

FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

EXPERTEN-KNOW-HOW – BEST PRACTICE – PRAXISBEISPIELE

JULI / AUGUST 2016

NEWSLETTER **07**



Liebe Leserin, lieber Leser

In unserem ersten Beitrag lesen Sie wichtiges über Pro-Forma-Kennzahlen, welche in der Finanzberichterstattung über den Unternehmenserfolg dominieren.

Wie verhält es sich mit der Quellensteuer auf Gehältern? Was muss man bei Grenzgängern oder Personen mit Wohnsitz in der Schweiz beachten? Wir liefern Ihnen die nötigen Informationen.

Nach dem Ständerat hat nun auch der Nationalrat die Unternehmenssteuerreform III (UStR III) zu Ende beraten und damit – unter Vorbehalt eines Referendums – einerseits Eckpfeiler von der UStR III definitiv festgelegt und andererseits wichtige Aspekte zur Differenzbereinigung an den Ständerat zurückgespielt. Wir geben Ihnen einen Überblick und wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

P. Schmutz

Petra Schmutz, Redaktorin

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema:
Pro-Forma-Kennzahlen Seite 1
- Best Practice: Quellensteuer Seite 4
- Top-Thema: Steigerung der
Unternehmens-Performance Seite 6
- Top-Thema: Überblick
Unternehmenssteuer-
reform III Seite 8
- Excel-Tipp: Do's & Dont's
bei Formularen Seite 10
- Top-Thema: MWST
und Buchführung – Teil 1 Seite 11

Zur Aussagekraft von Gewinn-Kennzahlen in der Finanzberichterstattung

In der Finanzberichterstattung über den Unternehmenserfolg dominieren heute sogenannte Pro-Forma-Kennzahlen («Earnings Bevor ...»). Hierbei ist die Kennzahl EBIT – Earnings before Interest and Taxes – besonders hervorzuheben, weil sie als Ergebnis vor Abzug von Zinsaufwand und Ertragssteuern die operative Ertragskraft einer Unternehmung widerspiegelt. Diese und weitere zur gleichen Kategorie gehörende Gewinn-Kennzahlen werden im Folgenden näher beleuchtet.

■ Von Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch

Mit der Vermeidung eines Abzugs von Zins- und Ertragssteuerbelastung gibt das EBIT einer Unternehmung die von der Kapitalstruktur und den für die Besteuerung massgeblichen Standort der Unternehmung unabhängige

Gewinngrösse an. Diese Neutralisierung um Zins- und Steueraufwendungen führt somit zu einer Bereinigung der Wirkungen von Finanzierungsentscheidungen und führen zu einem subjektiven Resultat im Sinne eines «Als-

ob-Ergebnis». Berichtet wird durch das EBIT folglich ein Jahres- oder Quartalergebnis, als ob die Aufwendungen für Zinsen und Steuern beim berichtenden Unternehmen nicht entstanden wären.

EBIT und andere Pro-Forma-Kennzahlen haben ihren Bedeutungszuwachs der IFRS-Rechnungslegung zu verdanken, mit der die Ergebnisvergleiche von Unternehmen(sgruppen) und ihrer Segmente erleichtert oder gar erst ermöglicht werden sollten.

Darstellung von bereinigten Kennzahlen

Schaut man sich die heutige Realität der Finanzberichterstattung von Konzernen an, so trifft es leider nur noch selten zu, dass ein Vergleich auf Stufe EBIT oder anderer Pro-Forma-Kennzahlen für Externe ohne weiteres möglich



und sinnvoll ist. Während beispielsweise in der Auffassung des Schweizer Rechnungsrechts gemäss Art. 959b OR der explizite Ausweis von ausserordentlichen, einmaligen oder periodenfremden Aufwendungen und Erträgen nach Massgabe der Mindestgliederung für die Erfolgsrechnung vorgeschrieben ist, verbietet die Rechnungslegung nach IFRS eine explizite Abgrenzung eines ausserordentlichen Ergebnisses und verlangt die Angabe eines Ergebnisses aus nicht fortgeführten Geschäftsbereichen, in Form von Erträgen und Aufwendungen. Diese Form der um Sondereffekte bereinigte Darstellung von Earnings-Before-Kennzahlen ist geradezu in Mode gekommen. So berichtet beispielsweise die Unternehmensgruppe Sulzer in ihrem Geschäftsbericht 2015 neben dem EBIT, verstanden als Betriebsergebnis, sondern auch ein Betriebsergebnis vor Restrukturierung, Amortisationen, Wertminderungen und nicht operativen Positionen (opEBITA) und leitet vom gewöhnlichen EBIT zu dieser höchst individuellen und um zahlreiche «Sondereffekte» bereinigten Kennzahl über.

Überleitung vom EBIT zum operativen EBITA

in Mio. CHF	2015	2014
EBIT	120.9	-69.0
Amortisation	42.3	43.3
Wertminderung von Sachanlagen und immateriellen Anlagen	13.0	340.4
Restrukturierungskosten	41.2	11.2
Anpassungen für übrige nicht operative Positionen ¹	36.7	-23.0
opEBITA	254.1	302.9
opROSA	8,6%	9,4%

Auch wenn solche Bereinigungen die Vergleichbarkeit von Ergebnisgrössen im Zeitablauf und zwischen verschiedenen Unternehmen grundsätzlich erhöhen sollten, können solche individuellen Anpassungen auch zu Missverständnis bei den Bilanzadressaten führen. Zumeist betreffen die Bereinigungen bei Pro-Forma-Kennzahlen einmalige, ungewöhnliche oder nicht nachhaltige Sachverhalte, welche als betriebliche oder nicht betriebliche Positionen der Erfolgsrechnung ausgewiesen werden, weil sie anderenfalls den «true-and-fair-view» auf die Ertragslage des Unternehmens einschränken können.

Bei Fällen, in denen sowohl die Aufwendungen als auch die Erträge aus einem Sachverhalt der Erfolgsermittlung bereinigt werden, gilt das Vorgehen als paritätisch. Im Gegensatz dazu wird eine nur einseitige Berücksichtigung einer Aufwands- oder Erfolgskomponente als «imparitätisch» bezeichnet. Letzteres trifft zu, wenn zur Ermittlung des EBIT nur die Zinsaufwendungen zum Reingewinn addiert werden. In Abgrenzung würde die Hinzusaddierung des vollständigen Beteiligungs- und Zinsergebnisses zum Reingewinn als paritätisches Vorgehen beschrieben.

Begriffliche Bezeichnungen in der Finanzberichterstattung

Insgesamt sollte bei der Finanzberichterstattung bzw. -kommunikation darauf geachtet werden, dass die um verschiedenste Bereinigungen angepassten Pro-Forma-Ergebnisse mit klaren begrifflichen Bezeichnungen transparent und vergleichbar bleiben. So wird in der Praxis an die beiden führenden Buchstaben «EB» (Earnings Before) mittlerweile ein bunter Strauss von weiteren Buchstabenkombinationen angehängt, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- A: Amortisation (Abschreibungen/Wertberichtigungen auf immaterielles Vermögen, insb. Goodwill)
- D: Depreciation (Abschreibungen/Wertberichtigungen auf materielles Vermögen)
- DT: Deferred Taxes (Latente Steueraufwendungen bzw. -erträge)
- I: Interest (Zins- und sonstige Finanzaufwendungen bzw. -erträge)
- R: Rents (Mietaufwendungen) teilweise aber auch Restrukturierung (Restrukturierung)
- SO: Stock Options (Aufwendungen aus der Abgabe von Aktienoptionen an das Management)
- X: Exploration Expense (Aufwendungen für die Erschliessung natürlicher Ressourcen)

Diese Aufzählung ist keinesfalls abschliessend und zeigt doch eindrücklich, dass externen Adressaten von Jahres- oder Quartalsabschlüssen hinsichtlich der Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit finanzieller Informationen mit zunehmender Intransparenz und Beliebigkeit zu kämpfen haben. Anderenfalls ist die Aussagekraft der berichteten Finanzinformationen sowie der Vergleich von Unternehmen höchst fraglich.

Dies ist umso relevanter, als auf Basis von Pro-Forma-Kennzahlen im Rahmen der Finanzanalyse und -berichterstattung regelmässig weitere Kennzahlen ermittelt werden, wie beispielsweise Rentabilitäten. Betroffen ist z.B. die Gesamtkapitalrendite in Form der «Return on capital employed» (ROCE), die angibt, welche relative, in Prozent ausgedrückte Erfolgskraft das Unternehmen aus dem Einsatz des betriebsnotwendigen Vermögens erwirtschaftet. Folglich berichtet man bei Sulzer auch die Erfolgskennzahl ROSR (Return on Sales before restructuring expenses), um damit einer der wesentlichen Bereinigungen Rechnung zu tragen.

