

FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

EXPERTEN-KNOW-HOW – BEST PRACTICE – PRAXISBEISPIELE

FEBRUAR 2017

NEWSLETTER **02**



Liebe Leserin, lieber Leser

In unserem Frontbeitrag verschaffen wir Ihnen einen Überblick über die Neuerungen und Änderungen bei den Sozialversicherungen per 1. Januar 2017.

Der Trend zur Digitalisierung erfasst auch in Unternehmen längst nicht mehr nur naheliegende Aktivitäten wie die Beschaffung, den Vertrieb oder das Marketing. Was sind die Folgen der Digitalisierung für Buchführung, Rechnungslegung und das IKS?

Der Jahreswechsel bringt wie immer auch Veränderungen, beziehungsweise Anpassungen in den Finanzapplikationen mit sich. Es lohnt sich, das Thema frühzeitig anzugehen und zu prüfen.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Petra Schmutz, Redaktorin

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema: Neuerungen und Änderungen bei den Sozialversicherungen 2017 Seite 1
- Top-Thema: Digitalisierung in der Rechnungslegung Seite 5
- Best Practice: Risikoorientierte Planung und Budgetierung Seite 7
- Best Practice: Jahresabschluss in der Lohnbuchhaltung Seite 11
- Excel-Tipp: In 5 Schritten zum Excel-Kenner Seite 12

Neuerungen und Änderungen bei den Sozialversicherungen per 1. Januar 2017

Alle zwei Jahre werden die Renten der Teuerung angepasst. Der Bundesrat folgt hier jeweils den Empfehlungen seiner dafür zuständigen Expertenkommission.

- **Von Rafael Lötscher, Sozialversicherungsfachmann mit eidg. Fachausweis und Cyrill Habegger, lic. iur., dipl. Steuerexperte**

Einleitung

Nach dem üblichen Rhythmus wäre per 1. Januar 2017 die AHV-Rente entsprechend angepasst worden. Aufgrund der negativen Lohn- und Preisentwicklung erfolgt nun erstmals in der Geschichte der AHV keine Anpassung der Renten. Es gibt dennoch einige Neuerungen per 1. Januar 2017.

1. Säule

AHV – Alters- und Hinterlassenenversicherung Unselbständigerwerbende

Sämtliche für das Jahr 2016 gültigen Beiträge und Leistungen bleiben für das Jahr 2017 unverändert. Aufgrund der negativen Teuerung hätte der Bundesrat eine Ren-

tensenkung beschliessen müssen. Davon wurde abgesehen, nicht zuletzt auch, um die laufende Diskussion in den Räten bezüglich Altersreform 2020 nicht zu erschweren.

Selbständigerwerbende und Nichterwerbstätige

Analog der Ausführungen oben bleiben auch bei den Selbständigerwerbenden die Beiträge und Leistungen unverändert.

IV – Invalidenversicherung, EO – Erwerbsersatzordnung, ALV – Arbeitslosenversicherung

Analog der Ausführungen oben betreffend AHV, bleibt auch in diesen Bereichen bezüglich Beiträge und Leistungen soweit alles unverändert.



FAK – Familienzulagen

Im Bereich der Familienzulagen sind kantonale Vorgaben zu beachten, was die Höhe der Zulagen betrifft. Vielerorts bleiben die Zulagen unverändert. Eine kantonale Übersicht wird auf der Internet-Seite des Bundesamtes für Sozialversicherungen zur Verfügung gestellt.

1. Säule – Allgemeine Neuerungen

AHV – Verzicht auf Versicherungsausweis

Im Rahmen der Einführung der neuen Versicherungsnummer per 1. Januar 2008 wurde den Versicherten ein neuer AHV-Versicherungsausweis im Kreditkartenformat zur Verfügung gestellt. Darauf sind Name und Vorname, Geburtsdatum und AHV-Nummer angegeben. Diese Angaben sind auch auf der von den Krankenversicherungen ausgestellten Versichertenkarte ablesbar. Für Versicherte, die eine Schweizer Krankenversicherungskarte besitzen, bietet der AHV-Versicherungsausweis keinen zusätzlichen Nutzen. Deshalb wird der automatische Versand des AHV-Versicherungsausweises eingestellt. Versicherte, welche über keine Schweizer Krankenversicherungskarte verfügen, haben bei Bedarf die Möglichkeit, einen AHV-Versicherungsausweis zu bestellen. Entsprechend wird Art. 135^{bis} der AHV per 1. Januar 2017 angepasst.

AHV – Keine unterjährige Mitarbeiteranmeldungen

Arbeitgeber müssen seit 1. Juni 2016 neu eintretende Mitarbeiter den AHV-Ausgleichskassen nicht mehr innert 30 Tagen ab Stellenantritt melden. Diese Mitteilung erfolgt neu mittels der AHV-Jahreslohnsummen-Bescheinigung, welche jeweils bis 30. Januar des Folgejahres eingereicht werden muss. Ebenfalls aufgehoben wird der bisher zuhanden des Versicherten ausgestellte Versicherungsnachweis, womit der Anschluss bei der AHV-Ausgleichskasse bestätigt wurde.

TIPP

Verschiedene Ausgleichskassen empfehlen allerdings, Mitarbeitende weiterhin direkt bzw. via Partnerweb anzumelden und nicht bis zur Jahreslohnsummen-Bescheinigung zu warten. Damit können Rückfragen der Ausgleichskasse zur Jahreslohnndecklaration sowie erhebliche Abweichungen zwischen provisorischer und definitiver Jahreslohnsumme verhindert werden.



AHV – Weiterführung der oblig. Versicherung bei Tätigkeit im Ausland

Wenn Mitarbeitende im Ausland arbeiten (Land mit oder ohne Sozialversicherungsabkommen), diese aber weiterhin von einem Arbeitgeber mit Sitz in der Schweiz entlohnt werden, können sie die AHV/IV/EO und ALV unter Umständen weiterführen. Bedingungen dazu sind vereinfacht aufgeführt:

- Die Lohnauszahlung erfolgt durch einen Arbeitgeber in der Schweiz.
- Ununterbrochene Vorversicherungszeit in der AHV von mind. fünf Jahren (obligatorisch oder freiwillig versichert).
- Einverständnis des Arbeitgebers.

Das von Arbeitnehmer und Arbeitgeber gemeinsam einzureichende Gesuch um Weiterführung der obligatorischen Versicherung ist der Ausgleichskasse des Arbeitgebers einzureichen. Das Gesuch ist innerhalb von sechs Monaten von dem Tag an, ab welchem der Arbeitnehmer nicht mehr versichert ist, einzureichen.

Eine freiwillige Weiterführung der Schweizer Sozialversicherungen befreit Mitarbeitende bzw. deren Schweizer Arbeitgebende indessen nicht von der Beitragszahlung im Beschäftigungsland. Beachten Sie, dass nicht erwerbstätige Begleitpersonen (Ehepartner oder eingetragene Partner) auch einen Antrag auf Beitritt als nicht erwerbstätiger Ehepartner mit Wohnsitz im Ausland stellen können. Dieser Antrag auf Beitritt ist an die Ausgleichskasse des erwerbstätigen Ehepartners bzw. der erwerbstätigen Ehepartnerin zu richten.

WICHTIG

Wie oben ausgeführt, müssen gegenwärtig Arbeitnehmende, die weiterhin im schweizerischen Sozialversicherungssystem versichert bleiben wollen, gemeinsam mit ihrem Arbeitgeber ein schriftliches Gesuch einreichen. Ab 1. Januar 2017 kann der Arbeitgeber dieses Gesuch über ein im Bereich der Versicherungsunterstellung vorgesehenes Informationssystem elektronisch einreichen. Für Arbeitnehmende entfällt die Pflicht der Gesuchseinreichung. Dies reduziert den administrativen Aufwand für Arbeitgebende wie auch für Durchführungsstellen. Entsprechend werden Art. 5a und 5c Abs. 2 der AHV angepasst.



2. Säule

BVG – Berufliche Vorsorge

Die auch im Jahre 2016 weiter andauernde Tiefzinspolitik der Notenbanken hat die Rendite der Bundesobligationen auf den rekordtie-

fen Werten verharren lassen. Die Verzinsung der 7-jährigen Bundesobligationen lag Ende Oktober 2016 bei minus 0,59% (Vorjahr minus 0,56%). Gemäss Gesetz wird die Höhe des BVG-Mindestzinssatzes auf Grund der Entwicklung der Rendite der Bundesobligationen sowie zusätzlich der Aktien, Anleihen und Liegenschaften festgelegt.

Aufgrund der tiefen Zinsen und der ungenügenden Entwicklung der Aktienmärkte hat der Bundesrat beschlossen, den BVG-Mindestzinssatz per 1. Januar 2017 auf 1% (bisher 1,25%) zu senken (gilt nur für das BVG-Obligatorium, bei überobligatorischen Guthaben kann die Vorsorgeeinrichtung den Zinssatz in eigener Regie festlegen).

