der Fokus

auf dem Inhalt liegt, sind Berichte aussagekräftiger. Ähnlich wie in der Musik sorgen nicht immer neue Notensysteme für Abwechslung, sondern die kreative Interpretation des immer gleichen Standards.

### **Mehrwert für KMU: Professionelle Visualisierung mit wenig Aufwand**

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bietet die Standardisierung einen grossen Mehrwert. Durch den Einsatz von IBCS-zertifizierten Addins, beispielsweise für Excel oder Power BI, kann bereits eine einzelne Person rasch professionelle und aussagekräftige Visualisierungen erstellen. So können KMU ohne grossen Aufwand ihr Berichtswesen professionalisieren und verbessern.

### **So gelingt der Einstieg: Schritt für Schritt zu einheitlichen Berichten**

Wie aber mit IBCS beginnen? Der Einstieg gelingt am besten schrittweise. Ein guter Startpunkt ist ein Pilotprojekt: Wählen Sie einen monatlichen Bericht aus und gestalten Sie ihn nach IBCS um. Vergleichen Sie «vorher» und «nachher» – die bessere Verständlichkeit überzeugt oft rasch.

Nutzen Sie Vorlagen und Templates, die online verfügbar sind. Viele Tools und Plattformen unterstützen bereits IBCS-konforme Darstellungen. Ergänzend empfehlen sich Schulungen und Workshops, um das Team Schritt für Schritt mit der neuen Berichtslogik vertraut zu machen.



**Raphael Branger**

MA in Information Management, Principal Consultant Data & Analytics bei IT-Logix AG, IBCS Certified Consultant, [rbranger@it-logix.ch](mailto:rbranger@it-logix.ch)

Jetzt  
anmelden  
und  
profitieren

EIN CAS GIBT IHRER KARRIERE SCHUB!

# CAS Schweizer Steuerrecht



Info und  
Anmeldung

## IHR NUTZEN

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

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

Aus den folgenden Zertifikatslehrgängen können Sie drei auswählen:

CAS Schweizer Steuerrecht	
<b>Schweizer Mehrwertsteuer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerpflicht</li> <li>Wichtiges für KMU</li> <li>Privatnennlohn und Lohnausweis</li> <li>Solidsteuersatz (SSS) / Jahresabrechnung</li> <li>Spezielles bei beiden Vorsteuern</li> </ul>	6 Tage
<b>Steuerspezialist:in Juristische Personen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Besteuerung der juristischen Person</li> <li>Verkauf von Kapitalgesellschaften</li> <li>Privilegierte Besteuerung und Beteiligungsabzug</li> <li>Bewertung von Unternehmen und nicht kotierten Wertschriften</li> <li>Interkantonale Steuerentscheidung</li> </ul>	5 Tage
<b>Steuerspezialist:in selbständige Erwerbstätigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Einkommen aus selbständiger Erwerbstätigkeit</li> <li>Geschäftsvermögen oder Privatvermögen?</li> <li>Präzedenzfall, Periodizitätsprinzip</li> <li>Liegenschaften: monetarisch/kualifiziert</li> <li>Aufwendungen aus selbständiger Erwerbstätigkeit</li> </ul>	5 Tage
<b>Steuerspezialist:in unselbständige Erwerbstätigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiterbeteiligungen</li> <li>Gültigkeitsteuer</li> <li>Steuerpflicht</li> <li>Einkommen aus unselbständiger Erwerbstätigkeit und Abzüge</li> <li>Interkantonale Steuerentscheidung</li> </ul>	5 Tage

## ZIELPUBLIKUM

Unser CAS richtet sich an Fachleute aus dem Accounting sowie an Interessierte aus dem jeweiligen Fachgebiet.

Nutzen Sie jetzt die Chance und melden Sie sich umgehend an! Wenn Sie sich verbindlich für alle erforderlichen Lehrgänge eines CAS anmelden, profitieren Sie von einem **Rabatt von 15 Prozent**.

## ZULASSUNGSBEDINGUNGEN

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

## BERATUNG UND AUSKUNFT

Sind Sie unsicher, ob das Angebot für Sie passend ist?

Wir beraten Sie gerne unter **043 336 50 30** oder **info@swissaccounting.org**, damit Sie einschätzen können, ob sich der Inhalt mit Ihren Weiterbildungszielen deckt.



Die Lehrgänge werden hybrid durchgeführt. Teilnahme vor Ort oder Live-Übertragung für Online-Teilnehmende.  
**Sie haben die Wahl!**

# Vom Kostendruck zur Kursbestimmung: Herstellkostenplanung in unsicheren Zeiten

**Warum integrierte Herstellkosten heute strategisch entscheidender sind als je zuvor und wie moderne Unternehmen mit Szenarien und Simulationen auf volatile Rohstoffpreise, geopolitische Risiken und regulatorische Veränderungen reagieren, statt nur zu rechnen.**

Andreas Seifert | Dirk Baldinger | Nicolas Mesonero

## 1. Der Weckruf – Planung unter Druck

Kommt Ihnen das bekannt vor? Sie investieren Wochen in eine detaillierte Herstellkostenplanung, nur um festzustellen, dass sie schon nach wenigen Monaten von der Realität überholt wurde? Die wirtschaftliche Weltlage zwingt Unternehmen zu einem grundlegenden Umdenken in der Planung. Anhaltende Krisen, volatile Rohstoffpreise, Zinsunsicherheiten, geopolitische Spannungen, neue Zölle und steigender Nachhaltigkeitsdruck sorgen für ein Mass an Unberechenbarkeit. Dies bringt die klassischen Planungslogiken an ihre Grenzen. Wer heute eine stabile Herstellkostenplanung aufstellt, muss damit rechnen, dass sie morgen schon überholt ist, weil sich Lieferketten verschieben, Preise neu verhandelt werden oder regulatorische Vorgaben sich kurzfristig ändern.

In dieser Situation reicht es nicht mehr aus, einmal jährlich fixe Zahlen festzulegen. Unternehmen müssen ihre Planung robuster und zugleich flexibler gestalten. Standardkosten bleiben dabei ein wichtiges Fundament etwa für die unterjährige Bewertung, Budgetierung, Abweichungsanalysen und Forecasting. Doch daneben gewinnt

das Denken in Szenarien immer mehr an Bedeutung: Was passiert, wenn Rohstoffpreise um 15 Prozent steigen? Welche Wirkung hätte ein verändertes Lohnniveau in Osteuropa? Wie verändert eine Investition die Herstellkosten?

Transparenz über die Kostentreiber wird damit von einer Controlling-Aufgabe zur strategischen Notwendigkeit. Nur so lassen sich Make-or-Buy-Entscheidungen fundiert treffen und Margen aktiv schützen. Wer seine Herstellkosten kennt und sie in unterschiedlichen Szenarien durchspielen kann, verschafft sich Entscheidungsspielraum und bleibt auch in unsicheren Zeiten steuerungsfähig.

## 2. Standardkosten – Mehr als eine Controlling-Grösse

Standardkosten sind weit mehr als ein rein kalkulatorisches Konstrukt. Sie bilden das Rückgrat für eine strukturierte, simulationsfähige und integrierte Planung von Produktkosten. Sie dienen nicht nur der unterjährigen Bewertung von Lagerbeständen und als Benchmark der Abweichungsanalyse, sondern sind auch ein zentrales Steuerungsinstrument in operativen und strategischen Entscheidungen.

In einer ganzheitlichen Planung fungieren die Standardkosten als Verbindungsglied zwischen technischen, operativen und finanziellen Datenwelten. Sie integrieren Mengen- und Wertinformationen aus Vertrieb, Produktion und Controlling zu einem konsistenten Gesamtbild und ermöglichen so die Bewertung von Szenarien, Investitionen oder Margenentwicklungen auf einer fundierten Basis.

Der Weg zu belastbaren Standardkosten ist allerdings komplex. Er erfordert eine Vielzahl ineinandergreifender Bausteine: geplante Produktionsmengen, detaillierte Stücklisten und Arbeitspläne, kalkulierte Materialpreise und Fertigungskosten, Umlagen und Verrechnungssätze. Erst durch die systematische Zusammenführung dieser Informationen entsteht ein vollständiges Bild der Herstellkosten.

Zentral ist dabei nicht nur die technische Datenverfügbarkeit, sondern die Fähigkeit, diese Informationen fachlich sauber zu verknüpfen. In vielen Unternehmen sind die Planungswelten fragmentiert: Einkaufsplanung, Produktionsplanung und Finanzplanung laufen parallel, ohne strukturelle Verbindung. Standardkosten verlieren so

ihren gesamtheitlichen Steuerungscharakter und verkommen zum reinen Rechenwert des Produktionscontrollings.

Moderne Planungskonzepte setzen daher auf ein durchgängiges, integriertes Datenmodell, das alle relevanten Planungsobjekte miteinander verzahnt – mit klaren Verantwortlichkeiten, abgestimmten Prozessen und hoher Datenqualität. Erst so werden Standardkosten zum echten Steuerungskompass für operative Exzellenz und wirtschaftliche Resilienz.

In der Praxis dominieren in vielen KMU Excel-Modelle, manuelle Abstimmungen und parallele Datenwelten. Das mag auf den ersten Blick flexibel erscheinen, ist aber auf Dauer ineffizient und riskant.

Beispiel: Ein Schweizer Industriekonzern plant in jedem Werk die Materialpreise separat. Änderungen an der zentralen Mengenplanung werden per E-Mail versendet und lokal eingepflegt. Ergebnis: Intransparenz, zeitverzögerte Rückmeldungen und inkonsistente Kostenvorschläge, die das Vertrauen in den Gesamtplan untergraben.

Oft fehlt zudem die Abstimmung mit angrenzenden Bereichen wie Vertrieb oder Produktion. Die Planung wird dadurch zu einer isolierten Fingerübung, statt zu einem Instrument ganzheitlicher Steuerung. Neben der fehlenden horizontalen Integration sehen wir in der Praxis oft, dass auch die vertikale Abstimmung aus top-down vorgegebenen finanziellen Zielen und den bottom-up geplanten sowie kalkulierten Standardkosten auseinandergehen. Während top-down finanzielle Zielgrößen vorgegeben werden, basieren die kalkulierten Standardkosten oft auf realistischen, aber bottom-up entwickelten Annahmen, beispielsweise zu Mengen, Preisen oder Auslastungen. Passen diese beiden Ebenen nicht zusammen, entstehen Unsicherheiten, Spannungen und eine geringe Akzeptanz im Unternehmen. Finanzielle Ziele wirken dann wie theoretische Vorgaben, denen die operative Realität nicht gerecht wird oder nicht gerecht werden kann. Eine fundierte

Steuerung auf Basis von Standardkosten gelingt nur, wenn finanzielle Zielsetzungen und operative Planwerte aufeinander abgestimmt sind und nicht in zwei getrennten Welten existieren. Wie den angesprochenen Herausforderungen entgegengewirkt werden kann, wird im nächsten Abschnitt beschrieben.

### **3. Der moderne Gegenentwurf – Integration mit System**

Die Zeiten isolierter Planungstools und separater Excel-Modelle sind vorbei – zumindest in Organisationen, die Planung als strategisches Steuerungsinstrument verstehen. Der moderne Gegenentwurf zur fragmentierten Planung ist ein integriertes, durchgängiges System, das operative und finanzielle Perspektiven miteinander verbindet. Das betrifft insbesondere die enge Verzahnung von Sales & Operations Planung (S&OP), ERP-basierten Prozessdaten und der finanziellen Planung (FP&A).

## **Wer Planung, Daten und Verantwortung vernetzt, gewinnt Geschwindigkeit, Klarheit und Steuerungskraft – genau dann, wenn Unsicherheit am grössten ist.**

Ziel ist es, eine konsistente Planungslandschaft zu schaffen, in der Mengen-, Struktur- und Wertdaten aufeinander abgestimmt sind. Das bedeutet: Absatz- und Produktionsmengen aus dem Vertrieb, Ressourcen- und Kapazitätsdaten aus der Produktion sowie finanzielle Zielgrößen aus dem Controlling fliessen in einem gemeinsamen Modell zusammen. Planwerte entstehen dort, wo auch die operative Realität abgebildet wird. Notwendig hierfür sind sauber gepflegte Stammdaten, abgestimmte Annahmen und klar definierte Verantwortlichkeiten.

Der Nutzen dieser Integration ist vielfältig: kürzere Planungszyklen, bessere Nachvollziehbarkeit von Kostenentwicklungen, schnellere Reaktionsfähigkeit bei Abweichungen. Gleichzeitig steigt das Vertrauen in die Zahlen, da sie auf einer einheitlichen

Datenbasis beruhen und nicht aus unterschiedlichen Quellen manuell zusammengeführt werden müssen. Sie bildet zudem eine stabile Basis für Simulationsszenarien und aussagekräftige Forecasts.

Ein Medtech-Hersteller konnte auf diese Weise seinen Jahresplanungsprozess deutlich straffen. Statt isolierter Bereichsplanungen wurde ein integriertes, rollierendes Modell etabliert. Die Dauer des Planungsprozesses sank um ein Drittel. Ebenso auch die Anzahl der Planungsrunden. Heute sind Vertrieb, Einkauf und Produktion gleichberechtigt in die Bewertung von Massnahmen eingebunden und sehen auf Knopfdruck, wie sich veränderte Annahmen auf Margen und Kapazitäten auswirken.

Diese technische Integration ist jedoch nur die eine Hälfte des Erfolgs. Die andere ist ein kultureller Wandel: Planung wird zur

gemeinsamen Verantwortung von Vertrieb, Produktion und Finanzen. Starre Silos müssen aufgebrochen und durch kollaborative Prozesse mit klaren Verantwortlichkeiten ersetzt werden. Ohne diesen organisatorischen Wandel bleibt auch die beste Plattform wirkungslos.

Wie die verschiedenen Planungsanlässe und Forecasts prozessual abgestimmt werden könnten, ist in Abbildung 1 illustrativ dargestellt.

### **4. Planung wandert aus dem ERP in zentrale Plattformen**

Nicht nur Unternehmen überdenken ihre Planung, sondern auch die führenden Anbieter von Unternehmenssoftware vollziehen einen grundlegenden Wandel. In der Praxis ist zunehmend zu beobachten, dass klassische Planungskomponenten, die

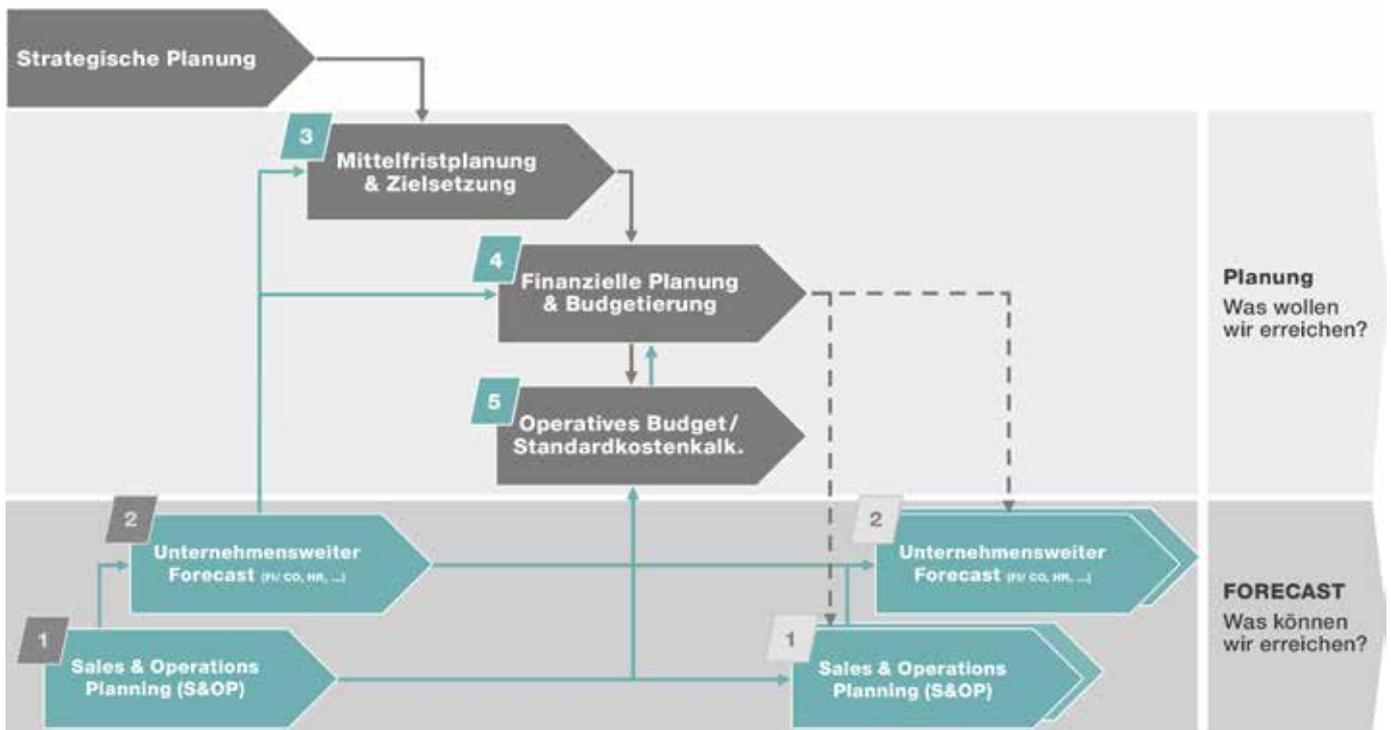


Abbildung 1: Planungsanlässe und Forecasts

früher tief im ERP-System verankert waren – etwa zur Ermittlung von Verrechnungssätzen oder Zuschlagsbasen – schrittweise in spezialisierte, plattformbasierte Planungsumgebungen ausgelagert werden.

Am Beispiel von SAP zeigt sich dieser Trend besonders deutlich: Mit der strategischen Fokussierung auf die SAP Analytics Cloud (SAC) als zentrale Planungsplattform werden klassische ERP-nahe Funktionen, beispielsweise zur Kostenstellen- oder Tarifplanung, zunehmend aus dem Kern von S/4HANA ausgelagert. Ziel ist es, Planung agiler, simulationsfähiger und kollaborativer zu gestalten, ohne dabei die Integration mit den operativen ERP-Daten zu verlieren.

Dieser Wandel ist nicht auf ein einzelnes Tool beschränkt. Auch andere Anbieter verfolgen vergleichbare Architekturen, und die zugrunde liegende Idee ist grundsätzlich technologieoffen: Die Trennung von operativer Ausführung im ERP und strategischer Planung auf einer übergeordneten Plattform bietet Unternehmen mehr

Flexibilität und Steuerungstiefe – sofern die Integration stimmt.

Der Trend ist eindeutig: Immer mehr Unternehmen bauen ihre Planungslandschaft um zentrale FP&A-Plattformen herum auf – unabhängig davon, ob es sich um eine unternehmenseigene Lösung, eine Cloud-Applikation oder eine hybride Architektur handelt. Planung wird damit zu einer disziplinübergreifenden Aufgabe mit hoher Systemunterstützung, losgelöst vom Ort der Datenerfassung, aber verankert im operativen Geschehen. Damit wird der Wandel zur Extended Planning & Analysis (xP&A) zur gelebten Praxis: Unternehmen können gezielt operative Use Cases aus Vertrieb, Produktion oder Personalwesen mit der Finanzplanung verbinden und so eine wirklich ganzheitliche Sicht auf ihre Werttreiber gewinnen.

### 5. Umgang mit Unsicherheit – Szenarien, Forecasts und Simulationen

Die wahre Stärke moderner Planungssysteme zeigt sich im Umgang mit Unsicherheit.

In einer dynamischen Welt, in der sich Preise, Nachfrage, regulatorische Rahmenbedingungen oder Lieferketten laufend verändern, reicht ein einziger Plan nicht mehr aus. Gefragt sind Planungsprozesse, die Alternativen systematisch berücksichtigen und Entscheidungsoptionen sichtbar machen.

Im Zentrum steht dabei das Denken in Szenarien. Was passiert, wenn Rohstoffpreise steigen? Wie verändert sich die Marge bei rückläufigem Absatz? Welchen Einfluss haben höhere Löhne oder neue Zölle auf einzelne Werke oder Produkte? Die Möglichkeit, zentrale Einflussgrößen schnell zu variieren und die Auswirkungen auf Kosten, Deckungsbeiträge oder Ergebnispfade unmittelbar zu analysieren, wird zunehmend zur Grundanforderung an jede professionelle Planungsumgebung.

Ein Automobilzulieferer simuliert beispielsweise regelmässig unterschiedliche Tarifszenerarien für sein osteuropäisches Werk. Auf dieser Basis lassen sich Auswirkungen



# Ein CAS in Public Sector Audit and Oversight

## Expertise des IDHEAP und der EFK in einem Kurs:

- > Krönen Sie Ihre Kompetenzen mit einem Zertifikat.
- > Erweitern Sie Ihre Kenntnisse – flexibel und im Tempo Ihrer Wahl.
- > Besuchen Sie unsere viertägigen Seminare für Fach- und Führungskräfte. Sie erhalten Einzelzertifikate.
- > Für ein CAS wählen Sie drei Seminare aus den folgenden vier aus:



**Prüfung von Organisation  
und Management**  
9./10. Oktober 2025  
und 23./24. Oktober 2025



**Wirtschaftlichkeitsprüfung  
und Evaluation**  
7./8. Mai 2026  
und 21./22. Mai 2026



**Digitale Transformation**  
28./29. Oktober 2026  
und 25./26. November 2026



**Finanzaufsicht  
im öffentlichen Sektor**  
Juni 2027

**Zielpublikum:** Das Angebot richtet sich an Führungskräfte, Spezialistinnen und Spezialisten der Finanzaufsicht und Rechnungsprüfung sowie generell an Interessierte aus Politik, Verwaltung und der Medienwelt.

**Zertifikat:** Wer drei Seminare innerhalb von drei Jahren erfolgreich besucht, erhält ein « Certificate of Advanced Studies » in « Public Sector Audit and Oversight ». Sie können jedes Seminar auch einzeln besuchen und erhalten dafür 25 CPE-Kreditpunkte bzw. durch EXPERTSuisse anerkannte 32 Stunden Fortbildungszeit.

**Unterricht:** Präsentationen, Diskussionen und praktische Übungen wechseln sich ab. Ihre aktive Teilnahme ist gefragt. Expertinnen und Experten aus der Praxis schaffen die Grundlagen und teilen ihren Erfahrungsschatz.

**Zeit und Ort:** Die Seminare werden jährlich und abwechselnd in Solothurn auf Deutsch und in Lausanne auf Französisch abgehalten. Die Seminare in Solothurn finden jeweils Donnerstag und Freitag von 9.15 Uhr bis 16.30 Uhr in Bahnhofsnähe statt (Hotel H4).

**Informationen und Anmeldungen:** Für weitere Informationen und die Anmeldung scannen Sie den entsprechenden QR-Code, besuchen Sie unsere Website [www.unil.ch/idheap/psao/de](http://www.unil.ch/idheap/psao/de) oder schreiben Sie eine E-Mail an: [Isabelle.Pralong.1@unil.ch](mailto:Isabelle.Pralong.1@unil.ch)

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE  
CONTRÔLE FÉDÉRAL DES FINANCES  
CONTROLLI FEDERALI DELLE FINANZE  
CONTROLLA FEDERALI DA FINANZAS  
SWISS FEDERAL AUDIT OFFICE



*Unil*  
UNIL | Université de Lausanne

IDHEAP  
Institut für  
öffentliche Verwaltung

## QUELLEN

Kappes, M.: SAP Analytics Cloud – Der Weg zur integrierten Unternehmensplanung, Horváth Whitepaper, Mai 2024.

Spörri, C./Seifert, A./Mesonero, N.: Finanzen und Sales & Operations – ein firmeninterner Röstigraben?, in: SwissAccounting | Standard, Ausgabe 3, 2024, S. 5–9.

Baldinger, D./Witschi, F./Engl, J.: Herstellkosten entlang einer konzernweiten Wertschöpfungskette, in: SwissAccounting | Standard, Ausgabe 1, 2025, S. 5–8.

auf Herstellkosten, Werksergebnisse und EBIT-Ziele in verschiedenen Absatzszenarien quantifizieren.

Solche Simulationen gelingen nur, wenn Planungs-, Struktur- und Stammdaten konsistent verknüpft sind. Voraussetzung ist ein durchgängiges Modell, das die relevanten Treiber abbildet und gleichzeitig genügend Flexibilität bietet, um unterschiedliche Varianten mit vertretbarem Aufwand zu berechnen, sei es im Rahmen eines Forecast-Prozesses oder als kurzfristige Ad-hoc-Analyse.

## 6. Integrierte Planung und Simulationen für KMU

Moderne Planung ist kein Privileg grosser Konzerne. Auch KMU können von mehr Transparenz, Struktur und Simulationstiefe profitieren. Zwar fehlt es oft an spezialisierten Controlling-Ressourcen oder IT-Kapazitäten, doch mit einem pragmatischen Vorgehen lassen sich auch in schlanken Organisationen grosse Wirkung erzielen.

Wichtig ist dabei ein gezielter, schrittweiser Einstieg. Statt eine umfassende Planungsarchitektur aufzubauen, empfiehlt sich für KMU der Fokus auf konkrete Fragestellungen: etwa die Analyse von Materialkostenentwicklungen, saisonale Produktionsschwankungen oder die Bewertung neuer Lieferantangebote. Erste digitale Ansätze – beispielsweise mit einfachen Simulationstools oder

cloudbasierten Planungsmodulen – können schnell Erkenntnisse liefern, etwa für datengestützte Preisverhandlungen oder realistische Lagerstrategien.

Ein produzierendes KMU mit drei Werken hat beispielsweise damit begonnen, seine Mengen- und Preisannahmen für kritische Materialien strukturiert zu erfassen und mit Forecast-Zahlen zu kombinieren. Bereits im ersten Jahr konnten dadurch Einkaufsentscheidungen systematisch vorbereitet und Schwankungen in der Marge besser nachvollzogen werden, ohne grosses Investitionsvolumen oder tiefgreifende Systemumstellungen.

Der Schlüssel liegt nicht in der flächendeckenden Digitalisierung aller Planungsprozesse, sondern im gezielten Aufbau relevanter Use Cases. Wer klein anfängt, erste Erfolge sichtbar macht und daraus lernt, kann die Planungsreife Schritt für Schritt steigern und mittelfristig ein tragfähiges, an die eigenen Bedürfnisse angepasstes Planungsmodell etablieren.

## 7. Fazit/Zusammenfassung

In Zeiten zunehmender Unsicherheit braucht es mehr als präzise Rechenmodelle. Es sind Planungsprozesse erforderlich, die Orientierung geben, Handlungsoptionen schaffen und abteilungsübergreifend wirksam sind. Wer seine Herstellkosten kennt, differenziert analysiert und aktiv steuert, verschafft sich strategische Entscheidungsfreiheit. Gerade dann, wenn die Märkte unberechenbar sind. Der Weg zu einer integrierten Planung beginnt nicht mit einem IT-Grossprojekt, sondern mit einer ehrlichen Standortbestimmung: Wie robust sind die aktuellen Prozesse wirklich? Wo liegen die grössten «Blind Spots»? Und welcher Hebel verspricht den schnellsten Erfolg? Eine klare Analyse dieser Fragen ist der erste Schritt, um aus dem reaktiven Modus auszubrechen und die Steuerung des eigenen Unternehmenserfolgs aktiv in die Hand zu nehmen.



**Dirk Baldinger**

eMBA in International Business und Diplom Betriebswirt (BA), Senior Project Manager, Horváth & Partner AG, DBaldinger@horvath-partners.com



**Andreas Seifert**

M.Sc. in Management, Principal, Horváth & Partner AG, ASeifert@horvath-partners.com



**Nicolas Mesonero**

M.A. HSG, Senior Project Manager, Horváth & Partner AG, NMesonero@horvath-partners.com

# Wenn aus Stunden Minuten werden: Wie Swissdec Ihren Alltag erleichtert

**Fünf Lohnmeldungen ausdrucken und abschicken, eine Unfallmeldung über das Portal einreichen und anschliessend die Pensionskasse kontaktieren, weil die Beiträge fehlen. So sieht er aus, der ganz normale Wahnsinn im Treuhandalltag. Doch dieser Alltag wandelt sich: Er wird ruhiger, strukturierter und digitaler. Dank Swissdec.**

Benjamin Haldimann | Doris Valsangiacomo | Judith Fischer | Doris Köppel | Ramona Pfiffner

Ein Beitrag von Swissdec

Seit 2011 nutzt die Fundus Treuhand AG Swissdec. Damals war der Lohnstandard-CH (ELM) noch eine Art Geheimtipp. Heute ist ELM aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken. «Die Jahresabschlüsse waren früher eine Zettelwirtschaft. Heute ist der ganze Prozess massiv vereinfacht und schnell», so Frau Valsangiacomo, Mitglied der Geschäftsleitung der Fundus Treuhand AG.