Quellen

Sulzer Geschäftsbericht 2015
Krause, H.U./Dayanand, A.: Controlling-Kennzahlen, 2. Aufl., München 2010.

FUSSNOTEN

- ¹ Übrige nicht operative Positionen beinhalten wesentliche akquisitionsbezogene Kosten, Gewinne und Verluste aus dem Verkauf von Geschäftsbereichen oder Immobilien (inklusive aufgelöster Rückstellungen) und bestimmte nicht operative Positionen, die nicht wiederkehrend sind oder nicht regelmässig in dieser Grössenordnung auftreten.



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.

SEMINARTIPP

Rechnungswesen Refresher

Update zu Swiss GAAP FER, Steuern, Sozialversicherungen, OR-Rechnungslegung

In immer kürzeren Zeitabständen werden die Rahmenbedingungen im Rechnungswesen grundlegend geändert. Den Überblick über diese Änderungen zu bewahren, ist nicht einfach.

Profitieren Sie an diesem Tag von Tipps aus erster Hand. So sind Sie für die neuen Herausforderungen bestens gerüstet.

Referenten: Reto Arnold
Christian Feller
Rafael Lötscher

Termin: Mittwoch, 31. August 2016

Ort: Zentrum für Weiterbildung der Universität Zürich

Anmeldung und weitere Informationen:
www.praxisseminare.ch





Die Quellensteuer auf Gehälter

Die Quellensteuer ist, wie es der Name schon sagt, eine Steuer, die direkt an der Quelle, aus der die Einkünfte fliessen, erhoben wird; sie dient dem Staat als Sicherheit. Auf diese Weise wird vermieden, dass ein Ausländer, der nur vorübergehend in der Schweiz arbeitet, vor der Bezahlung seiner auf den Lohn geschuldeten Steuern, in sein Heimatland zurückkehrt. Der Arbeitgeber wird verpflichtet, von seinen Leistungen an den Arbeitnehmer die geschuldete Quellensteuer in Abzug zu bringen und den Steuerbehörden zu überweisen.

■ Von Dr. iur. Bernhard Madörin

Es gilt zwei Gruppen zu unterscheiden, bei welchen für bestimmte Einkünfte die Quellensteuer anstelle der ordentlichen Veranlagung zum Tragen kommt:

- Ausländische Arbeitnehmer, welche zwar in der Schweiz ihren steuerrechtlichen Wohnsitz haben, jedoch nicht im Besitz einer fremdenpolizeilichen Niederlassungsbewilligung (Ausländerausweis C) sind.
- Personen mit Wohnsitz im Ausland unterliegen für die Einkünfte, die sie aus der Schweiz beziehen, der Quellensteuer. Dabei handelt es sich um Grenzgänger, um internationale Wochenaufenthalter, um Personen die im internationalen Transport tätig sind, um ausländische Künstler und Sportler, welche in der Schweiz auftreten, sowie um Mitglieder des Verwaltungsrates einer Gesellschaft mit Sitz oder Betriebsstätte in der Schweiz.

Steuerbar sind alle Einkünfte aus dem Arbeitsverhältnis, inklusive der Nebeneinkünfte für Sonderleistungen wie Provisionen, Zulagen, Dienstalters- und Jubiläumsgeschenke, Gratifikationen, Trinkgelder und andere geldwerte Vorteile.

Vier verschiedene Tarife

Im Gegensatz zum ordentlichen Veranlagungsverfahren werden bei der Quellensteuer weder die Gewinnungskosten noch die Sozialabzüge gesondert berücksichtigt, diese sind in der Ausgestaltung des massgebenden Tarifs bereits pauschal enthalten; deshalb gibt es vier verschiedene Tarife:

- Tarif für alleinstehende Steuerpflichtige;
- Tarif für Verheiratete sowie Alleinstehende, die zusammen mit eigenen Kindern einen Haushalt führen;

- Tarif für verheiratete Steuerpflichtige, die beide hauptberuflich in der Schweiz erwerbstätig sind;
- Tarif für im Nebenerwerb tätige Steuerpflichtige.

Grenzgänger

Bei einem Grenzgänger aus Deutschland, welcher regelmässig an seinen Wohnsitz in Deutschland zurückkehrt und mit einer vom deutschen Wohnsitzfinanzamt ausgestellten Ansässigkeitsbescheinigung dies nachweisen kann, wird grundsätzlich ein Steuersatz von 4,5% von den steuerbaren Einkünften in Abzug gebracht.

Bei einem Grenzgänger aus Frankreich, der beispielsweise im Kanton Basel-Stadt beschäftigt ist, wird der Arbeitgeber keinen Quellensteuerabzug vornehmen. Aufgrund des Doppelbesteuerungsabkommens zwischen Frankreich und der Schweiz wird der Grenzgänger für seine Arbeitseinkünfte in Frankreich besteuert.

Wohnsitz in der Schweiz

Erzielt eine quellensteuerpflichtige Person mit Wohnsitz in der Schweiz ein Einkommen von über CHF 120 000.–, so wird sie nachträglich im ordentlichen Verfahren veranlagt; das heisst, sie hat eine Steuererklärung auszufüllen. Bei verheirateten Personen ist dies aber nur dann der Fall, wenn die Familie ebenfalls ihren Wohnsitz in der Schweiz hat. Hat die Familie ihren steuerrechtlichen Wohnsitz im Ausland, wird somit nur das in der Schweiz erzielte Einkommen mit der Quellensteuer erfasst.

Zieht die steuerpflichtige Person im Verlauf des Jahres in die Schweiz (unterjährige Steuerpflicht) wird das erzielte Einkom-



men von der Steuerverwaltung auf ein Jahr hochgerechnet. Wird so die Grenze von CHF 120 000.– erreicht, wird ebenfalls eine ordentliche Besteuerung durchgeführt. Das heisst, die steuerpflichtige Person hat zusätzlich eine Steuererklärung auszufüllen. Die bereits an den Staat abgelieferte Quellensteuer wird ihr angerechnet.

Tarifkorrektur

Da – wie bereits erwähnt – die Quellensteuer nur vier Tarife kennt, welche pauschalisiert sind, kann es sinnvoll sein, bei gewissen Umständen eine Tarifkorrektur bei der Steuerverwaltung zu beantragen. Dies ist zum Beispiel in folgenden Fällen sinnvoll:

- Alimentenzahlungen an den geschiedenen Ehegatten sowie an minderjährige Kinder
- Beitragszahlungen an eine gebundene Selbstvorsorge (Säule 3a)
- Einkäufe in die Pensionskasse
- Bezahlung von Schuldzinsen

Die Tarifkorrektur kann aber nur zwischen Januar bis März des Folgejahres vorgenommen werden und muss bei der Steuerverwaltung beantragt werden. Bedingung für eine Tarifkorrektur ist zudem, dass bei Verheirateten die Familie in der Schweiz wohnt. Ist dies nicht der Fall, besteht keine Möglichkeit der Tarifkorrektur.

Es zeigt sich bereits bei diesem kleinen Ausschnitt, dass es sich beim Steuerrecht um eine komplexe Materie handelt. Rasch lohnt sich eine individuelle Analyse, damit die steuerlichen Möglichkeiten optimiert werden können.



AUTOR

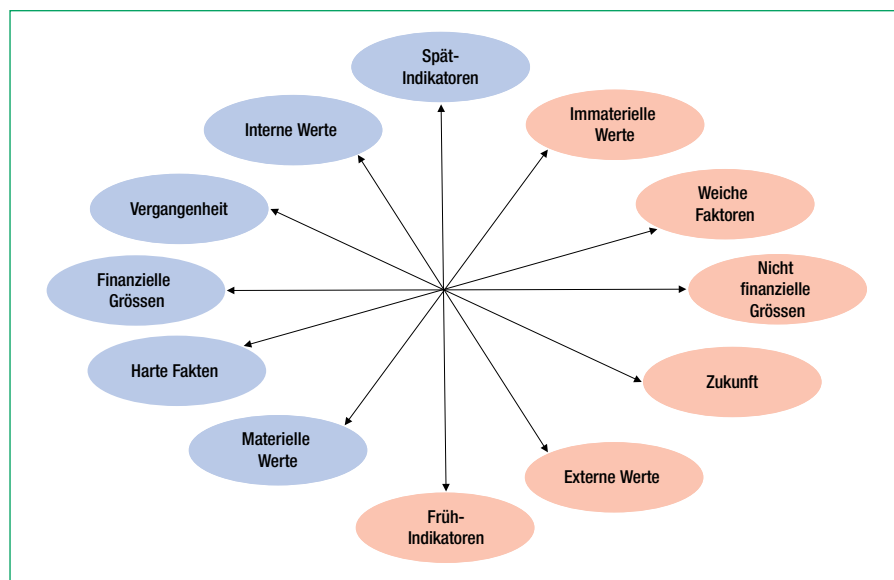
Dr. iur. Bernhard Madörin,
zugelassener Revisionsexperte RAB,
zugelassener Versicherungsvermittler
FINMA.