Die Pensionskassen müssen den vorgegebenen Mindestzinssatz erreichen können. Der Mindestzinssatz ist für die Vorsorgeeinrichtungen eine Garantieverpflichtung. Diese muss sich am sogenannten sicheren Zinssatz orientieren, der mit Anlagen in Bundesanleihen erwirtschaftet werden kann.

UVG – Unfallversicherung

Die Höhe des versicherten Verdienstes von CHF 148 200.– bleibt unverändert.

Die letzte Erhöhung erfolgte bekanntlich per 1. Januar 2016. Im Unterschied zur AHV wird im Bereich UVG (und ALV) wegen des grossen administrativen Aufwands nicht alle zwei Jahre eine automatische Anpassung aufgrund der Teuerung vorgenommen.

In der Vergangenheit lagen die Anpassungsschritte jeweils drei bis neun Jahre auseinander (2016, 2008, 2000, 1991, 1987, 1984). Hierbei muss der Bundesrat gesetzlich darauf achten, dass mit der Anpassung jeweils mindestens 92%, aber nicht mehr als 96% der versicherten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei Unfällen zum vollen Lohn versichert sind. In Zeiten steigender Löhne muss der Höchstbetrag des versicherten Verdienstes entsprechend erhöht werden, damit diese Vorgabe (92–96%) weiterhin erfüllt ist.

HINWEIS

Als massgebender Zeitpunkt für die Teilungsberechnung gilt aber neu die Einleitung des Scheidungsverfahrens und nicht mehr das Ende.





2. Säule – Allgemeine Neuerungen

BVG – Vorsorgeausgleich bei Scheidung

Im Falle einer Scheidung oder Auflösung einer eingetragenen Partnerschaft wird das Guthaben aus der beruflichen Vorsorge unter den involvierten Parteien ab 1. Januar 2017 gerechter aufgeteilt. Dabei können – unter bestimmten Voraussetzungen – bestehende Renten aus bisherigen Scheidungsurteilen innerhalb eines Jahres in Vorsorgerenten nach neuem Recht umgewandelt werden. Das BVG-Vorsorgeguthaben stellt im Scheidungsfall einen wichtigen und manchmal sogar den einzigen Vermögenswert der Eheleute bzw. der Personen in eingetragener Partnerschaft dar. Wer während der Ehe Betreuungsaufgaben wahrgenommen hat und deshalb nicht über eine ausreichende eigene berufliche Vorsorge verfügt – häufig die Ehefrau – kann heute bei einer Scheidung benachteiligt werden.

Grundsätzlich gilt auch in Zukunft, dass die während der Ehe erworbene Austrittsleistung je hälftig geteilt wird. Als **massgebender Zeitpunkt** für die **Teilungsberechnung** gilt aber neu die **Einleitung des Scheidungsverfahrens** und nicht mehr das Ende. Zukünftig wird die Teilung auch dann vollzogen, wenn ein Ehegatte zu diesem Zeitpunkt bereits pensioniert oder invalid ist. Je nach den Umständen beruht die Berechnung dann auf einer hypothetischen Austrittsleistung oder es wird die vorhandene Rente geteilt und in eine lebenslange Rente für den berechtigten Gatten umgerechnet.

Vorsorge- und Freizügigkeitseinrichtungen sind neu verpflichtet, der Zentralstelle 2. Säule periodisch alle Inhaber von Vorsorgeguthaben zu melden. Scheidungsgerichte können dadurch kontrollieren, dass keine Vorsorgeguthaben der Teilung entzogen werden. Weitere Bestimmungen stellen sicher, dass während der Ehe kein Vorsorgeguthaben ohne das Wissen des Ehegatten ausgezahlt wird und dass bei einem Vorsorgeausgleich ein fairer Anteil an obligatorischem BVG-Altersguthaben übertragen wird. Wer bei einer Scheidung ein Vorsorgeguthaben erhält, selber aber keiner Vorsorgeeinrichtung angeschlossen ist, kann dieses zukünftig an die Stiftung Auffangeinrichtung BVG (www.chaeis.net) überweisen. Dieses Vorsorgekapital aus Scheidung kann später in eine Rente umgewandelt werden.

UVG – 1. UVG-Revision per 1. Januar 2017

Wie bereits vor einem Jahr angekündigt, ist die Einführung der 1. UVG-Revision per 1. Januar 2017 nun Tatsache. Die für die Praxis dabei wohl relevantesten Punkte:

- **Versicherungsbeginn** (Art. 3 Abs. 1 UVG)
Die Versicherung beginnt an dem Tag, an dem das Arbeitsverhältnis beginnt oder erstmals Lohnanspruch besteht, in jedem Fall aber im Zeitpunkt, wo der Arbeitnehmer sich auf den Weg zur Arbeit begibt. Ein Arbeitnehmer ist ab dem Tag versichert, an dem das Arbeitsverhältnis beginnt (also auch, wenn bspw. der 1. des Monats auf einen Sonntag fällt).
- **Versicherungsende** (Art. 3 Abs. 2 UVG)
Die Versicherung endet mit dem 31. Tag (bisher 30. Tag) nach dem Tag, an dem der Anspruch auf mindestens den halben Lohn aufhört. Somit wird das Problem einer Deckungslücke am 31. Tag eines Monats endlich behoben.
- **Abredeversicherung** (Art. 3 Abs. 3 UVG)
Der Versicherer hat dem Versicherten die Möglichkeit zu bieten, die Versicherung durch besondere Abrede bis zu sechs Monaten (bisher 180 Tage) zu verlängern.
- **Unfallähnliche Körperschädigungen** (Art. 6 Abs. 2 UVG)
Die Unfallversicherung erbringt ihre Leistungen auch bei folgenden Körperschädigungen, sofern sie nicht vorwiegend auf Abnutzung oder Erkrankung zurückzuführen sind: Knochenbrüche; Verrenkungen von Gelenken; Meniskusrisse; Muskelrisse; Muskelzerrungen; Sehnenrisse; Bandläsionen; Trommelfellverletzungen.

TIPP

Bestehende Austrittsschreiben im Rahmen der gesetzlichen Informationspflicht sind per 1. Januar 2017 anzupassen, und zwar bezüglich dem Versicherungsende (neu 31. Tag) sowie der Dauer der Abredeversicherung (neu 6 Monate).

Arbeitgebende haben Mitarbeitenden gegenüber nach Art. 331 Abs. 4 OR verschiedene Informationspflichten umzusetzen. Das Gesetz besagt hierzu: «Der Arbeitgeber hat dem Arbeitnehmer über die ihm gegen eine Vorsorgeeinrichtung oder einen Versicherungsträger zustehenden Forderungsrechte den erforderlichen Aufschluss zu erteilen.» Diese Informationspflicht kann auf verschiedene Arten erfolgen. Wir empfehlen hierzu ein entsprechendes Austrittsschreiben zu verfassen, worin Mitarbeitende über den Versicherungsschutz (BVG, UVG, UVG-Zusatz, evtl. KTG) nach Austritt informiert werden. Dieses Austrittsschreiben sollte vom Arbeitgeber und vom Arbeitnehmer unterzeichnet werden.



HINWEIS

Wer in den Ruhestand tritt, soll sein Altersguthaben aus dem obligatorischen Teil der beruflichen Vorsorge nicht mehr als Kapital beziehen können.



Ergänzungsleistungen – Mögliche Restriktionen beim BVG-Kapitalbezug

Die Reform des ELG (Bundesgesetz über Ergänzungsleistungen) schreitet weiter voran. Die Vernehmlassung ist abgeschlossen, die vorgesehenen Gesetzesänderungen liegen auf dem Tisch, die Räte werden nun darüber befinden. Eine Einführung vor dem 1. Januar 2018 ist unwahrscheinlich – trotzdem ist es wichtig, diese Entwicklung im Auge zu behalten um je nachdem rechtzeitig Dispositionen treffen zu können.