## Manuell Ausfüllen war gestern

Besonders sichtbar wird dies in der Lohnadministration: Mit ELM von Swissdec lassen sich Lohnmeldungen an die AHV/FAK, das BFS, Steuerämter, Versicherungen und Pensionskassen einheitlich, effizient und direkt aus der Lohnbuchhaltungssoftware übermitteln. Medienbrüche, doppelte Dateneingaben oder individuelle Formulare entfallen. Auch bei Krankheits- oder Unfallmeldungen sorgt der Leistungsstandard-CH (KLE) für Entlastung, indem er die Daten strukturiert an die zuständigen Versicherungen weitergibt. Die Finanzdatenübermittlung an Steuerbehörden erfolgt schon bald standardisiert über eBilanz, welcher aktuell bei ersten Anwendungen im Pilotbetrieb ist.

## Entwicklungen in den Datenräumen Lohn, Leistung und Finanzen

Der Verein richtet sich heute entlang der drei zentralen Datenräume Lohn, Leistung und Finanzen aus. In diesen Bereichen werden digitale, strukturierte Prozesse konsequent gefördert und gemeinsam praxisnah weiterentwickelt. Für TreuhänderInnen bedeutet das: Die bestehenden Standards werden nicht nur beibehalten, sondern kontinuierlich verbessert. Mit dem Ziel, den administrativen Aufwand mittels Digitalisierung weiter zu senken.

Ein Beispiel dafür ist der sogenannte Profilstandard, welcher derzeit pilotiert wird. Fundus Treuhand weist zu Recht darauf hin: Die manuelle Konfiguration von Versicherungsprofilen, Tarifen und weiteren Parametern im ERP-System ist ein unnötiger Zeitfresser. Künftig sollen diese Informationen digital empfangen und automatisch ins Lohnprogramm übernommen werden können – das verbessert die Datenqualität und beschleunigt den gesamten Prozess erheblich.

## Weniger verrechnen? Mehr bewirken!

Ein verbreiteter Irrtum: Wenn sich Prozesse automatisieren, bleibt für TreuhänderInnen

## Swissdec – ein Blick hinter die Kulissen

Swissdec ist eine Non-Profit-Organisation, die von fünf Vereinsmitgliedern getragen wird: dem Bund, vertreten vom Bundesamt für Statistik (BFS), dem Verein eAHV/IV, dem Schweizerischen Versicherungsverband (SVV), der Schweizerischen Steuerkonferenz (SSK) und der Suva. Gemeinsam mit ERP- bzw. Software-Herstellern und Datenempfängern entwickelt und betreibt Swissdec standardisierte, digitale Prozesse für die Übermittlung von Lohn-, Leistungs- und Finanzdaten.

Die Betriebskosten übernehmen die Trägerorganisationen und die Zertifizierungsgebühren die ERP-Hersteller. Für Sie ist die Nutzung von Swissdec Standards somit kostenlos.

Haben Sie schon geprüft, ob Ihre Software auch zertifiziert ist?  
[www.swissdec.ch/certified-erp](http://www.swissdec.ch/certified-erp)



### «In a nutshell»

#### Ihre Vorteile mit einer Swissdec-zertifizierten Software

- Grosse Zeitersparnis bei wiederkehrenden Prozessen (Eintritt, Mutation, Austritt, Lohnmeldung etc.)
- Reduktion von Fehlerquellen durch strukturierte Daten und automatisierte Abläufe
- Höhere Datenqualität dank medienbruchfreien Prozessen ohne PDF, Papier oder manuelle Nachbearbeitung+
- Kostenlose Nutzung für Treuhandunternehmen
- Pünktliche Anpassung bei gesetzlichen Änderungen
- Schrittweise Erweiterung um neue Funktionen wie z. B. eBilanz oder ELM BVG

#### Mitwirken oder Informationen gewünscht?

Mehr zur Umsetzung in der Praxis, zu den Swissdec-Standards und zur Pensionskassen-Digitalisierung finden Sie unter [www.swissdec.ch/fiduciary-info](http://www.swissdec.ch/fiduciary-info) oder unter folgendem QR-Code; inklusive französischer und italienischer Version dieses Artikels.



weniger zu tun. Doch das Gegenteil ist der Fall. «Die Art der Dienstleistung verändert sich», so Frau Fischer, Mandatsleiterin bei Fundus Treuhand. «Wir reduzieren mit ELM und KLE unnötige, doppelte Arbeitsschritte, steigern gleichzeitig die Qualität und investieren in echten Mehrwert für Kundinnen und Kunden.»

Statt also Zeit mit Datenerfassung und manuellen Meldungen zu verbringen, entstehen neue Spielräume, um echten Kundennutzen zu generieren: für Analysen, statistische Auswertungen und strategische Beratung. Digitalisierung ist keine Bedrohung, sondern eine Einladung zur Weiterentwicklung. Wer heute Prozesse vereinfacht, schafft morgen neue Beratungsangebote und stärkt die Kundenbindung nachhaltig.

#### Qualität durch geprüfte Software

Verlässliche Zahlen sind das Fundament jeder Buchhaltung. Fundus Treuhand vertraut deshalb auf eine Swissdec-zertifizierte Software. «Für uns ist das ein echtes Qualitätslabel», sagt Frau Valsangiacomo. «Wir wissen: Die Berechnungen basieren auf geprüften, einheitlichen Regeln – das gibt Sicherheit. Für uns, für unsere Kunden und für die Revisoren.»

Der Nutzen reicht also weit über die Datenübermittlung hinaus: Swissdec-zertifizierte ERP-Hersteller entwickeln ihre Software nach klaren Vorgaben. So ist gewährleistet, dass gesetzliche Anforderungen – beispielsweise die Berechnung der ALV oder des UVG-Höchstlohns – korrekt umgesetzt werden. Kurz gesagt: Ein zertifiziertes

Lohnprogramm rechnet richtig. Und Sie profitieren selbst dann, wenn Sie die Daten (noch) nicht digital übermitteln.

#### Die zweite Säule in Bewegung

Die berufliche Vorsorge bleibt ein zentrales Thema für Fundus Treuhand. Zwar steigt die Anzahl der angebotenen Pensionskassen, doch viele Anbieter hinken noch hinterher – mit Medienbrüchen, manuellen und individuellen Prozessen pro Datenempfänger sowie hohem Aufwand für Eintritte, Mutationen und Austritte.

Die gute Nachricht: Die zweite Säule ist in Bewegung. Doris Köppel, Präsidentin des Vereins eBVG, treibt die Vereinfachung mittels Standardisierung und Digitalisierung aktiv voran: «Die zweite Säule galt lange als digitales Schlusslicht. Doch das ändert sich. Mit der Domäne «BVG» im Standard ELM verbinden wir die Lohnbuchhaltung und Pensionskassen direkt. Meldungen zu

Eintritten, Austritten, Lohnmutationen oder Pensumsänderungen können automatisiert direkt aus der Lohnbuchhaltungssoftware über den Distributor sicher und datenschutzkonform an die Empfänger übertragen werden; inklusive digitaler Rückmeldung.» (siehe Abbildung 1).

Der Verein eBVG fördert diese Entwicklung gemeinsam mit Swissdec und Partnern wie bvg-digital. Sie basiert auf dem bewährten Swissdec-Standard ELM, ist interoperabel konzipiert und erlaubt eine sichere und medienbruchfreie digitale End-to-Endkommunikation: «Was früher per Fax, Mail oder Excel lief, wird heute direkt zwischen den Systemen übertragen», so Köppel. «CFOs profitieren von klar kalkulierbaren Prozessen, Treuhänder und Payroll-Verantwortliche von spürbarer Entlastung im Alltag, und alle gemeinsam von einer effizienteren Verwaltung der zweiten Säule.»

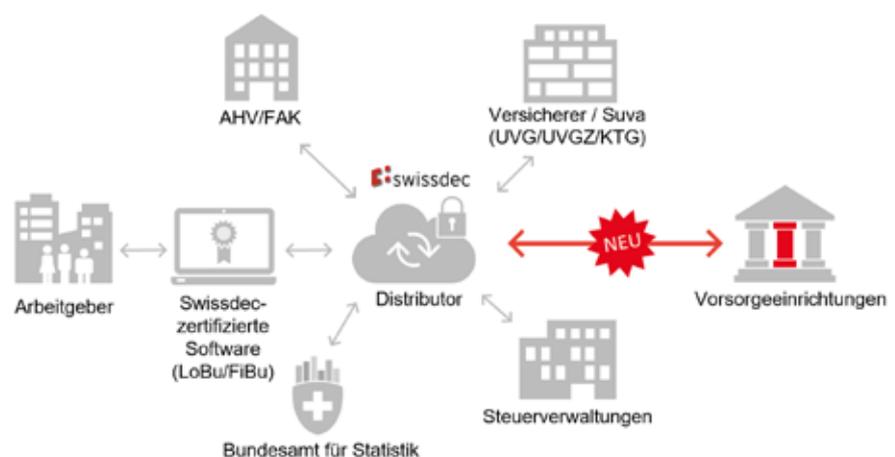


Abbildung 1: Swissdec als Drehscheibe zwischen Unternehmen, Behörden und Versicherungen.

# Professioneller Fussball als Investment: Eine Accounting-Perspektive

**Der professionelle Fussball durchlebt einen fundamentalen Wandel: Von einer sportlich dominierten Kultur hin zu einem Assetmarkt, in welchem Investoren, internationale Kapitalströme und wirtschaftliche Steuerungselemente eine immer zentralere Rolle einnehmen. Diese Entwicklung birgt Chancen – aber auch Herausforderungen für die betriebswirtschaftliche Kompetenz, insbesondere im Bereich Accounting.**

Peter Rosenberger

Profi-Fussballclubs bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen sportlichem Erfolg und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit. Dabei gewinnt die Kapitalstruktur zunehmend an Bedeutung, da externe Investoren verstärkt in den Markt eintreten. Private-Equity-Fonds, Family Offices und börsennotierte Beteiligungsgesellschaften drängen auf den Markt. Ohne ein solides Rechnungswesen und transparente Strukturen riskieren diese Engagements jedoch schnell ihre Legitimation.

Die Eigenkapitalquote, der Verschuldungsgrad sowie Liquiditätskennzahlen liefern Investoren und Vereinsführung essenzielle Informationen in die finanzielle Situation. Besonders traditionsreiche Clubs mit hoher medialer Reichweite und starker emotionaler Bindung verfügen über ein erhebliches ungenutztes Potenzial – vorausgesetzt, dieses wird auch betriebswirtschaftlich transparent und nutzbar gemacht.

## Controlling im Profisport – strategisch und operativ

Ein wirksames Controlling differenziert sich auf zwei Ebenen:

### Strategisches Controlling

Hier geht es um Zielorientierung, Kapitalbindung und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Fragen der langfristigen Finanzierung, Investitionsstrategien in Infrastruktur (z. B. Stadien, Trainingszentren) sowie Partnerschaften und Lizenzrechte stehen im Fokus.

### Operatives Controlling

Auf dieser Ebene müssen tagesaktuelle Kennzahlen, Tageseinnahmen des Spieltags, Transfersummen, Kaderkosten und

Nachwuchsförderung kontinuierlich überwacht und gesteuert werden. Nur mit professioneller Budgetierung und Kostenrechnung können sportliche Ziele und wirtschaftliche Realitäten in Einklang gebracht werden.

### Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

Ein BAB für Fussballvereine könnte etwa folgende Kostenstellen aufweisen:

- Lizenzspielerabteilung
- Nachwuchsleistungszentrum
- Spieltage & Sicherheit



Chelsea gewann am 13. Juli 2025 den Final der FIFA-Klub-WM mit 3:0 gegen PSG. (Foto: Getty Images; Bilder mit freundlicher Genehmigung der FIFA abgedruckt)

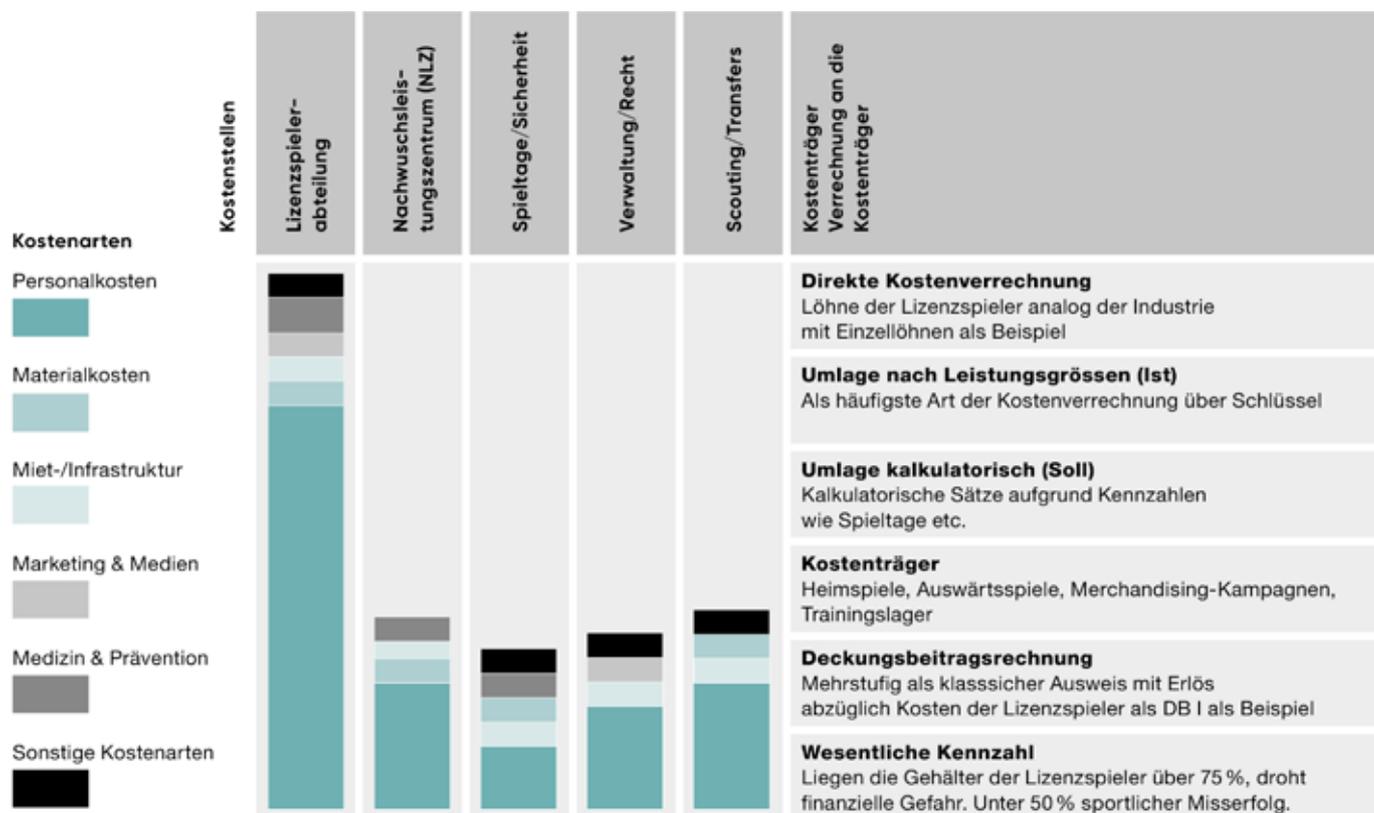


Abbildung 1: Darstellung des Betriebsabrechnungsbogens BAB nach der Kostenartenstruktur mit Verteilung auf die Kostenstellen (schematisch)

- Verwaltung & Recht
- Scouting & Transfers

Typische Kostenträger umfassen z. B.:

- Heimspiele
- Auswärtsspiele
- Merchandising-Kampagnen
- Trainingslager

Diese klare Zuordnung schafft Transparenz und erleichtert die wirtschaftliche Steuerung erheblich.

### Betriebsabrechnungsbogen (BAB), Sicht Kostenstellen und Kostenartenstruktur

Der BAB zeigt die Kostenzuordnung auf. Auf dieser Basis entsteht ein ganzheitliches Bild für die interne Steuerung sowie die externe Kommunikation.

Mit etwas Phantasie und Kreativität kann das hier vorgestellte Instrumentarium durchaus an die in der Industrie verankerten Bereiche wie Forschung und Entwicklung

(Nachwuchsförderung), Einkauf (Scouting und Transfers) sowie Produktion (Lizenzspielerabteilung) angepasst, der Arbeitsplan für die Taktik des Teams herangezogen werden.

### Sportwissenschaftliches Reporting

Ein innovativer Ansatz ist das sportwissenschaftliche Reporting im Rahmen des Controllings. Dabei werden klassische betriebswirtschaftliche Kennzahlen mit sportlichen Leistungsdaten verknüpft. Beispiele:

- Kosten je erzieltm Punkt in der Liga
- Return-on-Investment pro Spieler
- Verletzungsquote im Verhältnis zu den medizinischen Ausgaben

Diese KPIs ermöglichen eine integrierte Betrachtung und steigern die Aussagekraft des Berichtswesens erheblich.

### Fazit

Ohne hochqualifizierte Accountants und moderne Controllingssysteme fehlt selbst ambitionierten Clubs die

betriebswirtschaftliche Grundlage für nachhaltigen Erfolg. Die Integration von Rechnungswesen, Controlling und sportnaher Analyse ist keine Kür – sondern eine Pflicht in einem zunehmend finanzgetriebenen Profisport. Wer diesen Weg professionell beschreitet, kann nicht nur sportlich, sondern auch wirtschaftlich in die Champions League aufsteigen.



#### Peter Rosenberger

Dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Geschäftsführender Partner von Rosenberger + Partner, zugelassener Revisionsexperte, akkreditierter Wirtschaftsprüfer der Tschechischen Republik, Inhaber der UEFA A-Trainerlizenz, rosenberger.peter@bluewin.ch

# Konsignationslager und Besonderheiten von Vorräten – Überlegungen zum Fall RUAG

**Die Bilanzierung von Vorräten folgt handelsrechtlich den allgemeinen Richtlinien für die Aktivierung. Aufgrund einer wirtschaftlichen Betrachtungsweise umfasst die Bilanzposition «Vorräte» eine Vielzahl verschiedener Vermögenswerte. Die jüngst öffentlich diskutierten Probleme der RUAG zeigen auf, dass Bilanzierungsfragen von Konsignationswaren einen Einfluss auf die Transparenzfunktion der Bilanz haben können.<sup>1</sup>**

Marco Passardi

Vorräte stellen im Rahmen der Rechnungslegung eine für viele Unternehmen zentrale Position dar. Einkauf und Bewertung der Vorräte beeinflussen genauso das unternehmerische Ergebnis (und damit die Steuerlast) wie auch Fragen der Umsatzrealisierung und des Zeitpunkts einer Ausbuchung oder eines Abgangs der Vorräte. Ob ein Aktivum innerhalb der Bilanzposition «Vorräte» erfasst werden soll oder nicht, hängt vom wirtschaftlich determinierten Verwendungszweck und nicht primär von der Beschaffenheit ab. Während Handelsunternehmen Waren einkaufen und (teurer) verkaufen (ohne diese zu «veredeln»), können unbebaute und bebaute Grundstücke bei einem Generalunternehmen oder bei einem Immobilienunternehmen als Vorräte klassifiziert werden. Industrieunternehmen wiederum verfügen innerhalb der Vorräte sowohl über Roh- und Betriebsmaterial als auch über unfertige/fertige Erzeugnisse. Aber auch eine Organisation, die im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit den Handel mit Kryptowährungen praktiziert, z. B. als Broker oder Miner, kann die gehandelten Kryptowährungen als Vorräte bilanzieren. Der oftmals ebenfalls innerhalb der Vorräte bilanzierte Posten «nicht fakturierte Dienstleistungen» darf – so die neueste Rechtsprechung des Bundesgerichts – nur noch nicht vollständig

erbrachte Leistungen erfassen und darf nicht dazu verwendet werden, (höhere) aktive Rechnungsabgrenzungen (und damit tendenziell höhere Steuerlasten) zu umgehen.<sup>2</sup>

## Aktivierung von Vorräten

Das Schweizer Recht kennt keine speziellen Aktivierungsvoraussetzungen für Vorräte, jedoch solche für Aktiven (Art. 959 Abs. 2 OR): Danach muss über aktivierungsfähige Vermögenswerte verfügt werden können (Grund dafür ist ein vergangenes Ereignis). Solche Vermögenswerte müssen einen wahrscheinlichen zukünftigen Mittelzufluss (Ertragsüberschuss, Cashflow oder Ähnliches) auslösen können. Ebenso vorausgesetzt ist die Bewertbarkeit, also die verlässliche Möglichkeit zur Schätzung des Wertes. Ein allfälliger Eigentumsvorbehalt steht einer Aktivierung nicht grundsätzlich entgegen, löst aber eine Offenlegungspflicht im Anhang aus.<sup>3</sup>

## Vorräte bei der RUAG

Aufgrund von in der Öffentlichkeit kritisch beurteilten Geschäften mit den Kampfpanzern Leopard 1 und 2 ersuchte die Finanzdelegation der eidgenössischen Räte (FinDel) die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) um eine unabhängige Beurteilung möglicher Betrugsaspekte bei

der RUAG MRO Holding AG (RUAG). Die für ihre fundierte, sachliche Analysekompetenz bekannte EFK versteht ihren Auftrag seit jeher so, dass sie auch eine deutliche und klare Würdigung in ihrer öffentlichen Kommunikation vornimmt – unter Berücksichtigung des Umgangs mit «Steuergeldern» erscheint dies sinnvoll. Leider wird dies erst im Nachhinein verstanden, wie die aktuellen Debatten über «Kostenexplosionen» bei der Beschaffung der F35 zeigen – die EFK hatte seit jeher die abgeschlossenen Verträge sehr kritisch beurteilt.

Die EFK kommt in ihrem Bericht zu den möglichen Betrugsaspekten zum Schluss, dass es ausreichende Hinweise auf einen möglichen Betrug gebe, insbesondere durch ein ehemaliges Kadermitglied mit Doppelfunktion in der Schweiz und Deutschland.<sup>4</sup> Die Untersuchung der EFK zeigte hinsichtlich der Position «Vorräte», dass die RUAG ohne Genehmigung

<sup>1</sup> Der Beitrag basiert auf einer mehrteiligen Blogserie, an denen der Autor mitgewirkt hat, vgl. <https://hub.hslu.ch/economiccrime/der-fall-ruag-der-umgang-mit-whistleblower-meldungen/>, Abrufdatum 11.7.2025.

<sup>2</sup> Vgl. das Urteil des Bundesgerichts vom 13.9.2022, 2C\_632/2022.

<sup>3</sup> Vgl. EXPERTsuisse (2023): Handbuch der Wirtschaftsprüfung, S. 173 und S. 195.

<sup>4</sup> Vgl. EFK (10.1.2025): Prüfung möglicher Betrugsaspekte – RUAG MRO Holding AG, EFK-24192 (Kurzfassung, Version inkl. Stellungnahmen).

Ersatzteile aus dem Konsignationslager im Besitz der Armee für ihr eigenes Geschäft mit Dritten verwendet haben könnte. Unter dem Begriff des «Konsignationslagers» ist im Bericht der EFK die durch RUAG an ihren Standorten geführten und bewirtschafteten Warenlager gemeint. Die Waren in diesen Lagern befinden sich im Eigentum des Eidgenössischen Departementes für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS).

### Handelsrechtliche Würdigung

Konsignationswaren sind zwar Waren, wie sie in einer Organisation vorkommen können. Sie bleiben aber im Eigentum des Kommittenten (hier: VBS) und zählen daher nicht zu den uneingeschränkt verfügbaren Aktiven des Kommissionärs (hier: RUAG). Aus diesem Grund dürfen sie gemäss Art. 959 Abs. 2 OR nicht in dessen Bilanz aktiviert werden. Dennoch ist eine sachgerechte Erfassung der Bestände sowie deren Veränderungen (Bestandsnachweis gemäss Art. 958c Abs. 2 OR) aus Gründen der Sorgfaltspflicht gegenüber dem Kommittenten erforderlich.<sup>5</sup> Daher ist es sinnvoll, diese Informationen im Anhang zur Jahresrechnung aufzuführen. Im Rahmen ihrer Untersuchung stellte die EFK fest, dass

## Für eine ordnungsgemässe, betriebswirtschaftlichen Grundsätzen folgende Steuerung und Überwachung einer Organisation ist es unabdingbar, auch nicht aktivierte, aber verwaltete (teilweise) genutzte Vermögenswerte zu «überwachen».

kein geeignetes Reporting mit Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) zur Lagerbewirtschaftung der Konsignationswaren geführt wurde. Besonders relevant wäre in diesem Zusammenhang beispielsweise die Messung der Lagerreichweite gewesen.

Wie im Bericht festgehalten, fehlten jedoch solche grundlegenden Instrumente: Das

eingesetzte Excel-Tool erlaubte es beispielsweise nicht, den aktuellen Lagerbestand mit dem Vorjahreswert zu vergleichen. Als besonders kritisch erwies sich zudem die unklare Regelung bezüglich (grundsätzlich unproblematischer) Leihentnahmen, die unzureichend überwacht und kontrolliert wurden.

### Praktische Schlussfolgerung für die Unternehmensführung

Die Pflicht zur Vornahme einer für die Bestandsermittlung notwendigen sachgerechten Inventur erstreckt sich nicht nur auf bilanzierte Aktiven. Für eine ordnungsgemässe, betriebswirtschaftlichen Grundsätzen folgende Steuerung und Überwachung einer Organisation ist es unabdingbar, auch nicht aktivierte, aber verwaltete und (teilweise) genutzte Vermögenswerte zu «überwachen». Nebst den Konsignationswaren wäre hier z. B. auch an Fahrzeuge im Leasing (die handelsrechtlich nicht bilanziert werden müssen/Operating Leasing) oder aufgrund von Aktivierungsgrenzen nicht bilanzierte Vermögenswerte (wie z. B. IT-Equipment, Kleinmaterial wie Papier etc.) zu denken. Dies gilt auch hinsichtlich der nicht erlaubten privaten Verwendung von geschäftlichen Ressourcen.

### Vorteile der ordnungsmässigen Buchführung und Rechnungslegung

Der Fall der RUAG verdeutlicht den praktischen Stellenwert eines aussagekräftigen Accountings. Eine korrekte Buchführung, verbunden mit einer situationsgerechten Rechnungslegung, hätte den von der EFK zu Recht monierten Umgang mit Konsignationswaren verhindern oder doch zumindest stark erschweren können.

<sup>5</sup> Vgl. Gutsche, Robert; Meyer, Dieter: Art. 959a OR, N 53, in: Pfaff, Dieter; Glanz, Stephan; Stenz, Thomas; Zihler, Florian (Hrsg.): Rechnungslegung nach Obligationenrecht, 3. Auflage, Zürich 2024.

## ZERTIFIKATSLEHRGANG

### KMU-Verwaltungsrat kompakt

#### DATUM

08.06.2026 – 10.06.2026

Dieser Zertifikatslehrgang lässt sich beim **Executive CAS SwissAccounting** anrechnen.



#### Marco Passardi

Prof. Dr. oec. publ., Professor für Accounting am IFZ, Institut für Finanzdienstleistungen Zug, Hochschule Luzern, Invited Professor an der Universität Neuchâtel, Lehrbeauftragter der ETH Zürich  
marco.passardi@hslu.ch

Zu viel des Guten:

# Das Bundesgericht zur Bewertung mit Multiplikatoren

**Während sich das Bundesgericht häufig mit dem Praktikerverfahren befasst, sind Urteile zur DCF-Methode selten und zu Multiplikatoren überhaupt nicht zu finden. Interessant ist daher der am 18.02.2025 entschiedene Fall (9C\_485 / 2024).**

Tobias Hüttche

## Der Fall

Der Sachverhalt ist übersichtlich: Eine Treuhandgesellschaft mit Sitz in der Schweiz erwarb im Jahr 2018 80 Prozent der Aktien einer monegassischen Gesellschaft für rund 3,4 Mio. CHF. Der (unbestritten marktconforme) Kaufpreis wurde mit einem EBITDA-Multiplikator von fünf bestimmt. Ein Jahr später wurde die Beteiligung vollständig abgeschlossen, was unter anderem mit der mangelnden Profitabilität der neuen Tochtergesellschaft begründet und offenbar auch von der Revisionsstelle gefordert wurde. Laut Sachverhalt war die Gesellschaft im Jahr 2019 bilanziell überschuldet und verfügte auch über keine nennenswerten stillen Reserven.

Die Steuerverwaltung qualifizierte die Abschreibung als grösstenteils nicht geschäftsmässig begründet. Dazu bewertete sie die Beteiligung mit derselben Methode, mit der die Steuerpflichtige den Kaufpreis ermittelt hatte, also einem EBITDA-Multiplikator von fünf, aber auf Basis des einfachen Durchschnitts der Ergebnisse der Geschäftsjahre 2016 bis einschliesslich 2019 berechnet (2016: 626 TCHF, 2017: 601 TCHF, 2018: -135 TCHF, 2019: -332 TCHF), was einen Durchschnittswert von 190 TCHF ergibt.