Corporate Performance Management

Die Steuerung von Unternehmen fokussiert sich immer stärker auf die Steigerung der Performance in allen Bereichen und Funktionen. Dies ist ein wichtiger Hebel für die Steigerung der Ertragskraft und des ertragsstarken Wachstums.

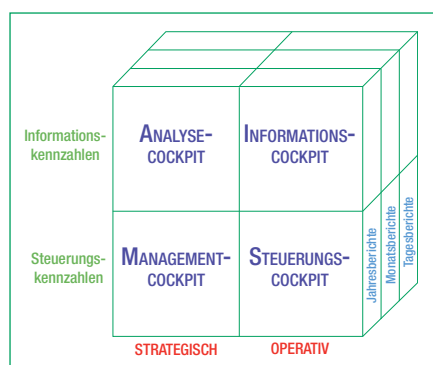
■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich



Alle Bereiche haben dazu beizutragen. Bisher ist die Unternehmenssteuerung primär auf der finanziellen Ebene stehen geblieben, im Performance Management hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass finanzielle Ziele nicht durch finanzielle Grössen erreicht werden können, sondern es muss an den nicht finanziellen Grössen wie Kundennutzen, Kundenzufriedenheit, stabile und sichere Prozesse und der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter gearbeitet werden, um bessere finanzielle Resultate zu erreichen.

Ziele des Performance Management

Performance Management hat zum Ziel ein ertragsstarkes Wachstum zu realisieren. Die



Wachstumsrate des Unternehmens soll über dem Branchenwert liegen und die Ertragskraft deutlich besser als die Branche sein. Dazu müssen alle Bereiche und Prozesse ihren Beitrag liefern.

Dazu bedarf es relevanter Zahlen. Diese sind sowohl strategisch als auch operativ auszurichten.

Die vier Felder finanzieller Steuerung

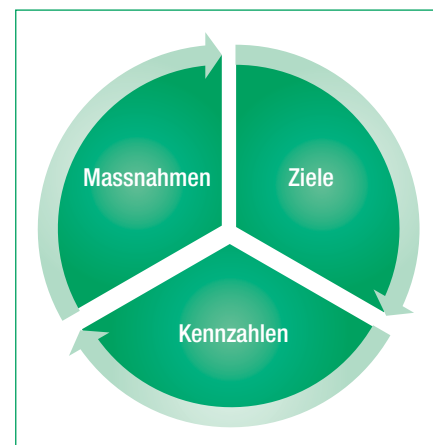
Eigenkapitalquote Indikator: Stabilität	Kapitalrendite Indikator: Ertragskraft
Cash Flow/Umsatz Indikator: Wachstumsfinanzierung	Cash Flow/Kapital Indikator: Entschuldung

Vom MIS zum PMS

Die traditionellen Management Informationssysteme (MIS) fokussieren sich auf Kennzahlen und nicht auf Massnahmen, um Ziele zu erreichen. Bei PMS steht jedoch der Kreislauf Ziele – Kennzahlen – Massnahmen im Vordergrund.

Dabei sind folgende Fragen zu beantworten:

- Wie können Ziele messbar gemacht werden?
- Welche Kennzahlen sind geeignet um die Zielerreichung zu messen?
- Mit welchen strategischen und operativen Massnahmen kann die Zielerreichung gewährleistet werden?



Ziel ist es, die Performance zu steigern und dazu die richtigen Massnahmen mit einem hohen Wirkungsgrad zu ergreifen. Daher braucht das Corporate Performance Management (CPM) die Trilogie Ziele – Kennzahlen – Massnahmen; erst dann kann die Wirkungsstärke von Massnahmen gemessen werden.

Wir haben beim PMS zu erarbeiten:

- Zielstammbblätter: Klare Definition der Ziele und Aufzeigen der Abhängigkeiten der Ziele untereinander.
- Kennzahlenstammbblätter: Definition der relevanten Kennzahlen und Festlegen der Rechenformel und der Datenbasis.
- Massnahmenstammbblätter: Definition der Massnahmen mit Aufwand und Nutzen.

Vom Messen zum Steuern

PMS ist in zwei Phasen einzuteilen:

- Die Phase des Performance Measurement System; Aufbau eines Messsystems und Definition der Kennzahlen als Früh- und Spätindikatoren; Aufzeigen der Ursache-Wirkungsketten.
- Die Phase des Performance Management System; das systematische und regelmässige Messen der Zielerreichung durch Priorisierung und die Umsetzung des Massnahmen-Portfolios.



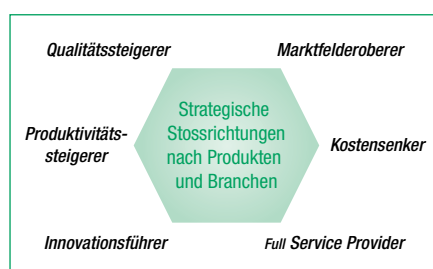
In der ersten Phase müssen die Kennzahlen und ihre Messgrößen definiert werden. Dabei sind die Kennzahlen nicht isoliert zu betrachten, sondern im Zusammenhang über die Ursache-Wirkungsketten zu betrachten; z.B. kurze Durchlaufzeit – hohe Termintreue – steigende Kundenzufriedenheit – bessere Ergebnisse. Erst dadurch kann sinnvoll eine Performance beurteilt werden.

Performance Measurement

Performance Measurement hat zwei Ziele, die strategisch richtigen Dinge tun und operativ diese Dinge richtig umzusetzen.

- **Effektivität: Die richtigen Dinge tun – die strategische Dimension**
- **Effizienz: Die Dinge richtig tun – die operative Dimension**

Bei der Messung der Performance Effektivität wird die strategische Dimension fokussiert. Haben wir die richtigen Wege eingeschlagen, um unsere strategischen Ziele zu erreichen? Verfolgt ein Unternehmen die Strategie der Innovationsführerschaft, so sind die relevanten Kennzahlen Umsatz/DB neuer Produkte, der F+E-Aufwand zum Umsatz, die erfolgreiche Markteinführungen, die Zahl der Innovations-Flops, neue Kunden durch neue Produkte oder das Erschliessen von neuen Geschäftsfeldern.



Bei der Messung der Performance Effizienz dreht es sich um die operative Beherrschung der Prozesse, dazu zählen z. B. die Durchlaufzeit eines Auftrages und die Messung der wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Zeiten – dies sind Liegezeiten, Wartezeiten, Rüstzeiten und Transportzeiten. So wird man sich zum Ziel setzen, die Termintreue zu erhöhen, um damit die Durchlaufzeiten zu reduzieren, dies wiederum schlägt sich nieder in den Herstellkosten und der Kostenstruktur. Die Messgröße des CPM ist dann hier der Return on Process (ROP), diese Kennzahl zeigt uns,

inwieweit durch Performance-Steigerungen der Prozesse ein Beitrag zur Verbesserung der Rendite erreicht wird.

Relevante Kennzahlen

Die Unternehmen ertrinken in der Flut der Daten. Es gilt, die Größen herauszufiltern, die relevant für die Steuerung des Unternehmens sind.

ABB hat den Slogan «Twenty is plenty» geprägt.

«Nicht alles was zählt, wird gezählt».

Albert Einstein

Der Satz von Albert Einstein «Nicht alles was zählt, wird gezählt», weist eindeutig darauf hin, dass es nicht das Ziel des PMS ist möglichst viele Kennzahlen zu ermitteln, sondern sich auf die wenigen relevanten Kennzahlen KPI zu fokussieren. Dabei gilt die Aussage «Twenty is plenty», die Fokussierung auf wenige Kennzahlen je Perspektive. Geht man vom klassischen Modell der Balanced Scorecard (BSC) mit den vier Perspektiven (Finanzen, Markt/Kunde, Prozesse, Mitarbeiter/Lernen/Entwickeln) aus, so sollten je Perspektive jeweils 5 relevante Kennzahlen ausreichen.