Die für die Allgemeinheit wohl relevantesten Punkte befassen sich mit folgenden Themen:

- **Rente statt Kapitalbezug** (Art. 37 Abs. 2 BVG)
Wer in den Ruhestand tritt, soll sein Altersguthaben aus dem obligatorischen Teil der beruflichen Vorsorge nicht mehr als Kapital beziehen können. Heute müssen es die Pensionskassen ihren Versicherten im Rentenfall ermöglichen, mindestens ein Viertel des obligatorischen BVG-Guthabens in Kapitalform beziehen zu können. Diese Möglichkeit eines teilweisen Kapitalbezuges wird aus dem Gesetz gelöscht. Guthaben aus der überobligatorischen Vorsorge können dagegen auch nach einer allfälligen Reform des ELG als Kapital bezogen werden.
- **Selbständige Erwerbstätigkeit – Kein Kapitalbezug mehr möglich** (Art. 5 Abs. 1 Bst. b FZG)
Nimmt jemand eine selbständige Erwerbstätigkeit auf, soll der Kapitalbezug aus dem obligatorischen Teil nach Art. 15 BVG nicht mehr möglich sein.
- **Wohneigentumsförderung (WEF)**
Für den Erwerb von Wohneigentum soll ein Vorbezug von Kapital aus der obligatorischen Vorsorge nach wie vor möglich sein. Ein Haus oder eine Wohnung stellt für die persönliche Altersvorsorge weiterhin einen verlässlichen Wert dar. Die Rückzahlungsmöglichkeit wird zudem bis zur Entstehung des reglementarischen Anspruchs auf Altersleistungen, bis zum Eintritt eines anderen Vorsorgefalles oder bis zur Barauszahlung verlängert (heute spätestens drei Jahre vorher).



Lohnausweis – Spezialfall «Grenzgänger» mit Wohnsitz Deutschland

Am 27. Juli 2016 hat das Bundesministerium für Finanzen über die aktuelle Rechtsprechung bzw. die Umsetzung des deutschen Bundesfinanzhofes zum Thema «einkommensteuerliche Behandlung von Beiträgen zur 2. Säule der schweizerischen Altersvorsorge (BVG)» informiert.

Seit dem 1. Januar 2016 wird in Deutschland betreffend der schweizerischen Altersvorsorge (2. Säule, BVG) eine steuerliche Differenzierung nach Obligatorium (Säule 2a) und Überobligatorium (Säule 2b) vorgenommen.

Säule 2a

Beiträge des schweizerischen Arbeitgebers und des deutschen Grenzgängers (Arbeitnehmers) in das Obligatorium sind nach deutscher Steuergesetzgebung in **vollem Umfang** steuerfrei (abziehbar).

Säule 2b

Die Pensionskassenbeiträge (BVG) des schweizerischen Arbeitgebers in das Überobligatorium (Säule 2b) gelten hingegen nach deutscher Steuergesetzgebung als steuerpflichtiger Arbeitslohn. Die freiwilligen Arbeitgeberbeiträge in die Säule 2b sind nur noch begrenzt steuerfrei. Begründet wird dies damit, weil der Arbeitgeber gesetzlich nicht verpflichtet ist, sich an den Beiträgen für die freiwillige, überobligatorische Säule 2b zu beteiligen.

Die steuerpflichtigen Beiträge des schweizerischen Arbeitgebers sowie auch die Beiträge des deutschen Grenzgängers (Arbeitnehmers) in das Überobligatorium (Säule 2b) sind nach deutscher Steuergesetzgebung seit 1. Januar 2016 nicht mehr als Sonderausgaben abzugsfähig.

Betreffend der von den deutschen Steuerbehörden geforderten Aufteilung der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge in einen obligatorischen und einen überobligatorischen Teil im Bereich der beruflichen Vorsorge BVG fehlt es an einer Rechtsgrundlage. Um Rückfragen zu vermeiden, empfehlen wir Arbeitgebenden, welche deutsche Grenzgänger beschäftigen, im Sinne einer «freiwilligen» Dienstleistung gegenüber den Versicherten bzw. Mitarbeitenden eine separate Bescheinigung – als Bei-

Vorname Name		
Adresse		
PLZ Ort		
LAND		
Bestätigung für deutsche Grenzgänger über Lohnabzüge des Jahres (Beilage zum Lohnausweis)		JAHR
Zusätzliche Angaben zu Beiträgen seitens des Arbeitnehmers		
Die Beiträge der Ziffer 10.1 «Berufliche Vorsorge Ordentliche Beiträge» des Lohnausweises setzen sich wie folgt zusammen:		
• Obligatorium		BETRAG
• Überobligatorium		BETRAG
Aufstellung der Beiträge seitens des Arbeitgebers		
AHV/IV/EO-Beiträge		BETRAG
ALV/ALVZ-Beiträge		BETRAG
Berufliche Vorsorge, Ordentliche Beiträge		
• Obligatorium		BETRAG
• Überobligatorium		BETRAG
UVG-Beiträge (Unfallversicherung)		
• Nichtberufsunfall		BETRAG
• Berufsunfall		BETRAG
UVGZ-Beiträge (Unfallzusatzversicherung)		BETRAG
KTG-Beiträge (Krankentaggeldversicherung)		BETRAG
FIRMA, PLZ/ORT		
ORT UND DATUM		

lage zum Schweizer Lohnausweis – über die bezahlten Sozialversicherungsbeiträge auszustellen. Diese Bescheinigung könnte bspw. wie in der Tabelle oben ausgestellt werden.

UVG- und KTG-Beiträge

In der obigen Musterbeilage zum Schweizer Lohnausweis für deutsche Grenzgänger fällt auf, dass auch die übrigen **Versicherungsbeiträge des Arbeitgebers** mit aufgeführt sind. Insbesondere im Bereich der Krankentaggeld- und Unfallversicherungsleistungen sind in Deutschland – im Unterschied zur Schweiz – andere steuerliche Belastungen vorgesehen. Hierzu verweisen wir u.a. unverbindlich auf § 3 Nr. 62 EStG (Deutsches Einkommenssteuergesetz), in Verbindung mit Art. 87 VVG (Versicherungsvertragsgesetz Schweiz, selbständiges Forderungsrecht).

Ergänzend zur obigen Musterbeilage empfehlen wir gemäss Vorgabe in Randziffer 33, Wegleitung zum Ausfüllen des Lohnausweises, die **Versicherungsleistungen einer Unfall- und Krankentaggeldversicherung** (Taggelder) separat in Ziffer 7 des Schweizer Lohnausweises aufzuführen. Hierzu verweisen wir u.a. unverbindlich auf § 3 Nr. 1a EStG (Deutsches Einkommenssteuergesetz).

Versicherungsleistungen (Taggelder) sind in Deutschland steuerfrei und unterliegen auch nicht dem Progressionsvorbehalt.

Fazit

Mit der obigen Musterbeilage zum Schweizer Lohnausweis betreffend anteilige Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers sowie der gemäss Wegleitung Lohnausweis in Ziffer 7 vorgesehenen separaten Deklaration von Versicherungsleistungen (Taggelder) sollte eine korrekte steuerliche Behandlung in Deutschland ermöglicht werden. Aus Gründen der Vollständigkeit und Sicherheit empfehlen wir Arbeitgebenden, im Schweizer Lohnausweis unter Ziffer 15 (Bemerkungen) auf die Ausstellung einer solchen Beilage hinzuweisen (z.B. «Beilage betr. Lohnabzüge beachten»).



AUTOREN

Rafael Lötscher, Sozialversicherungsfachmann mit eidg. Fachausweis, Leiter Fachgruppe Sozialversicherungen bei der BDO AG in Zug.



Cyrill Habegger, lic. iur., dipl. Steuerexperte, Leiter Fachgruppe Expatriates bei der BDO AG in Zug.



Folgen der Digitalisierung für Buchführung, Rechnungslegung und das IKS

Der Trend zur Digitalisierung wird zunehmend in verschiedenen Lebensbereichen sichtbar und erfasst auch in Unternehmen längst nicht mehr nur naheliegende Aktivitäten wie die Beschaffung, den Vertrieb oder das Marketing. Gerade weil der Bedarf und die Chancen der Digitalisierung vor allem bei repetitiven, gut strukturierten Routine-Prozessen besonders ausgeprägt sind, liegt der Fokus ebenso auf den Verwaltungsaufgaben und -abläufen in den Unternehmen.

■ Von Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch



Treiber dieser Entwicklung sind vor allem die hohen Zeit- und Kosteneinsparungspotenziale innerhalb von informations-intensiven Prozessen. Ergänzend dazu führt ein Ersatz von manuellen, papiergestützten Prozessschritten durch entsprechende Software zur automatisierten Datensammlung. Diese Daten ermöglichen es Unternehmen in der Folge, die Kostentreiber, Risiken und die erzielten Ergebnisse der Prozesse besser zu verstehen.

Routinemässige Geschäftsprozesse wie die Auftragsabwicklung (Order-to-cash), der Einkauf (Purchase-to-pay) oder das interne Berichtswesen (Reporting) führen heute vor allem in Grossunternehmen zu riesigen Datenmengen (Big Data), deren Erfassung, Speicherung, Archivierung und Auswertung nur mit einem hohen Automatisierungsgrad effizient umgesetzt werden können und dafür nicht unerhebliche Investitionen voraussetzen.