Begründet wurde dieses Vorgehen mit der Massgeblichkeit der handelsrechtlichen Jahresrechnung und dem dort zu beachtenden Grundsatz der Stetigkeit (Art. 958c Abs. 1 OR). Da die Steuerpflichtige zur erstmaligen Bewertung der Beteiligung eine bestimmte Methode (eben den EBITDA-Multiplikator) gewählt habe, sei sie auch in den Folgejahren daran gebunden.

## Das Urteil

Die Ansicht der Steuerverwaltung und der Vorinstanz teilte auch das Bundesgericht. Zunächst habe die Vorinstanz «n'a pas établi les faits», indem sie die Beteiligung mit einem Multiplikator bewertet habe. Schliesslich hätte auch die Steuerpflichtige den Erwerb zu einem auf diese Weise ermittelten Kaufpreis im Verfahren bestätigt. Über deren Argument «Qu'on ne pourrait pas lui opposer le principe de la permanence des méthodes puisqu'elle n'aurait pas choisi la méthode des multiples», seien auch keine weiteren Gründe genannt worden, die dagegensprechen würden. Zur Eignung eines Multiplikators für die Bewertung einer Beteiligung hält das Bundesgericht ausdrücklich fest: «Cette méthode permettait en outre, une approche dynamique de la situation de la filiale (exploitation orientée vers le futur et vers sa

continuation) ainsi que la prise en compte du résultat économique négatif allégué par la contribuable pour l'année 2019» (E.5).

## Die Beurteilung

Das Urteil liegt an der Schnittstelle von Rechnungslegung und Unternehmensbewertung, dennoch sollten die sich daraus ergebenden Fragen getrennt beantwortet werden: Zunächst ist zu prüfen, ob tatsächlich die Stetigkeit ein valables Argument für die weitere Verwendung der beim Kauf verwendeten Methode ist. Dann ist nach der Eignung eines Multiplikators für die Beteiligungsbewertung zu fragen.

Das Gesetz erwähnt den Grundsatz der Stetigkeit nicht ausdrücklich. Dieser ist jedoch gemeint, wenn Art. 958c Abs. 1 Nr. 6 OR vorschreibt, dass «bei der Darstellung und der Bewertung stets die gleichen Massstäbe zu verwenden» sind. Die Stetigkeit hat dabei zwei Dimensionen, eine sachliche und eine zeitliche. Sachlich wird zwischen der formellen Stetigkeit bei Darstellung und Gliederung, sowie der materiellen Stetigkeit bei der Anwendung von Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden unterschieden. In zeitlicher Hinsicht unterscheidet man weiter die horizontale Stetigkeit (Stetigkeit über die Jahre hinweg) und

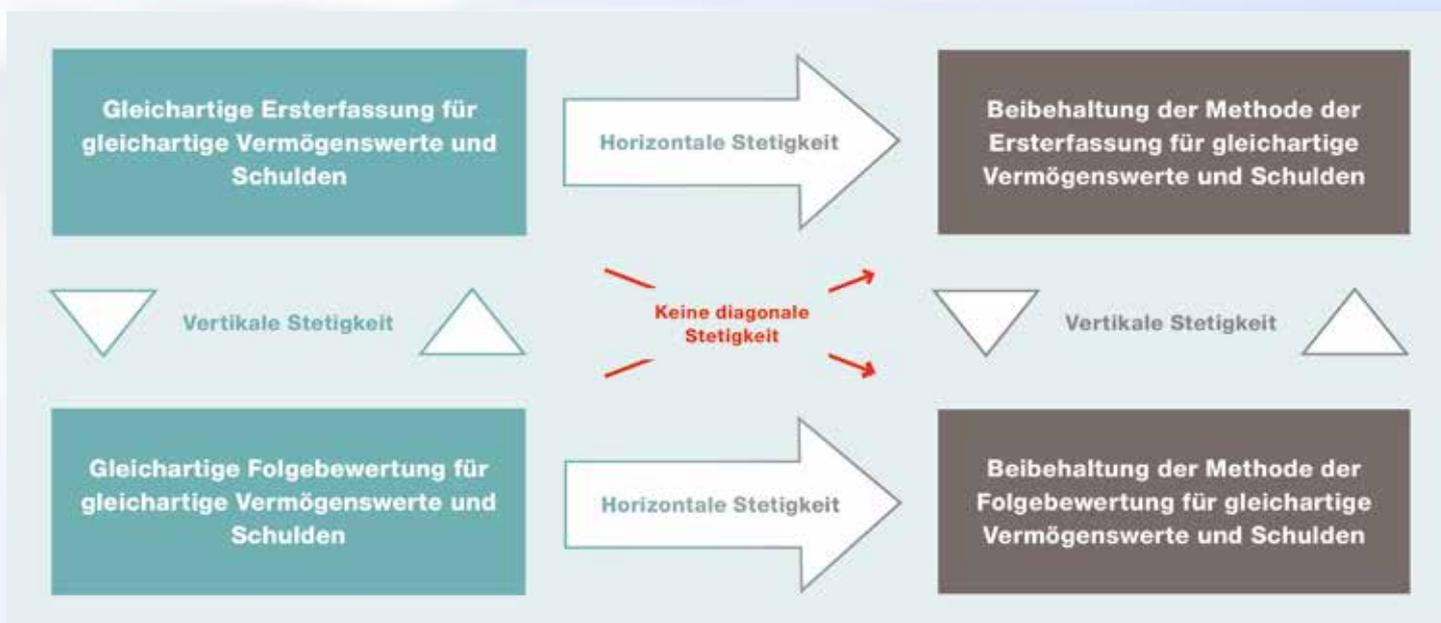


Abbildung 1: Dimensionen der Stetigkeit

die vertikale Stetigkeit (gleichartige Vermögenswerte und Schulden müssen in einem Geschäftsjahr gleich bewertet werden).

Der vorliegende Sachverhalt fällt allerdings unter keine dieser Kategorien, da es sich um zwei unterschiedliche Vorgänge handelt: Zum einen um die Ermittlung von Anschaffungskosten einer Beteiligung bei der Ersterfassung, zum anderen um deren Folgebewertung. Was zu den Anschaffungskosten eines Vermögenswertes gerechnet wird, ist zum Zeitpunkt der Anschaffung zu entscheiden, nicht in den Folgejahren. Und natürlich sind für die Folgebewertung angewendete Bewertungsmethoden stetig anzuwenden, aber unabhängig von der Ermittlung der Anschaffungskosten. In diesem Sinne ist Stetigkeit stets linear zu sehen (vertikal oder horizontal). Die Folgebewertung ist hingegen unabhängig von der Ersterfassung – eine diagonale Stetigkeit gibt es nicht (Pfaff/Hüttche/Zihler, Art. 958c, RN 56, in: Praxiskommentar, 3. Aufl. 2024, S. 232).

Bei der Frage der Zulässigkeit einer Multiplikator-Bewertung gilt das Mantra der Bewertung: Der Zweck bestimmt die Methode! Vorliegend ging es um die

Bewertung einer Beteiligung in der Jahresrechnung. Dabei ist zu unterscheiden: Ist ein Verkauf geplant, muss der Verkehrswert (ohne Synergien) ermittelt werden. Soll die Beteiligung weiter gehalten werden, kann diese auch zum Nutzwert und unter Einbezug von Verbundeffekten bewertet werden, zur Beseitigung einer Überschuldung allenfalls auch über die Anschaffungskosten hinaus (Loser/Glanz, Art. 725c, RN 17, in: Praxiskommentar, 3. Aufl. 2024, S. 1090). Zur Ermittlung von Verkehrswerten sind Multiplikatoren in der Regel nicht geeignet, da sie vom eigentlichen Bewertungsobjekt abstrahieren und bestenfalls eine Bandbreite möglicher Werte liefern (Hüttche/Schmid, Unternehmensbewertung in der Schweiz 2023, S. 70). Ein Nutzwert mag mit sorgfältig gewählten Multiplikatoren zu schätzen sein; allerdings sollten dann die Zukunftsaussichten berücksichtigt werden, was forward multiples erfordert, die auch künftige oder nachhaltige Ergebnisse einbeziehen. Im vorliegenden Fall wurde der Multiplikator auf Basis der vier letzten Geschäftsjahre ermittelt, die eine deutliche Verschlechterung der Situation zeigen. Ohne Weiteres sollte nicht davon ausgegangen werden, dass der einfache Durchschnitt (190 TCHF) nachhaltig erzielbar sein wird.

## Fazit

Was ist also aus dem Urteil zu lernen? Zunächst – leider – nur wenig im Hinblick auf die Rechnungslegung. Entgegen der Ansicht des Bundesgerichts sind Ersterfassung und Folgebewertung nicht durch die Stetigkeit verbunden. Interessanter ist das Urteil aus Sicht der Unternehmensbewertung: Zumindest für die Bewertung von Beteiligungen in der Jahresrechnung (und bei Halteabsicht) scheint eine alleinige Bewertung mit Multiplikatoren zulässig zu sein. Deren Auswahl und Berechnung sollten jedoch ebenso sorgfältig erfolgen wie die Berechnung eines Zukunftserfolgswertes.



**Tobias Hüttche**

Prof. Dr., Wirtschaftsprüfer, CVA  
Institut für Finanzmanagement  
Hochschule für Wirtschaft FHNW, Basel,  
tobias.huettche@fhnw.ch

# Datenmanagement: von Excel zu Power BI (PU42)

- » praxisnahe Datenkompetenz
- » vielseitige Anwendungsbereiche
- » karrierefördernde Qualifikationen

Ihre Option für die  
Prüfungsanmeldung  
Fachausweis Finanz- und  
Rechnungswesen

Effizient und zukunftsweisend: Der Studiengang «Datenmanagement – von Excel zu Power BI» ist ideal für aufstrebende Controlling- und Rechnungswesen-Profis, die ihre Datenmanagement-Kompetenzen ausbauen wollen.

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

Eine Institution von  
SwissAccounting  
und kfmv Zürich

  
**ControllerAkademie**

## Reverse Factoring:

# Erste Erfahrungen mit den neuen IFRS-Offenlegungspflichten

**Die neuen IFRS-Offenlegungspflichten beabsichtigen seit dem 1. Januar 2024 mehr Transparenz von Reverse-Factoring-Arrangements. Doch wie gelingt die Umsetzung in der Praxis? Es zeigen sich zentrale Herausforderungen, aber auch erste Lösungsansätze.**

Frederik Schmachtenberg | Jae-Min Ha

Mit Inkrafttreten der Änderungen zu IAS 7 und IFRS 7 sind Unternehmen seit dem 1. Januar 2024 verpflichtet, umfangreichere qualitative und quantitative Informationen zu Supplier Finance Arrangements (SFAs) in den Anhangangaben der Jahresrechnungen offenzulegen. Ziel des IASB ist es, die Transparenz über Umfang, Struktur und Liquiditätsrisiken solcher Programme zu erhöhen, und somit die Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen und Bilanzadressaten zu

verringern. Diese Informationen müssen offengelegt werden, unabhängig davon, ob eine Ausbuchung der ursprünglichen Verbindlichkeit und Erfassung einer neuen Schuld gemäss IFRS 9 erforderlich ist. Erste Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass der neue Transparenzfokus neben technischen Herausforderungen auch zu vertieften internen Auseinandersetzungen von Verantwortlichkeiten, Prozessen und Datengrundlagen der Reverse-Factoring-Programme führt.

### **Herausforderungen bei der erstmaligen Umsetzung**

Die erstmalige Umsetzung der neuen Offenlegungspflichten bezüglich SFAs zeigt, dass Unternehmen mit strukturellen und systemischen Herausforderungen konfrontiert sind. Insbesondere multinationale Konzerne stehen vor der Aufgabe, aus fragmentierten ERP-Systemen, dezentralen Buchungslogiken und fehlenden standardisierten Datenfeldern relevante Informationen auf Rechnungsebene, wie Zahlungsziele, Programmdauer oder Statusinformationen zur Finanzierung durch externe Factors konsistent zu erheben. Hinzu kommt, dass die Einbindung externer Factor-Daten zusätzliche Komplexität schafft, da unterschiedliche technische Schnittstellen zu Verzögerungen und Inkonsistenzen in der Datenverarbeitung führen. Diese heterogene und potenziell unvollständige Datenlage erschwert eine einheitliche und vollständige Offenlegung der geforderten Informationen. Dies ist besonders herausfordernd für Tochterunternehmen, welche Teil grösserer Strukturen sind und relevante Daten für den Konzernabschluss zuliefern müssen. Zusätzliche Kontrollen, Schulungen und einheitliche Datenstrukturen müssen

### **Was ist Reverse Factoring?**

Reverse Factoring (Supplier-Finance-Arrangements) ist eine von einem Unternehmen initiierte Finanzierung, bei der das Unternehmen seine Lieferantenrechnungen durch einen Factor, in der Regel eine Bank oder ein Finanzdienstleister, (frühzeitig) begleichen lässt. Das Unternehmen selbst bezahlt den Factor hingegen erst am oder nach dem Fälligkeitstag der Rechnung, wobei die genauen Zahlungsmodalitäten individuell vereinbart werden. Der Factor wiederum erhält für die Zwischenfinanzierung in der Regel Zinsen auf den vorfinanzierten Betrag und/oder eine Servicegebühr. Seit 2024 müssen Unternehmen im Zusammenhang mit Reverse-Factoring-Vereinbarungen detaillierte Angaben bezüglich Vertragskonditionen, Buchwerten, Fälligkeiten der Verbindlichkeiten und Liquiditätsrisiken offenlegen, um Umfang, Struktur und potenzielle Auswirkungen der Reverse-Factoring-Programme auf Verbindlichkeiten und Geldflüsse zu verdeutlichen und so Informationslücken zwischen Unternehmen und Bilanzadressaten zu verringern.

## Jahresabschlussplanung 2025/2026

### ZÜRICH

28.11.2025 / 04.12.2025 /  
16.12.2025 / 15.01.2026

### BERN

10.12.2025



eingeführt werden, was einen deutlichen Mehraufwand bedeutet.

Eine weitere Herausforderung betrifft die Identifikation der Programme, die in den Anwendungsbereich der neuen Vorschriften nach IAS 7.44G fallen. Dabei ist zu prüfen, ob die Kriterien eines Supplier-Finance-Arrangement erfüllt sind, und die entsprechenden Angaben in den Notes aufzunehmen sind. Gemäss IAS 1 ist zusätzlich zu beurteilen, ob diese Angaben qualitativ oder quantitativ wesentlich sind. IAS 7.44H schreibt vor, die Informationen in aggregierter Form darzustellen;

## In Konzernen mit dezentral organisierten Beschaffungs- und Finanzierungsstrukturen kann es anspruchsvoll sein, alle relevanten Programme vollständig zu erfassen und konsistent zu berichten.

eine Aufgliederung wäre nur erforderlich, wenn Vertragsbedingungen wesentlich voneinander abweichen. In Konzernen mit dezentral organisierten Beschaffungs- und Finanzierungsstrukturen kann es dennoch anspruchsvoll sein, alle relevanten Programme vollständig zu erfassen und konsistent zu berichten. Diese Unsicherheit führt auch intern zu einem erhöhten Abstimmungsbedarf verschiedener Abteilungen wie z.B. CFO Office und Treasury, die gemeinsam mit dem Accounting-Team und der Revisionsgesellschaft klären müssen, wie die neuen Pflichten zu interpretieren sind, Prozesse standardisiert und

interne Kontrollsysteme angepasst werden können. Parallel wächst der Druck durch Bilanzadressaten: Besonders Kreditanalysten und Ratingagenturen könnten die offengelegten Informationen als Hinweis auf zusätzliche Finanzierungsrisiken interpretieren, was sich unmittelbar auf Kennzahlen und Ratings auswirken kann. Auch stellen Unternehmen zunehmend bestehende SCF-Programme strategisch auf den Prüfstand, etwa dann, wenn der erwartete operative Nutzen den erhöhten Compliance- und Reputationsaufwand nicht mehr rechtfertigt. Vor diesem Hintergrund rückt die Frage in den Fokus, mit welchen konkreten Massnahmen Unternehmen diesen Herausforderungen begegnen.

### Mögliche Best Practices aus ersten Umsetzungserfahrungen

Nach dem ersten Jahr der praktischen Anwendung der neuen Offenlegungspflichten zeigen sich bereits erste erprobte Massnahmen, mit denen Unternehmen die neuen Anforderungen effizient umsetzen. Ziel dieser Massnahmen ist es, Interpretationsspielräume zu verringern, Prozesssicherheit zu schaffen und die Qualität der Angaben nachhaltig zu verbessern.

Einzelne Unternehmen haben bereits frühzeitig funktionsübergreifende Abstimmungen zwischen verschiedenen Abteilungen etabliert, um ein gemeinsames Verständnis der neuen Offenlegungspflichten zu entwickeln. Parallel dazu werden oft gezielt externe Adressaten, wie z.B. Ratingagenturen, einbezogen, um potenzielle Erwartungen und Auswirkungen auf Finanzkennzahlen zu antizipieren. Auch sehen immer mehr Unternehmen den Implementierungsprozess nicht nur als reine technische Umsetzung, sondern zunehmend auch als Gelegenheit, die eigenen SCF-Programme systematisch zu

analysieren und strukturelle Transparenzlücken zu schliessen.

Zur besseren Beurteilung, ob bestimmte Programme nach den neuen Pflichten gesondert offenzulegen oder gegebenenfalls umzuklassifizieren sind, wird in manchen Unternehmen auch die Definition klarer interner Leitlinien vorgeschlagen. Diese sollen unter anderem Kriterien zur Materialitätsbeurteilung sowie Hinweise zur Bilanzierung nach IFRS 9 enthalten. Dabei werden Faktoren wie explizite Zinszahlungen an Factors, das Stellen von Sicherheiten oder auch Zahlungsziele berücksichtigt, die deutlich über branchenüblichen Standards liegen. Solche Leitlinien dienen nicht nur der Konsistenz, sondern helfen auch, den Detaillierungsgrad der Angaben festzulegen, inklusive der Entscheidung, ob über die Mindestanforderungen hinausgehende freiwillige Informationen bereitgestellt werden sollen.

Daneben rückt auch die Sicherstellung konsistenter und nachvollziehbarer Daten stärker in den Fokus. Zentralisierte Templates, standardisierte Datenfelder und klar definierte Verantwortlichkeiten im Reportingprozess unterstützen eine einheitliche Umsetzung der neuen Offenlegungspflichten. In dezentral organisierten Unternehmen wird zudem ein erhöhter Schulungsbedarf gesehen, um die lokale Berichtsfähigkeit zu sichern und eine konsistente Datengrundlage zu gewährleisten.

Ergänzend evaluieren einige Unternehmen, inwiefern freiwillige Zusatzangaben, welche über die Mindestanforderungen hinausgehen, zusätzlich die Transparenz gegenüber Bilanzadressaten erhöhen können. Beispiele hier wären:

- Stichtagsbezogene Buchwerte mit Volumenangaben über das gesamte Geschäftsjahr zu ergänzen, um eine realistischere Einschätzung des tatsächlichen Umfangs der Programme zu ermöglichen.
- Qualitative Erläuterungen zur strategischen Zielsetzung, um den wirtschaftlichen Zweck einzelner Programme zu verdeutlichen.

- Angaben zur Gebührenstruktur und zur Auswahl der Factors, um Transparenz über finanzielle Auswirkungen, Margenbelastung und potenzielle Abhängigkeiten zu schaffen.
- Sensitivitätsanalysen, die aufzeigen, wie sich eine Umklassifizierung auf zentrale Kennzahlen wie Net Debt/EBITDA auswirken würde.

Diese Beispiele ergänzender Angaben können das Vertrauen externer Adressaten stärken, die Informationsasymmetrie weiter reduzieren und eine transparente Governance unterstreichen.

### Fazit

Die neuen IFRS-Offenlegungspflichten schaffen benötigte Transparenz über Reverse-Factoring-Programme, fordern

Unternehmen aber bei der Umsetzung technisch und organisatorisch auch heraus. Erste Erfahrungen zeigen, dass gezielte Koordination, klare Beurteilungskriterien und freiwillige Zusatzangaben entscheidend sein können, um die regulatorischen Anforderungen effizient umzusetzen und das Vertrauen von Investoren und Bilanzadressaten zu erhöhen.



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



**Jae-Min Ha**  
Assistant bei EY Schweiz,  
Assurance Services Industries,  
Jae-Min.Ha@ch.ey.com

# Advance Your Career with Exclusive Learning Benefits

SwissAccounting has partnered with IMA® (Institute of Management Accountants) to give you special access to professional development designed for accounting and finance professionals like you.

## YOUR BENEFITS:

**25% OFF**  
IMA membership

**25% OFF**  
CMA entrance fee

Discounted access to  
**10+ ONLINE COURSES**

## TOPICS INCLUDE:

Cybersecurity • Data Analytics • Strategy • Leadership • Sustainability • And More

*Courses are online, self-paced, and built on global research.*

*Offered by IMA, a nonprofit trusted by about 140,000 professionals worldwide.*

**QUESTIONS?**  
corporate@imanet.org



The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business

**GET STARTED:**



# Buchhaltung im Wandel: Wie Abacus den CFO entlastet

Die Rolle des CFOs hat sich grundlegend verändert. Statt manueller Buchungen, Kontenabstimmungen und Monatsabschlüsse stehen heute Echtzeitdaten, Automatisierung und strategische Steuerung im Fokus. Neue Technologien treiben diesen Wandel voran – allen voran die Schweizer ERP-Software von Abacus.

## Vom Papierstapel zur Echtzeitbuchhaltung

Abacus bringt die Buchhaltung in eine neue Ära: papierlos, vollautomatisch und fehlerfrei in Echtzeit. Künstliche Intelligenz übernimmt repetitive Aufgaben, erkennt Belege, kategorisiert Buchungsvorgänge und verbucht sie direkt auf die richtigen Konten. Manuelle Korrekturen werden auf ein Minimum reduziert und die Datenqualität steigt signifikant. CFOs erhalten jederzeit aktuelle, verlässliche Finanzdaten visualisiert in interaktiven Dashboards.

## Mehr Zeit für das Wesentliche

Mit der Automatisierung operativer Prozesse verschieben sich die Prioritäten im Finanzbereich. CFOs können ihre Rolle als strategische Partner der Geschäftsleitung ausbauen. Datenbasierte Steuerung, Szenarioanalysen und proaktives Risikomanagement rücken stärker in den Vordergrund. Lösungen wie Abacus schaffen den Freiraum, um diese Anforderungen erfolgreich zu meistern.

## Durchgängige Automatisierung für maximale Effizienz

Ein besonderer Vorteil liegt in der nahtlosen Integration zentraler Finanzprozesse. So ist das Electronic Banking vollständig eingebunden, was den Zahlungsverkehr vereinfacht und für hohe Datensicherheit sorgt. Auch der Kreditorenprozess kann durchgehend automatisiert werden – von der Belegerfassung über Freigaben bis zur Zahlung und Buchung. So wird der gesam-



te Rechnungsdurchlauf beschleunigt und Fehler werden minimiert.

## Modular, flexibel und alles aus einer Hand

Abacus bietet eine vollständig integrierte ERP-Lösung aus einer Hand. Die modular aufgebaute Software lässt sich flexibel an verschiedene Branchen und Unternehmensgrößen anpassen. Alle zentralen Bereiche – von der Buchhaltung bis zur Lohnverarbeitng – greifen nahtlos ineinander. CFOs profitieren von konsistenten Daten und übersichtlichen Dashboards, die in Echtzeit Transparenz über die Finanzlage schaffen.

## Swiss Made: Ein Standortvorteil für CFOs

Ein USP von Abacus ist der Standort Schweiz. Entwicklung, Support und Beratung erfolgen vollständig im Inland. Das bedeutet höchste Datensicherheit, kurze Wege und fundiertes Know-how zu regula-

torischen Vorgaben. Steuerrecht, Mehrwertsteuer, Swiss GAAP FER oder OR – Abacus bildet die Schweizer Rahmenbedingungen lückenlos ab und sorgt für maximale Rechtssicherheit.

## Technologie trifft auf Schweizer Präzision

Abacus kombiniert Automatisierungstechnologie, modulare Anpassbarkeit und Schweizer Qualitätsverständnis. CFOs erhalten eine leistungsstarke Plattform für die Finanzwelt von morgen. So wird die Digitalisierung vom Effizienzprojekt zum strategischen Hebel. Wer frühzeitig investiert, verschafft sich Prozessvorteile und eine stabile Grundlage für nachhaltiges Wachstum in einer datengetriebenen Welt.



Weitere Informationen zur Finanzbuchhaltung finden Sie unter:  
[abacus.ch/finanzbuchhaltung](https://abacus.ch/finanzbuchhaltung)

# Mehrwertsteuer: Diverse neue Praxisfestlegungen

**Die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) plant, die MWST-Praxis aufgrund neuer Entwicklungen sowie Gesetzes- und Verordnungsanpassungen im Gesundheitswesen anzupassen. Die obligatorischen Vernehmlassungen sind teilweise abgeschlossen oder laufen. Zahlreiche Steuerpflichtige werden betroffen sein, und die Anpassungen haben direkte Auswirkungen auf verschiedene Branchen. Zudem können sie zu neuen oder wegfallenden Abrechnungspflichten führen.**

Armin Suppiger

Ein aktuelles Thema ist die Handhabung beim Zusammenschluss zum energierechtlichen Eigenverbrauch (ZEV). Stockwerkeigentümer-, Miteigentümergeinschaften sowie Grundeigentümer im Allgemeinen errichten eine gemeinsame Anlage zur Stromgewinnung, beispielsweise eine Photovoltaikanlage. Der produzierte Strom wird überwiegend innerhalb der Gemeinschaft genutzt. Überproduktionen werden an den Netzbetreiber abgegeben oder bei höherem Verbrauch vom Netzbetreiber bezogen. Mit der neuen Praxisanpassung werden die allfällige Steuerpflicht des ZEV, die mögliche

Vorsteuerberechtigung auf die Erstellungskosten sowie die Abrechnungspflichten bei den gegenseitigen Verrechnungen (inklusive Nebenkosten) innerhalb der ZEV oder gegenüber dem Netzbetreiber nun geregelt.

Im Gesundheitswesen waren die erbrachten Pflegeleistungen von Krankenpflegepersonen, Organisationen der Krankenpflege und die Hilfe zu Hause (Spitex) für die Anerkennung als ausgenommene Leistungen von der ärztlichen Verordnung abhängig. Neu ist diese aufgrund der ab 1.7.2024 in Kraft getretenen Änderungen der Krankenpflege-Leistungsverordnung (KLV) nicht weiter erforderlich. Zudem wird ab dem 1.1.2026 TARDOC als Nachfolgetarif von TARMED eingeführt. Die von der MWST ausgenommenen Leistungen wurden erweitert (beispielsweise beim ambulanten Pauschalsystem, soweit die dazu umschriebenen Bedingungen eingehalten werden).

Nach dem Bundesgerichtsurteil 2C\_1104/2015 vom 2. Mai 2017 zur Definition von Aktivmitgliedern gelten auch neue Bestimmungen für nichtgewinnstrebige Vereine und vergleichbare Organisationen. Bei den Beiträgen von Aktivmitgliedern ist zwischen Entgelt für den Erhalt durch den Verein erbrachten Leistungen und Nicht-Entgelt zu

unterscheiden. Von der MWST ausgenommen sind festgelegte Leistungen, welche den Mitgliedern gegen einen statutarisch festgesetzten Beitrag erbracht werden. Eine Option, d.h. freiwillige Unterstellung, ist in diesen Fällen möglich. Ein Mitgliederbeitrag ohne Gegenleistung bedeutet somit ein Nicht-Entgelt. Ein solcher liegt vor, sofern die Motivation für die Beitragszahlung vorwiegend darin liegt, den Vereinszweck zu unterstützen, d.h. den Beitrag zur Verwirklichung des Gemeinschaftszwecks zu leisten. Mangels Leistungsaustausch ist sodann keine Option möglich. Diese neue Definition der Aktivmitgliederbeiträge hat Einfluss auf verschiedenste MWST-Infos sowie MWST-Brancheninfos.