Performance Pyramide

Die Performance Pyramide unterscheidet sich im Ansatz dadurch, sich nicht allein auf

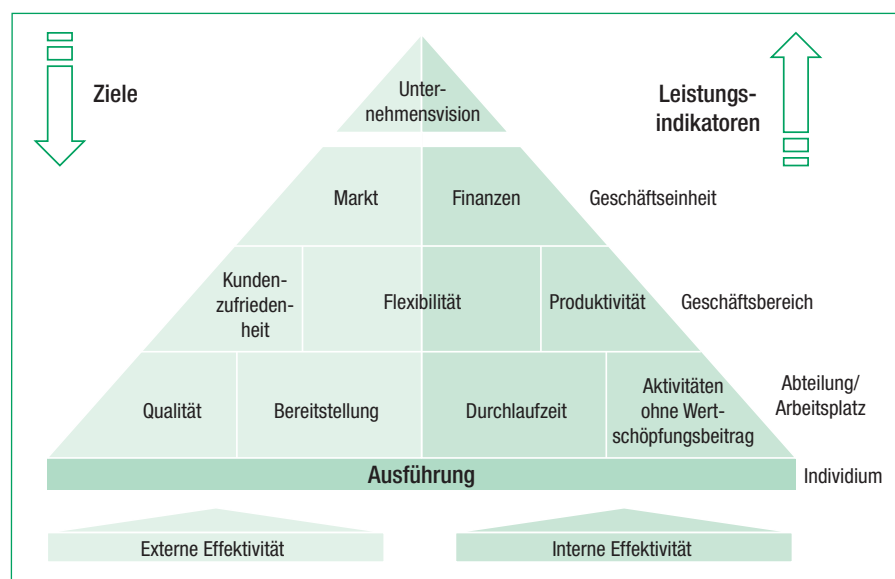
finanzkennzahlenorientierte Größen zu konzentrieren, sondern auch verstärkt nicht-monetäre Größen einzubeziehen.

Ein PMS baut seine Performance Pyramide nach den einzelnen Führungsebenen auf und hat dort pro Ebene jeweils unterschiedliche Ziel- und Messgrößen.

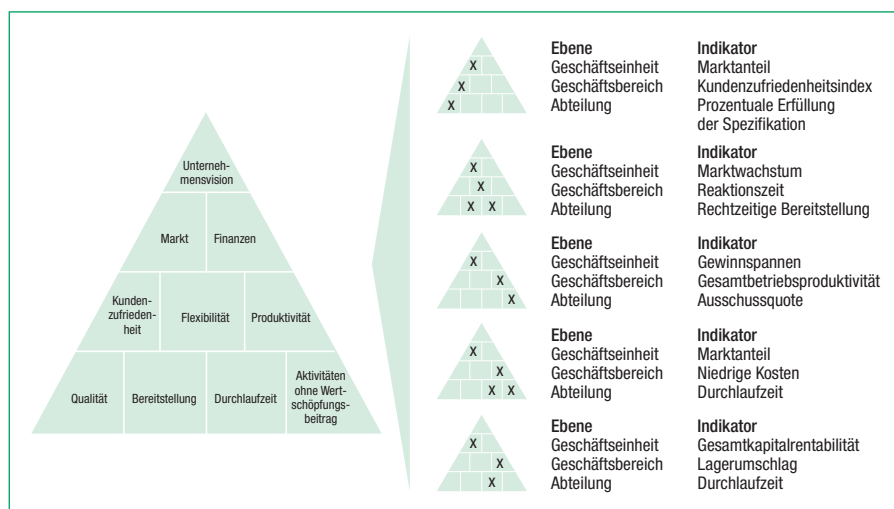
- Auf der Ebene der Geschäftsleitung sind es die Größen: Ertragsstarkes Wachstum, Rendite, Wertzuwachs und Cash Flow.
- Auf der Ebene der Bereichsleitung sind es die Größen: Betriebsergebnis, Vertriebsergebnis Profit Center Ergebnis und die Größen der Kosten- und Ertragshöhe.
- Auf der Ebene der Kostenstellenleitung sind es primär die Deckungsbeiträge und die Kosten nach Kostenhöhe und die Kostenstruktur.
- Auf der Ebene der operativen Tätigkeiten sind es primär die Produktivität, die Durchlaufzeiten, die Termintreue und die Qualitätskennzahlen.

Diese unterschiedlichen Performance Größen sind über die Hierarchieebenen miteinander zu verknüpfen.

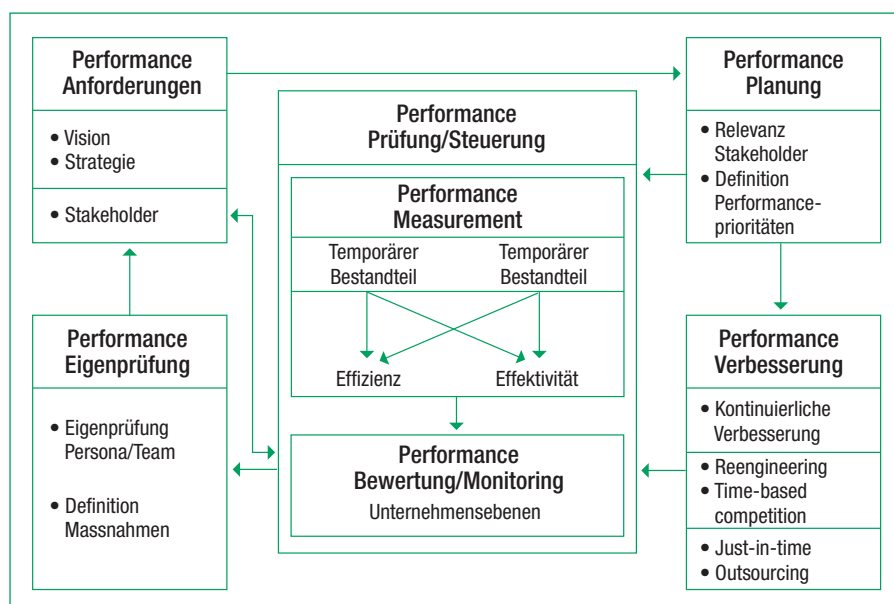
Wird die Produktivität in der Montage gesteigert, dann verbessern sich die variablen Einzelkosten. Dadurch kann das Betriebsergebnis verbessert werden und liefert damit einen Beitrag zur Zielerreichung von einem ertragsstarken Wachstums.



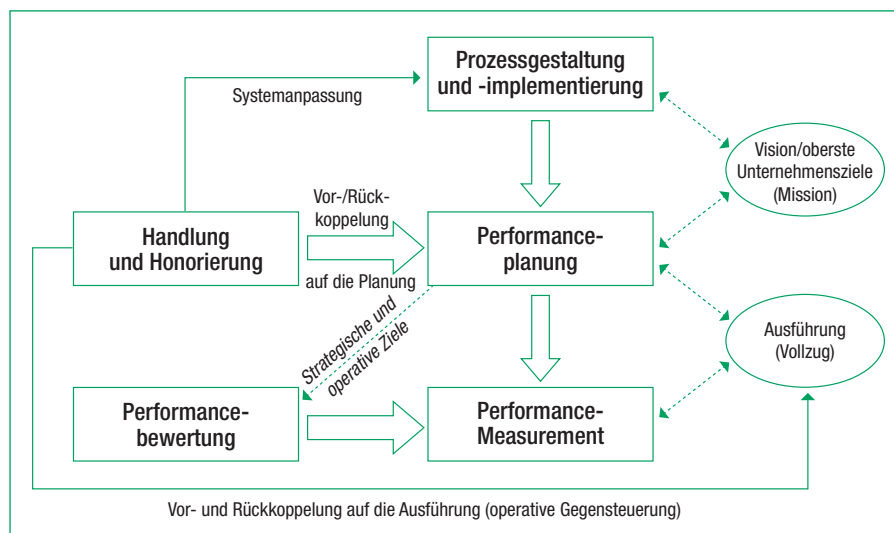
Bildquelle: Corporate Performance Management, S. 113.



Bildquelle: Corporate Performance Management, S. 113.



Bildquelle: Corporate Performance Management, S. 131.



Bildquelle: Corporate Performance Management, S. 132.

Phasen der Entwicklung eines Performance Management Systems

Die Leistungssteuerung und Leistungssteigerung steht im Mittelpunkt des Performance Management Prozesses.