Innerhalb der Finanzfunktion von Unternehmen werden Vorteile durch die Digitalisierung

heute vor allem in vier Aktionsfeldern gesehen (Ernst & Young, 2014):

- integriertes Dokumenten-Management, welches entlang eines Workflow unter Berücksichtigung von regulatorischen Anforderungen an die ordnungsmässige Bereitstellung und Archivierung von Belegen erfolgt,
- Gestaltung und Implementierung einer automatisierten Belegbuchung und -speicherung,
- Automatische Erfassung und elektronische Ablage aller Eingangsrechnungen,
- Automatisierte Fakturierung/Rechnungserstellung und -abwicklung (E-Invoicing).

Aus der Digitalisierung dieser administrativen Abläufe resultieren allerdings auch neue bzw. andere Anforderungen an das Interne Kontrollsystem was sich zum einen am Thema Datenschutz bzw. -sicherheit und zum anderen an der Rechtskonformität (Compliance) der Buchführung zeigt. Der Begriff Compliance gilt in diesem Zusammenhang als die Pflicht der Unternehmensleitung, die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und Normen betreffend die Buchführung sicherzustellen.

Gesetzliche Anforderungen an die Buchführung im Rechnungslegungsrecht

Gemäss **Art. 957a Abs. 1 OR** ist es die Aufgabe jeder Buchführung, diejenigen Geschäftsvorfälle und Sachverhalte zu erfassen, die für die Darstellung der Vermögens-, Finanzierungs- und Ertragslage des Unternehmens (wirtschaftliche Lage) notwendig sind, womit sie zugleich die notwendige Basis für die Rechnungslegung bildet.

Relevante zivilrechtliche Normen im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Buchführung finden sich zum einen in der Vorschrift des **Art. 957a OR**, mit der auf die Grundsätze ordnungsmässiger Buchführung, die Anforderungen an (elektronische) Buchungsbelege und die (elektronische) Führung von Büchern Bezug genommen wird. Ergänzend regelt **Art. 958f OR** die Führung und Aufbewahrung der (elektronischen) Geschäftsbücher und Buchungsbelege. Gemäss dem gesetzlichen Wortlaut ist neben der elektronischen Führung und Aufbewahrung der Buchführung auch explizit eine vergleichbare Weise explizit erlaubt, womit beispielsweise eine Führung und Aufbewahrung der Buchführung im Wege des Cloud Computing erlaubt ist, was bedeutet, dass die Führung und Aufbewahrung der Buchführung im Netz erfolgt, ohne dass diese auf dem lokalen Rechner des Unternehmens installiert sein müssen. Weitere Vorschriften zur digitalisierten Buchführung finden sich in **Art. 2 ff Geschäftsbücherverordnung (GeBüV)**, wonach nicht nur die Anforderungen an die ordnungsgemässe Aufbewahrung der Geschäftsbücher sondern auch die zulässigen Informationsträger und deren Eigenschaften erläutert werden. Vor allem für veränderbare Informationsträger wird hier zur Sicherstellung der Integrität elektronischer Buchführungsdaten auf die Notwendigkeit von geeigneten technischen Verfahren, namentlich die digitale Signatur, hingewiesen.

Steuerrechtliche Anforderungen an die Buchführung

Die für die Digitalisierung der Buchführung relevanten steuerrechtlichen Regelungen finden sich zum einen in den weiteren Mitwirkungspflichten (Art. 126 DBG), wonach der Steuerpflichtige auf Verlangen der Veranlagungsbehörde insbesondere mündlich oder schriftlich Auskunft erteilen, Geschäftsbücher, Belege



und weitere Bescheinigungen sowie Urkunden über den Geschäftsverkehr vorlegen können muss. Ergänzend wird von hier zurück verwiesen auf die gesetzlichen Vorschriften des Rechnungslegungsrechts zur Buchführung.

Im Geltungsbereich der Mehrwertsteuer regelt die Mehrwertsteuer-Verordnung wesentliche Anforderungen, die bei einer Digitalisierung der Buchführung relevant sind: So regelt Art. 124 MWSTV den elektronischen Behördenverkehr und Art. 147 MWSTV die Aufbewahrungspflicht. Ergänzend hat die Eidgenössische Steuerverwaltung mit ihrer jüngsten Änderung am 27. September 2016 die Anforderungen an den elektronischen Geschäftsverkehr aktualisiert, wonach bei PDF-Rechnungen die elektronische Signatur zwar präferiert wird, aber grundsätzlich bei Beachtung der Grundsätze ordnungsmässiger Buchführung und gestützt auf die Beweismittelfreiheit des Art. 81 Abs. 3 MWSTG nicht verpflichtend ist (Villard, 2016)

Anforderungen an das Interne Kontrollsystem (IKS) zur Compliance der Buchführung

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Digitalisierung sind vor allem diejenigen Unternehmen aufgefordert, die der ordentlichen Revision unterliegen, ihr internes Kontrollsystem auf Aktualität und Angemessenheit zu prüfen. Ausgehend vom aktuellen und zukünftigen Umfang an Digitalisierung der eigenen Geschäftsprozesse ist im Rahmen einer Minimalvariante zumindest die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen im Zusammenhang mit der Buchführung, Rechnungslegung und Besteuerung des Unternehmens sicherzustellen (Accounting & Tax Compliance). Dazu gehört auch die Prüfung, ob die Organisations- und Ablaufstruktur im Finanz- und Rechnungswesen dazu geeignet ist, die gesetzlichen Anforderungen an die Aufbewahrung, Speicherung/Archivierung, Sicherheit und Lesbarkeit der Buchführungs- und Rechnungslegungsinformationen zu erfüllen, um etwaige hiermit verbundene Risiken für das Unternehmen und seine Organe zu vermeiden. Ein existierendes, oder besser noch funktionierendes internes Kontrollsystem im Bereich der Buchführung und Rechnungslegung bedingt zunächst ein wirksames und angemessenes Kontrollumfeld, in dem eine unterstützende Kontrollkultur

durch die Eigentümer und Organe bis zu den Mitarbeitenden des Unternehmens getragen wird. Sichtbarer Teil dieser Kontrollkultur sind neben der Vorbildfunktion des Managements auch Reglemente, Handbücher oder Richtlinien. Als Beispiel soll an dieser Stelle auf die Nützlichkeit eines Verhaltenskodex (Code of Conduct) hingewiesen werden, mit dem im Unternehmen die Bedeutung des Themas Datenschutz und Datensicherheit sowie der Umgang und die Verantwortlichkeit mit diesen Themen klargestellt wird, zumal die Bedeutung von Daten im Zuge der Digitalisierung ganz erheblich zunehmen wird.

Ein wirksames IKS für die Buchführung und Rechnungslegung bedingt, dass wenigstens für diese Bereiche und Mitarbeitenden eindeutige schriftliche Richtlinien und Verantwortlichkeiten sowie transparente dokumentierte Abläufe z.B. in Form eines spezifischen Organisationshandbuchs bestehen, in dem die Abläufe und Verantwortlichkeiten von der Verarbeitung, Speicherung und Aufbewahrung einzelner Belege bis zu den Jahresabschlüssen und Steuererklärungen beschrieben werden. Geeignete Hilfsmittel hierzu sind ausserdem Checklisten, Fristeneinhaltungslisten, Verhaltensanweisungen, Dokumentationsrichtlinien sowie Zuständigkeits-, Unterschriften- und Vertretungsregelungen.

Die Digitalisierung wird ohne Zweifel dazu führen, dass selbst in KMU die Datenmengen so rasant wachsen werden, dass die Möglichkeiten und Ressourcen für manuelle Kontrollen kaum noch ausreichen. Eine höhere Automatisierung in der Buchhaltung bedingt dann jedoch, dass die mit der jeweiligen Softwarelösung verknüpften Datenquellen, automatisierten Bearbeitungsweisen, Speichermedien und Abläufe genau zu dokumentieren sind (Helbling, 2016).

Die geforderten Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeitenden in der Buchhaltung und Rechnungslegung werden sich abhängig von der Grösse und Komplexität des Unternehmens durch die Digitalisierung verändern müssen: weg von manuellen Verarbeitungsabläufen hin zu einer stärkeren Daten- und Prozessmanagement bezogenen Funktion. Dazu müssen die Mitarbeitenden zwingend die digitalisierten Geschäftsprozesse und die dabei

entstehenden und zunehmend automatisch in der Buchhaltung erfassten Transaktionsdaten verstehen, aufbereiten und auswerten. Anspruchsgruppen für diese anspruchsvollen Tätigkeiten werden neben dem Management auch die Anteilseigner, die Steuerverwaltung, Kreditgeber oder Aufsichtsbehörden sein. Deshalb wird es darauf ankommen, dass die hohen informationstechnischen Anforderungen an die Mitarbeitenden nicht nur bei deren Auswahl vorhanden sind, sondern durch regelmässige Fortbildung sowie ein transparentes, systematisches Wissensmanagement gefördert wird.