**Armin Suppiger**

Dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, MWST-Experte FH, VATAR AG, Luzern, Vorstandsmitglied SwissAccounting, [armin.suppiger@swissaccounting.org](mailto:armin.suppiger@swissaccounting.org)

## Übersicht geplante Praxisfestlegungen:

- MBI 07 Elektrizität/MBI 17 Liegenschaftsverwaltung: ZEV
- MI 09 Vorsteuerabzug/andere MI und MBI: Vorsteuerabzugsberechtigungen
- MBI 04 Baugewerbe/MBI 17 Liegenschaftsverwaltung: Rückbau-/Bodensanierungskosten
- MBI 11 Luftverkehr: Leistungen an Luftfahrtunternehmen
- MI 04 Steuerobjekt/MBI 21 Gesundheitswesen: Krankenpflege/Spitex/TARDOC
- MBI 11 Luftverkehr: Flugzeughaltestrukturen
- MI 20 zeitliche Wirkung Praxisfestlegungen: Festsetzungsverjährung
- MI 04 Steuerobjekt/andere MI und MBI: Aktivmitgliederbeiträge

# Steuererhöhungen für Kapitalbezüge aus Vorsorge auf Stufe Bund geplant

**Kurz vor den Sommerferien hat der Bundesrat kommuniziert, wie er die Höherbesteuerung von Vorsorge-Kapitalauszahlungen im Rahmen der Reform des Entlastungspakets 27 (EP 27) umsetzen will. Dabei sollen Kapitalauszahlungen bis CHF 100 000 steuerlich nicht höher belastet werden als heute. Hingegen sollen Kapitalleistungen über CHF 100 000 höher besteuert werden.**

Pius Baumgartner

Trotz Widerstand im Vernehmlassungsverfahren möchte der Bundesrat an der Höherbesteuerung von Vorsorge-Kapitalauszahlungen festhalten. Er ist jedoch bereit sicherzustellen, dass Kapitalbezüge bis zu CHF 100 000 gegenüber heute steuerlich nicht schlechter behandelt werden. Für höhere Kapitalbezüge drohen happige Steuererhöhungen. Das Inkrafttreten der entsprechenden Gesetzesänderung ist auf anfangs 2027 geplant. Die parlamentarische Beratung ist zurzeit noch ausstehend. Zudem untersteht das EP 27 dem fakultativen Referendum. Es ist daher heute noch nicht abschliessend klar, ob es zu diesen Änderungen kommt und per wann sie umgesetzt werden. Dennoch möchten wir über die wichtigsten Änderungen und einige Hintergründe nachfolgend informieren.

## Kantone geniessen weiterhin Tarifautonomie

Die geplanten Steuererhöhungen betreffen nur den Bund – die Kantone und Gemeinden sind davon nicht betroffen und können die Höhe der Besteuerung von Kapitalleistungen aus Vorsorge weiterhin autonom festlegen.

Aufgrund der aktuellen Gesetzgebung werden Kapitalleistungen aus Vorsorge maximal zu einem Fünftel der Einkommenssteuertarife besteuert. Der maximale Einkommenssteuersatz beträgt auf Stufe Bund 11,5 Prozent. Entsprechend werden Kapitalleistungen auf Stufe Bund aktuell mit maximal 2,3 Prozent besteuert. Die Steuertarife für die Besteuerung von Kapitalleistungen aus Vorsorge sollen zukünftig angepasst werden und eine stärkere Progression aufweisen.

Entsprechend sollen vor allem höhere Kapitalbezüge zukünftig massiv höher besteuert werden. Faktisch sollen aber alle Kapitalbezüge ab CHF 100 000 höher besteuert werden. Die steuerliche Mehrbelastung auf Stufe Bund bei einem Kapitalbezug von CHF 500 000 beträgt rund 70 Prozent der aktuellen Steuerbelastung. Bei einem Kapitalbezug von einer Million Franken wird die Bundessteuer fast verdoppelt, und bei zehn Millionen Franken mehr als verdreifacht.

Kapitalbezug in CHF	bisherige IST-Besteuerung in CHF <sup>1</sup>	neue Besteuerung in CHF <sup>2</sup>	Mehrbelastung in CHF
100 000	363	363	0
250 000	3677	4863	1186
500 000	10 177	17 363	7186
750 000	16 677	29 863	13 186
1 000 000	23 000	42 363	19 363
2 000 000	46 000	117 363	71 363

Tabelle 1: Übersicht über die geplanten Steuererhöhungen auf Vorsorge-Kapitalauszahlungen auf Bundesebene

<sup>1</sup> Tarif «verheiratet»

<sup>2</sup> Basis für Berechnungen: Faktenblatt Besteuerung Kapitalleistungen aus Vorsorge vom 26.06.2025 [https://www.efd.admin.ch/de/entlastungspaket-27/Faktenblätter/Faktenblatt\\_Besteuerung\\_Kapitalbezüge\\_2\\_und\\_3\\_Säule](https://www.efd.admin.ch/de/entlastungspaket-27/Faktenblätter/Faktenblatt_Besteuerung_Kapitalbezüge_2_und_3_Säule) (aktualisierte Version vom 26.06.2025)

## Steuererhöhungen betreffen nicht nur klassische Altersleistungen

Die Steuererhöhungen sind wohl weitreichender als viele im ersten Moment denken und treffen auf verschiedene Lebenssituationen zu. So sind nicht nur die klassischen Altersleistungen betroffen, bei denen Versicherte aufgrund der Pensionierung entscheiden, ihr Vorsorgekapital aus der 2. Säule/Freizügigkeit oder der Säule 3a ganz oder teilweise auszahlen zu lassen. Auch andere Gründe für Barauszahlungen sind betroffen, beispielsweise infolge der Aufnahme einer selbständigen Erwerbstätigkeit, eines Wegzugs ins Ausland oder des Kaufs eines selbstgenutzten Wohneigentums im Rahmen der Wohneigentumsförderung. Bei solchen Ereignissen

## Auf Stufe der Kantone kennen derzeit einzig die Kantone Basel-Landschaft und Basel-Stadt eine «Individualbesteuerung» von Ehegatten für Kapitaleistungen aus Vorsorge.

wird der Bund zukünftig stärker partizipieren. Besonders beim Kauf von Wohneigentum sind viele auf Kapitaleistungen aus der 2. Säule und/oder Säule 3a angewiesen. Die geplanten Steuererhöhungen führen dazu, dass die Mittel, welche für den Kauf von Wohneigentum bezogen werden, zusätzlich durch höhere Steuern reduziert werden. Einen fahlen Beigeschmack hat insbesondere auch die Höherbesteuerung bei Kapitaleistungen aufgrund von Invalidität oder Tod, welche beispielsweise aufgrund einer Risikoversicherung ausbezahlt werden. Hier hat man neben einem schweren Schicksalsschlag auch noch die Höherbesteuerung durch den Fiskus zu verkraften.

### Abschaffung der «Heiratsstrafe»

Weiter geplant ist, dass Kapitaleistungen der Eheleute auf Stufe Bund nicht mehr zusammengerechnet werden. Dadurch entfällt der durch die Faktorenaddition verursachte Progressionseffekt, und die steuerliche Heiratsstrafe für Kapitaleistungen aus Vorsorge auf Bundesebene wird abgeschafft. Die bisherigen

Tarife für Alleinstehende und Verheiratete werden durch einen Einheitstarif ersetzt. Diese Massnahme ist aus planerischer Sicht und im Kontext mit der aktuell diskutierten Einführung der Individualbesteuerung zu begrüssen. Zu beachten ist aber, dass es für die einzelnen Ehegatten – trotz Abschaffung der Heiratsstrafe – zukünftig teurer werden wird und sie von den oben beschriebenen Steuererhöhungen ebenfalls betroffen sein werden. Auf Stufe der Kantone kennen derzeit einzig die Kantone Basel-Landschaft und Basel-Stadt eine «Individualbesteuerung» von Ehegatten für Kapitaleistungen aus Vorsorge. Alle übrigen Kantone rechnen Kapitalbezüge von Ehegatten, die im selben Steuerjahr erfolgen, zusammen.

### Gibt es Übergangsregelungen?

In der aktuell geplanten Umsetzung des EP 27<sup>3</sup> sind keine Übergangsregelungen vorgesehen. Das ist für Personen, die kurz vor der Pensionierung stehen und ihre Planung auf Basis der heute geltenden Regelungen gemacht haben, äusserst unglücklich. Bei Gesetzesanpassungen, die für die Betroffenen zu einer Verschlechterung gegenüber der heutigen Situation führt, waren Übergangsregelungen bisher üblich. So enthielt beispielsweise die STAF-Vorlage im Zusammenhang mit der Abschaffung der speziellen kantonalen Steuerregimes für Statusgesellschaften eine Übergangsregelung für die betroffenen Unternehmen. Auch bei der Anpassung von Art. 16 der Freizügigkeitsverordnung, wo es um die Anpassung des Aufschiebs von Leistungen aus Freizügigkeitsguthaben ging, wurde eine Übergangsbestimmung berücksichtigt. Dass im Rahmen der Höherbesteuerung von Kapitalbezügen aus Vorsorge keine Übergangsregelungen vorgesehen sind, ist

bedauerlich. Möglicherweise wird eine solche noch aufgenommen, falls die Umsetzung der Höherbesteuerung tatsächlich erfolgt.

### Fazit

Die geplante Steuererhöhung für Kapitalbezüge aus Vorsorge betrifft alle Kapitaleistungen ab CHF 100 000. Allerdings läuft der politische Prozess noch, weshalb die weiteren politischen Entwicklungen genau beobachtet werden sollten. Sollte die Höherbesteuerung wie geplant umgesetzt werden, ist zu prüfen, ob es Sinn macht, vor Inkrafttreten der Höherbesteuerung noch Kapitalbezüge aus Vorsorge zu tätigen (z. B. durch Teilpensionierung, WEF-Vorbezüge), um von der aktuell tieferen Besteuerung zu profitieren. Dabei ist eine gesamtheitliche Betrachtung nötig. Zudem dürfte zukünftig die Möglichkeit, mehrere Kapitalbezügen auf mehrere Jahre verteilt vorzunehmen, steuerlich noch wichtiger werden, um die Progression zu brechen. Auch hier ist eine umfassende ganzheitliche Betrachtung notwendig.

Obwohl vieles noch unklar ist, muss die drohende Höherbesteuerung bereits jetzt in der Beratung auf dem Radar sein. Dies ist nicht zuletzt deshalb wichtig, weil nach Pensionskasseneinkäufen die Mittel für drei Jahre in den Vorsorgewerken blockiert sind. Einkäufe sind weiterhin steuereffizient und auch aus Vorsorgesicht zu empfehlen, jedoch immer unter Berücksichtigung des konkreten Einzelfalles und möglicher Gesetzesänderungen zu beurteilen.



**Pius Baumgartner**

Dipl. Steuerexperte, Stv. Leiter Steuern  
PensExpert AG, Luzern,  
pius.baumgartner@pens-expert.ch

<sup>3</sup> Faktenblatt Besteuerung Kapitaleistungen aus Vorsorge vom 26.06.2025

# Zollrechtliche Risiken der grenzüberschreitenden Fahrzeugnutzung

**Die internationale Mobilität von Mitarbeitenden nimmt stetig zu – und mit ihr die Komplexität der rechtlichen Rahmenbedingungen. Gerade der Grenzübertritt mit Fahrzeugen zwischen der Schweiz und der Europäischen Union birgt zahlreiche zollrechtliche Fallstricke, die in der Praxis oft unterschätzt werden.**

Christina Haas Bruni | Nils Beutling

Ob Firmenwagen für Grenzgänger, Servicefahrzeuge für internationale Einsätze oder Kundenbesuche mit dem Privatauto: Täglich werden Fahrzeuge über die Grenzen zwischen der Schweiz und der EU<sup>1</sup> bewegt. Was im Alltag selbstverständlich erscheint, ist zollrechtlich alles andere als trivial. Denn Firmen- und Privatfahrzeuge gelten als Waren und unterliegen beim Grenzübertritt den gesetzlichen Regelungen, auch bei temporärer Nutzung. Die Folge: Unternehmen und Privatpersonen sind automatisch den Vorschriften mehrerer Staaten unterstellt, die selten deckungsgleich sind. Wer die Regeln nicht kennt oder missachtet, riskiert empfindliche Nachzahlungen, Bussgelder bis hin zur Beschlagnahmung des Fahrzeugs.

## Grundsätze des Zollrechts

Sowohl im Zollrecht der Schweiz<sup>2</sup> als auch der EU<sup>3</sup> müssen Fahrzeuge, die in ein Zollgebiet eingeführt werden, grundsätzlich

verzollt und die anfallenden Abgaben entrichtet werden. Erst wenn ein Fahrzeug im sog. «zollrechtlich freien Verkehr» steht, kann es uneingeschränkt genutzt werden. Um die Mobilität zu erleichtern, dürfen ausländische Fahrzeuge in der Schweiz und der EU im Zollverfahren der vorübergehenden

- die Verwendung im Interesse einer natürlichen oder juristischen Person mit Wohnsitz oder Sitz ausserhalb des Zollgebiets erfolgt,
- die Nutzung zeitlich begrenzt ist und
- das Fahrzeug wieder unverändert ausgeführt wird.

## Wer die Regeln nicht kennt oder missachtet, riskiert empfindliche Nachzahlungen, Bussgelder bis hin zur Beschlagnahmung des Fahrzeugs.

Verwendung ohne förmliche Zollanmeldung und ohne Entrichtung von Abgaben genutzt werden. Beide Rechtsräume stützen sich auf das Istanbul-Übereinkommen<sup>4</sup>, welches die zulässigen Verwendungszwecke sowie die Erleichterungen bei der Einfuhr von Beförderungsmitteln<sup>5</sup> festlegt. Diese greifen jedoch nur, sofern

- das Fahrzeug im Ausland immatrikuliert ist,

Schweizer und EU-Zollrecht konkretisieren diese Grundsätze in ihren jeweiligen Rechtserlassen,<sup>6</sup> um eine Balance zwischen reibungsloser, internationaler Mobilität und Fairness zu erreichen. Die Missachtung der Vorschriften führt zur Pflicht, das Fahrzeug in den zollrechtlich freien Verkehr zu überführen.<sup>7</sup>

So ist in der Schweiz die Verwendung ausländischer Beförderungsmittel für gewerbliche Inlandtransporte und geschäftliche Fahrten im Auftrag eines Schweizer

<sup>1</sup> Als EU werden hier zusammenfassend die Mitgliedstaaten der Europäischen Union bezeichnet.

<sup>2</sup> Zollgesetz (ZG; SR 631.01) sowie die darauf gestützten Verordnungen.

<sup>3</sup> Unionszollkodex (UZK; Verordnung (EU) Nr. 952/2013); UZK-Durchführungsrechtsakt (UZK-IA; Durchführungsverordnung (EU) 2015/2447); Delegierte Verordnung zum UZK (UZK-DA; Verordnung (EU) 2015/2446).

<sup>4</sup> Anlage C «Beförderungsmittel» des Übereinkommens über die vorübergehende Verwendung (Istanbul-Übereinkommen; SR 0.631.24).

<sup>5</sup> Dem Begriff Beförderungsmittel sind in diesem Artikel Bezeichnungen wie Personenwagen, Kraftfahrzeug, Dienstwagen, Firmenwagen, Privatfahrzeug etc. gleichgesetzt, wo nicht explizit anderweitig erwähnt.

<sup>6</sup> Art. 34 und 35 Zollverordnung (ZV; SR 631.01); Art. 215 UZK-DA.

<sup>7</sup> Art. 58 Abs. 3 ZG und Art. 79 UZK.

Arbeitgebers nicht zulässig. Zudem ist Personen mit Sitz oder Wohnsitz in der Schweiz die Nutzung ausländischer Fahrzeuge grundsätzlich untersagt, ausser für den direkten Arbeitsweg bei Anstellung im Ausland oder mit spezieller Bewilligung (z. B. für Wochenaufenthalter).<sup>8</sup>

Umgekehrt dürfen in der Schweiz zugelassene Fahrzeuge von EU-Grenzgängern nur für den direkten Arbeitsweg und geschäftliche Fahrten im Auftrag des Schweizer Arbeitgebers genutzt werden. Weitergehende Privatnutzung (z. B. Wochenende, Ferien) in der EU ist nicht erlaubt.<sup>9</sup>

### Herausforderungen in der Praxis

Im Alltag erfolgt der Grenzübertritt mit einem Fahrzeug so reibungslos, dass die zollrechtlichen Auswirkungen kaum wahrgenommen werden. Erschwerend kommt hinzu, dass die typischen Fallkonstellationen aus Zollsicht oft mehrere Sachverhalte und entsprechende Risiken umfassen:

- Ein in Deutschland wohnhafter Mitarbeiter, der einen Schweizer Firmenwagen erhält, darf damit den Arbeitsweg und geschäftliche Fahrten absolvieren. Nutzt er das Fahrzeug jedoch privat in der EU, etwa für einen Wochenendausflug, entsteht eine Einfuhrpflicht in der EU.
- Fährt eine Grenzgängerin mit ihrem in Deutschland zugelassenen Privatwagen zur Arbeit in die Schweiz, ist dies für den Arbeitsweg zulässig. Führt sie jedoch im Auftrag des Schweizer Arbeitgebers geschäftliche Fahrten innerhalb der Schweiz durch – z. B. Kundenbesuche –, droht die Pflicht zur Verzollung in der Schweiz.

Somit muss die zollrechtliche Einordnung für jede Fahrt getrennt betrachtet werden. Der primäre Unterscheidungsfaktor ist dabei die Art der Nutzung – geschäftlich, privat oder für den direkten Arbeitsweg. Es empfiehlt

sich, dass Mitarbeitende stets eine Kopie des Arbeitsvertrags und eine Bestätigung des Arbeitgebers dabei haben. Die Fahrten sollten durch ein Bordbuch oder GPS-Auswertungen dokumentiert werden, um die Einhaltung der Vorschriften nachzuweisen.

Für die uneingeschränkte Nutzung von Fahrzeugen sowohl in der EU als auch in der Schweiz wird in der Praxis oft die «Doppelverzollung» genutzt, wobei das Fahrzeug schliesslich im zollrechtlich freien Verkehr beider Zollgebiete steht.

Ein weiterer Stolperstein sind die im Fahrzeug mitgeführten Waren. Berufsausrüstung kann meist formlos ein- und ausgeführt werden, bei teurer oder umfangreicher Ausstattung ist jedoch häufig eine schriftliche Anmeldung erforderlich (z. B. mittels Carnet ATA). Ersatzteile und Waren für Kundenaufträge müssen regulär verzollt werden.

### Weitere steuerliche und rechtliche Aspekte

Die Überlassung eines Firmenfahrzeugs an Mitarbeitende mit Wohnsitz im Ausland kann in der EU als langfristige Vermietung gelten und eine MWST-/Umsatzsteuerpflicht im Wohnsitzstaat der Mitarbeitenden auslösen. Schweizer Arbeitgeber müssen sich unter Umständen in Deutschland oder Österreich registrieren und die Privatnutzung (inkl. Arbeitsweg) versteuern. In der Schweiz ist der Privatanteil ebenfalls zu deklarieren, sofern die Nutzung nicht überwiegend im Ausland erfolgt.<sup>10</sup>

Weiter stellt die private Nutzung eines Firmenfahrzeugs einen geldwerten Vorteil dar und kann lohnsteuer- sowie sozialversicherungspflichtig sein. Die Bewertung und Deklaration erfolgt nach nationalem Recht und kann zu Doppelbesteuerung führen, wenn die Regelungen nicht sauber abgestimmt sind.

Daneben gilt es, auch andere Rechtsgebiete zu beachten wie das Strassenverkehrsrecht (bzgl. Zulassungsvorschriften) und das Arbeitsvertragsrecht.

### Risiken erkennen, Einzelfälle prüfen, Compliance sichern

Die grenzüberschreitende Nutzung von Fahrzeugen ist ein vielschichtiges Thema mit erheblichen Risiken für Unternehmen und Mitarbeitende. Verstösse gegen die strikten und teilweise nicht harmonisierten Vorschriften können teuer werden. Pauschale Lösungen gibt es nicht – wer jedoch Sitz oder Wohnsitz, Zulassungsland und Nutzungsart sowie die weiteren rechtlichen Auswirkungen konsequent prüft, kann das Risiko deutlich reduzieren.

Unternehmen sollten klare Regelungen zur Nutzung von Firmenfahrzeugen treffen und im Zweifelsfall Experten involvieren. Nur so lassen sich böse Überraschungen und finanzielle Risiken vermeiden.



**Christina Haas Bruni**  
Zollexpertin, Senior Manager  
Customs & International Trade,  
PricewaterhouseCooper AG,  
christina.haas.bruni@pwc.ch



**Nils Beutling**  
Dipl. Zollexperte HF, Master of Science  
(MSc) in Business Information Systems,  
Senior Associate Customs & International  
Trade, PricewaterhouseCooper AG,  
nils.beutling@pwc.ch

<sup>8</sup> Art. 34, 35 und 36 ZV.

<sup>9</sup> Art. 215 Abs. 3 UZK-DA; Durchführungsbestimmungen zum Unionszollkodex.

<sup>10</sup> § 3a Abs. 3 UStG (Deutschland); § 3a UStG (Österreich); MWSTG (Schweiz).

# Flexibel online lernen

## MENTORING

- Begleitung durch qualifizierte Dozierende
- Kleingruppen (3-7 Studierende)
- Regelmässige Videokonferenzen

## SELBSTGESTEUERT

- Starte den Kurs, wann du willst
- Nimm dir soviel Zeit, wie du brauchst
- Lege die Prüfung ab, wenn du bereit bist

## FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

Expertin / Experte in Rechnungslegung und Controlling  
Vorbereitung Höhere Fachprüfung

3.11.25

Wöchentlich

Fachmann / Fachfrau Finanz- und Rechnungswesen  
Vorbereitung Berufsprüfung

1.12.25

Wöchentlich

Sachbearbeiter / Sachbearbeiterin Rechnungswesen  
Vorbereitung Zertifikatsprüfung zert.one

1.12.25

Wöchentlich

Spezialist / Spezialistin Payroll  
Vorbereitung Zertifikatsprüfung zert.one

5.1.26

Wöchentlich

## TREUHAND

Fachmann / Fachfrau in Treuhand und Beratung  
Vorbereitung Berufsprüfung

6.10.25

Wöchentlich

Sachbearbeiterin / Sachbearbeiter Treuhand  
Vorbereitung Zertifikatsprüfung zert.one

6.10.25

Wöchentlich

## STEUERN

Spezialistin / Spezialist Steuern  
Vorbereitung Diplomprüfung zert.one

Für 2026 in Planung

Sachbearbeiterin / Sachbearbeiter Steuern  
Vorbereitung Zertifikatsprüfung zert.one

1.12.25

Wöchentlich



**Mehrwerte:**  
Statista, Koordination.ch,  
Herdt-Verlag & mehr



**Flexibles Lernen:**  
Online, virtuell,  
ohne Reisezeiten



**Top Lernmethoden:**  
Wissenschaftlich erprobt  
und modern



**SIZ Module:**  
Smart User, Advanced User,  
Power User

# Aktuelle und interessante Gerichtsurteile

## Strafrecht

### Banque Pictet et Cie SA und einer ihrer ehemaligen Vermögensverwalter per Strafbefehl verurteilt

Die Bundesanwaltschaft verurteilte einen ehemaligen Vermögensverwalter der Banque Pictet et Cie SA (Banque Pictet) per Strafbefehl wegen schwerer Geldwäscherei zu einer bedingten Freiheitsstrafe von sechs Monaten. Die Banque Pictet wurde zu einer Busse von CHF 2 Millionen verurteilt, weil sie nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehrungen getroffen hatte, um eine solche Straftat zu verhindern. Die Strafuntersuchung ergab, dass zwischen Juni 2010 und Mai 2013 Gelder von Bestechungszahlungen in der Höhe von insgesamt über USD 4.1 Millionen vom Konto eines brasilianischen Amtsträgers bei der Banque Pictet aus verschoben worden waren, um ihre kriminelle Herkunft zu verschleiern. (Medienmitteilung des Bundesrats vom 17.06.2025)

## Staatshaftung

### Klage gegen Eidgenossenschaft abgewiesen

Das Bundesgericht weist an der Hauptverhandlung vom 23. Mai 2025 die Klage eines Ehepaars gegen die Eidgenossenschaft ab, welches beim Erwerb und Verkauf von Aktien der Credit Suisse im März 2023 einen Verlust erlitten hat. Das Ehepaar kaufte am 10., 13. und 15. März 2023 insgesamt 38'000 Aktien der Credit Suisse. Nachdem die Credit Suisse von der UBS im Rahmen einer Notfusion am 19. März 2023

übernommen worden war, verkaufte das Ehepaar die Aktien am 20. März 2023 mit Verlust. Die Eheleute gelangten gleichentags an den Bundesrat und verlangten die Entschädigung des erlittenen Wertverlustes. Sie argumentierten im Wesentlichen, dass sie den Aktienkauf ohne die positiven Aussagen des Bundesrates vom Dezember 2022 und vom März 2023 zur finanziellen Lage der Credit Suisse nicht getätigt hätten. Der Bundesrat lehnte das Haftungsbegehren im Juni 2023 ab. Das Ehepaar reichte daraufhin beim Bundesgericht eine Staatshaftungsklage gegen die Eidgenossenschaft über 54'600 Franken ein. Am Freitag 23. Mai 2025 fand in Lausanne die öffentliche Hauptverhandlung statt. Nachdem die Parteien das Wort zur Begründung ihrer Anträge erhalten hatten (Plädoyers), zog sich das Bundesgericht zur Beratung zurück. Es verkündete anschliessend mündlich das Urteil, indem es die Klage abwies. Die schriftliche Begründung des Urteils folgt zu einem späteren Zeitpunkt. (BGer-Urteil 2E\_1/2024 23.05.2025)

## Öffentliches Recht

### Ukraine: Vom Bundesrat verfügte Kontensperrungen bleiben bestehen

Das Bundesgericht weist drei Beschwerden gegen die vom Bundesrat 2022 und 2023 verfügte Sperrung von Bankkonten ab, an denen Personen aus dem politischen Umfeld des früheren ukrainischen Präsidenten Viktor Yanukovich wirtschaftlich berechtigt sind. Nach der Absetzung von Präsident Viktor Yanukovich 2014

stellte die Ukraine Rechtshilfesuche an die Schweiz bezüglich Personen aus Yanukovichs Umfeld, die verdächtig werden, sich illegal bereichert oder Bestechungsgelder angenommen zu haben. Das Bundesamt für Justiz liess daraufhin verschiedene Bankkonten sperren. Nach Beginn des russischen Angriffskriegs 2022 galt es als unwahrscheinlich, dass die Vermögenswerte via Rechts-

## 2024 wiesen Bundesverwaltungsgericht und Bundesgericht Beschwerden gegen die Kontensperrungen ab und bestätigten, dass die rechtlichen Voraussetzungen für die Sperrung erfüllt sind.

hilfe eingezogen werden könnten, weshalb der Bundesrat deren Sperrung auf Grundlage des Bundesgesetzes über die Sperrung und die Rückerstattung unrechtmässig erworbener Vermögenswerte ausländischer politisch exponierter Personene (SRVG) anordnete, um einen Abzug zu verhindern. 2024 wiesen Bundesverwaltungsgericht und Bundesgericht Beschwerden gegen die Kontensperrungen ab und bestätigten, dass die rechtlichen Voraussetzungen für die Sperrung erfüllt sind. Ob die Vermögenswerte tatsächlich illegaler Herkunft sind, wird erst im

späteren Einziehungsverfahren geklärt. (BGer-Urteile 1C\_435/2024, 1C\_604/2024 und 1C\_610/2024).

### Öffentliches Recht

#### **Wohnungskontrolle zur Abklärung einer möglichen Scheinpartnerschaft**

Das Bundesgericht weist die Beschwerde eines Paares ab, welche dieses gegen den Entscheid des Zürcher Verwaltungsgerichts im Zusammenhang mit einer vom Zürcher Migrationsamt angeordneten Wohnungskontrolle erhoben hat. Aufgrund der Umstände im konkreten Fall stellt die durchgeführte Wohnungskontrolle keinen unzulässigen Eingriff in das Recht auf Achtung der Wohnung und der Privatsphäre der Beschwerdeführer dar. Die Kontrolle fand nicht zur Nachtzeit statt, wurde in Anwesenheit der Betroffenen durchgeführt und aus den Akten ergeben sich keinerlei Hinweise, dass sie sich der Kontrolle widersetzt hätten oder dass diese zwangsweise durchgeführt worden wäre. Die konkret zu beurteilende Wohnungskontrolle beruht sodann auf einer ausreichenden gesetzlichen Grundlage: Das Ausländer- und Integrationsgesetz (AIG) sieht eine Mitwirkungspflicht bei der Feststellung des Sachverhalts vor (Artikel 90 AIG) und das Zürcher Recht die Möglichkeit eines Augenscheins (Wohnungskontrolle), wobei die Parteien mitwirken müssen, wenn sie aufgrund einer gesetzlichen Bestimmung zur Auskunftserteilung oder Mitteilung verpflichtet sind; das ist vorliegend aufgrund des AIG der Fall. Schliesslich kommt das Bundesgericht zum Schluss, dass die Anordnung zur Vornahme der Wohnungskontrolle unter Berücksichtigung der Umstände des Zusammenzugs des Paares in Zürich und der zuvor im Kanton Bern verweigerter Bewilligungserteilung eine verhältnismässige Massnahme dargestellt hat. (BGer-Urteil 2C\_9/2024 10.06.2025)

### Öffentliches Recht

#### **Betrieb ist nicht verfassungskonform**

Die Eidg. Spielbankenkommission ESBK hatte im Jahr 2020 eine Verwaltungs-

sanktion gegen die Grand Casino Baden AG (GCB) verfügt, nachdem sie bei deren Online-Spielangebot mehrere Verstösse gegen das Geldspielgesetz festgestellt hatte. Die GCB zog den Entscheid bis ans Bundesgericht, welches die Beschwerde in allen wesentlichen Punkten abwies und die Sanktion in der Höhe von 1,8 Millionen Franken bestätigte. Die GCB hatte bei ihrer Online-Spieleplattform zentrale gesetzliche Pflichten verletzt, beispielsweise hinsichtlich den zu treffenden Sozialschutzmassnahmen, den Vorgaben bezüglich Verhinderung der Geldwäscherei oder der Einhaltung des Werbeverbots. Spielende mit Anzeichen problematischen Spielverhaltens wurden nicht ausreichend abgeklärt und nicht rechtzeitig gesperrt. Zudem erhielten gesperrte Personen Werbung für das Online-Spielangebot, obwohl dies nach Geldspielgesetz ausdrücklich verboten ist. Mit diesem Entscheid erhält die ESBK in ihrem aufsichtsrechtlichen Vorgehen in allen Punkten recht.