Für den Aufbau des CPM sind fünf Phasen relevant:

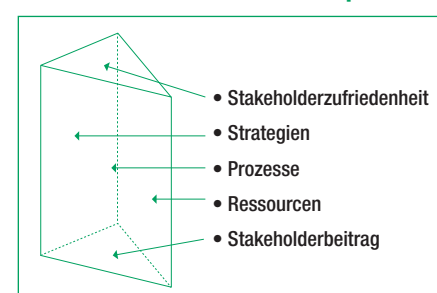
- Phase 1: Prozessgestaltung und -implementierung
- Phase 2: Performance Planung
- Phase 3: Performance Messung
- Phase 4: Performance Bewertung
- Phase 5: Handlung und Honorierung

Zentrale Aufgabe ist die Operationalisierung der Unternehmensstrategie mithilfe von Key Performance Indicators und die Verknüpfung des Zielerreichungsgrades mit strategischen Initiativen und Aktionen.

Dabei sind folgende Schritte zu gehen und aufeinander abzustimmen:

- Strategische und operative Ziele definieren
- Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung definieren
- Strategische und operative Massnahmenprogramme erarbeiten
- Key Performance Indikatoren Mix erstellen
- Istwerte für die KPIs ermitteln
- Zielwerte bzw. Bandbreiten für KPIs festlegen
- Datenbasis für die Messung der KPIs eruieren
- Zielerreichungsgrade messen und bewerten
- Strategische und operative Initiativen entwickeln und umsetzen
- Messung der Performance Verbesserung anhand der Ist- und Zielwerte
- Aufbau eines CPM Reporting

Das Performance Prisma Prinzip



Bildquelle: Corporate Performance Management, S. 123.



Das oberste Ziel ist die Zufriedenheit der Shareholder und der Stakeholder des Unternehmens. Dafür ist mit jedem Stakeholder ein Zielkatalog zu formulieren. Stakeholder des Unternehmens sind:

- Eigentümer des Unternehmens (Shareholder der Value)
- Staat, Gesellschaft und Umwelt (Sustainable Development)
- Kunden des Unternehmens (Zufriedenheit der Kunden)
- Lieferanten des Unternehmens (Supply Chain Management)
- Mitarbeiter des Unternehmens (Zufriedenheit, Motivation, Identifikation und Produktivität)

Die zweite Komponente des Performance Prisma ist die Formulierung der Strategie und die erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Die Strategie ist nicht das Ziel, sondern der Weg, um das Ziel zu erreichen.

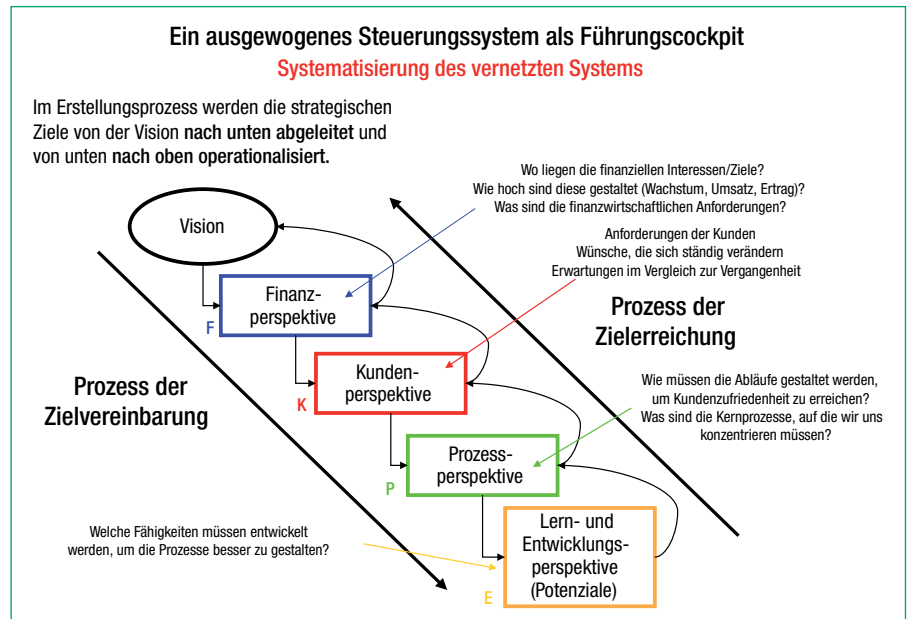
- Auf der Ebene der Kunden ist es die Kundenzufriedenheit, die Wiederkaufsraten und die Kundenprofitabilität.
- Auf der Ebene der Lieferanten ist es eine angestrebte langfristige Win-Win-Situation für die Lieferanten und das Unternehmen.
- Auf der Ebene der Mitarbeiter sind es die Qualifikation, die Zufriedenheit, die Motivation und das Leistungsvermögen der Mitarbeiter.

Das Six Loop Concept der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein bewährtes Instrument für ein CPM, da es die verschiedenen Perspektiven reflektiert und diese über Ursache – Wirkungsketten miteinander verknüpft.

Die Ziele und die Rolle der BSC

Strategisches Management und operatives Handeln waren bisher streng getrennt in den Unternehmen. Dies waren nicht nur unterschiedliche Personen, sondern es fehlte auch die Information und Kommunikation zwischen beiden. Einer wusste nichts oder zu wenig vom anderen. Dies hat dazu geführt, dass viele Strategien zwar konzipiert aber nicht umgesetzt wurden. Diese Trennmauer gilt es abzubrechen und ein einheitliches Verständnis im Unternehmen über die Strategie und deren Umsetzung zu schaffen.



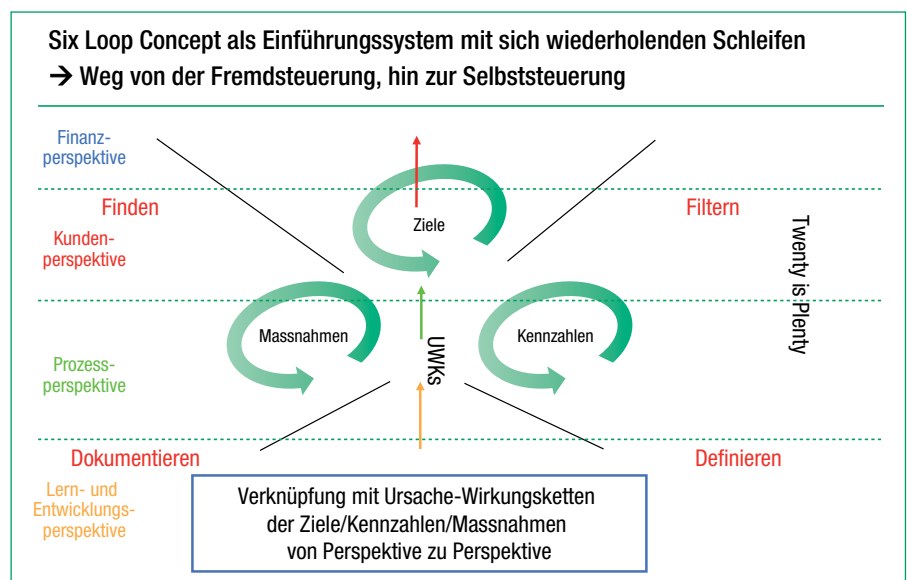
Bildquelle: Corporate Performance Management, S. 132.

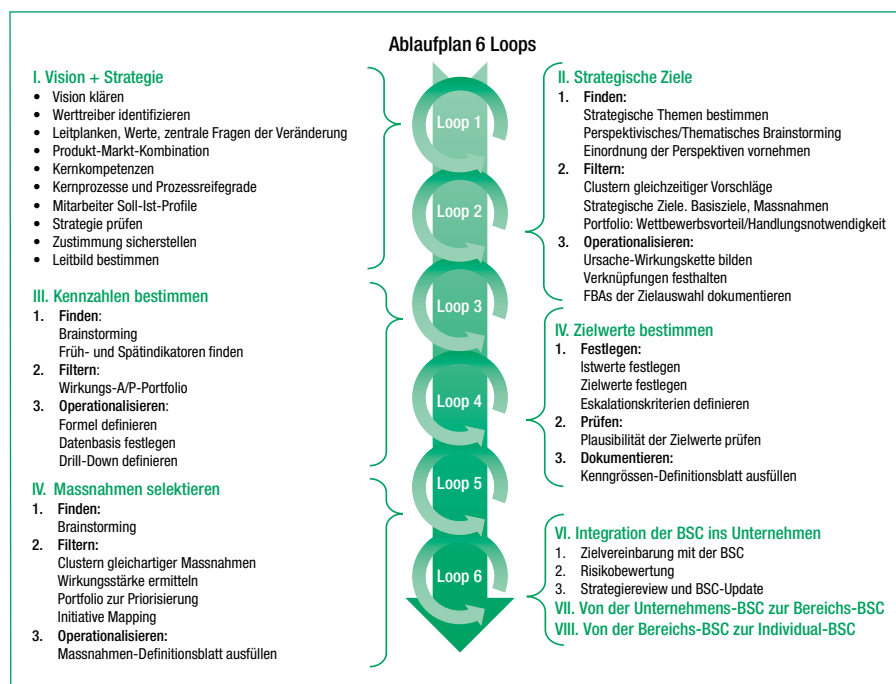
Gleichgewicht in der Führung und im Controlling

Die BSC hat die Aufgabe ein neues Gleichgewicht zu erreichen. Dieses Gleichgewicht gilt sowohl für die vier verschiedenen Perspektiven der Führung als auch zwischen der strategischen Arbeit und der operativen Umsetzung. In den Perspektiven der Führung dominierte bisher eindeutig die Finanzperspektive zu Lasten der Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive. Die BSC soll auch ein dynamisches Gleichgewicht zwischen der Flexibilität in der Fähigkeit der Problemlösung und der Dominanz der auf Strukturen und vordefinierter Prozesse orientierter Organisation herstellen.