Fazit

Die zunehmende Digitalisierung mag zu einer Verdrängung von manuellen Aktivitäten und Prozessen in den Bereichen Buchführung, Rechnungslegung und Steuern führen, jedoch werden bereits durch die Compliance-Anforderungen in diesen Bereichen hohe Anforderungen an das Interne Kontrollsystem – allerdings in anderer Form – bestehen bleiben. Komplexe, digitalisierte Geschäftsprozesse erfordern zukünftig mehr denn je von den Mitarbeitenden im Finanz- und Rechnungswesen ein umfassendes Systemverständnis, einen souveränen Umgang mit zugehörigen IT-Applikationen sowie die Fähigkeit zur entscheidungsbezogenen Datenaufbereitung, -analyse und -auswertung.

QUELLEN

EY: Digitalization of accounting and administrative processes: the making of the paperless office, 2014, http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oUgNeudlO_AJ:www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EMEIA_FAAS_Digitalization/%24FILE/EMEIA_FAAS_Digitalization.pdf+%&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=ch

Helbling, M.: Digitaler Wandel, Expert Focus, Hf. 10/2016, S.744–747.

Markovitch, S./Willmott, P.: Accelerating the digitization of business processes, May 2014, <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/accelerating-the-digitization-of-business-processes>

Villard, Alain: Vorsteuerabzug Rechnung: Zulässigkeit von unsignierten PDF-Rechnungen für den Vorsteuerabzug, 2016, <https://www.weka.ch/themen/steuern/juristische-personen/gesellschaft-gesellschafter/article/vorsteuerabzug-rechnung-zulaessigkeit-von-unsigneden-pdf-rechnungen-fuer-den-vorsteuerabzug>



AUTOR

Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch

ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Accounting und Controlling, sowie Leiter des Center for Accounting & Controlling an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich.



Erster Teil (der zweite Teil erscheint in der Ausgabe Nr. 3 vom März 2017)

Risikoorientierte Planung und Budgetierung

Die Führung eines Unternehmens muss sich mit der Vergangenheit auseinandersetzen (da kommen wir her), mit der Gegenwart des Unternehmens (da befinden wir uns heute) und mit der Zukunft (da wollen wir hin).

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

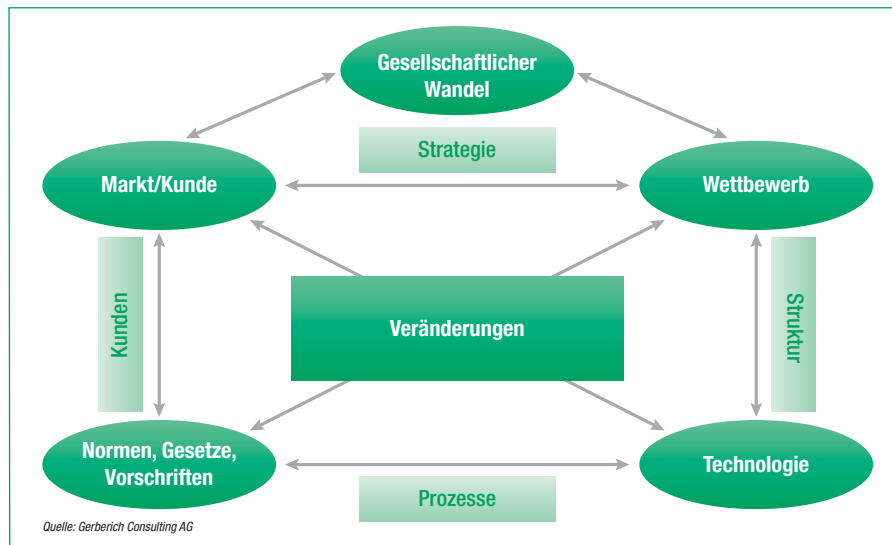


Abbildung 1: Management von Veränderungen

Die Vergangenheit zeigt uns, welche Kompetenzen und Fähigkeiten wir aufgebaut haben und welche Stärken und Schwächen wir haben. Die Vergangenheit prägt das heutige Unternehmen. Die Gegenwart zeigt uns wo wir heute stehen, was wir erreicht haben bzw. wo wir nicht erfolgreich waren. Gerade aus den Misserfolgen und den Niederlagen kann man für die Zukunft viel lernen. Eine Fortschreibung der Gegenwart ist aber illusorisch; da wir es permanent mit Veränderungen zu tun haben.

Panta Rhei Heraklit – Alles fließt

Gilt heute mehr denn je. Für die Zukunft des Unternehmens muss man sich daher intensiv mit der Zukunft auseinandersetzen, exakt vorhersagen kann man die Zukunft nicht aber man muss dafür gerüstet sein.

Bei diesen Typen der Veränderung ist die Relevanz und Wirkungsstärke zu ermitteln und Massnahmen zu konzipieren, um gegensteuern zu können bzw. aktiv die Zukunft zu beeinflussen.

Risikoprofil eines Unternehmens

Jedes Unternehmen hat seine spezifischen Chancen und Risiken – diese prägen die DNA des Unternehmens. Das Risikoprofil umfasst alle wesentlichen Erkenntnisse und Informationen aus den internen und externen Risiken. Es ermöglicht damit eine transparente und aussagekräftige Darstellung aller Risikofaktoren.

Das Risikoprofil ist individuell zu gestalten und hat zwischen

- externen Risiken und
- internen Risiken

zu differenzieren. Es zeigt damit das relevante Risikoprofil des Unternehmens an.

Dieses Risikoprofil ist für die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu erstellen, um damit für die Planung relevante Veränderungen zu erkennen.

Industrie 4.0 zeigt, dass verstärkt neue Wettbewerber in den Markt treten. Dadurch entstehen Turbulenzen und Risiken bei den etablierten Unternehmen z.B. bei Uber versus Taxigesellschaften, Aribnb versus Hotels, Tesla versus Autohersteller mit Verbrennungsmotoren. Neue Technologien wie das MULTI-Konzept von Thyssen Krupp revolutioniert die Aufzugsbranche, Aufzüge können horizontal-vertikal und schräge verlaufen, an Bahnhöfen sind Umsteigemöglichkeiten gegeben. Mehrere Aufzüge können parallel verlaufen, die Geschwindigkeit wird gesteigert und der Platzbedarf reduziert.

Risikoorientierte Unternehmensführung

Unser Entscheiden reicht weiter als unsere Erkenntnis – Imanuel Kant

Unternehmerische Entscheidungen sind daher immer mit Risiko verbunden, denn die Konsequenzen einer Entscheidung sind nicht langfristig deterministisch zu definieren.

Risikoorientierte Unternehmensführung muss vom Management getragen und gepusht werden. Das Management muss sich dafür

Kriterien		Ausprägung					Hohes Risiko
		1	2	3	4	5	
Unternehmenssteuerung	Geringe externe Renditeeinflüsse						Starke externe Renditeeinflüsse
Markt	Stabil, ohne Zyklen						Dynamisch, zyklisch
Kunden	Geringer Einfluss						Starker Einfluss
Wettbewerber	Wenige, konstante Marktanteile						Viele, variable Marktanteile
Produkte/Konzepte	Langer Lebenszyklus, nicht substituierbar						Kurzer Lebenszyklus, substituierbar
Markteintrittsbarrieren	Hoch						Niedrig
Kostenstruktur	Geringe Fixkosten						Hohe Fixkosten
Technologien	Stabil, reif						Jung, dynamisch
Durchschnitt							

Abbildung 2: Beispiel eines Risikoprofils

Quelle: Gerberich Consulting AG



entscheiden, Risikomanagement als Führungsinstrument einzuführen und damit eine Risikoanalyse, Risikobewertung und Risikoplanung und Risikocontrolling einzuführen. Unternehmensführung ist für Beachtung rechtlicher Gestaltung des Risikomanagements verantwortlich, die rechtlichen Rahmenbedingungen sind einzuhalten.

Die Führung muss es sich zur Verantwortung machen, folgende Aspekte zu beachten:

- Ziele des Risikomanagements klar zu kommunizieren.
- Klare Definition der Prozesse und Verantwortlichkeiten vorgeben.
- Vorbildfunktion des Top Managements sein.
- Risikoerfassung und -beurteilung durchführen.
- Chancen und Risiken analysieren, steuern, überwachen und informieren.
- Ein «Risikomanagement-Framework» etablieren.
- Mitarbeiter in den Prozess einbinden.
- Den Prozess permanent aktualisieren und verbessern.

Die Einführung des Risikomanagements basiert auf einem klar strukturierten Projektmanagement (schrittweise Einführung). Das Risikomanagement muss an die Zielvereinbarungen gekoppelt werden.