(BGer-Urteil 2C\_175/2024 30.04.2025)

### Öffentliches Recht

#### **Forderung von Ersatz für Erwerbsausfall durch Organspender**

Das Bundesgericht heisst die Beschwerde eines Organspenders teilweise gut, der vom obligatorischen Krankenpflegeversicherer (Krankenkasse) der Organempfängerin

Ersatz von Erwerbsausfall rund 10 Jahre nach erfolgter Nierentransplantation fordert. Das Bundesverwaltungsgericht muss prüfen, ob gestützt auf das Transplantationsgesetz ein Anspruch auf Ersatz des von ihm geltend gemachten Erwerbsausfalls besteht. Das Bundesgericht kommt zum Schluss, dass als rechtliche Grundlage für eine solche Forderung des betroffenen Organspenders einzig Artikel 14 Absatz 2 litera b des Transplantationsgesetzes in Betracht kommt. Ein auf diese Bestimmung gestützter Anspruch gehört zum Gesundheitsrecht des Bundes. Für dessen Überprüfung war im vorliegenden Fall somit nicht das Thurgauer Verwaltungsgericht (als Sozialversicherungsgericht) zuständig. Vielmehr muss eine Beschwerde betreffend eines solchen Anspruchs an das Bundesverwaltungsgericht erfolgen.

(BGer-Urteil 9C\_121/2024 23.06.2025)



## Neue Kolumne «Recht so!»

Die spannendsten Geschichten schreibt das Leben. Das gilt auch für die oft trockene Materie der Jurisprudenz. In seinen kurzen Episoden zeigt Roman Baumann, Anwalt und Autor, die besondere Tragik hinter den Fällen, in denen Menschen vor Gericht enden.

SwissAccounting freut sich, künftig ausgewählte Geschichten im Fachmagazin Standard unter der Rubrik «Recht so!» zu veröffentlichen. Zum Auftakt präsentieren wir Ihnen die Kolumne mit dem Titel «Zechprellerei», die sowohl zum Schmunzeln wie auch zum Nachdenken anregt. Wir wünschen Ihnen viel Lesevergnügen!

### Über den Autor



#### Roman Baumann Lorant,

Dr. iur., arbeitet als selbständiger Rechtsanwalt in Dornach (SO). Er hat Jurisprudenz an der Universität Basel studiert und anschliessend in der Unternehmenssteuerberatung gearbeitet. Heute berät er Private,

Nonprofit-Organisationen und Gemeinden in den Gebieten des Zivil-, Straf- und Verwaltungsrechts. Er ist Lehrbeauftragter an der Universität Basel für Vereins-, Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht und schreibt auch regelmässig dazu Beiträge im Fachmagazin «Standard» von SwissAccounting.

Neben seinen beruflichen Aktivitäten engagiert er sich in zahlreichen ehrenamtlichen Ämtern. Sein Buch «Der Stiftungsrat» erschien 2009 im Schulthess Verlag, gefolgt von seinem neusten Werk «Alles, was Recht ist», das im Juli 2024 veröffentlicht wurde. Es enthält die Kolumnen, die er zwischen 2020 bis 2024 für das Wochenblatt, dem amtlichen Anzeiger für das Schwarzbubenland und das Laufental, verfasst hat, und die nunmehr im Fachmagazin Standard präsentiert werden.

## §§ RECHT SO!

20. April 2023

### Zechprellerei

Sie wissen nicht, was Zechprellerei ist? Na dann, lesen Sie die folgende Geschichte.

Eine selbständige Unternehmerin kam zu geschäftlichen Zwecken nach Zürich und checkte ins Hotel Dolder ein. Sie bezog ein Zimmer für CHF 600 pro Nacht und konsumierte auch reichlich im Restaurant. Nach einigen Tagen präsentierte ihr das Hotel die Rechnung über rund CHF 8'000. Die Frau bezahlte nicht und wurde aus dem Hotel spedit. Das Hotel erstattete Strafanzeige, was der Dame einen Strafbefehl wegen Zechprellerei mit einer bedingten Gefängnisstrafe und einer saftigen Verfahrensgebühr bescherte. Dagegen zog sie vor Gericht mit dem Argument, von Zechprellerei habe sie noch nie gehört.

Nun in der Tat ist Zechprellerei strafbar und wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren geahndet. Zechprellerei begeht, wer sich in einem Gastgewerbebetrieb beherbergen, Speisen oder Getränke vorsetzen lässt oder andere Dienstleistungen beansprucht und den Inhaber um die Bezahlung prellt.

Mit ihrer Ausrede hatte die Frau wenig Erfolg. Auch von ihren weiteren Ausführungen, sie sei vor kurz vor einem wichtigen Geschäftsabschluss gestanden und hätte danach bezahlen können, wollte das Gericht nichts wissen. Für das Gericht war klar, wer völlig mittellos in das Dolder einzieht, habe die Absicht, nicht zu bezahlen. Dass dies nicht angehe, müsse jedem klar sein. Die Strafe und die Kosten wurden kurzerhand noch erhöht.

Was sagte einst Theodor Fontane? Ein Optimist ist ein Mensch, der ein Dutzend Austern bestellt, in der Hoffnung, sie mit der Perle, die er darin findet, bezahlen zu können.

*Urteil des Bezirksgerichts Zürich vom 9. Januar 2023*

*(GB220119)*

*Art. 149 des Schweizerischen Strafgesetzbuches (Zechprellerei)*

# Lex Koller und Anteilskäufe an Unternehmen



Das Bewilligungsgesetz, d. h. das Bundesgesetz über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland (BewG), besser bekannt unter der «Lex Koller», ist in den letzten Jahren sowohl als Politikum wie auch im Wirtschafts- und Rechtsbereich omnipräsent. Nicht nur im Zusammenhang mit privaten Grundstückskäufen durch gewisse Personenkategorien, sondern auch im Unternehmensbereich und insbesondere vor dem beabsichtigten Erwerb von Anteilen an Gesellschaften, in deren Eigentum sich bewilligungspflichtige Grundstücke in der Schweiz befinden, sind nähere Abklärungen im Hinblick auf eine allfällige (Nicht-)Bewilligungspflicht gemäss Lex Koller zu tätigen.

Philipp Eberhard

Sinn und Zweck der Lex Koller ist es, den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland zu beschränken, um die Überfremdung des einheimischen Bodens zu verhindern. Um dieses Ziel zu erreichen, benötigen Personen im Ausland grundsätzlich eine Bewilligung der zuständigen kantonalen Behörde, wenn sie Grundstücke in der Schweiz erwerben. Ausnahmen bestehen insbesondere, wenn das Grundstück einer natürlichen Person als Hauptwohnung am Ort ihres rechtmässigen und tatsächlichen Wohnsitzes dient oder im Unternehmensbereich das zu erwerbende Grundstück eine Betriebsstätte ist. Komplizierter kann sich im Unternehmensbereich der Erwerb von Anteilen an sogenannten Immobiliengesellschaften gestalten.

## Bewilligungspflicht gemäss Lex Koller

Damit ein Rechtsgeschäft der Bewilligungspflicht der Lex Koller unterliegt, müssen drei Voraussetzungen vorliegen. Erstens muss

es sich bei den Erwerbern um Personen im Ausland handeln, was beispielsweise bei natürlichen Personen dann der Fall ist, wenn Staatsangehörige der Europäischen Union ihren rechtmässigen und tatsächlichen Wohnsitz nicht in der Schweiz haben. Im Bereich der juristischen Personen oder vermögensfähigen Gesellschaften ohne juristische Persönlichkeit handelt es sich beispielsweise dann um eine Person im Ausland, wenn diese ihren statutarischen oder tatsächlichen Sitz im Ausland hat. Zweitens muss das Rechtsgeschäft ein bewilligungspflichtiges Grundstück zum Gegenstand haben. Drittens muss das erworbene Recht als Erwerb eines Grundstücks gelten, was zum Beispiel beim Erwerb von Eigentum, einem Baurecht oder einer Nutzniessung an einem Grundstück der Fall ist.

## Betriebsstätten

Der Erwerb eines Grundstücks, das als ständige Betriebsstätte eines Handels-,

Fabrikations- oder eines anderen nach kaufmännischer Art geführten Gewerbes dient, ist von der Bewilligungspflicht befreit. Ob eine Betriebsstätte im Sinne der Lex Koller vorliegt, ist anhand des Nutzungszwecks zu klären. Damit das Grundstück als Betriebsstätte im Sinne der Lex Koller gilt, hat dieses direkt der Ausübung einer wirtschaftlichen Tätigkeit sowie (ganz oder zu einem grösseren Teil) als Betriebsstätte zu dienen. Unter dem Betriebsstättenbegriff sind nicht nur Geschäftsniederlassungen im handelsrechtlichen Sinn, sondern auch ständige körperliche Anlagen oder Einrichtungen, mittels welcher ein Unternehmen einen qualitativ wesentlichen Teil seines Betriebs vollzieht, zu verstehen. Nicht zu berücksichtigen ist, ob die Liegenschaft dem Unternehmen der Erwerber dient oder einem Dritten für die Ausübung einer wirtschaftlichen Tätigkeit vermietet wird. Sogar der Erwerb eines Betriebsstättengrundstücks als reine Kapitalanlage ist zulässig.



## LITERATURHINWEISE

Albisetti Simone, Erwerb von Grundeigentum durch Personen im Ausland, in: Alfred Koller (Hrsg.), *Der Grundstückskauf*, 3. Auflage, Zürich 2017, S. 373 ff.

Eberhard Philipp, Grundstückskäufe in der Schweiz durch Personen im Ausland, in: *SJZ* 2022, S. 431 ff.

Eberhard Philipp, Betriebsstättenqualifikation und Miterwerbstatbestand nach BewG, in: *Digitaler Rechtsprechungs-Kommentar vom 26. Mai 2021*.

Eberhard Philipp, Erwerb einer Ferienwohnung in der Schweiz durch eine Person im Ausland: Zur Notwendigkeit der Substanzierung des Mehrbedarfs nach Art. 12 lit. b BewG bei der Überschreitung der Nettowohnfläche von 200 m<sup>2</sup>, in: *Digitaler Rechtsprechungs-Kommentar vom 18. März 2021*.

Malacrida Ralph, Unternehmensübernahmen im Lichte der Lex Koller, in: *AJP* 1998, S. 1187 ff.

Menghini Fabiano/Ammann Noémie, Lex Koller in M&A-Transaktionen: Ausgewählte Herausforderungen aus der Praxis, in: *GesKR* 2022, S. 431 ff.

### Beherrschende Stellung einer Person im Ausland

Einer Person im Ausland kommt dann eine beherrschende Stellung in Bezug auf eine Gesellschaft mit Sitz in der Schweiz zu, wenn sie aufgrund ihrer finanziellen Beteiligung, ihres Stimmrechts oder aus anderen Gründen allein oder gemeinsam mit anderen Personen im Ausland die Verwaltung oder Geschäftsführung entscheidend beeinflussen kann. Eine solche ausländische Beherrschung wird gemäss Lex Koller unter anderem dann vermutet, wenn diese Personen im Ausland mehr als einen Drittel des entsprechenden Aktien-, Stamm- oder Genossenschaftskapitals der Gesellschaft besitzen oder über mehr als einen Drittel der Stimmen in der General- oder Gesellschafterversammlung verfügen.

### Risiko bei Anteilsbesitz von mehr als einem Drittel

Grundsätzlich gilt, dass bei einer Beherr-

schung von mehr als einem Drittel des Aktien-, Stamm- oder Genossenschaftskapitals einer Gesellschaft durch eine Person im Ausland von einer ausländischen Beherrschung ausgegangen wird. Das Unternehmen wird diesfalls als «Person im Ausland» aufgefasst. In speziellen Fällen ist auch bei einem ausländischen Anteil am Kapital von weniger als einem Drittel eine ausländische Beherrschung anzunehmen. So entschied das Bundesgericht in einem Fall, wo ein ausländischer Aktionär über einen Anteil von 32,5 Prozent am Aktienkapital verfügte, gleichzeitig aber das Mandat des Verwaltungsratspräsidenten innehatte, dass trotz der nicht erreichten (mathematischen) Drittelsgrenze eine ausländische Beherrschung vorlag.

### Immobilien Gesellschaften

Als Grundstückserwerb im Sinne der Lex Koller und damit unter Bewilligungspflicht fällt auch der Erwerb von Eigentum (oder der Nutzniessung) an einem Anteil an einer juristischen Person, deren tatsächlicher Zweck der Erwerb von Grundstücken ist und deren Anteile nicht an einer Schweizer Börse kotiert sind. Hier gilt es aufzupassen, weil bereits der Kauf eines einzigen Anteils an einer solchen Immobilien Gesellschaft der Bewilligungspflicht untersteht. Ob es sich um eine Immobilien Gesellschaft handelt, entscheidet sich nach dem statutarischen und dem tatsächlichen Zweck. Lässt sich dem statutarischen Zweck entnehmen, dass der Hauptzweck auf dem Erwerb von bewilligungspflichtigen Grundstücken liegt, ist von einer Immobilien Gesellschaft auszugehen. Im Hinblick auf den tatsächlichen Zweck sind die Bilanzverhältnisse, der Umsatz und Gewinn nach Herkunft zu berücksichtigen.

### Berechnung eines Anteils an den Aktiven einer Immobilien Gesellschaft

Eine Betrachtung der Bilanzverhältnisse über einen längeren Zeitraum hinweg und die Aufschlüsselung von Umsatz und Gewinn nach der Herkunft sind erforderlich, wenn der massgebende Anteil bewilligungspflichtiger Grundstücke im Rahmen

eines Kaufs zu berechnen ist. In der Praxis wird empfohlen, die Bilanzen und Erfolgsrechnungen der letzten drei Jahre sowie die künftigen strategischen Absichten der Unternehmensleitung, welche die Bilanz beeinflussen könnten, zu analysieren. Massgebend für die Bewertung ist der Verkehrswert der bewilligungspflichtigen Grundstücke in der Schweiz zum Zeitpunkt des Erwerbs und im Verhältnis zu den Gesamtaktiven. Letztere sollen ebenfalls gestützt auf die Verkehrswerte bewertet werden. Stille Reserven, die häufig bei Gesellschaften vorhanden sind, die Immobilien langfristig halten, sind miteinzubeziehen. Bei Unsicherheit sollten die Grundstücke bewertet werden.

### Fazit

Im Zusammenhang mit der Lex Koller bestehen nach wie vor in der Praxis viele Unsicherheiten. Auf der einen Seite steht die Lex Koller als Gesetz, auf der anderen Seite sind es die Lebenssachverhalte, die im Hinblick auf eine mögliche Unterstellung unter die Lex Koller zu analysieren sind. Obschon es sich bei der Lex Koller um ein grundsätzlich sehr elaboriertes Gesetz handelt, kann es im Einzelfall mitunter schwierig sein, in Bezug auf gewisse Sachlagen, wie zum Beispiel beim Erwerb eines Anteils an einer Gesellschaft, im Voraus eine Bewilligungspflicht per se auszuschliessen. In solchen Fällen wird den betroffenen Unternehmen oder Personen meist nichts anderes übrigbleiben, als bei der zuständigen Behörde um Feststellung der Nichtbewilligungspflicht zu ersuchen und so Klarheit betreffend das geplante Rechtsgeschäft in Bezug auf die Lex Koller zu erlangen.



**Philipp Eberhard**

MLaw, Rechtsanwalt, Notar des Bezirks March und Amtsleiter Notariat, Grundbuch- und Konkursamt March in Lachen SZ, [info@notariat-march.ch](mailto:info@notariat-march.ch)

## Transparenz schaffen:

# Der Anhang zur Jahresrechnung

**Der Anhang zur Jahresrechnung ist weit mehr als eine formale Ergänzung – er liefert wichtige Zusatzinformationen, die zur Interpretation von Bilanz und Erfolgsrechnung unerlässlich sind. Art. 959c OR enthält die verlangten Mindestangaben. Nachfolgend sind einzelne offenlegungspflichtige Positionen detailliert aufgeführt.**

Daniela Salkim

Fehlen im Anhang einer Jahresrechnung wesentliche Informationen, kann dies nicht nur die Aussagekraft und Vergleichbarkeit der Jahresrechnung erheblich mindern, sondern auch das Vertrauen von Revisionskunden, Banken, Behörden und weiteren Anspruchsgruppen beeinträchtigen. Um die geforderte Qualität sicherzustellen, ist es daher entscheidend, die gesetzlichen Mindestanforderungen zu kennen und die Bedeutung der einzelnen Angaben im Gesamtzusammenhang zu verstehen.

### **Pflicht zur Erstellung des Anhangs**

Der Anhang ist ein zentraler Bestandteil der Jahresrechnung von Unternehmen, die zur kaufmännischen Buchführung verpflichtet sind – mit Ausnahme von Einzelunternehmen und Personengesellschaften, sofern sie nicht den Vorschriften für grössere Unternehmen unterstehen (Art. 961–961d OR). Seine Hauptaufgabe besteht darin, die Bilanz und die Erfolgsrechnung zu ergänzen und zu erläutern, um ein möglichst klares und vollständiges Bild der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens zu vermitteln.

Die gesetzlichen Mindestangaben, die im Anhang offenzulegen sind, finden sich in Art. 959c Abs. 1 OR (vgl. Tabelle 1). Dabei ist zu beachten, dass gemäss Art. 958c OR auch für den Anhang die Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung (GoR) gelten – insbesondere hinsichtlich Klarheit,

Vollständigkeit und Vergleichbarkeit. Dem entsprechend müssen sämtliche Angaben sowohl für das aktuelle Geschäftsjahr als auch für das Vorjahr aufgeführt werden. Es sind jedoch nur solche Positionen darzustellen, die tatsächlich zutreffen; sogenannte Negativangaben – also das explizite Ausweisen von nicht vorhandenen Sachverhalten – sind nicht erforderlich.

### **Arten von Angaben des Anhangs**

#### **1. Pflichtangaben**

Pflichtangaben sind zwingend offenzulegen, wenn die im Gesetz genannten Voraussetzungen erfüllt sind und die betreffenden Informationen als wesentlich gelten. Sie stellen den gesetzlich vorgeschriebenen Mindestinhalt des Anhangs dar. Ein Beispiel hierfür ist Art. 959b Abs. 4 OR: Wird die Absatzerfolgsrechnung gewählt, so müssen im Anhang zwingend der Personalaufwand sowie – in einer Position zusammengefasst – Abschreibungen und Wertberichtigungen auf dem Anlagevermögen ausgewiesen werden.

#### **2. Wahlpflichtangaben**

Wahlpflichtangaben sind Informationen, die wahlweise entweder direkt in der Bilanz bzw. Erfolgsrechnung oder alternativ im Anhang dargestellt werden können. Die Gesellschaft hat hier ein Gestaltungswahlrecht, das jedoch konsequent

und nachvollziehbar auszuüben ist. Ein Beispiel dafür ist Art. 960b Abs. 2 OR, wonach allfällige Schwankungsreserven entweder in der Bilanz selbst oder im Anhang gesondert ausgewiesen werden dürfen. Auch Rückstellungen können in gewissen Fällen wahlweise erläutert werden. Die Wahl der Darstellung beeinflusst unter Umständen die Transparenz und Übersichtlichkeit der Hauptbestandteile der Jahresrechnung.

#### **3. Freiwillige Angaben des Anhangs**

Grundsätzlich genügt die Offenlegung der in Art. 959c OR genannten Positionen. Freiwillige oder weitergehende Angaben sind nur dann notwendig, wenn sich aus der Zielsetzung oder den GoR eine weiterführende Erläuterung oder Ergänzung der Bilanz und Erfolgsrechnung ergibt. In der Praxis kann es jedoch durchaus sinnvoll sein, über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehende Informationen offenzulegen – etwa zur Erhöhung der Transparenz gegenüber Investoren, Gläubigern oder anderen Anspruchsgruppen. Beispiele dafür sind detaillierte Aufschlüsselungen der Vorräte nach Warengruppen oder Standorten, die Erläuterung zur Bewertungsmethodik einzelner Vermögenswerte (z. B. Vorräte, Immobilien, Beteiligungen), Informationen zu abgeschriebenen oder nicht mehr genutzten Anlagen.

## Weitere vom Gesetz verlangte Angaben (Art. 959c Abs. 1 Ziff. 4 OR)

Gemäss Art. 959c Abs. 1 Ziff. 4 OR sind im Anhang zur Jahresrechnung auch weitere gesetzlich vorgeschriebene Angaben zu machen. Doch was ist darunter genau zu verstehen? Nachfolgend einige Beispiele

für solche Offenlegungspflichten (Liste nicht abschliessend):

### → Unsicherheit in der Unternehmensfortführung (Going Concern):

Bestehen wesentliche Unsicherheiten, die ernsthafte Zweifel an der Fortfüh-

rungsfähigkeit eines Unternehmens aufwerfen, ist dies transparent im Anhang zur Jahresrechnung offenzulegen. Die Verantwortung für diese Offenlegung liegt bei der Unternehmensleitung, da sie zur Beurteilung der Fortführungsannahme verpflichtet ist. Wenn absehbar ist, dass die Geschäftstätigkeit (ganz oder teilweise) nicht weitergeführt werden kann oder nicht mehr weitergeführt werden soll, sind die Auswirkungen auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens im Anhang zu erläutern (vgl. Art. 958a OR). Dabei sind insbesondere folgende Informationen darzulegen:

- Gründe für die Abkehr von der Fortführungsannahme (z. B. wirtschaftliche Schwierigkeiten, Finanzierungsausfall oder rechtliche Rahmenbedingungen)
- Bereits getroffene oder geplante Massnahmen, etwa Restrukturierungen oder Veräusserungen
- Auswirkungen auf Bilanz und Erfolgsrechnung, insbesondere die Umstellung auf Liquidationswerte sowie die Veränderung der Bilanzstruktur.

Auch wenn die Fortführung des Unternehmens weiterhin grundsätzlich als möglich eingeschätzt wird, aber eine wesentliche Unsicherheit besteht, die das Fortbestehen gefährdet, ist diese ausdrücklich im Anhang zu erläutern. Solche Angaben sind für Adressaten der Jahresrechnung zentral, da sie die wirtschaftliche Lage und Risikolage des Unternehmens wesentlich beeinflussen.

### → Rechnungslegung nicht in der Landeswährung:

Wird die Rechnungslegung in einer von der Landeswährung abweichenden, aber für die Geschäftstätigkeit wesentlichen Währung geführt, verlangt Art. 958d Abs. 3 OR, dass im Anhang zur Jahresrechnung die verwendeten Umrechnungskurse in Schweizer Franken offengelegt werden. Zusätzlich zur Angabe der Kurse ist auch die

Angaben im Anhang	Gesetzes Artikel
<b>Der Anhang der Jahresrechnung ergänzt und erläutert die anderen Bestandteile der Jahresrechnung. Er enthält:</b>	<b>Art. 959c Abs. 1 OR,</b>
Angewandte Grundsätze, sofern nicht vom Gesetz vorgeschrieben	Ziff. 1
Angaben, Aufschlüsselungen und Erläuterungen zu Positionen der Bilanz und Erfolgsrechnung	Ziff. 2
Nettoauflösung stiller Reserven	Ziff. 3
Weitere vom Gesetz verlangte Angaben	Ziff. 4
<b>Der Anhang muss weiter folgende Angaben enthalten, sofern diese nicht bereits aus der Bilanz oder der Erfolgsrechnung ersichtlich sind:</b>	<b>Art. 959c Abs. 2 OR,</b>
Firma oder Name sowie Rechtsform und Sitz des Unternehmens	Ziff. 1
Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt (nicht über 10, > 50 bzw. > 250)	Ziff. 2
Firma, Rechtsform und Sitz wesentlicher direkter sowie indirekter Beteiligungen	Ziff. 3
Anzahl eigener Anteile, die das Unternehmen selbst oder die von ihm kontrollierten Unternehmen halten	Ziff. 4
Erwerb und Veräusserung eigener Anteile samt Konditionen	Ziff. 5
Langfristige Verbindlichkeiten aus Leasing- und Mietverbindlichkeiten	Ziff. 6
Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen	Ziff. 7
Für Verbindlichkeiten Dritter bestellte Sicherheiten	Ziff. 8
Aktiven zur Sicherung eigener Verbindlichkeiten	Ziff. 9
Eventualverbindlichkeiten	Ziff. 10
Anzahl und Wert von Beteiligungsrechten und Optionen	Ziff. 11
Erläuterungen zu ausserordentlichen, einmaligen oder periodenfremden Positionen	Ziff. 12
Wesentliche Ereignisse nach dem Bilanzstichtag	Ziff. 13
Gründe des vorzeitigen Rücktritts oder der Abberufung der Revisionsstelle	Ziff. 14
Kapitalerhöhungen und Kapitalherabsetzungen, die der Verwaltungsrat innerhalb eines Kapitalbands vorgenommen hat	Ziff. 15
Angaben zur Aufwertung (aufgewertete Position, Höhe, Auswirkung auf die JR)	Art. 725c OR
<b>Zusätzliche Angaben für grössere Unternehmen</b>	<b>Art. 961a OR</b>
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	
Honorar der Revisionsstelle	
<b>Zusätzliche Angaben für börsennotierte Aktiengesellschaften</b>	
Ergebnis der Lohngleichheitsanalyse	

Tabelle 1: Angaben im Anhang. (Quellen: in Anlehnung an EXPERTsuisse 2023, S. 304 ff.; vgl. auch Kessler/Pfaff, Praxiskommentar, Art. 959c)

Eine aktuelle Mustervorlage einer Jahresrechnung finden Sie hier:



angewandte Umrechnungsmethode zu erläutern. Dies umfasst beispielsweise, ob bei der Umrechnung von Bilanzpositionen Stichtagskurse und bei Erfolgspositionen Durchschnittskurse verwendet wurden. Diese Angaben schaffen Transparenz für die Adressaten der Jahresrechnung und ermöglichen eine nachvollziehbare Bewertung der Zahlen in der Landeswährung.

→ **Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber Nahestehenden:**

Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber direkt oder indirekt beteiligten Personen oder Organen sowie gegenüber Unternehmen, an denen eine direkte oder indirekte Beteiligung besteht, sind im Anhang separat auszuweisen, sofern diese Informationen nicht bereits in der Bilanz dargestellt werden (vgl. Art. 959a Abs. 4 OR). Diese Offenlegung dient der Transparenz in Bezug auf unternehmensnahe Transaktionen und potenzielle Interessenkonflikte.

→ **Anleiensobligationen:**

Unternehmen mit ausstehenden Anleiensobligationen müssen im Anhang Angaben zu den ausstehenden Beträgen, den vereinbarten Zinssätzen, den Fälligkeiten sowie zu weiteren wesentlichen Konditionen machen (Art. 959c Abs. 4 OR).

→ **Bewertung zum Kurs- oder Marktpreis:**

Verfügt ein Unternehmen über Aktiven mit einem Börsenkurs oder einem beobachtbaren Marktpreis, ist im Anhang

anzugeben, dass die Bewertung zum Kurs- bzw. Marktwert per Bilanzstichtag erfolgt ist (Art. 960b Abs. 1 OR). Zusätzlich ist der Gesamtwert dieser Aktiven separat auszuweisen, aufgeteilt in Wertschriften und übrige Aktiven, die auf dieser Bewertungsgrundlage beruhen.