Die 3 Mega Loops der BSC

Die BSC verzahnt strategisches Denken und operatives Handeln. Strategie wird zur täglichen Aufgabe eines jeden Einzelnen. Diese Verzahnung erfolgt über drei Mega Loops. Dies ist die drei Mega Loops Ziele finden, Kennzahlen bilden und Massnahmen formulieren. Mit diesen drei Mega Loops soll zum Ausdruck gebracht werden, die Strategie muss sich in Zielen widerspiegeln, diese müssen durch Kennzahlen abgebildet werden und durch Massnahmen muss sichergestellt werden, dass die Ziele aktionsorientiert erreicht wird. Mit dem Loop Concept wird verdeutlicht, dass die drei Felder miteinander zu verzahnen sind und systematisch ineinandergreifen.





müssen. Die BSC macht die Strategie messbar, ermittelt Kennzahlen und konzentriert sich auf Massnahmen, um die strategischen Ziele zu erreichen.

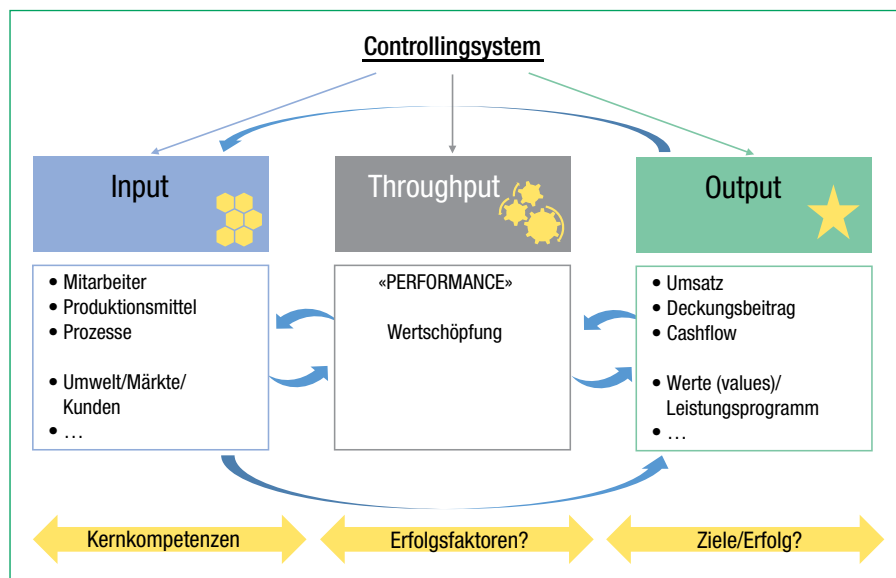
Das Six Loop Concept

Das Six Loop Concept ist die heute bewährte Praktiker-Methode für das Erstellen der Balanced Scorecard. Es entstand in jahrelanger Projektarbeit am Lehrstuhl für Internationales Management und Controlling an der University of Applied Sciences Worms in Zusammenarbeit mit zahlreichen Unternehmen, die gemeinsam mit dem Institut dieses Concept angewendet und zu der heutigen Reife ge-

bracht haben. Es basiert auf einem mehrstufigen Workshopkonzept und integriert alle Betroffenen. Die einzelnen Loops sind dabei systematisch miteinander vernetzt.

Anwender und Anwendungsfelder des Six Loop Conceptes

Das Six Loop Concept wird von vielen Unternehmen aus sehr unterschiedlichen Branchen angewendet und genutzt. Es hat sich als eine Vorgehenssystematik bewährt und dient nicht nur dazu, eine BSC erfolgreich zu entwickeln, sondern auch als Methode für das monatliche Reporting und den jährlichen BSC-Update. Anwendungsfelder gibt es nicht nur für die



Unternehmens-BSC, sondern auch für das Entwickeln von Bereichs- und Funktions-BSC.

Corporate Performance Management als innovativer Managementansatz

Klassisch werden in den Unternehmen der Input und der Output gemessen und einander gegenübergestellt. Dies gibt zwar erste interessante Informationen über wichtige Relationen zwischen Input und Output, misst aber noch nicht die Performance des Throughputs. Dort aber ist es interessant zu gestalten und zu verändern.

Erst dadurch können die Schwachstellen erkannt und durch geeignete Massnahmen verändert werden. Die Gestaltung des Throughputs bietet die Chance, Performance-Verbesserungen zu erreichen.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich,

Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Als renommierter Management-Fachmann führt er seit über 20 Jahren Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.

SEMINARTIPP

Planung, Budgetierung und Forecast

Verlässliche Budgetplanung und Kontrolle leicht gemacht

In Zeiten zunehmend kürzerer Planungshorizonte ist es wichtig, auch bei der Budgetierung schnelle, anpassungsfähige Modelle zur Verfügung zu haben. Aber der gängige Budgetierungsprozess ist zeitaufwändig, bindet viele Ressourcen und ist häufig nicht besonders effizient und effektiv.

Sie lernen Ihre Prozesse zu optimieren und komplexe Sachverhalte zu vereinfachen. Dank des bewährten 10-Stufen-Modells der Budgetierung erhalten Sie einen klaren Leitaden für ein effizientes und erfolgreiches Vorgehen im Budgetierungsprozess.

Referent: Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Termin: Dienstag, 6. September 2016

Ort: Zentrum für Weiterbildung der Universität Zürich

Anmeldung und weitere Informationen:
www.praxisseminare.ch



Aktueller Stand der Unternehmenssteuerreform III

Nach dem Ständerat hat nun auch der Nationalrat die Unternehmenssteuerreform III (UStR III) zu Ende beraten und damit – unter Vorbehalt eines Referendums – einerseits Eckpfeiler von der UStR III definitiv festgelegt und andererseits wichtige Aspekte zur Differenzbereinigung an den Ständerat zurückgespielt.

■ Von Stefan Wigger



Die UStR III betrifft die Direkte Bundessteuer (DBG), die steuerlichen Vorgaben für die Kantone (Steuerharmonisierungsgesetz) sowie die Emissionsabgabe. Wir verschaffen Ihnen nachfolgend einen Überblick über den aktuellen Stand und nehmen eine erste Beurteilung vor.

Definitive Eckpfeiler

National- und Ständerat haben übereinstimmend folgende Änderungen beschlossen:

- Die speziellen Steuerregimes (Holding-, Verwaltungs-, Domizilgesellschaften usw.) werden abgeschafft.
- Die Teilbesteuerung von Einkünften aus Beteiligungen (sog. «Dividendenprivileg») bleibt bestehen.
- Die Kantone können den Erfolg aus Patenten und vergleichbaren Rechten ermässigt besteuern (sog. Patentbox); es bestehen nur noch Detaildifferenzen.
- Die Kantone können den Forschungs- und Entwicklungsaufwand zu mehr als 100% zum steuerlichen Abzug zulassen; es bestehen noch Detaildifferenzen.
- Der Anteil der Kantone an den Einnahmen der direkten Bundessteuer soll erhöht werden, damit die Kantone das allgemeine Niveau der kantonalen Gewinnsteuern senken können; es bestehen noch Detaildifferenzen.

- Bei Eintritt in die Steuerpflicht können stille Reserven steuerneutral aufgedeckt werden.
- Die bei Abschaffung des speziellen Steuerregimes bestehenden stillen Reserven werden innert fünf Jahren gesondert besteuert.
- Die private Kapitalgewinnsteuer wird nicht eingeführt.