Folgende Punkte müssen der Unternehmensführung bekannt sein:

- Neuheit → Risikomanagement ist neu, Führung muss sich damit auseinandersetzen es im Unternehmen bekannt zu machen; Information und Kommunikation sind besonders relevant.
- Unsicherheit → Es besteht häufig noch keine Vorstellung über Aufwand und konkreten Nutzen über das Risikomanagement.
- Eingrenzung und Überschneidung → Themen werden interdisziplinär und funktionsübergreifend behandelt, klassisches Funktionsdenken muss über Bord geworfen werden; Veränderungen der Kundenanforderungen wirken sich auf alle Funktionen aus.
- Risikomanagement bindet Ressourcen, Aufwand personell und zeitlich ist sehr hoch.
- Organisationsform → Ein Projekt liegt einer vorläufigen Organisation zugrunde; die Organisation muss sich den Anforderungen des Risikomanagements anpassen bzw. der Wan-

del von einer funktionalen Organisation zu einer kundenfokussierten Prozessorganisation.

- Kompetenzen → Risikoowner tragen die Verantwortung für spezifische Risiken; Festlegung von Risikoeignern (Linienmanagement) und der Risikomanager stellt sicher, dass der Risikomanagementprozess im zeitlich definierten Rahmen festgelegt werden kann; sie sind auch für alle Phasen des Prozesses, von der Ermittlung Analyse bis zur Umsetzung verantwortlich.

Risikomanagement ist ein permanenter Prozess, erst bei Abschluss des Projektes kann die Führung feststellen, ob es einen Nutzen für das Unternehmen bringt. Risikomanagement ist nichts Einmaliges sondern muss dauerhaft angewandt werden, es muss integraler Bestandteil der Führung sein und damit seinen Platz in der Planung und Budgetierung haben.

Während des Projekts entstehen klare Vorstellungen, wie Risikomanagement als Führungsinstrument eingeführt werden kann und wie damit die Planung und Budgetierung zu gestalten sind.

Das Phasenschema des Risikomanagements

Es gibt unzählig viele Phasenschemata des Risikomanagements, daher muss jedes Unternehmen sich seinen individuellen Plan

erstellen. Dieser Prozess beruht auf der Tatsache, dass ein gemeinsamer Nenner für Umgang mit Ereignissen, Entwicklungen und Umstände zu schaffen ist.

Folgende Schritte sind im Phasenschema zu beachten:

- Vorbereitung des Projektes durch Einbezug aller Beteiligten und Betroffenen
- Risikoerfassung und Risikoklassifikation
- Risikobewertung und -beurteilung
- Steuern des Risikoportfolios
- Risikobewältigung und Massnahmenportfolio
- Risikoüberwachung
- Risikoreporting und Risikocontrolling

Der Prozess bezieht sich dabei auf alle möglichen Risiken (Sicherheits- und Umweltrisiken, Finanzrisiken, Währungsrisiken, Geschäftsrisiken, Marktrisiken, Technologierisiken, Rechtsrisiken, Steuerrisiken, Mitarbeiterisiken) und hat die Risiken zu klassifizieren (intern, extern, beeinflussbar, nicht beeinflussbar, quantitativ, qualitativ).

Ziel des Risikomanagementprozesses ist es, Risiken im Unternehmen zu ermitteln, behandeln und zu kontrollieren, um damit Risiken transparent und messbar zu machen. Wichtig ist dabei die Frage, ob das Risiko für das Unternehmen tragbar ist, denn daraus werden dann Handlungsprioritäten gesetzt.

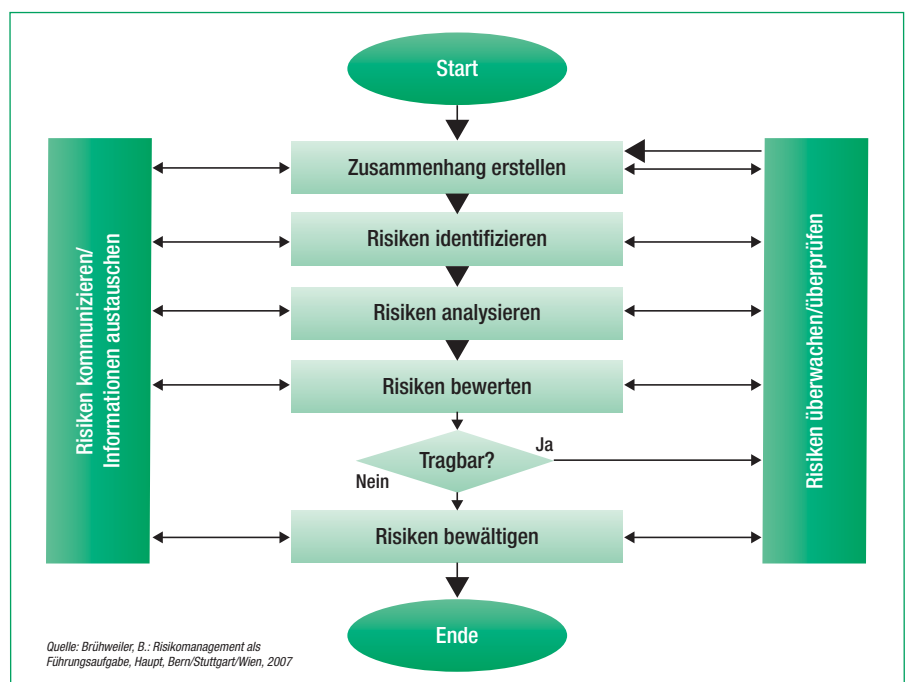


Abbildung 3: Beispiel eines Risikomanagementprozesses



Da Ziele bei relevanten Risikosituationen abweichen können, muss zu Beginn festgelegt werden, was Ziele, Strategien und Eckzahlen sind, um überhaupt Risiken zu verdeutlichen. So ist die Festlegung einer Ziel-EK-Quote relevant, um Risiken der Finanzierung erkennen zu können. Financial Covenants sind zu definieren, um Abweichungen zu ermitteln.

Trends und Entwicklungen und gesetzliche Anforderungen müssen beachtet werden sowie Best Practices sind in den Prozess zu integrieren. So hilft die Top-5-Regel aus dem Hause Siemens, Risiken zu priorisieren und sich damit auf die relevanten Risiken zu konzentrieren.

Die Risikolandkarte eines Unternehmens

Die Risikolandkarte schafft Übersicht und Transparenz. Diese Risk-Map sollten alle Mitarbeiter kennen, es ist eine geeignete Methode zur Identifizierung von Risiken. Die Erstellung einer Risikolandkarte erfolgt in Workshops mit Führungskräften aus allen Organisationseinheiten. Risiken können so im gesamten Unternehmen analysiert und identifiziert werden und das Bewusstsein der Führungskräfte für ein Risikomanagementsystem wird geweckt. Der erfolgreiche Einsatz der Risikolandkarte hängt von der Beteiligung der Teilnehmer ab, diese müssen ihre Erfahrungen einbringen, Teamarbeit ermöglicht gemeinsame Erarbeitung von Schadensszenarien. Des Weiteren müssen Risikoworkshops professionell moderiert werden.

Die Risikomatrix wird eingesetzt, um Risiken gut darzustellen. Die Matrix besteht aus Organisationseinheiten und möglichen Risikokategorien.

Die Risikolandkarte wird sowohl für das Gesamtunternehmen als auch für Funktionsbereiche eingesetzt. So zeigt die Risikolandkarte für F+E den erwarteten Nutzen eines Forschungsprojektes und die dazu vorhandene Datenlage.

Risikoorientierte Planung

Die Unternehmensplanung hat die Ziele und die Vision des Unternehmens in konkrete messbare Ziele umzusetzen. Eine **ddetaillierte** Ausformulierung eines Handlungsprogramms für Umgang mit Risiken ist im Rahmen einer Risikomanagementstrategie zu entwickeln, es ist eine Methodik festzulegen, in der die

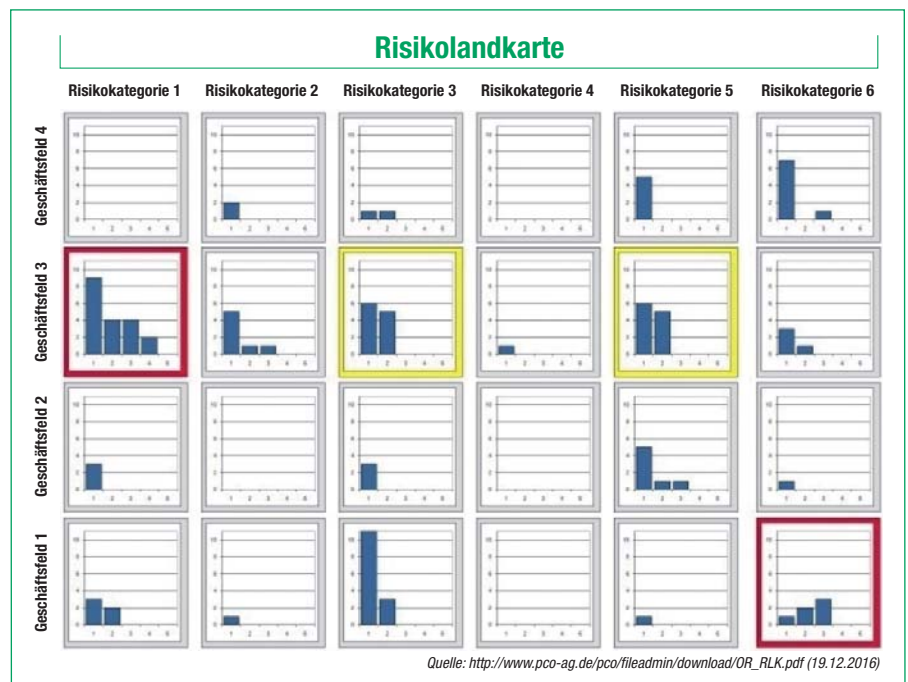


Abbildung 4: Beispiel einer Risikolandkarte

Risikomanagementstrategie umgesetzt wird (z.B. Balanced Chance und Risk Card), ein Risikoreporting ist zu definieren, um festzulegen wer für welche Risiken im Unternehmen zuständig ist.