→ **Schwankungsreserve:**

Wird eine Schwankungsreserve im Rahmen der Bewertung zum Börsenkurs oder Marktpreis gebildet, so ist deren Betrag offenzulegen, sofern dieser nicht bereits aus der Bilanz hervorgeht (Art. 960b Abs. 2 OR).

→ **Aufwertungen:**

Erfolgen Aufwertungen nach Art. 725c OR (z. B. zur Vermeidung einer Unterbilanz), sind die Gründe für die Aufwertung, deren Höhe und die Auswirkungen auf die Jahresrechnung im Anhang transparent darzustellen.

### Schlussfolgerungen

Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung für die Jahresrechnung – und damit auch für die Vollständigkeit und Verständlichkeit des Anhangs. Er sollte sicherstellen, dass sämtliche gesetzlich vorgeschriebenen und sachlich relevanten Angaben nachvollziehbar aufbereitet und im Gesamtzusammenhang erläutert sind. Eine regelmässige Überprüfung der Offenlegungspraxis sowie ein strukturierter Austausch mit der Finanzabteilung unterstützen die Einhaltung dieser Pflicht.

Für die Revisionsstelle gilt: Der Anhang ist integraler Bestandteil der Jahresrechnung und unterliegt der Prüfung. Revisorinnen und Revisoren sollten nicht nur formale Kriterien überprüfen, sondern auch beurteilen, ob die Angaben im Anhang inhaltlich plausibel, konsistent und dem tatsächlichen wirtschaftlichen Sachverhalt entsprechend dargestellt sind. Besonderes Augenmerk gilt Bereichen mit Ermessensspielraum oder erhöhter Unsicherheiten – etwa bei Going Concern, Bewertungsfragen oder Transaktionen mit Nahestehenden.

### QUELLEN

EXPERTsuisse, Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band «Buchführung und Rechnungslegung», Zürich 2023, S. 304 ff.

Kessler Franz/Pfaff Dieter, Kommentar zu Art. 959c OR, in: Dieter Pfaff/Stephan Glanz/Thomas Stenz/Zihler Florian (Hrsg.), Rechnungslegung nach Obligationenrecht – Praxiskommentar mit Berücksichtigung steuerrechtlicher Vorschriften, 3. Aufl., Zürich 2024, S. 470-519.

Salkim Daniela, Eingeschränkte Revision: Berichterstattung im Zusammenhang mit OR 725 ff., in: veb.ch | Standard, Ausgabe 3/2023, S. 18-21.



**Daniela Salkim**

Dipl. Wirtschaftsprüferin, zugelassene Revisionsexpertin, Geschäftsführerin Swiss Quality & Peer Review AG in Bern, [www.sqpr.ch](http://www.sqpr.ch), Geschäftsführerin Premium Audit & Consulting GmbH in Thalwil, [info@sqpr.ch](mailto:info@sqpr.ch)

# Menschliche Führung – eine essenzielle Kompetenz des 21. Jahrhunderts

Im Zeitalter digitaler Innovationen und gesellschaftlicher Umbrüche gewinnt das Thema Führung eine neue, tiefgreifende Bedeutung. Anstatt sich auf reine Managementfähigkeiten zu konzentrieren, rückt zunehmend die menschliche Dimension in den Fokus: Werte, gesellschaftlicher Zusammenhalt und nachhaltige Entwicklung werden zu zentralen Leitprinzipien. Diese Entwicklung fordert einen Paradigmenwechsel hin zu einer Führungskultur, die gesellschaftliche Verantwortung und Menschlichkeit in den Mittelpunkt stellt.

Madeleine Zbinden

## Führung als gesellschaftlich bedeutsame Aufgabe

Der Wissenschaftler Claus Otto Scharmer vom Massachusetts Institute of Technology beschreibt drei fundamentale Spaltungstendenzen, die unsere Gesellschaft prägen: den «Ecological Divide» (ökologische Spaltung), den «Social Divide» (soziale Spaltung) und den «Spiritual Divide» (spirituelle Spaltung). Der «Ecological Divide» manifestiert sich in Umweltschäden, Klimakrise

Scharmer fordert uns auf, diese Herausforderungen aktiv anzugehen, indem wir auf lokaler und globaler Ebene Verbindungen wiederherstellen. Organisationen spielen hierbei eine entscheidende Rolle, denn nur durch strukturierte Entscheidungsprozesse können nachhaltige Lösungen entstehen.<sup>1</sup> In diesem Kontext gewinnt Führung eine erweiterte Bedeutung: Sie ist mehr als reine Steuerung oder Management – sie formt eine Kultur, die Mensch-

## Menschliche Führung als Brücke zwischen Individuum, Organisation und Gesellschaft

In der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts sind Unternehmen komplexe soziale Systeme, die auf den Austausch und die Interaktion von Menschen angewiesen sind. Trotz

## Trotz Digitalisierung bleiben die Mitarbeitenden individuelle, vielfach unberechenbare Persönlichkeiten mit eigenen Bedürfnissen und Erwartungen.

und Verlust der biologischen Vielfalt; der «Social Divide» äussert sich in Polarisierung, Rassismus und gesellschaftlicher Entfremdung; und der «Spiritual Divide» betrifft das Auseinanderklaffen zwischen individuellem Selbst und ungenutztem Potential, verbunden mit psychischen Problemen wie Depression oder Burnout.

lichkeit, gesellschaftlichen Zusammenhalt und nachhaltige Entwicklung zum Ziel hat. Führung wird somit zur gesellschaftlichen Aufgabe, die massgeblich die Zukunft unserer Arbeitswelt und Gesellschaft gestalten kann.

<sup>1</sup> Vgl. Rudolf Wimmer, Organisation und Beratung, Carl-Auer Verlag 2012.

### ZERTIFIKATSLEHRGANG

## Leadership: Expert

#### DATUM

29.09.2025 – 02.10.2025

#### PREIS (inkl. MWST)

Mitglieder: CHF 2890  
Standard: CHF 2990



Wir unterstützen Sie bei der Wiedezulassung RAB



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

### Qualitätssicherung? Zulassung? RAB?

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

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

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

## Weitere Informationen und Angebote finden Sie auf unserer neuen Website.

### Das Revisions-Sorglos-Paket umfasst:

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

### Zusätzliche Dienstleistung der SQPR

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

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

### Weitere Informationen und Beratung:

Swiss Quality & Peer Review AG  
Monbijoustrasse 20 | 3011 Bern  
Telefon 031 312 33 09 | info@sqpr.ch  
www.swiss-quality-peer-review.ch | www.sqpr.ch

Empfohlen von TREUHAND | SUISSE  
und SwissAccounting

Digitalisierung bleiben die Mitarbeitenden individuelle, vielfach unberechenbare Persönlichkeiten mit eigenen Bedürfnissen und Erwartungen. Ein reiner Fokus auf Effektivität und Effizienz reicht nicht aus. Führung

das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sowie deren Privatleben. Deshalb ist es essenziell, sich selbst gut zu kennen, Verletzlichkeit zu zeigen und eine Kultur der Offenheit zu fördern. Selbstreflexion

## Zentrale Voraussetzung für eine menschliche und gesellschaftlich verantwortliche Führung ist die Entwicklung von Selbstkompetenz.

bedeutet vielmehr, Organisationen als lebendige, adaptive Systeme zu verstehen, die sich im Balanceakt zwischen Stabilität und Wandel ständig weiterentwickeln.

Dazu braucht es eine tiefgreifende Veränderung hin zu einer menschlichen Führungskultur, die Vertrauen, Mitsprache und Ko-Kreation fördert, sowie Sinnstiftung und soziale Verantwortung betont. Nur so kann eine Organisation auf Dauer wettbewerbsfähig bleiben und zugleich einen gesellschaftlichen Beitrag leisten. Zum Beispiel fördern Führungskräfte Partizipation und Diversität, indem sie ihre Mitarbeitenden in Entscheidungen einbeziehen und ihre vielfältigen Perspektiven aktiv berücksichtigen. Durch gemeinsame Gestaltung von resonanten Beziehungen und inklusiven Arbeitskulturen tragen sie nicht nur zur Vielfalt bei, sondern stärken auch das gesellschaftliche Miteinander.

### Die Notwendigkeit hoher Selbstkompetenz bei Führungskräften

Zentrale Voraussetzung für eine menschliche und gesellschaftlich verantwortliche Führung ist die Entwicklung von Selbstkompetenz. Führungskräfte müssen Persönlichkeitsmerkmale wie Integrität, Empathie, ethische Standfestigkeit und Kontinuität kultivieren. Selbstreflexion spielt dabei eine entscheidende Rolle: Durch das bewusste Hinterfragen der eigenen Haltung und Verhaltensweisen schaffen sie die Basis für verantwortungsbewusstes Handeln.

Das eigene Verhalten der Führungsperson beeinflusst unmittelbar das Arbeitsklima,

bildet die Grundlage, um andere Menschen menschlich zu führen und eine nachhaltige Unternehmenskultur zu entwickeln.

### Fazit

Menschliche Führung ist keine Nebenerscheinung, sondern eine zentrale Kompetenz für das 21. Jahrhundert. Sie verbindet individuelle Entwicklung mit gesellschaftlicher Verantwortung und schafft die Voraussetzungen für eine lebensdienliche Arbeitswelt. Dabei ist es essenziell, dass Führungskräfte selbst aktiv an ihrer persönlichen Entwicklung arbeiten, um authentisch und wirksam führen zu können – im Sinne von «be the change you want to see in your organization». Führungskräfte werden zunehmend zu Gestaltern gesellschaftlicher Transformation – Brückenbauerinnen und -bauer zwischen Individuum, Organisation und Gesellschaft.



**Madeleine Zbinden** ist Expertin für Organisationsberatung, Coach und erfahrene Fach- und Führungsverantwortliche verschiedener Branchen und Unternehmen im In- und Ausland. In ihrer Arbeit verbindet sie ihre Erfahrung aus zahlreichen Veränderungsprojekten mit interdisziplinären Kompetenzen aus Betriebswirtschaft, Psychologie und Pädagogik. Sie begleitet als Sparringspartnerin, Macherin und Impulsgeberin Menschen und Organisationen mit Leidenschaft durch Veränderungsprozesse.



Für eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem Thema empfiehlt sich das Buch von Madeleine Zbinden «Menschlichkeit in der Führung». Es liefert wertvolle Impulse und Ansätze für eine menschliche, nachhaltige und gesellschaftlich verantwortliche Führung im heutigen Kontext.

Für mehr Informationen besuchen Sie [www.zbinden.coach](http://www.zbinden.coach)





SCHLUSSFEIER 2025

# Hohe Temperaturen und Glücksgefühle

**Freitag, der 13. – kein Unglückstag, sondern ein Tag voller Erfolg und Freude! An diesem Hitzetag im Juni wurde das Highlight des Prüfungsjahrs zelebriert: Mit einer beeindruckenden Erfolgsbilanz von 522 Fachausweisen und 109 Diplomen konnten die Absolventinnen und Absolventen ihren eidgenössischen Abschluss feiern. Die frischgebackenen Fachleute, Expertinnen und Experten sind nun bestens gerüstet, um ihre Karriere im Accounting voranzutreiben.**

Text: Bettina Kriegel | Fotos: Patric Spahn

Glücklich konnten sich alle schätzen, die nach luftig-leichter Sommerbekleidung gegriffen hatten, um sich für die Schlussfeier bereit zu machen. Bei Temperaturen von über 30 Grad heizte das Raumklima im Casino Bern entsprechend auf. Hinzu kam, dass der Saal mit rund 1300 Personen

proppenvoll war – was sowohl das Organisationsteam unter der Leitung von Martina Nikolic als auch den Fotografen und die Filmcrew ins Schwitzen brachte.

Kurz nach 16 Uhr eröffnete Herbert Mattle, Präsident des Vereins für die höheren

Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling, die Feier. Er gratulierte der fachlichen Elite des Berufsstands zum Prüfungserfolg und betonte die Bedeutung des lebenslangen Lernens. Insbesondere motivierte er die Absolventinnen und Absolventen der Berufsprüfung, den nächsten



Schritt zu wagen – die  
Diplomausbildung.

Moderatorin Sarah A. Schütz bat zwei prominente Vertreter der Trägerverbände zum Podiumsgespräch: Prof. Dr. Dieter Pfaff, Präsident von SwissAccounting, und Sascha M. Burkhalter, CEO des Kaufmännischen Verbandes Schweiz. «Chapeau für Ihre hervorragende Leistung», sagte Dieter Pfaff zu Beginn und gratulierte den Erfolgreichen. Sie hätten an den Prüfungen nicht nur ihre Fachkompetenz, sondern auch ihre Belastbarkeit unter Beweis gestellt. Seine Botschaft, dass der neu erworbene Titel ein Sprungbrett für die Karriere sei und einen Lohnsprung ermöglichen könne, kam gut an.

«Bist du auf TikTok?», fragte er Sascha M. Burkhalter scherzhaft, worauf dieser mit einem Schmunzeln antwortete: «Noch nicht ... – sollte ich?». Damit startete das Werbefenster für die Bemühungen des Verbands, junge Leute fürs Accounting zu begeistern. Auf der Leinwand wurde ein Videoclip abgespielt, der zum Auftakt

einer Kampagne auf TikTok lief. Ob der Aufruf zum Folgen Früchte trägt, bleibt abzuwarten – das Publikum nahm den familiären Ansatz jedenfalls positiv auf.

Weitere filmische Impressionen blickten auf die Prüfungstage zurück; manche Szenen wurden im Saal von einem Raunen begleitet. Auch die Statements sorgten für Schmunzeln – etwa jenes einer Prüfungsteilnehmerin, die sich zur Selbstbelohnung eine Reise nach Hawaii gönnen wollte.

Martin Häfliger präsentierte die Ergebnisse der Höheren Fachprüfung in Rechnungslegung und Controlling, während Raphael Wohlgemuth die Noten der Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen vorstellte und die Besten auszeichnete. Viel Applaus

gab es für Elise Cottet aus der Romandie für ihre Bestnote 5,9 bei der Berufsprüfung sowie für den Berner Lukas Ulmann für seine Bestnote 5,8 bei der Höheren Fachprüfung. Beide dürfen sich gute Chancen auf einen Swiss Accounting Award ausrechnen, der alle zwei Jahre – das nächste Mal im September 2026 – verliehen wird.

Nach dieser Feier zählt der Accounting-Himmel stolze 631 neue Accounting-Sterne!

- 1 | Herbert Mattle, Präsident Verein für die höheren Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling
- 2 | Thomas Frédéric Légeret, Oliver Müller und Martin Häfliger, Mitglied der Prüfungskommission (v.l.n.r)
- 3 | Thomas Ernst, Präsident der Prüfungskommission
- 4 | Kevin Kaufmann, David Tramaux, Lukas Ulmann (Bestnote der Höheren Fachprüfung mit 5,8) und Marija Atanasova (v.l.n.r)
- 5 | Raphael Wohlgemuth (links im Bild), Mitglied der Prüfungskommission mit Rangkandidatinnen und -kandidaten der Berufsprüfung

**Die Prüfungsergebnisse sowie die Bildergalerie und der Film zur Schlussfeier 2025 sind hier zu finden.**



# Températures élevées et bouffées de bonheur

**Vendredi 13 juin, un jour de réussite et de joie plutôt qu'un jour malchanceux ! Par une chaleur caniculaire, nous avons célébré l'aboutissement d'une année d'examen exceptionnelle : 522 brevets et 109 diplômes remis aux futurs professionnels, qui sont désormais parfaitement équipés pour faire avancer leur carrière dans l'accounting.**

Photos: Patric Spahni



1 | Raphael Wohlgemuth remet le prix du meilleur résultat à l'examen professionnel à Elise Cottet.

2 | David Tramaux, Kevin Kaufmann, Audrey Lachat, Marinette Piemontesi, Marija Atanasova



Malgré plus de 30°C dans la salle du Casino Bern, environ 1300 personnes ont assisté à l'événement. La cérémonie a débuté peu après 16h avec Herbert Mattle, président de l'association pour les examens supérieurs en comptabilité et controlling, qui a félicité les diplômés pour leur performance et souligné l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie.

La présentatrice Sarah A. Schütz a invité deux représentants des associations partenaires : Prof. Dr. Dieter Pfaff (Président de SwissAccounting) et Sascha M. Burkhalter

(CEO de l'Association suisse des employés de commerce). Ce dernier a plaisanté sur TikTok, illustrant l'effort du secteur pour attirer la jeunesse vers le domaine de la comptabilité. Des vidéos retraçant les journées d'examen ont été diffusées, suscitant rires et applaudissements, notamment celui d'une participante envisageant un voyage à Hawaï comme récompense.

Elise Cottet (Romont) a obtenu la meilleure note de 5,9 pour le brevet fédéral ; Lukas Ulmann (Köniz) a obtenu la meilleure note de 5,8 pour le diplôme d'Expert/e ; Tous

deux peuvent espérer remporter le Swiss Accounting Award, remis tous les deux ans – la prochaine remise aura lieu en septembre 2026.

Les résultats des examens ainsi que la galerie photos et le film de la cérémonie de clôture 2025 sont disponibles ici 



# Festeggiamenti ardenti, un successo strepitoso nonostante temperature elevate

**Venerdì 13 giugno, di certo non un giorno sfortunato, piuttosto un giorno di successo e gioia! Con un caldo torrido, la cerimonia ha celebrato il culmine di un anno di esami eccezionale: 522 attestati federali e 109 diplomi consegnati ai futuri professionisti, pronti a intraprendere la loro carriera nel settore accounting.**

Foto: Patric Spahni



1 | Esperto in finanza e controlling con il miglior risultato d'esame nella Svizzera italiana: Matteo Lordelli.



2 | Kevin Kaufmann consegna il premio per il miglior risultato d'esame nella Svizzera italiana a Mirea Brambilla.

Nonostante gli oltre 30 °C presenti nella sala del Casinò di Berna, in circa 1300 persone hanno partecipato all'evento. La cerimonia è iniziata poco dopo le 16:00 con Herbert Mattle, presidente dell'associazione per gli esami superiori in contabilità e controlling, che si è congratulato con i diplomati per i loro risultati e ha sottolineato l'importanza della formazione continua.

In seguito, la moderatrice Sarah A. Schütz ha invitato i due rappresentanti delle associazioni partner: il Prof. Dr. Dieter Pfaff (SwissAccounting) e Sascha M. Burkhalter

(Società degli impiegati di commercio) per una breve tavola rotonda. Quest'ultimo ha scherzato su TikTok, illustrando lo sforzo profuso dalle associazioni per attirare i giovani verso il settore della contabilità. Sono stati proiettati dei video che ripercorrevano le giornate d'esame, suscitando risate e applausi, in particolare quello di una partecipante che pensava a un viaggio alle Hawaii come ricompensa.

La signora Elise Cottet (Romont) ha ottenuto la media di voti più alta in assoluto, 5,9, per l'attestato federale; mentre il signor

Lukas Ulmann (Köniz) ha ottenuto la media di voti più alta, 5,8, tra gli esperti; entrambi sono in lizza per lo Swiss Accounting Award previsto per settembre 2026.

I risultati degli esami, la galleria fotografica e il filmato della cerimonia di chiusura 2025 sono disponibili su



# Vom Bericht zum Storytelling – Finanzkommunikation neu gedacht

**Die Rolle von Finanzfachleuten verändert sich rasant: Gefragt sind heute nicht nur Zahlenkenntnisse, sondern die Fähigkeit, Daten sinnvoll zu verknüpfen, zu analysieren und verständlich zu präsentieren.**

Thomas Reuteler

Excel ist – und bleibt – ein zentrales Werkzeug im Alltag vieler Fachkräfte im Accounting. Es ist das Fundament, auf dem viele berufliche Kompetenzen aufbauen: von der Planung über die Auswertung bis zur Kommunikation von Zahlen. Doch so unverzichtbar Excel auch ist – es reicht allein nicht mehr aus. Denn wer heute Zahlen nur verarbeitet, aber nicht vernetzt, automatisiert und visualisiert, schöpft das Potenzial moderner Werkzeuge nicht aus – und verpasst die Chance, seine Rolle im Unternehmen strategisch auszubauen.

## Die Rolle der Buchhaltung verändert sich

Finanzberichte und Abschlüsse waren lange Zeit retrospektiv. Doch in einer zunehmend datengetriebenen Welt verschieben sich die Anforderungen.

## Das Management will nicht nur Zahlen, sondern Erkenntnisse

Statt eines statischen Monatsabschlusses braucht es heute:

- aktuelle, interaktive Dashboards,
- vorausschauende Analysen und
- eine verständliche Geschichte, die erklärt, was passiert ist, warum – und was das für die Zukunft bedeutet.

Das verändert nicht nur das «Was», sondern vor allem das «Wie» der Arbeit im Finanzbereich.

## Excel als Fundament – aber nicht als Endstation

Excel ist keineswegs überholt. Im Gegenteil: Wer Excel sicher beherrscht, hat bereits viele Denkweisen und Werkzeuge im Repertoire, die auch in Power BI, Power Query oder Power Pivot gefragt sind:

- Logik und Struktur in Formeln und Modellen,
- analytisches Denken beim Aufbau von Auswertungen,
- und ein Verständnis dafür, wie Zahlen zusammenhängen und woher sie stammen.

## Diese Fähigkeiten sind das Fundament moderner Datenkompetenz

Power BI, Power Query oder DAX bauen nicht auf Magie – sondern auf Prinzipien, die Nutzerinnen und Nutzer von Excel längst vertraut sind.

## Datenkompetenz bedeutet mehr als Technik

Oft wird Datenkompetenz mit technischen Skills verwechselt – SQL-Abfragen, Python-Skripte oder maschinelles Lernen. Aber in der Praxis bedeutet Datenkompetenz im Finanzbereich vor allem:

- Datenquellen verstehen und richtig einschätzen,
- Informationen effizient zusammenführen und strukturieren,

- Datenqualität sicherstellen,
- Trends erkennen und analysieren,
- sowie diese Erkenntnisse überzeugend kommunizieren.

Letzteres ist der vielleicht wichtigste und oft unterschätzte Aspekt – und führt uns direkt zum zentralen Thema: Storytelling mit Daten.

## Zahlen erzählen keine Geschichten – Finanzfachleute in der aktuellen Welt aber schon

Zahlen sind neutral, trocken und objektiv. Sie zeigen, was passiert ist. Aber sie erklären nichts. Sie warnen nicht. Und sie überzeugen nicht. Genau hier setzt Data Storytelling an.

Wer seine Datenkompetenz erweitern möchte, erhält im Studiengang «Datenmanagement – von Excel zu Power BI» praxisnahes Wissen sowie das anerkannte PU42-Zertifikat von SIZ. Dieses wird neu als IT-Diplom für die Berufsprüfung der Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen akzeptiert. Der nächste Studiengang startet am 7. Januar 2026.

Früher	Heute
Zahlen erfassen und prüfen	Daten aufbereiten und interpretieren
Tabellen liefern	Visualisierungen und Dashboards gestalten
Rückblickend berichten	Vorausschauend kommunizieren
Detailorientiert	Storyorientiert
Technisch sauber	Kontextuell verständlich

Tabelle 1: Der klassische Rollenwandel im Finanzbereich

## Was ist Storytelling im Finanzbereich?

Es ist die Fähigkeit, aus einem Berg aus Zahlen eine verständliche, zielgerichtete und relevante Erzählung zu machen:

- Warum ist der EBIT gesunken, obwohl der Umsatz gestiegen ist?
- Was bedeutet der Rückgang der Lagerumschlagshäufigkeit im zweiten Quartal?
- Warum ist eine Investition heute sinnvoller als in sechs Monaten?

Wer diese Fragen überzeugend beantwortet, tut mehr als Berichtswesen – wir gestalten Entscheidungen mit.

## Drei Elemente für erfolgreiches Data Storytelling

### 1. Kontext statt Zahlensalat

Daten ohne Kontext sagen wenig aus. Gute Storyteller im Finanzbereich wissen, welche Zahl warum relevant ist – und wie sie sich im Verhältnis zu Vorjahren, Branchenwerten oder Budgets verhält.

### 2. Struktur statt Datenflut

Nicht alle Daten gehören in jede Präsentation. Eine gute Datenstory hat einen roten Faden, eine klare Dramaturgie. Sie beginnt mit einer Frage oder Hypothese – und führt logisch zu einer Antwort.

### 3. Visualisierung statt Zahlenwüste

Visualisierungen – ob in Excel oder Power BI – helfen, Muster sichtbar zu machen. Ein gut gestaltetes Diagramm sagt oft mehr als tausend Zahlen in einer Tabelle. Farben, Hervorhebungen, klare Achsen und verständliche Beschriftungen machen Trends und Abweichungen sofort sichtbar.

## Aber: Nicht jede Grafik erzählt automatisch die Wahrheit.

Gerade in einer Welt, in der Daten in Präsentationen und Dashboards omnipräsent sind, müssen wir kritisch bleiben. Denn Visualisierungen können – bewusst oder unbewusst – auch täuschen:

- Skalierungen verzerren den Eindruck von Entwicklungen,
- fehlende Bezugsgrößen oder Vergleichswerte lassen Aussagen dramatischer wirken,
- selektive Darstellung von Zeiträumen oder Kategorien kann wichtige Zusammenhänge verschleiern.

Deshalb gehört zur Datenkompetenz auch eine visuelle Urteilsfähigkeit: Wer visualisiert, trägt Verantwortung. Und wer interpretiert, muss gelernt haben, auch zwischen den Balken und Linien zu lesen. Gute Datenstoryteller präsentieren nicht nur attraktiv – sie präsentieren korrekt, transparent und nachvollziehbar.

## Power BI als Bühne für Geschichten

Mit Power BI steht ein Tool zur Verfügung, das Daten aus verschiedenen Quellen nicht nur zusammenführt, sondern sie auch ansprechend visualisieren und interaktiv präsentieren kann. Ein statischer Bericht wird zur klickbaren Oberfläche, in der sich Führungskräfte selbst durch die Zahlenwelt bewegen können – aber nur dann, wenn die zugrundeliegende Geschichte verständlich aufgebaut ist. Und genau hier zeigen sich die Stärken von Finanzprofis.

## Von der Datenpflege zur strategischen Kommunikation

Der klassische Rollenwandel im Finanzbereich lässt sich wie in Tabelle 1

zusammenfassen. Fachkräfte in der Buchhaltung und im Controlling, die Daten kompetent nutzen und Geschichten daraus machen können, fungieren als Brücke zwischen Zahlenwelt und Management.

## Der Einstieg ist einfacher als gedacht

Praktische Schritte:

- Erste Berichte mit Power Pivot in Excel erstellen.
- Power Query nutzen, um wiederkehrende Datenaufbereitungen zu automatisieren.
- Ein Power BI-Dashboard aufbauen, zum Beispiel für den Monatsabschluss oder die Debitorenentwicklung.
- Visualisierungstechniken und Prinzipien des Storytellings lernen.

## Fazit: Excel bleibt – und öffnet die Tür zur Datenkompetenz

Excel ist keine aussterbende Art, sondern ein Sprungbrett. Wer es beherrscht, hat das nötige Fundament, um moderne Tools wie Power Query, Power BI oder DAX zu nutzen – und damit Prozesse zu automatisieren, Daten zu vernetzen und vor allem: Erkenntnisse sichtbar zu machen.

Doch es sind nicht die Tools, die den Unterschied machen – es ist die Fähigkeit, Geschichten mit Zahlen zu erzählen. Die Zukunft im Finanzbereich gehört denen, die nicht nur rechnen – sondern auch erklären, überzeugen und gestalten. Und genau dafür ist Datenkompetenz heute Teil der Grundausstattung.



**Thomas Reuteler**

Dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Dozent Controller Akademie, Mandatsleiter Aeberli Treuhand AG, Coach Aeberli Academy AG, info@controller-akademie.ch



INTERVIEW

Im Gespräch mit Roger Zbinden, neues Vorstandsmitglied SwissAccounting

# Sein Herz schlägt für die Mehrwertsteuer

---

Die Generalversammlung wählte den Steuerexperten Roger Zbinden am 19. Juni 2025 in Bern einstimmig in den Vorstand von SwissAccounting. Sein Curriculum zeigt, dass er sich gerne engagiert, wo er Vertrauen spürt. Wir freuen uns auf die gemeinsame Arbeit, auf sein Know-how und neue Ideen!

Interview: Dieter Pfaff | Text: Marion Tarrach | Fotos: Patric Spahni

Roger Zbinden ist dipl. Steuerexperte mit einer kaufmännischen Grundbildung und dem eidg. Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen als frühere Meilensteine seines Bildungswegs. Nach rund 14 Berufsjahren in der Baubranche wechselte er 2007 zur Hauptabteilung Mehrwertsteuer der Eidgenössischen Steuerverwaltung. Als Teamleiter in der Abteilung externe Prüfung trägt er die Verantwortung für acht Mitarbeitende. Angesprochen auf die langen Jahre beim gleichen Arbeitgeber, meint er: «Wenn ich das Vertrauen eines Arbeitgebers spüre, gibt es keinen Grund für einen Wechsel. Die Steuerverwaltung hat mir unter anderem ermöglicht, mich beruflich weiterzubilden. Deshalb bin ich immer noch hier und werde es auch bleiben. Mir gefällt die Materie sehr.» Der leidenschaftliche Fussball- und YB-Fan ist 51 Jahre alt, verheiratet und Vater zweier Kinder. Für das jüngere der beiden hat nach den Sommerferien das Abenteuer Kindergarten begonnen.