Signale des Nationalrats

In Abweichung zum Ständerat möchte der Nationalrat zusätzliche Elemente zur Stärkung der Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Schweiz vor allem für international sehr mobile Unternehmen verankern; konkret:

- Einführung einer «Pauschalbesteuerung» für Schifffahrtsunternehmen (sog. «Tonnage Tax») nach DBG; für Kantone fakultativ.
- Einführung der zinsbereinigten Gewinnsteuer, d.h. eines Abzugs eines kalkulatorischen Zinses auf dem sog. Sicherheitseigenkapital, nach DBG; für Kantone fakultativ.
- Abkoppelung der Abschaffung der Emissionsabgabe aus UStR III und Integration in eine Revision des Bundesgesetzes über die Stempelabgaben.

Es wird sich zeigen, ob der Ständerat bereit ist, die damit verbundenen Steuerausfälle im Rahmen des Differenzbereinigungsverfahrens zu akzeptieren.

Erste Beurteilung

Bekanntlich wurde die UStR III auf Druck aus dem Ausland zur Abschaffung der speziellen, kantonalen Steuerregimes lanciert. Folgerichtig besteht die Hauptstossrichtung darin, die Attraktivität des Standorts Schweiz auf Stufe Staats- und Gemeindesteuern vor allem für international mobile Unternehmen zu erhalten. Dies mit der Konsequenz, dass sich die Änderungen bei der direkten Bundessteuer und solche, welche sich an die Schweizer KMU richten, erwartungsgemäss in engen Grenzen halten.

Aus Sicht von Schweizer KMU mit oftmals familiärer Trägerschaft ist einerseits die Abschaffung des Holdingprivilegs zu bedauern. Die steuerlich noch zulässigen Zinssätze haben indessen einen Teil der Auswirkungen des Wegfalls des Holdingprivilegs bereits vorweggenommen.

Andererseits ist erfreulich, dass die kantonalen Gewinnsteuersätze tief bleiben bzw. gesenkt werden sollen. In Kombination mit dem beibehaltenen «Dividendenprivileg» erlaubt dies den KMU (weiterhin) eine Gewinn- und Ausschüttungspolitik, welche die Nachfolgeregelung begünstigt. Die Erwerbsholding bleibt nach erster Beurteilung für die KMU-Nachfolge attraktiv. Zudem ist zu hoffen, dass die Patentbox auch für KMU steuerlich interessant wird.

Fazit

Die UStR III hat bereits ein klares Profil erhalten. Die Vorlage geht nun an den Ständerat zurück, welcher in der Sommersession über die verbleibenden Differenzen beraten wird. Können diese bereinigt werden, könnte die Schlussabstimmung im optimalsten Fall bereits im Sommer 2016 stattfinden und die UStR III auf Anfang 2017 in Kraft treten. Verbleibende Differenzen, welche in der Herbstsession 2016 beseitigt werden müssten, und eine allfällige Volksabstimmung, könnten diesen Terminplan allerdings noch verzögern. Die Kantone erhalten eine Frist von voraussichtlich ca. zwei Jahren zur Anpassung ihrer kantonalen Gesetzgebung.



AUTOR

Stefan Wigger, MLaw, dipl.
Steuerexperte und Prokurist
bei Balmer-Etienne AG in Luzern.



Formulare in Excel – Do's & Dont's

Gleichgültig, ob es sich um Datenerhebungen oder Berechnungen handelt. Sobald in einem Bereich der Unternehmen ein regelmässiger Bedarf besteht, kann es Sinn machen ein Formular zu verwenden. In diesem Artikel geht es nicht um die technische Erstellung, sondern um die allgemeinen Do's & Dont's.

■ Von Frédéric Jordan

Nicht wenige Menschen stöhnen auf, sobald sie das Wort «Formular» hören. Nicht umsonst gibt es den Spruch «Formulare, Formulare – von der Wiege bis zur Bahre». Was einst die Domäne der Verwaltungen war, ist heute auch in den meisten Firmen zum Alltag geworden. Es wird enorm viel Zeit in die Erstellung und Bearbeitung verwendet. Der Nutzen für die Anwender bleibt dabei gerne auf der Strecke. Dies liegt in der Regel daran, dass ein gutes Formular eine Herausforderung darstellt. Die Erstellung benötigt Zeit und muss gut durchdacht sein. Der Initialaufwand ist deshalb entsprechend hoch. Doch es lohnt sich.

HINWEIS

Einige der Punkte beziehen sich auf die Verwendung eines elektronischen Formulars.



Do's (Was ist zu tun?)

Zweck

Ganz zu Beginn ist über den Zweck des Formulars nachzudenken. Dies beeinflusst Struktur, Inhalt und Handhabung ganz wesentlich.

Benötige ich ein Formular? Was soll damit gemacht werden? Worin liegt der Nutzen? Ist es für mehrere Personen einsetzbar? Sind automatische Berechnungen oder Verknüpfungen zu Datenbanken notwendig? Was darf der User damit machen? Welche Einschränkungen sind zwingend nötig?

Struktur

Vor der Umsetzung ist die Struktur des Formulars zu überdenken. Reihenfolge, Inhalte und Logik des Aufbaus bilden den Kern. Je klarer die Struktur desto weniger Fragen und Unklarheiten.

Verständlichkeit

Im Idealfall ist das Formular selbsterklärend strukturiert. Zur Unterstützung können direkt beim Eingabebereich kleine Texte hinzugefügt werden. Ist es nicht verständlich, muss eine Anpassung erfolgen.

Unveränderbarkeit

Die Veränderbarkeit von Formularen sollte in jedem Fall zentral geregelt sein. So kann

garantiert werden, dass keine unbekannten Änderungen vorhanden sind. Je mehr der Anwender verändern kann, desto grösser das Risiko von Fehlern.

Vorgaben

Wann immer möglich sollte dem Anwender vorgegeben werden, welche Vorgaben er nutzen darf. Unlogische und fehlerhafte Eingaben (z.B. Deziliter statt Liter) lassen sich damit unterdrücken. Teilweise macht es Sinn, den Wertebereich einzuschränken (z.B. 0-1000). Oder ausschliesslich positive Werte zu akzeptieren. Dies alles kann über die Gültigkeit geregelt werden.

Don'ts (Was ist zu unterlassen?)

Textlänge

Umfangreiche Texte haben nichts in einem Formular zu suchen. Entweder werden die Textanteile auf ein Minimum reduziert oder es empfiehlt sich ein Word-Dokument mit eingefügten Tabellen zu verwenden.

Perfektionismus

Jeder möchte eine gute und ansprechende Arbeit abliefern. Ein Formular ist jedoch kein Kunstwerk. Es muss praktisch sein und dem Verwendungszweck entsprechend.

Anleitungen

Ein wirklich gutes Formular kommt ohne Anleitung aus. Ist dies nicht machbar, so sollte der Leitsatz «Ein Kind muss es verstehen.» gelten. So einfach wie überhaupt nur möglich. Dies verhindert Falschinterpretationen und Fragen. Lange und ausführliche Anleitungen werden kaum gelesen.

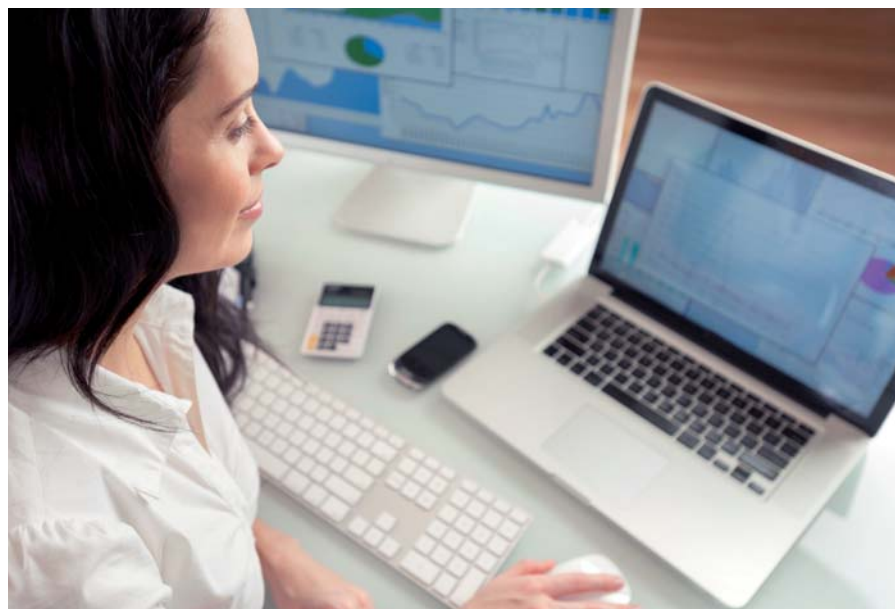
VBA

Formulare sollten grundsätzlich kein VBA beinhalten. Dies garantiert weitgehend, dass ein Formular auf jedem Computer funktioniert. Nicht selten sind Makros in Firmen deaktiviert und stellen die User vor ein Problem. Zudem verhindert es einen Konflikt der VBA-Versionen bzw. deren unterschiedlichen Code-Versionen.