Der Risk-Management-Plan (RMP) hat die Risikokategorien, die Methoden der Risikoiden-

tifikation und die relevanten Analysetechniken zu formulieren.

Risikoorientierte strategische Planung

Die strategische Planung umfasst Grundsatzentscheidungen über die Rolle des Unternehmens im Markt. Daraus definieren sich Märkte, Technologien, Prozesse und Ressourcen.

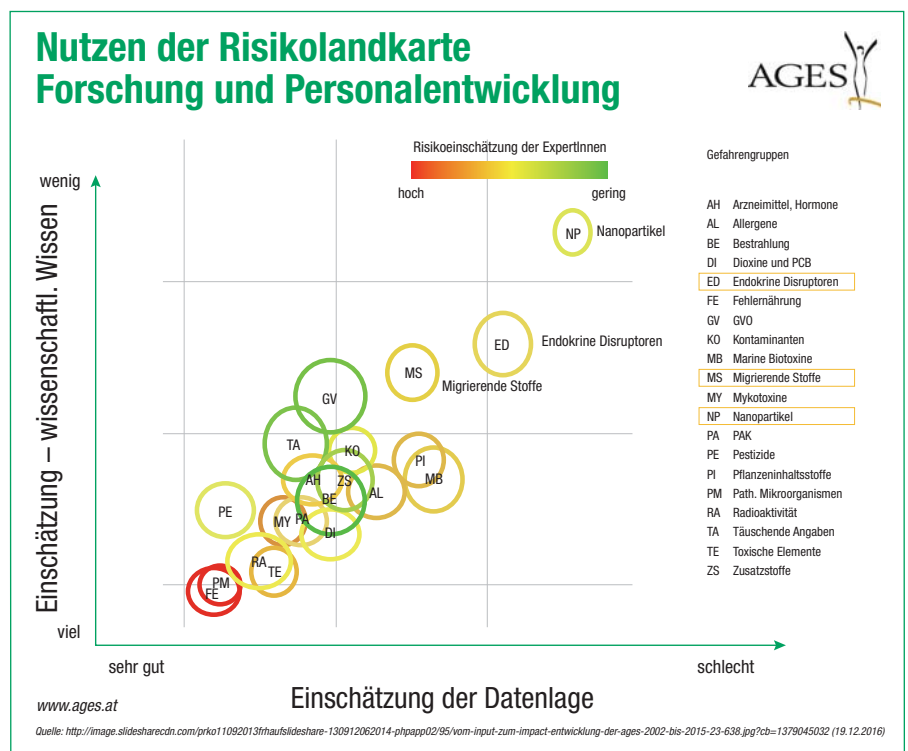


Abbildung 5: Nutzen einer Risikolandkarte

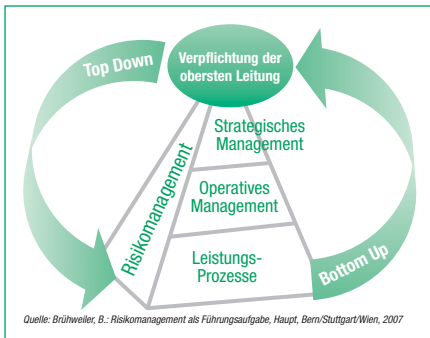


Abbildung 6: Risikoorientierte strategische Planung

«Marktführer bei Wärmeübertragung bei Speisen für eine Ausser Haus Verpflegung» – Rational AG

Die Strategie definiert die Langfristige Orientierung und basiert auf Unternehmens- und Umweltanalysen (SWOT Analyse) und wird in den Eckgrößen von den Gesellschaftern und der Unternehmensleitung definiert.

Darauf basieren die strategischen Ziele des Unternehmens, die dann in Handlungsprogramme umgesetzt werden. Das strategische Risikomanagement orientiert sich dabei an den Führungsaufgaben und Führungsentscheidungen. Es behandelt die grundsätzlichen Fragen des Managements und nicht die operativen Fragen und Herausforderungen.

Risikoorientierte operative Planung und Budgetierung

Die operative Planung hat die erfolgreiche Umsetzung der Strategie abzusichern. Die

«Wahrscheinlichkeit des Eintritts» und «Ausmass der Veränderungen» sind im Risikokatalog und der Risk-Map festzuhalten. Mittels Risikoprioritätszahl lässt sich so die Relevanz von Risiken ermitteln (RPZ). Dieser Wert kann zwischen 0 und 100 liegen je höher der Wert, umso relevanter ist das Risiko. Chancen und Risiken müssen erfasst und bewertet werden; negative und positive Auswirkungen werden in Strategie- und Strukturbudgets abgebildet. Markttreiber haben Einfluss auf Budgetierung, sie zeigen welche Anforderungen die Märkte stellen und wie sich diese Anforderungen verändern, alle Kosten müssen nach Risiken untersucht werden. Risiken und Chancen sind zu identifizieren und in monetärer Einheit in Strategie- und Strukturbudget umzuwandeln.

Auf der Kosten- und Leistungsseite wird ein Strukturbudget festgelegt:

- Multiplikation mit «100% + Chancen-RPZ»
- Multiplikation mit «100% – Gefahren-RPZ»

- Kosten- und Ausgabenbudget muss angepasst werden

Das Strategiebudget ergibt sich aus Markt-, Innovations- und Investitionstreibern und zeigt welche Massnahmen ergriffen werden müssen, um die strategischen Ziele zu erreichen:

- Multiplikation mit «100% + Chancen-RPZ»
- Multiplikation mit «100% + Gefahren-RPZ»

Daraus ergibt sich ein Gesamtbudget, das je nach Risikoeintritt gesteuert werden kann.

Der zweite Teil erscheint in der Ausgabe Nr. 3 vom März 2017.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und

hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.

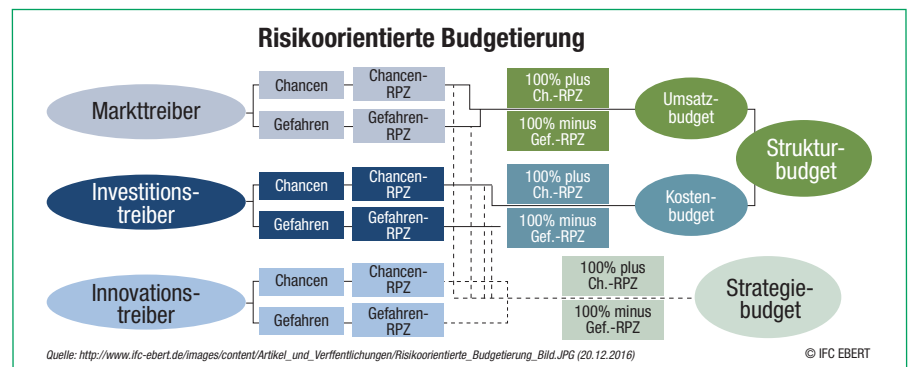


Abbildung 7: Risikoorientierte Budgetierung



Jahresabschluss 2016 – Das ist in der Lohnbuchhaltung zu beachten

Der Jahreswechsel bringt wie immer auch Veränderungen, beziehungsweise Anpassungen in den Finanzapplikationen mit sich. Es lohnt sich, das Thema frühzeitig anzugehen und zu prüfen, was das beispielsweise für die Lohnbuchhaltung bedeutet und wer intern entsprechend informiert werden muss.

■ Von Corinne Mahler, Senior Beraterin Informatik ABACUS

In regelmässigen Abständen werden Sozialversicherungen, Quellensteuertarife, Familienzulagen etc. vom Bundesrat und den entsprechenden Gremien neu überprüft. Daraus ergeben sich in den meisten Fällen kantonale, nationale oder auch internationale Anpassungen. Wir geben einen kurzen Überblick über die aktuellen Themen in der Lohnbuchhaltung.