### **Nochmals herzlichen Glückwunsch zu deiner Wahl, Roger! Wie lange musstest du überlegen, ob du dich zur Verfügung stellst?**

Über zwei Dinge habe ich tatsächlich nachgedacht. Zum einen bringt jede Funktion eine zeitliche Belastung mit sich – also habe ich mit meiner Frau gesprochen und von ihr sehr rasch grünes Licht bekommen. Zum anderen ... Mit George Babounakis habe ich in der Eidgenössischen Steuerverwaltung zusammengearbeitet, sein Tod ging mir nahe. Ich musste mir erst klar werden, ob ich mich an seiner Stelle wählen lassen kann. Nun freue ich mich auf die kommenden Aufgaben, das ist spannend!

### **Wo liegen deine fachlichen Stärken?**

Passend zu meinen Abschlüssen natürlich im Steuerrecht mit Schwerpunkt Mehrwertsteuer. Ich werde mich auch zu den direkten Steuern einbringen. Beide Fachgebiete lassen sich mit meinem buchhalterischen Background verbinden. Ich habe jahrelang die Finanzen eines kleinen KMU-Konzerns betreut.

### **Du spielst auf deinen Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen an. Ist dieses Fundament auch für einen Steuerexperten hilfreich?**

Auf alle Fälle! Ich hatte on-the-job gelernt, was wie funktioniert und wurde so zum Chefbuchhalter. Zu vielen Vorgängen fehlte mir allerdings das Hintergrundwissen. Die berufliche Weiterbildung bot eine Menge Aha-Erlebnisse. Vor allem vom Wissen über die rechtlichen Grundlagen habe ich extrem profitiert. Die Ausbildung ist breit gefächert, bringt aber trotzdem Top-Spezialisten hervor. Bei unseren Mehrwertsteuer-Kontrollen schmerzt manchmal mein Buchhalter-Herz, denn längst nicht überall werden die Aufgaben im Finanz- und Rechnungswesen seriös erfüllt. Es kann eine Firma sehr teuer zu stehen kommen, wenn sie Versäumnisse in diesem Bereich nachholen muss.

### **Die Arbeitswelt wird immer digitaler und automatisierter. Was tut sich diesbezüglich auf der Mehrwertsteuer-Verwaltung – nutzt ihr die künstliche Intelligenz (KI)?**

In den letzten Jahren hat sich die Mehrwertsteuerverwaltung technologisch rasant entwickelt, unsere Systeme werden immer besser. Manches, das wir heute gerne tun würden, ist aus rechtlichen Gründen nicht möglich. Bei der Anwendung von KI müssen wir aufpassen, dass das Steuergeheimnis und die Bestimmungen des Datenschutzes nicht verletzt werden. Es gäbe einen enormen Effizienzgewinn, wenn wir Unterlagen via ChatGPT oder durch andere Tools auswerten lassen könnten. Nur in anonymisierter Form sind einzelne Auswertungen und Risikobeurteilungen möglich. Für allgemeine Recherchen und Fragen nutze ich KI jedoch sehr häufig. Die Zeit von absurden Antworten und Verwechslungen bei Rechtsfragen ist vorüber, die Qualität der Antworten steigt in beeindruckendem Tempo. Man muss die Informationen jedoch immer noch auf ihre Richtigkeit hinterfragen.

### **Welche weiteren Entwicklungen erlebst du in deinem Arbeitsumfeld als positiv?**

Bezüglich Digitalisierung haben wir einen Quantensprung vollbracht und arbeiten

fast medienbruchfrei in einem papierlosen Büro. Unsere Berichte bleiben durch alle Schritte hindurch in elektronischer Form. Das ist eine massive Erleichterung. Allgemein ist die Mehrwertsteuerverwaltung agiler geworden. Ich persönlich denke, dass wir uns am Puls der Wirtschaft bewegen. Es gelingt uns immer besser, neue Geschäftsmodelle frühzeitig zu erkennen und eine entsprechende Praxis hierfür innert nützlicher Frist zu publizieren. Praxisänderungen hingegen benötigen in der Regel mehr Zeit und binden intern hohe Ressourcen für die Überarbeitung, was nicht zu unterschätzen ist.

### **Welche Bedeutung hat die Weiterbildung in eurer Behörde?**

Eine sehr grosse. Unsere Mitarbeitenden sind zu mehreren Tagen Weiterbildung pro Jahr verpflichtet. Beispiel Teilrevision der Mehrwertsteuer: Um hierzu alles Wissenswerte zu erfahren, kommen die knapp 180 Mitarbeitenden der externen Prüfung zu

## **«Wir müssen die Gesetze nicht zitieren und theoretisch verstehen können, sondern wissen, wie sie in der Praxis anzuwenden sind.»**

Schulungen nach Bern. Sie müssen die Details der Revision ja nicht nur kennen, sondern bei ihren Kontrollen dazu Auskunft geben können. Wir brauchen auch deshalb ein sehr breites buchhalterisches und Mehrwertsteuer-Wissen, da nahezu alle Mitarbeitenden im Aussendienst fast alle Branchen prüfen.

### **Du bist einer der Schlüsselreferenten unseres Verbands. Was kann SwissAccounting dazu beitragen, die Fachkräfte auf dem neusten Stand zu halten?**

Das Bildungsangebot von SwissAccounting ist schon heute zielgerichtet und im Markt anerkannt. Ich erhalte durchwegs positive Rückmeldungen. Bei einigen Lehrgängen bin ich selber im Einsatz und erlebe, wie stark unsere Referierenden in der Praxis verankert sind. Wir müssen die Gesetze nicht zitieren und theoretisch verstehen

können, sondern wissen, wie sie in der Praxis anzuwenden sind.

### **Auch das Accounting – mit dem Treuhandbereich und dem Steuerwesen – müssen sich mit einem Fachkräftemangel auseinandersetzen. Wie sieht das bei der Eidgenössischen Steuerverwaltung aus?**

Natürlich sind auch wir davon betroffen, je nach Region und je nach Ausschreibung in unterschiedlicher Stärke. Einen Lohndruck haben wir mit unseren nationalen Lohnbändern vor allem im Raum Zürich. Und da wir uns mit nationalem Recht beschäftigen, nützen uns auch Bewerbungen aus aller Welt relativ wenig.

### **Wie seid ihr in der Gewinnung von Berufsnachwuchs aufgestellt?**

Wir setzen ein neues Konzept um und haben Stellen geschaffen, um Leute direkt nach der Grundbildung oder dem Erst-

studium abholen und bei uns ausbilden zu können. Sie erlernen das Handwerk im beruflichen Alltag und absolvieren parallel dazu die Weiterbildung zu Fachleuten im Finanz- und Rechnungswesen. Das Interesse an unseren Funktionen ist vorhanden, wobei der Schritt von der Buchhaltung zur Kontrolltätigkeit im Aussendienst nicht zu unterschätzen ist.

### **SwissAccounting sammelt seit Mitte Jahr Erfahrungen mit einem eigenen TikTok-Kanal. Hältst du das für sinnvoll, um junge Menschen fürs Accounting zu begeistern?**

Der Kanal hat schon recht viele Abonnentinnen und Abonnenten, die Clips scheinen die gewünschte Zielgruppe anzusprechen. Ich finde die Beiträge super. Ob jemand explizit deshalb den Berufsweg im Accounting wählt, ist meines Erachtens noch nicht mal matchentscheidend.

Wichtiger scheint mir, dass sich der Verband positioniert und sichtbar macht.

### **Wie hoch ist eigentlich die Mitgliederquote bei SwissAccounting in der Mehrwertsteuerverwaltung?**

Ich sehe an den Generalversammlungen von SwissAccounting jedenfalls etliche vertraute Gesichter ... Die Buchhalter- und Controllerabschlüsse sind bei uns weit verbreitet, wodurch ein fachlicher Bezug zum Verband besteht. In meinem Team haben mit einer Ausnahme alle mindestens den Fachausweis in der Tasche. Wir suchen solche Leute.

### **Was wünschst du dir für deine Vorstandsarbeit bei SwissAccounting?**

Ich freue mich darauf, mich in der Funktion weiterzuentwickeln, Neues zu lernen und bei Tagesseminaren über meinen eigenen Tellerrand hinausschauen zu können. Zwei, drei Projektideen bringe ich natürlich auch mit: Einerseits sollten wir das Mehrwertsteuerbuch überarbeiten, was mir persönlich am Herzen liegt. Andererseits würde ich gerne einen Fokus auf das Steuerrecht allgemein legen und klären, welche Angebote wir als Verband in diesem Bereich machen wollen. Aufgrund der kantonalen Unterschiede sind die direkten Steuern schwieriger zu bearbeiten als die Mehrwertsteuer, aber ich bin überzeugt, dass wir auch hierfür gute Ansätze finden werden.

Vielen Dank für das Gespräch!



## 89. GENERALVERSAMMLUNG

# Geld, Gesetze und Gourmetfreuden

---

Die 89. Generalversammlung von SwissAccounting fand am 19. Juni 2025 einen Steinwurf vom politischen Epizentrum in Bern statt. Da die Regionalgruppe Bern in diesem Jahr ihr 100-jähriges Jubiläum feiert, wurde der Veranstaltungsort bewusst in der Hauptstadt gewählt. Das kam sowohl den Referenten im Vorprogramm als auch dem neu gewählten Vorstandsmitglied Roger Zbinden sehr gelegen, da alle kurze Anfahrtswege hatten – von der Nationalbank, dem Bundeshaus und der eidgenössischen Steuerverwaltung in Bern.

Text: Bettina Kriegel | Fotos: Patric Spahni



Trotz sommerlichen Temperaturen von 30 Grad war die 89. Generalversammlung (GV) am 19. Juni 2025 mit rund 200 Teilnehmenden gut besucht, was die Bedeutung dieses Anlasses unterstrich. Prof. Dr. Dieter Pfaff, Präsident von SwissAccounting, eröffnete um 16.45 Uhr die GV und gratulierte der Regionalgruppe Bern zum 100-jährigen Bestehen: «Die Tochter ist älter als die Mutter – ein Paradoxon, und wir gratulieren herzlich!» Das Jubiläum war einer der Gründe, warum die GV in diesem Jahr in der Bundeshauptstadt stattfand. Er dankte auch den beiden Referenten, die am Nachmittag zwei inspirierende Referate hielten.

### Geld und Politik im Vorprogramm

Das Vorprogramm im Berner Casino war hochkarätig besetzt: Dr. Thomas Moser, stellvertretendes Mitglied des Direktoriums der Schweizer Nationalbank, sowie Erich Ettlín, Ständerat und dipl. Wirtschaftsprüfer, hielten Kurzreferate vor der GV. Die Vizepräsidentin Susanne Grau moderierte den

Nachmittag und brachte es nach dem Referat von Erich Ettlín auf den Punkt: «Ich könnte noch ewig weiter zuhören.» Ein grosses Kompliment an den Mitte-Politiker aus Obwalden – angesichts der hitzigen Atmosphäre im Raum, die eher Lust auf einen «Schwumm» in der kühlen Aare machte.

Beim ersten Referat mit dem Titel «Vergangenheit und Zukunft des Geldes» von Dr. Thomas Moser war das Publikum gefordert: Er begann anschaulich und zügig im Sprechtempo, hielt eine 100er-Note und eine 10er-Note in der Hand und fragte: «Welche Note haben Sie lieber?» Dass

Geldnoten als Zahlungsmittel akzeptiert werden und einen Wert haben, beruhe auf einer sozialen Konvention, so Moser. Zudem erläuterte er die Auswirkungen von Kryptowährungen auf unser Geldsystem und schloss sein Referat mit einem Ausblick auf Quantum Computing.

Die politischen Themen danach waren dagegen greifbarer: Erich Ettlín musste für sein Referat nur die Strasse überqueren, da im Parlament gerade Session war. Aus erster Hand beleuchtete er die aktuelle Agenda – von Individualbesteuerung, Zollgesetz-Revision und Transparenzregister (GWG) über seine eigene Motion zu den Pensionskassen, die Finanzierung

### SAVE THE DATE

Die 90. Generalversammlung findet am Donnerstag, 11. Juni 2026, im Hotel Marriott in Zürich statt.



- 1 | Referent Dr. Thomas Moser
- 2 | Sascha M. Burkhalter, Dieter Pfaff, Martin Riedener
- 3 | Sara Katbi, Marija Atasanova, Andrea Hilpert, Pia Käser, Dieter Pfaff, Nina Kaiser
- 4 | Einstimmige Wahl von Roger Zbinden in den Vorstand von SwissAccounting
- 5 | Jürg Burri und Andreas Weber
- 6 | Ständerat Erich Ettl
- 7 | Marc Dufour, Kevin Kaufmann, Giada Bonacina, Fabrizio Ruscitti, Janine Ramsperger
- 8 | Thomas Zbinden, Peter Ritter, Jürg Hagmann, Ronald Hauser
- 9 | Christoph Müller, Christian Reichmuth, Daniela Salkim, Manuel Lüthi



der 13. AHV-Rente, Reformprojekte in der Berufsbildung und die verschärfte Missbrauchsbekämpfung im Schwarzarbeitsgesetz bis hin zu Fragen wie Parteiwille der Selbstständigen, Verlängerung der Verlustvortragsperiode, Budget/Jahresrechnung/Schuldenbremse sowie den

zeigt eindrücklich, wie gefragt die praxisnahen Bildungsprogramme sind: Ende 2024 zählte SwissAccounting 9771 Mitglieder – zwei Prozent mehr als im Vorjahr! Auch die Jahresrechnung 2024 präsentierte sich positiv, wurde einstimmig genehmigt und unterstreicht die solide finanzielle Basis des

Weggefährte und Arbeitskollege des Verstorbenen, als neues Vorstandsmitglied vorgeschlagen. Der diplomierte Steuerexperte und Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen mit eid. Fachausweis bringt beste Voraussetzungen für sein neues Amt mit und wurde nach kurzer Würdigung einstimmig mit viel Applaus gewählt.

## Dass die praxisnahen Bildungsangebote gefragt sind, zeigt die erfreuliche Mitgliederentwicklung: Ende 2024 zählte SwissAccounting 9771 Mitglieder – zwei Prozent mehr als im Vorjahr!

Stand des Automatischen Informationsaustauschs (AIA). Dabei machte er keinen Hehl daraus, wie er bei den einzelnen Geschäften stimmen würde.

Verbands. Ebenso wurden alle weiteren Anträge des Vorstands, darunter das Budget 2025 sowie die Beibehaltung des Mitgliederbeitrags von CHF 120, einstimmig verabschiedet.

Nach 45 Minuten war die GV offiziell beendet; die Teilnehmenden genossen anschliessend einen Apéro sowie ein exquisites 3-Gang-Menü im grossen Saal im Casino Bern – an Gesprächsstoff mangelte es nicht!

### Neues Vorstandsmitglied und viel Einigkeit

Mit neuen Gesetzen wächst bei SwissAccounting der Bedarf an Weiterbildungsangeboten. Die positive Mitgliederentwicklung

Das Highlight der GV war das Traktandum Wahlen: Nach einer Gedenkminute zum unerwarteten Tod von George Babounakis wurde Roger Zbinden, ein enger



Entdecken Sie hier die komplette Bildergalerie.

GV IM TESSIN

Benvenuti a bordo!

# SwissAccounting vereint die Schweiz

Es ist vollbracht: Auch im Tessin heisst der Verband neu **SwissAccounting Svizzera Italiana**. An der Generalversammlung in Lugano wurde der Namenswechsel einstimmig beschlossen – ein starkes Zeichen für Einheit, Professionalität und eine zukunftsorientierte Ausrichtung in allen Sprachregionen.

Text: Pia Käser | Fotos: Gianpaolo Gianini - studiopagii

Die diesjährige Generalversammlung von SwissAccounting Svizzera Italiana – vormals ACF – war ein besonderer Meilenstein: Rund 140 Mitglieder und Gäste kamen im stilvollen Hotel Splendide in Lugano zusammen, um gemeinsam ein bedeutendes Kapitel in der Verbandsgeschichte aufzuschlagen.

**SwissAccounting steht ab sofort in allen Regionen unter einem gemeinsamen Dach – professionell, modern und zukunftsgerichtet.**

Der bisherige Name «ACF» (Associazione dei contabili-controller diplomati federali) wurde offiziell verabschiedet. Künftig trägt der Verband im Tessin denselben Namen wie in der deutschen und französischen Schweiz: **SwissAccounting Svizzera Italiana**.

Der Entscheid fiel einstimmig – und symbolisiert weit mehr als nur einen neuen Auftritt. Mit dem vollzogenen Namenswechsel ist der Rebranding-Prozess nun schweizweit abgeschlossen. SwissAccounting steht ab sofort in allen Regionen unter einem gemeinsamen Dach – **professionell, modern und zukunftsgerichtet**.

Die Namensänderung ist ein klares Bekenntnis zur gemeinsamen Identität, zum gegenseitigen Austausch und zur Stärkung der Berufswelt über Sprach- und Kantonsgrenzen hinweg. Während die einzelnen Regionen eigenständig bleiben, sind sie sichtbar miteinander verbunden – unter einer starken, einheitlichen Marke.

Der Tessin zeigt sich dabei nicht nur als wichtiger Partner, sondern auch als aktiver Gestalter unserer gemeinsamen Zukunft. Die Generalversammlung in Lugano war



geprägt von einer positiven Atmosphäre, intensiven Gesprächen und grosser Vorfreude auf die nächsten Schritte.



**Benvenuti a bordo, SwissAccounting Svizzera Italiana – wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit!**

# Ihre Finanzabteilung im digitalen Check – Jetzt teilnehmen!

**Finden Sie heraus, ob Ihre Organisation fit für die Zukunft ist! Die Anforderungen im Finanz- und Rechnungswesen verändern sich laufend. Neue Technologien, Automatisierung und digitale Prozesse sind längst Teil des Arbeitsalltags. Gleichzeitig eröffnen Entwicklungen wie Large Language Models und KI-Agenten neue Möglichkeiten, um Effizienz zu steigern und Prozesse zu optimieren. Für Finanzabteilungen bedeutet das: Es gilt, Schritt zu halten und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.**

Fabian Meisser

Mit dem neuen Assessment von SwissAccounting können Sie einschätzen, wie Ihre Organisation aktuell aufgestellt ist – und wo noch Entwicklungspotenzial besteht. Das Tool bietet Ihnen eine Bestandsaufnahme in fünf zentralen Bereichen: Technologie und Infrastruktur, Automatisierungsgrad, KI-Readiness, Datenkultur- und Affinität sowie Datenmanagement und Security. So erhalten Sie einen klaren Überblick darüber, welche Stärken bereits vorhanden sind und an welchen Stellen noch Optimierungsbedarf besteht.

Ein weiterer Vorteil: Sie können Ihren Status mit anderen Finanzabteilungen anonymisiert vergleichen. Dadurch erkennen Sie schnell, wo Sie im Vergleich stehen und welche Best Practices andere erfolgreich umsetzen. Das Assessment liefert konkrete Hinweise für gezielte Weiterentwicklung – sei es bei der Digitalisierung Ihrer Prozesse, der Einführung neuer Technologien oder der Optimierung Ihrer Organisation.

## KONTAKT

Haben Sie Fragen oder Anregungen?  
Schreiben Sie unserem Vorstandsmitglied  
Fabian Meisser,  
fabian.meisser@swissaccounting.org.

### Die Teilnahme ist unkompliziert:

In nur 10 bis 15 Minuten beantworten Sie Fragen rund um Ihre Finanzabteilung. Scannen Sie den QR-Code oder besuchen Sie die Website <https://s.pointerpro.com/oa-finanzabteilung>, um sofort loszulegen.



**Nach Abschluss erhalten Sie einen PDF-Bericht mit Ihrer individuellen Auswertung sowie einen anonymisierten Vergleich mit anderen teilnehmenden Organisationen aus dem SwissAccounting-Netzwerk.** So erhalten Sie eine fundierte Einordnung Ihrer aktuellen Position im Kontext vergleichbarer Finanzabteilungen.

**Starten Sie jetzt den digitalen Check!**

## 123 DIE ZAHL

# 686

Wie steht es um Ihre digitale Fitness? 686 Personen haben an der umfassenden Selbstevaluation teilgenommen. Die Ergebnisse sind in diesem Heft auf den Seiten 5-7 ausführlich beschrieben.

Nutzen Sie auch dieses Mal die Chance, um Ihre Finanzabteilung zukunftssicher aufzustellen. Je mehr am Assessment teilnehmen, umso aussagekräftiger sind die Ergebnisse, die wir Ihnen in der nächsten Ausgabe präsentieren werden.

TIKTOK

# Buchhaltung ist langweilig? Von wegen!

## Wie SwissAccounting mit TikTok die junge Generation für Accounting begeistert

Mit einer kreativen TikTok-Kampagne macht SwissAccounting auf sich aufmerksam – und zeigt, dass das Berufsfeld weit mehr ist als nur Zahlen. Ziel ist es, Accounting als attraktive Ausbildungsoption fest in den Köpfen junger Menschen zu verankern – denn die Zukunft braucht starke Fachkräfte.

Pia Käser

Die Bereiche Rechnungslegung, Treuhand oder Controlling gelten bei vielen jungen Menschen noch immer als trockene Materie, die verstaubt oder gar uncool wirkt. Dabei ist – davon können Accountants ein Lied singen – das Gegenteil der Fall. Wer sich heute für diesen Berufsweg entscheidet, profitiert von hervorragenden Zukunftsperspektiven: stabile Jobchancen, attraktive Entlohnung, vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten und eine Tätigkeit mit echtem Impact. Denn kaum eine andere Berufsgattung liefert in Unternehmen und Organisation so entscheidende Grundlagen für den Erfolg wie unsere.

Die guten Argumente liegen also auf der Hand – doch wie begeistert man junge Talente für eine Karriere im Accounting? Indem man ihnen auf Augenhöhe begegnet – und sie dort anspricht, wo sie sich heute informieren, lachen und lernen: auf TikTok. Gemeinsam mit der Agentur equipe One AG hat SwissAccounting ein innovatives Konzept entwickelt, das Spass macht, informiert und zum Nachdenken anregt. Oder wie es unsere Protagonistin Delia in einem Videoclip auf den Punkt bringt: «Wir machen Buchhaltung sexy!»

Mit viel Kreativität, Humor und echten Einblicken in die Welt des Accounting gestalten wir unseren TikTok-Kanal – und zeigen, wie vielseitig und spannend unser Berufsfeld wirklich ist. Ob in sogenannten «Accounting-Fails», 60-Sekunden-Quick-Tipps zu Buchführung und Steuern oder in Alltagsmomenten aus dem Leben junger Berufsleute – wir präsentieren einen authentischen, überraschenden und modernen Zugang zur Berufswelt von morgen.

Unsere Botschaft lautet: Accounting ist alles andere als staubtrocken. Es ist ein Berufsfeld mit Haltung, Verantwortung und grossem Gestaltungsspielraum. Wer sich für diesen Weg entscheidet, muss kein Mathe-Genie sein – sollte aber Freude an Struktur, Analyse und Weiterentwicklung mitbringen.

Unsere Vision ist klar: Wir wollen nicht nur informieren – wir wollen begeistern. Und wir möchten zeigen, dass hinter jedem erfolgreichen Unternehmen ein starkes Accounting-Team steht. Denn wer heute bucht, gestaltet morgen mit.



**SwissAccounting auf TikTok – weil die Zukunft jetzt beginnt.**

**Jetzt reinschauen, schmunzeln und folgen:**



Jetzt  
Mitglied  
werden

## Eine Mitgliedschaft lohnt sich und bietet viele Vorteile!

### Kostenlose Teilnahme an:

- Zwei Netzwerkveranstaltungen und weiteren Veranstaltungen Ihrer Regionalgruppe
- Generalversammlung mit Fachreferaten
- Jährlich mehrere Webinare zu brandaktuellen Themen

### Sie erhalten:

- Vier mal jährlich unser Fachmagazin Standard (Print)
- Master / Bachelor Professional-Titel in Accounting
- Vergünstigungen bei Weiterbildungen
- Gratis Zugang zu getAbstract (Buchzusammenfassungen)
- 20 Prozent bei Orell Füssli Verlag
- Tool mit Checklisten & Arbeitshilfen für den Berufsalltag

### Besonders wichtig ist:

- Sie stärken Ihren Berufsverband und damit Ihren Berufsabschluss.



**Info und  
Anmeldung**

## REGIONALGRUPPEN

# Jeder Event setzt Standards

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

### BERN

Cornelia Habegger, Präsidentin  
Telefon 079 481 38 73  
cornelia.habegger@swissaccounting.org  
bern@swissaccounting.org

#### Donnerstag, 2. Oktober 2025

Netzwerkanlass zum Thema «Cybersicherheit für KMU» mit Referierenden vom BACS in Bern

#### Montag, 6. Oktober 2025

FER vor Ort in Fribourg (französisch)

#### Donnerstag, 20. November 2025

Aktuelles aus der Steuerlandschaft mit David Lauber (online)

### NORDWESTSCHWEIZ

Silvan Krummenacher, Präsident  
Telefon 076 596 70 22  
silvan.krummenacher@swissaccounting.org  
nordwestschweiz@swissaccounting.org

#### Mittwoch, 22. Oktober 2025

Netzwerkanlass zum Thema «Cybersicherheit für KMU» mit Referierenden vom BACS in Aarau

#### Mittwoch, 22. Oktober 2025

FER vor Ort in Basel

#### Mittwoch, 5. November 2025

Netzwerkanlass zum Thema «Cybersicherheit für KMU» mit Referierenden vom BACS in Basel

### OSTSCHWEIZ / FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

Thomas Cadusch, Präsident  
Telefon 081 252 07 21  
thomas.cadusch@swissaccounting.org  
ostschweiz@swissaccounting.org

#### Donnerstag, 13. November 2025

Netzwerkanlass zum Thema «Cybersicherheit für KMU» mit Referierenden vom BACS in Chur

### ZENTRALSCHWEIZ

Armin Suppiger, Präsident  
Telefon 041 226 40 60  
armin.suppiger@swissaccounting.org  
zentralschweiz@swissaccounting.org

#### Donnerstag, 9. Oktober 2025

Netzwerkanlass zum Thema «Cybersicherheit für KMU» mit Referierenden vom BACS in Luzern

#### Freitag, 7. November 2025

73. Generalversammlung der Regionalgruppe in Nidwalden

### ZÜRICH

Marc Dufour, Präsident  
Telefon 079 675 14 82  
marc.dufour@swissaccounting.org  
zuerich@swissaccounting.org

#### Donnerstag, 23. Oktober 2025

Netzwerkanlass zum Thema «Cybersicherheit für KMU» mit Referierenden vom BACS in Zürich

WISSEN, DAS ERFOLG BRINGT

# CAS (Certificate of Advanced Studies) von SwissAccounting

Unsere **CAS** bieten eine bewährte, berufsbegleitende Weiterbildung, die Praxis und Theorie optimal verbindet. Sie vermitteln fundiertes Wissen, das direkt in den Berufsalltag integriert werden kann, und orientieren sich an den aktuellen sowie zukünftigen Anforderungen von Wirtschaft und Verwaltung. Unser Konzept ist klar strukturiert und auf die Bedürfnisse der Studierenden zugeschnitten – praxisnah, flexibel und mit echtem Mehrwert für die Karriere.



## **CAS Personaladministration** (Dauer: 16 Tage)

Fundierte Kenntnisse in der Personaladministration. Das CAS Personaladministration umfasst Lohnabrechnung, Sozialversicherungen und Arbeitsrecht für KMU sowie deren steuerliche Auswirkungen. Ergänzend werden Leadership und Teamführung praxisnah behandelt.



## **CAS Schweizer Steuerrecht** (Dauer: 15 - 16 Tage)

Fundierte Kenntnisse im Schweizer Steuerrecht. Es behandelt die Mehrwertsteuer, Unternehmensbesteuerung, die Besteuerung von Selbständigerwerbenden und Immobilien sowie die steuerlichen Folgen bei der interkantonalen Steuerauscheidung. Zudem lernen Sie, steuerliche Konsequenzen korrekt einzuschätzen.



## **Executive CAS SwissAccounting** (Dauer: 15 Tage)

Praxisnahes Wissen zu Verwaltungsrat, Digital CFO und Executive Leadership. Das Executive CAS SwissAccounting kombiniert Corporate Governance, strategische Steuerung und finanzielle Pflichten mit den Anforderungen der digitalen Transformation.



## **CAS Digitalisierung und KI im Accounting** (Dauer: 14 - 15 Tage)

Zeigt praxisnah, wie künstliche Intelligenz und digitale Technologien im Accounting und Controlling eingesetzt werden. Sie lernen, KI-gestützte Analysen zu erstellen, Business Intelligence-Tools zu nutzen und Prozesse mit RPA zu optimieren. Datenschutz, Compliance und digitale Transformation stehen dabei ebenso im Fokus.



## **CAS Internationale Rechnungslegung** (Dauer: 12 Tage plus E-Learnings)

Umfassende Weiterbildung in der internationalen Rechnungslegung. Durch die Kombination von E-Learning-Modulen und praxisorientierten Hybridveranstaltungen erwerben Sie fundierte Kenntnisse der IFRS. Anhand realer Fallstudien lernen Sie, diese Anforderungen korrekt anzuwenden und Konzernabschlüsse präzise zu erstellen.



## **CAS NPO SwissAccounting** (Dauer: 15 Tage)

Praxisnahes Wissen für die effektive Führung von NPOs. Sie erwerben Kompetenzen in strategischer Finanzplanung, ESG-Berichterstattung und der Anwendung von Swiss GAAP FER. Zudem werden Sie in den Bereichen Governance, Fundraising und Steuerrecht geschult, um die Effizienz und Transparenz Ihrer Organisation zu steigern.

Gerne beraten wir Sie auch persönlich unter **043 336 50 30** oder **info@swissaccounting.org**.  
Wir freuen uns auf Sie!

**SwissAccounting**, Talacker 34, 8001 Zürich, [www.swissaccounting.org](http://www.swissaccounting.org)

**TAGESSEMINAR**

# Jahresabschlussplanung 2025/2026

**IHR NUTZEN**

Ab dem 1. Januar 2026 treten wichtige steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Änderungen in Kraft. Unsere Experten präsentieren alle wesentlichen Neuerungen kompakt – so sparen Sie Zeit und stellen sicher, dass Ihr Unternehmen und Sie selbst optimal vorbereitet sind.

**DAS ERWARTET SIE AM SEMINAR**

- Aktuelles zur Mehrwertsteuer
- Direkte Steuern (Neuerungen aus Bund und Kantonen)
- Sozialversicherungen (Neuerungen in der 1., 2. und 3. Säule)
- Neues zum Steuerstrafrecht

**ZIELPUBLIKUM**

Fachleute aus Accounting, Treuhand und Steuern sowie alle, die ihr Wissen auf den neuesten Stand bringen möchten.



Die Seminare (ausser in Bern) werden hybrid durchgeführt. Teilnahme vor Ort oder Live-Übertragung für Online-Teilnehmende.  
**Sie haben die Wahl!**

**ORT****Hotel Marriott in Zürich  
Kursaal in Bern****ZÜRICH****28.11.2025, 04.12.2025  
16.12.2025, 15.01.2026  
08.45 – 16.30 Uhr****BERN****10.12.2025  
08.45 – 16.30 Uhr**

## DETAILPROGRAMM

### Aktuelles zur Mehrwertsteuer

- Aktuelle Änderungen in den MWST- und Branchen-Informationen
- Vereinfachungen in der Deklaration beim Meldeverfahren
- Neue Praxis bei den Rückbaukosten im Baugewerbe
- Neuerungen im Gesundheitswesen
- Neue Praxis: Vorsteuerabzug und Vorsteuerkorrekturen
- Weitere Praxisanpassungen aufgrund der Rechtsprechung
- Saldo- und Pauschalsteuersätze

### Direkte Steuern (Bund und Kantone)

- OECD-Mindestbesteuerung – aktueller Stand
- Wissenswertes aus den Kreisschreiben
- Spesen- und Autopauschalen – Handlungsbedarf für Reglemente
- Die wichtigsten Änderungen der einzelnen Kantone kompakt
- Neues aus den Steuerverwaltungen
- E-Bilanz – aktueller Stand
- Fallstricke Homeoffice und Workation
- News aus Bern
- Individualbesteuerung: Stand der Dinge
- Eigenmietwert – wie weiter

### Sozialversicherungen

- Neuerungen in der 1. und 2. Säule
- Neuerungen und Dauerbrenner in der Säule 3a
- Evergreen: Lohn versus Dividende
- Die Begünstigtenordnung in der 2. Säule und in der Säule 3a
- Rechtsprechung und Aktuelles

### Neues zum Steuerstrafrecht

- AIA / CARF / FATCA
- Selbstanzeige 2.0
- Verrechnungssteuer – Gefahren für den Berater

## REFERENTEN

### Branko Balaban

lic. iur., Rechtsanwalt, Notar, dipl. Steuerexperte,  
Partner Tax Team AG, Cham

### Pius Baumgartner

Stv. Leiter Steuern, dipl. Steuerexperte,  
PensExpert AG, Luzern

### Urs Denzler

DAS MWST-Experte ESTV, Steuerexperte SSK,  
Betriebsökonom FH, Executive Master of Laws  
(LL.M.), Eidg. Steuerverwaltung, Hauptabteilung  
MWST, Externe Prüfung

### Erich Ettlín

dipl. Wirtschaftsprüfer, dipl. Steuerexperte,  
Mitarbeiter BDO AG, Ständerat Kanton OW

### Cyrill Habegger

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

### Christian Wey

dipl. Bankfachexperte, Steuerexperte SSK,  
Stv. Abteilungsleiter Strafsachen und Unter-  
suchungen, Eidgenössische Steuerverwaltung

### Roger Zbinden

dipl. Steuerexperte, Fachmann im Finanz- und  
Rechnungswesen mit eidg. Fachausweis,  
Teamleiter, Eidg. Steuerverwaltung,  
Hauptabteilung MWST, Externe Prüfung

Hybride  
Veranstaltung:  
Online oder  
vor Ort



Info und  
Anmeldung

TAGESSEMINAR

# Die eingeschränkte Revision

## IHR NUTZEN

Sie erhalten ein kompaktes Update zu aktuellen Entwicklungen der eingeschränkten Revision – von Bewertungsfragen über Unabhängigkeit und Gründungsprüfung bis hin zu aktuellen Gerichtsentscheiden. Praxisnah, aktuell und direkt anwendbar.

## DAS ERWARTET SIE AM SEMINAR

- Aktuelles von der Revisionsaufsichtsbehörde
- Bewertungsfragen
- Unabhängigkeit
- Gründungsprüfung bei KMU
- Anhang in der Jahresrechnung
- Stille Reserven
- Wichtige Gerichtsentscheide

## ZIELPUBLIKUM

Die Veranstaltung richtet sich an Fachpersonen, die eingeschränkte Revisionen durchführen und sich über die aktuellen Anforderungen, bewährte Vorgehensweisen sowie neueste Entwicklungen und Erkenntnisse informieren möchten. Angesprochen sind insbesondere Revisorinnen und Revisoren, Treuhänderinnen und Treuhänder sowie Buchhalterinnen und Buchhalter, deren KMU der eingeschränkten Revision unterstellt sind.

## ORT

**Hotel Marriott in Zürich**

## DATUM

**11.11.2025**

**08.45 – 16.30 Uhr**



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

## DETAILPROGRAMM

### Die Revisionsaufsichtsbehörde (RAB)

- Highlights aus dem Geschäftsbericht 2024
- Erkenntnisse aus der Zulassungserneuerung
- Enforcement, Rechtsprechung & regulatorische Entwicklungen
- Nachhaltigkeitsberichte, Private Equity, ISQM 1/2

### Anhang in der Jahresrechnung

- Gesetzliche Mindestangaben & ergänzende Offenlegung
- Prüfungsschwerpunkte bei eingeschränkter Revision
- Häufige Mängel & typische Fehler
- Ermessensspielräume und deren Nutzung & Dokumentation

### Stille Reserven

- Zulässigkeit & Grenzen nach OR
- Auswirkungen auf Ergebnis & Transparenz gegenüber Dritten
- Prüfungsansätze bei fehlender "Stille-Reserven-Übersicht"
- Relevante Stolpersteine für die Revision

### Bewertungsfragen im Prüfungsalltag

- Praxisnahe Ansätze (Beurteilung und Dokumentation) zu Bewertungen (Vorräte, Rückstellungen etc.)
- Typische Herausforderungen für die Revision

### Unabhängigkeit in der Revision

- Fallbeispiele & Lessons Learned
- Anforderungen der RAB an Transparenz & Nachvollziehbarkeit
- Grenzen der Mitwirkung
- Frühzeitige Erkennung und Vermeidung wirtschaftlicher Abhängigkeiten

### Gründungsprüfung bei KMU

- Aufgaben & Pflichten bei qualifizierter Gründung
- Verhältnis zwischen Sacheinlage- und Bilanzierungsfähigkeit
- Risiken bei gleichzeitiger Beratung (Unabhängigkeit)
- Mindestanforderungen an eine ordnungsgemässe Dokumentation
- Mindestinhalte rechtskonformer Prüfungsberichte
- Praxisfragen & typische Fehlerquellen

### Aktuelle Gerichtsentscheide

- Relevante Urteile & Auswirkungen auf die Praxis
- Neue Anforderungen an die Verantwortung des Revisors

## REFERENTEN

### Federico Domenghini

RA lic. iur. Rechtsanwalt, DOMENGHINI & PARTNERS, Kanzlei für Rechts- und Wirtschaftsberatung, Luzern

### Christian Feller

dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner Audit Suisse AG, Leiter Sifer bei TREUHAND|SUISSE

### Marco Passardi

Professor für Accounting am IFZ, Institut für Finanzdienstleistungen Zug, Hochschule Luzern; Invited Professor an der Universität Neuchâtel, Lehrbeauftragter der ETH Zürich

### Daniela Salkim

dipl. Wirtschaftsprüferin, zugelassene Revisionsexpertin, Inhaberin Premium Audit & Consulting GmbH, Geschäftsführerin SQPR AG, Mitglied SIFER der TREUHAND|SUISSE

### Reto Sanwald

Rechtsanwalt, Executive Master of Business Administration (EMBA), Direktor der RAB

Jetzt  
anmelden!



Info und  
Anmeldung

TAGESSEMINAR

# Erbrecht, Nachfolge & Steuern – kompakt und praxisnah

## NUTZEN

Sie erhalten praxisnahes Wissen zu den aktuellen Fragestellungen des Erbrechts, der Unternehmensnachfolge und deren steuerlichen Implikationen. Sie erkennen Risiken und Chancen in der Planung, vertiefen Ihr rechtliches Know-how und gewinnen Sicherheit für Ihre tägliche Beratungspraxis sowie für anspruchsvolle Nachfolgelösungen im KMU- und Privatkundenumfeld.

## DAS ERWARTET SIE AM SEMINAR

- **Erbrechtsrevision 2020/2023:**  
Herstellung der Pflichtteile, Pflichtteilsschutz bei Vorschlagszuweisungen und erbvertragswidrige Zuwendungen
- **Familiendynamiken in der Nachfolge:**  
Fairness, Mediation und Generationenkonflikte
- **Unternehmensnachfolge:**  
Planung, Stolpersteine und künftige Entwicklungen (Revision 3)
- **Internationales Erbrecht:** Die neuen Regeln im IPRG (ab 1.1.2025)
- **Immobilien in der Nachfolge:**  
Liegenschaftsabtretung, Wohnrechte und Nutzniessung
- **Steuerliche Aspekte von Unternehmensnachfolgen:**  
Substanzwert, Steueraufschub und latente Steuern

## ZIELPUBLIKUM

Das Seminar richtet sich an Fachleute aus Treuhand und Beratung, an Personen aus den Bereichen Recht, Steuern, Notariat und Unternehmensberatung sowie an alle, die in ihrer Praxis mit Erb-, Nachfolge- und Steuerfragen befasst sind.

## DATUM

**21.10.2025**

**08.45 – 16.30 Uhr**



Dieses Seminar wird ausschliesslich  
online durchgeführt.

## DETAILPROGRAMM

### Das revidierte Erbrecht 2020/2023 – alte und neue Anwendungsfragen

- Durchführung (Reihenfolge) der Herabsetzung zur Herstellung der Pflichtteile
- Pflichtteilsschutz bei Errungenschaftsbeteiligung mit ehevertraglichen Totalvorschlagszuweisungen
- Erbvertragswidrigkeit von Verfügungen von Todes wegen und Zuwendungen unter Lebenden

### Familiäre und psychologische Dynamiken in der Nachfolge

- Gleichbehandlung vs. Gerechtigkeit: Was fühlt sich «fair» an?
- Mediation statt Familienkrach – Gesprächstools, die wirken
- Generationen-Clash: Tradition trifft Start-up-Mindset

### Rechtliche Knackpunkte der Unternehmensnachfolge (Erbrecht 2023+)

- Erbrechtsrevision 2 (Erleichterung der Unternehmensnachfolge) gescheitert – was bedeutet das für KMU?
- Stolpersteine in der Unternehmensnachfolge
- Planungsmöglichkeiten im Generationenzyklus
- Blick nach vorn: Was bringt die «Erbrechtsrevision 3»?
- Unternehmensbewertung im Erbfall: Zahlenspiel oder Realität?
- Schutzschirm für Anspruchsgruppen (wie Ehegatten, Mitinhaber und Mitarbeiter) richtig aufspannen
- Nachfolgestreitigkeiten: Prävention und Lösungen

### Das neue internationale Erbrecht im IPRG (in Kraft seit 1.1.2025)

- Ein Überblick über die neuen Vorschriften über die Zuständigkeit und das anwendbare Recht

### Immobilien vererben in der Familie

- Liegenschaftsabtretung zu Lebzeiten: Cleverer Deal oder Bumerang?
- Wohnrechte und Dienstbarkeiten smart gestalten
- Ertragsnutznießung: Cashflow für Senior, Klarheit für Erben

### Besteuerung von Unternehmensnachfolgen

- Ertrags- vs. Substanzwert: Welcher zählt fürs Steueramt?
- Steueraufschub beim Mantelwechsel – wann greift er wirklich?
- Holdinglösung: Steuersparmodell oder Bürokratiemonster?
- Latente Gewinnsteuern: Der unsichtbare Elefant im Raum
- Cross-Border-Deals: Doppelbesteuerung elegant vermeiden

## REFERENTEN

### Branko Balaban

lic. iur., Rechtsanwalt, Notar, dipl. Steuerexperte, Partner Tax Team AG, Cham

### Philipp Eberhard

MLaw, Rechtsanwalt, Notar des Bezirks March, Amtsleiter Notariat, Grundbuch- und Konkursamt March, Lachen SZ

### Paul Eitel

Prof. em. Dr. iur. Dr. h.c., Rechtsanwalt und Fachanwalt SAV Erbrecht, Solothurn

### Nadira Zellweger-Ferhat

Rechtsanwältin, Mediatorin SKWM, Senior Legal Associate bei MME Legal AG, Zürich

### Manuel Zweifel

Rechtsanwalt, Kinderanwalt, Mediator, Strafverteidiger und Betriebsökonom

# Vorbereitung für die eidg. Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen

- » kompakte Repetition
- » effizientes Training
- » maximale Erfolgsaussichten



Durchführung:  
Januar und  
Februar 2026



ControllerAkademie

# Bestens aufgestellt zum gelungenen Abschluss

**Als Fachfrau oder Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen** sind Sie in sämtlichen Gebieten des finanziellen und betrieblichen Rechnungswesens tätig. Erobern Sie mit der eidgenössischen Berufsprüfung nun neue Tätigkeits- und Einkommensbereiche! Mit der optimalen Vorbereitung maximieren Sie die Erfolgsaussichten, die Prüfung für diese anerkannte Qualifikation auf Anhieb zu bestehen.

## **Simulationsprüfung**

Diese zweitägige Generalprobe in den Eulachhallen in Winterthur bietet eine optimale Vorbereitung auf Ihren erfolgreichen Abschluss: Sie spielen Ihre Prüfung unter authentischen Bedingungen durch, erfahren, wie die Abläufe sind und können sich so am Tag X beruhigt auf das Wesentliche konzentrieren. Korrigiert werden Ihre Aufgaben von jenen Experten, die auch die eidgenössischen Prüfungen beurteilen.

## **Prüfungsvorbereitungsseminare**

Die Seminare konditionieren Sie für die eidgenössische Berufsprüfung und bieten eine erfolgversprechende Grundlage für Ihren Abschluss – weil Sie zwischen professionellen Kurzreferaten und Aufgaben, welche die ideale Vorbereitung garantieren, alle wichtigen Inhalte der Wegleitung repetieren. Gleichzeitig profitieren Sie beim Austausch mit den besten Dozierenden ihres Fachs sowie den Teilnehmenden anderer Schulen von neuen Impulsen.

## **Perspektive**

Die Ausbildung entspricht im «Nationalen Qualifikationsrahmen» NQR der Stufe 6. Damit steigern Sie nicht nur Ihren Marktwert, sondern ebnen sich auch den Weg für anknüpfende Weiterbildungsmöglichkeiten bis hin zum/zur eidg. dipl. Experten/Expertin in Rechnungslegung und Controlling.

## **Voraussetzungen**

Sie haben die Weiterbildung zur Vorbereitung der Berufsprüfung für Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen abgeschlossen und sich zur eidgenössischen Berufsprüfung 2026 angemeldet.



## Wissenswertes

**Titel** «Eidg. dipl. Fachmann/-frau Finanz- und Rechnungswesen»

**Abschlussprüfung und Zulassungsbedingungen** Alle Informationen dazu finden Sie auf [www.examen.ch](http://www.examen.ch)

**Subjektfinanzierung** Wird die eidgenössische Prüfung absolviert, stattet der Bund den Studierenden unter gewissen Bedingungen 50% der Kosten, max. CHF 9'500.–, zurück. Detailinformationen finden Sie auf [www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch)

**Methodik und Didaktik** Der Unterricht an der Controller Akademie erfolgt nach modernsten Lehr- sowie Lernmethoden und fördert vernetztes Denken. Die Prüfungsvorbereitungsseminare finden im Präsenzmodus statt, um zwischen Studierenden und Dozierenden eine maximale Interaktion zu gewährleisten.

### Auf einen Blick

#### Simulationsprüfung

**Durchführung:** Januar 2026  
**Dauer:** 2 Prüfungstage  
**Kosten:** CHF 380.–  
[www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch)

## Simulationsprüfung

### Inhalt

#### Freitag, 9. Januar 2026

Rechnungswesen 1+2  
Rechnungswesen 4+5  
Rechnungswesen 6

#### Samstag, 10. Januar 2026

Personalwesen, Sachversicherung  
Lohn/ Sozialversicherung  
Rechnungswesen 3  
Mehrwertsteuern  
Direkte Steuern/VST

## Durchführung

Freitag, 09.10–12.10 Uhr;  
13.25–16.55 Uhr  
Samstag, 08.30–12.30 Uhr;  
13.45–16.25 Uhr

### Durchführungsort

Eulachhallen in Winterthur

### Finanzielles

Der Gesamtpreis beläuft sich inklusive Korrekturarbeiten und Musterlösungen auf CHF 380.–.

### Auf einen Blick

#### Prüfungsvorbereitungsseminare

**Durchführung:** Februar 2026  
**Dauer:** 2 Tage pro Seminar  
**Kosten:** CHF 690.–  
[www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch)

## Prüfungsvorbereitungsseminare

### Inhalt

#### Seminar Steuern

13./14. oder 20./21. Februar 2026  
1½ Tage: Direkte Steuern und Verrechnungssteuer  
½ Tag: Mehrwertsteuern

#### Seminar Rechnungswesen 1/ Übriges

6./7. oder 20./21. Februar 2026  
Halbtag 1: Arbeitsrecht, SCHKG und Gesellschaftsrecht  
Halbtag 2: Sozialversicherung und Löhne  
Halbtag 3: Geldflussrechnung / Bilanz- und Erfolgsanalyse  
Halbtag 4: Finanzbuchhaltung und Finanzierung

## Seminar Rechnungswesen 2

6./7., 13./14. oder 20./21. Februar 2026  
Halbtag 1: Kostenrechnung  
Halbtag 2: Investitions-Rechnung und Kalkulation  
Halbtag 3: Konzernrechnung und Fusion  
Halbtag 4: Swiss GAAP FER

Die Reihenfolge der Seminarfächer variiert je nach Klasse.

### Durchführung

#### Unterricht

Freitag, 08.30–12.15 Uhr;  
13.15–17.00 Uhr  
Samstag, 08.30–12.15 Uhr;  
13.15–17.00 Uhr

#### Durchführungsort

Bildungszentrum Sihlpost direkt beim Hauptbahnhof Zürich oder in der unmittelbaren Umgebung.

### Finanzielles

Der Gesamtpreis pro Seminar inklusive Kursunterlagen und Pausenverpflegung beläuft sich auf CHF 690.–.

### Studiengangleitung

Für inhaltliche Auskünfte oder ein persönliches Beratungsgespräch kontaktieren Sie bitte unsere Geschäfts- und Studiengangleiterin Monika Lehmann, eidg. dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling, EMBA Controlling & Consulting BFH, Telefon 044 438 88 01

### Anmeldung

Jedes Angebot ist einzeln buchbar unter [www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch)



“ Mit dem Wissen, bestens vorbereitet zu sein,  
war die psychologische Hälfte der Prüfung bereits bestanden. ”



#### Controller Akademie

- » erstklassige Prüfungsvorbereitung
- » qualifizierte Dozierende
- » hohe Erfolgsquote
- » beste Erreichbarkeit

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

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

# Eidg. dipl. Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling

3 Semester

- » höhere Karriereleiter
- » breitere Tätigkeitsbereiche
- » besseres Einkommen



Beginn:  
19. Oktober  
2025



ControllerAkademie

# Eidg. diplomiert auf höchstem Niveau

## **Tätigkeitsbereich**

Experten in Rechnungslegung und Controlling sind in nationalen sowie internationalen Klein-, Mittel- und Grossbetrieben jeder Branche der Privatwirtschaft, aber auch in öffentlichen Unternehmen oder Verwaltungen tätig – bis in den Bereich Konzernstrukturen. Sie bekleiden eine Führungsposition, tragen Mitverantwortung für die Unternehmensentwicklung und agieren sowohl strategisch wie auch operativ. Die Erstellung der Rechnungslegung, des Konzernabschlusses und die dafür notwendige Organisation ist – wie auch die kompetente Beratung der Unternehmensführung – Sache von Experten und Expertinnen in Rechnungslegung und Controlling.

## **Berufsbild**

Mit dem eidgenössischen Diplom Experte/Expertin in Rechnungslegung und Controlling zählen Sie dank Ihres breiten Fachwissens zu den Spezialisten bzw. Spezialistinnen der obersten Stufe. Das Gestalten und Führen der Controllingsysteme, der Bereich der Corporate Finance und das Risikomanagement unterliegen ebenso Ihrer Verantwortung wie der Bereich der nationalen und internationalen Steuern, das Optimieren von Arbeits- sowie Produktionsprozessen, Betriebs- und Kundenabläufen – oder das Bestimmen der finanziellen Mittel, um das Vorhaben zu realisieren.

## **Perspektive**

Die Ausbildung entspricht im «Nationalen Qualifikationsrahmen» NQR der höchsten Stufe 8. Damit zählen Sie auf sämtlichen Gebieten des Rechnungswesens und Controllings zu den Meisterinnen und Meistern Ihres Fachs. Das steigert nicht nur den Marktwert, sondern auch die Karrierechancen!

## **Prüfungsvoraussetzungen**

- » Fachausweis der Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen und zweijährige Fachpraxis im Anschluss
- » Fachausweis einer anderen Berufsprüfung, ein Diplom einer höheren Fachprüfung, einer höheren Fachschule, ein Abschluss einer Hochschule oder einer Fachhochschule (Bachelor oder Master) und dreijährige, einschlägige Berufserfahrung – also eine qualifizierte Tätigkeit im Bereich Rechnungswesen und Controlling.



## Auf einen Blick

**Beginn:** Oktober 2025  
**Unterricht:** 2 Halbtage pro Woche  
**Dauer:** 3 Semester  
**Kosten:** CHF 23 205.–  
**Bundessubvention:**  
max. CHF 10 500.–  
**NQR:** Niveau 8  
**Titel:** «Eidg. dipl. Expertin/  
Experte in Rechnungslegung  
und Controlling»  
[www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch)

## Studiengang

**Ausbildungsdauer** 3 Semester.  
Bei erfolgreichem Abschluss aller  
Zertifikatsprüfungen – jeweils am Ende  
der ersten zwei Semester – sowie dem  
Besuch des Repetitionssemesters  
erhalten Sie das Diplom der Controller  
Akademie.

**Optional** 5-semesterige Ausbildung.  
Unterricht einmal pro Woche  
Montag, 7.45–13.40 Uhr  
oder 13.50–19.50 Uhr

**Abschlussprüfung und Zulassungs-  
bedingungen** Alle Informationen dazu  
finden Sie auf [www.examen.ch](http://www.examen.ch)

**Methodik und Didaktik** Der Unterricht  
an der Controller Akademie erfolgt  
nach modernsten Lehr- sowie Lern-  
methoden und fördert vernetztes  
Denken. Präsenzunterricht, virtuelle  
Einheiten und selbstorganisiertes  
Lernen sind dabei optimal aufeinander  
abgestimmt.

## Mit Online-Unterrichtsböcken

## Inhalt

**Controlling** Controlling-System,  
Wertorientiertes Controlling, Kennzah-  
lenanalyse, Kostenrechnung Break-  
even-Analyse, Preiskalkulation, Erlös-  
und Kostencontrolling, Risikomanage-  
ment, Internes Kontrollsystem IKS,  
strategische Controllingsysteme,  
Unternehmensplanung, Budgetierung,  
Prognose, Benchmarking, Verrech-  
nungspreise, Beteiligungscontrolling,  
Projektmanagement, Organisation,  
HR Management, Marketing-Control-  
ling, Internationales Management  
und Controlling

**Rechnungslegung** Kaufmännische  
Buchführung nach OR, Rechnungsle-  
gung nach IFRS und Swiss GAAP FER,  
Konzernabschluss, Höhere Finanz-  
buchhaltung in besonderen Fällen

**Corporate Finance** Finanzierungsfor-  
men, Finanzierungsplanung, Derivate,  
Investitionsrechnungen, Unternehmens-  
bewertung, Mergers & Acquisitions

**Steuern** Steuerrecht, Umstrukturierun-  
gen, besondere Fälle für Personen-  
unternehmen und juristische Personen,  
Dreieckstheorie, Steuerstrafrecht  
und Verfahrensrecht, internationales  
Steuerrecht

**MWST** Finalisierung, Immobilien,  
Gruppenbesteuerung, grenzüberschrei-  
tende Transaktionen, Privatanteile,  
Meldeverfahren

**Datenmanagement** Datenbanken,  
Big Data, Excel Add-ins, Business  
Intelligence, Datenschutz, künstliche  
Intelligenz und Business Analytics  
im Rechnungswesen, digitale Trans-  
formation

**Führung** Mehrtägiger Workshop,  
durchgeführt vom Prüfungsverein

## Durchführung

**Unterricht zweimal pro Woche**  
Montag, 13.50–19.50 Uhr und  
Mittwoch, 13.50–19.50 Uhr

**Durchführungsort**  
Bildungszentrum Sihlpost direkt beim  
Hauptbahnhof Zürich

**Nächster Start**  
19./20. Oktober 2025:  
Kick-off Veranstaltung

## Finanzielles

Der Gesamtpreis für den 3-semesteri-  
gen Studiengang beträgt inkl. Bücher,  
Unterlagen in elektronischer Form,  
der halbjährlichen Zertifikatsprüfung,  
Kickoff-Meeting und Prüfungsvor-  
bereitung rund CHF 25 000.–.

**Kosten im Detail**

- » Semestergebühren  
inkl. Zertifikatsprüfungen  
CHF 7 735.–
- » Bücher  
ca. CHF 1 500.–
- » Kick-off und Seminargebühren  
ca. CHF 300.–

**Subjektfinanzierung** Wird die  
eidgenössische Prüfung absolviert,  
stattet der Bund den Studierenden  
unter gewissen Bedingungen 50%  
der Kosten, max. CHF 10 500.–, zurück.  
Detailinformationen finden Sie auf  
[www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch)

## Studiengangleitung

Für inhaltliche Auskünfte oder  
ein persönliches Beratungs-  
gespräch kontaktieren Sie bitte  
unsere Geschäfts- und Studien-  
gangleiterin Monika Lehmann,  
eidg. dipl. Expertin in Rech-  
nungslegung und Controlling,  
EMBA Controlling & Consulting  
BFH, Telefon 044 438 88 01

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



“ Mit dem eidgenössischen Diplom Expertin  
in Rechnungslegung und Controlling  
kletterte mein Marktwert auf das nächste Level. ”



#### Controller Akademie

- » qualifizierte Dozierende
- » vorteilhafte Unterrichtszeiten
- » praxisorientierter Inhalt
- » hohe Erfolgsquote
- » beste Erreichbarkeit

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

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