Gesetzliche Sozialversicherungen – 2017 keine Veränderungen

Mindestens alle zwei Jahre überprüft der Bundesrat, ob die Renten an steigende Preise und Löhne angepasst werden müssen. Letztmals wurden die Renten auf Anfang 2015 erhöht. Die minimale ganze Rente beträgt CHF 1175.–/Monat, die maximale ganze Rente CHF 2350.–/Monat. Da die minimale AHV-Rente für die Berechnung anderer Leistungen und Beiträge dient, bleiben diese für 2017 auf dem heutigen Stand. Eine Übersicht der Änderungen in den Sozialversicherungen, die 2016 in Kraft traten, finden Sie unter: www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/sozialversicherungen/ueberblick.html

Lohnausweis – Deklaration Anteil Aussendienst

Ab der Steuerperiode 2016 können Arbeitnehmer für den Arbeitsweg bei der direkten

Bundessteuer nur noch maximal CHF 3000.– pro Jahr in Abzug bringen. Bei den Kantonssteuern variieren die maximalen Abzugswerte von Kanton zu Kanton.

Diese Beschränkung des Fahrkostenabzugs hat auch Auswirkungen auf die Deklaration im Lohnausweis. Konkret bedeutet dies, dass ab 2016 bei allen Mitarbeitenden mit Geschäfts- oder Servicefahrzeugen, bei welchen bisher ein Kreuz im Feld F (Arbeitsweg bezahlt) deklariert wurde (= Servicefahrzeug oder Geschäftsauto/GA wird durch Arbeitgeber zur Verfügung gestellt), der prozentuale Anteil Aussendienst unter Ziffer 15/Bemerkungen bescheinigt werden muss.

Dabei gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder wird der effektive Anteil im Aussendienst ausgewiesen oder man bescheinigt eine Pauschale gemäss Berufsgruppenliste. Eine Über-

sicht der Pauschalansätze für die Deklaration Anteil Aussendienst in Ziffer 15 des Lohnausweises finden Sie unter: www.gl.ch/documents/Mitteilung-002-D-2016-d_Beilage.pdf

Auszug aus der Wegleitung zum Ausfüllen des Lohnausweises; Randziffer 70:

Geschäftsfahrzeug: Besitzt ein Arbeitnehmer einen Geschäftswagen und arbeitet er vollständig oder teilweise im Aussendienst (z.B. Handelsreisende, Kundenberater, Monteur, bei regelmässiger Erwerbstätigkeit auf Baustellen und in Projekten), muss der Arbeitgeber unter Ziffer 15 den prozentmässigen Anteil Aussendienst bescheinigen (vgl. Rz 9).

Die gesamte neue Wegleitung per Januar 2016 für das Ausfüllen der Lohnausweise finden Sie unter: www.estv.admin.ch/dam/estv/de/dokumente/bundessteuer/formulare/lohnausweis/605-040-18-1_20160101.pdf

Weitere Detailinformationen für die korrekte Deklaration des Aussendienst-Anteils entnehmen Sie der Mitteilung «002-D-2016-d» der Eidgenössischen Steuerverwaltung vom 15. Juli 2016: www.estv.admin.ch/estv/de/home/allgemein/steuerinformationen/dienstleistungen/mitteilungen.html

Fazit

Die Anpassungen in den ERP-Applikationen wie der Lohnbuchhaltung sollten immer frühzeitig geplant werden. So können Sie sich über einen reibungslosen Jahresabschluss freuen.

AUTORIN

Corinne Mahler xxxxxxxxxxxx.

FINANZEN

WEKA Praxis-Seminar

Sozialversicherungen und Quellensteuern in der Lohnbuchhaltung Spezielle Fälle in der Lohnbuchhaltung sicher umsetzen



Wer Löhne verarbeitet, stellt eine Vielzahl von Urkunden aus und trägt dafür die Verantwortung. Nach diesem Seminar kennen Sie die Risiken und erhalten Antworten auf Ihre Fragen aus dem Berufsalltag.

Jetzt informieren und anmelden:

www.praxisseminare.ch oder Telefon 044 434 88 34

Nächster Termin

- Mittwoch, 10. Mai 2017
1 Tag, 09:00–16:45 Uhr

Seminarleitung: Raymond Simmen,
Payroll-Director bei der PwC AG

Veranstaltungsort:
Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich



In 5 Schritten zum Excel-Kenner

Die Ausschreibungen von Weiterbildungen hinsichtlich Excel haben stark zugenommen. Die Qualität des Praxis-Transfers scheint jedoch oft nicht nachhaltig zu sein. Die am häufigsten gesuchten Antworten stehen im Zusammenhang mit reinem Basiswissen. So manch teure Weiterbildung zeigt nach Monaten nicht die gedachte Wirkung. Es stellt sich die Frage, wie man denn wirklich ein Excel-Kenner wird. Dieser Artikel zeigt eine Möglichkeit auf, wie jeder die eigenen Excel-Kenntnisse sehr rasch sowie massiv verbessern kann.

■ Von Frédéric Jordan, dipl. Experte in Organisationsmanagement

Antrieb notwendig

Um das genannte Ziel zu erreichen, muss ein Antrieb vorhanden sein. Dieser ist bei jedem Menschen anders. Bei manchen ist es der Kontakt mit einem Excel-Meister. Andere möchten ihre Arbeit besser und effizienter erstellen. Einige erkennen den Spass hinter Excel und möchten mehr wissen. Welcher Antrieb es auch ist, einer muss zwingend vorhanden sein. Ohne diesen kann niemand ein Kenner der Materie werden.

Verbindung von Wissen und Erfahrung

Der Grossteil der Schulungen hat einen Nachteil, der meist vergessen geht. Das erlernte Wissen kann nur dann wirklich angewandt werden, wenn dieses mit den eigenen Erfahrungen verbunden wird. Der Nutzer versteht z.B. eine Funktion und deren Anwendung, kann diese aber ohne Erfahrungs-Anknüpfungspunkt nicht vollständig in die Praxis transferieren.

Die nachfolgenden fünf Schritte ermöglichen es einem, innert Monaten zum Excel-Kenner zu werden:

1) Praxis gibt den Ausschlag

Die eigene Arbeit, ein Hobby oder auch eine Vereinstätigkeit ergeben meist den Startpunkt für das Erlernen von Excel. Normalerweise passiert das in Eigenregie oder mit Unterstüt-

zung des jeweiligen Umfeldes. Dieser Bereich ist dafür verantwortlich, was zuerst erlernt wird und auf welche Art.

2) Basiskenntnisse ausbauen

Die meisten Fragestellungen lassen sich mit Basiswissen lösen. Deshalb sollten diese Kenntnisse entsprechend auf- und ausgebaut werden. Motto: «Google sei Dein Freund.» Wer gerne Bücher hat, der kann selbstverständlich auch darauf zurückgreifen. Leider hat dies ein paar Nachteile, welche die nächsten Punkte aufzeigen.

3) Wissen sammeln

Wissen kann verschieden angesammelt werden. Einige Beispiele:

- Bücher
- Youtube
- Newsletter
- Spezialisierte Webseiten
- Twitter
- usw.

4) Vertiefung durch Austausch

Wissen ansammeln reicht nicht aus, um die Materie zu verstehen. Es benötigt einen regelmässigen Austausch mit Menschen, welche dieselbe Materie bearbeiten. Am besten mit solchen, die weit vom eigenen Niveau entfernt sind. Sich an den Ausnahmetalenten zu orien-



tieren verhilft dem Fragesteller selbst grosse Sprünge zu machen, da einem ein auf Erfahrung basierendes Konzentrat zur Verfügung gestellt wird.

5) Vermittlung des eigenen Wissens

Als «Krönung» des eigenen Weges, ist die Wissensvermittlung zu sehen. Dafür braucht es kein hohes Levels, sondern vielmehr Spass und Interesse daran sein Wissen in z.B. eigenen Beiträgen anderen zur Verfügung zu stellen. Fachartikel sind ein ebenfalls ein guter Weg.

Fazit

Idealerweise werden die fünf Schritte aufbauend beschrritten. Die Praxis zeigt, dass dies ganz selten der Fall ist. Die Auflistung stellt dann eine Hilfe dar, an welcher sich jeder, seinem Level entsprechend, orientieren kann. Jeder, der ein Kenner werden will, sollte alle fünf Schritte durchlaufen haben und sich immer wieder neu damit auseinander setzen.



AUTOR

Frédéric Jordan ist dipl. Experte in Organisationsmanagement und als Organisations- und Managementberater bei Jordan Consulting tätig.

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard

Redaktion Petra Schmutz

Publikation 10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com

Bestell-Nr. NL9120

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2017

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.