AUTOR

Frédéric Jordan ist dipl. Experte in Organisationsmanagement, DAS FH in Accounting, Fachmann für Finanz- und Rechnungswesen und ist als Organisations- und Managementberater in den Bereichen Optimierung, Begleitung, Beratung und Wissenstransfer tätig.





Buchführung bei der Mehrwertsteuer – Teil I: Allgemeine Anforderungen

Hauptaufgabe der Buchhaltung ist es, der steuerpflichtigen Person (aber auch einem Revisor) jederzeit einen zuverlässigen Überblick über ihre finanzielle Situation zu ermöglichen. Daneben sollen aus der Buchhaltung Verbindlichkeit (Steuerschuld) oder Guthaben (Vorsteuerüberschuss) gegenüber der Eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV) möglichst aktuell und rasch festgestellt werden können.

■ Von Muriel Kägi und Fiona Stabinger

Die Buchhaltung bildet somit auch die Grundlage für die periodische Abrechnung der MWST. Im Falle einer Prüfung durch die ESTV bildet die Buchhaltung zudem Grundlage und Gegenstand der Steuerrevision. Nicht ordnungsgemäss geführte Bücher können im Falle von Revisionen zu Ermessenseinschätzungen der ESTV und zu unerwünschten Aufrechnungen führen. Es empfiehlt sich daher, eine saubere und lückenlose Buchhaltung zu führen, um unangenehme monetäre Überraschungen zu vermeiden. Im Folgenden soll ein Überblick über die verschiedenen Arten der Buchhaltung und ihre Bedeutung für die MWST gegeben werden.

Art der Buchhaltung

1. Doppelte (kaufmännische) Buchhaltung

A) EDV-Buchhaltung

Die meisten Unternehmen sind heute dazu übergegangen, ihre Buchhaltung elektronisch zu führen. Dies einerseits darum, weil zahlreiche EDV-Lösungen immer einfacher und be-

quemer zu handhaben sind und heute andererseits auf dem Markt gute und kostengünstige Lösungen erhältlich sind, welche in der Regel folgenden Aspekten Rechnung tragen:

- Korrekte Berücksichtigung der MWST-Aspekte in den Bereichen
 - Debitorenbuchhaltung
 - Kreditorenbuchhaltung
 - Finanzbuchhaltung
- Anwendung der Netto-Methode unter Verwendung von Steuerkennzeichen, welche direkt mit den jeweiligen Steuersätzen verknüpft sind.
- Sichtbarmachung der verwendeten Steuerkennzeichen auf den jeweiligen Kontenblättern der Anlage-, Vorauszahlungs-, Aufwand-, Aufwandminderungs-, Erlös- und Erlösminderungskonten
- Errechnung der Steuer aus allen Buchungen
- Möglichkeit des jederzeitigen Ausdrucks MWST-lich relevanter Daten
- Möglichkeit des Ausdrucks der MWST-Abrechnung (so genannte MWST-Verprobung)

Obwohl heute bei zahlreichen Programmen diese Möglichkeiten gegeben sind und dadurch vieles automatisch abläuft, ist eine sorgfältige Prüfung der einzelnen Belege unerlässlich. Unbedingt vermieden werden muss eine Vermischung von Umsatz- und Vorsteuerkennzeichen. Dadurch wird eine Umsatzabstimmung, insbesondere wenn die verwendeten Steuerkennzeichen auf den Kontenblättern nicht ersichtlich sind, praktisch verunmöglicht.

B) Manuelle Buchhaltung

Diese Art der Buchhaltung ist – nicht zuletzt auch wegen der MWST – nur in gut überschaubaren Verhältnissen empfehlenswert. Dennoch ermöglichen auch solche Buchhaltungen ein korrektes Erstellen der MWST-Abrechnung, wenn

- separate MWST-Konten geführt werden oder
- in den Journalen entsprechende Spalten für die MWST eingerichtet werden.

2. Einfache Aufzeichnungen

Zunächst gilt es festzuhalten, dass eine solche Buchführung nur für Unternehmen zulässig ist, für welche nach geltendem Handelsrecht keine kaufmännische Buchführungspflicht besteht (z.B. freie Berufe, Kleinbetriebe bis CHF 100'000.– Umsatz). Ist diese Bedingung erfüllt, steht dem Erstellen von einfachen Aufzeichnungen grundsätzlich nichts entgegen. Für die Belange der MWST muss sichergestellt sein, dass die relevanten Daten dennoch rasch und zuverlässig ermittelt werden können.

MWST-liche Buchführungsvorschriften

Jede MWST-pflichtige Person hat gemäss Art. 70 Abs. 1 MWSTG ordnungsgemässe



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Ihr nächster Karriereschritt – Weiterbildung in Zürich

MAS Banking & Finance (CFA® Track) in Zürich

Start: 26. August 2016

MAS Corporate Finance (CFO) in Zürich

Start: 26. August 2016

Einzelne Module sind ebenfalls wählbar:

CAS Value Based Management, CAS Corporate Treasury,
CAS Financial Management, CAS Finance,
CAS Asset Valuation and Portfolio Management,
CAS Bank Management, CAS Risk Management

Kontakt und Anmeldung: iff.wirtschaft@fhnw.ch, www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung



Geschäftsbücher zu führen. Das Vorliegen von ordnungsgemässen Geschäftsbüchern ist auch ein wesentliches Erfordernis zur Durchführung effizienter Steuerrevisionen.

Fehlende oder nicht ordnungsgemäss, sprich lückenhaft oder unvollständig und nicht chronologisch geführte Geschäftsbücher haben häufig Ermessenseinschätzungen der ESTV zur Folge (Art. 79 MWSTG).

Grundsätzlich gilt für die MWST – wie für die anderen Steuern auch – das Massgeblichkeitsprinzip. Das bedeutet, dass die Buchhaltung nach den Richtlinien des Handelsrechts (insb. Art. 957 Abs. 1 OR) zu erstellen ist und – vorbehaltlich punktueller Korrekturen – auch für MWST-liche Belange massgebend ist.

1. Grundsatz

Gemäss Art. 70 Abs. 1 MWSTG sind die Geschäftsbücher nach handelsrechtlichen Grundsätzen zu führen, die eine so genannte Prüfspur ermöglichen. Darunter ist die – auch stichprobenweise – Verfolgung der Geschäftsfälle vom Einzelbeleg über die Buchhaltung bis hin zur MWST-Abrechnung und umgekehrt zu verstehen. Die Prüfspur muss ohne Zeitverlust gewährleistet sein. Sichergestellt wird eine Prüfspur durch:

- einen übersichtlichen Aufbau der Geschäftsbücher
- verständliche Buchungstexte in der Buchhaltung und Journalen
- informative Vermerke auf den Belegen (Kontierung, Angaben über Zahlungen)
- eine geordnete und systematische Klassierung und Aufbewahrung der Belege und Geschäftsbücher.

2. Anforderungen an die Buchhaltung

Die Sicherstellung dieser Prüfspur stellt folgende Anforderungen an die Buchhaltung einer steuerpflichtigen Person:

- Lückenlose und detaillierte Aufzeichnung
 - aller ausgeführten Leistungen sowie der auf diese Leistungen entfallenden Steuern,
 - des gesamten Aufwandes und der abziehbaren Vorsteuern.
- Chronologische Eintragung sämtlicher Einnahmen und Ausgaben (und der erforderlichen Buchungstexte) in Kassa-, Postcheck- und Bankbüchern resp. -konten; fortlaufende Addition und periodische Saldierung dieser Aufzeichnungen; regelmässiger Vergleich der Saldi mit den effektiven Beständen gemäss Bank- und Postcheckkontoauszügen resp. Kassa- Bestandskontrollen.
- Vermerk der folgenden Angaben auf allen Debitoren- und Kreditorenrechnungen, sofern keine individuellen Debitoren- oder Kreditorenkonten geführt werden
 - Art der Zahlung (bar, Bank, Post), Datum der Zahlung,
 - bezahlter Betrag.
- Erstellung der nachfolgenden Unterlagen auf das Ende jedes Geschäftsjahres
 - detailliertes Inventar der Warenvorräte,
 - detailliertes Verzeichnis der Debitoren und Kreditoren,
 - detaillierte Aufstellung über die angefangenen Arbeiten und Dienstleistungen,
 - detaillierte Aufstellung über die erhaltenen und geleisteten Vorauszahlungen.
- Aufzeichnung aller Buchhaltungsdaten in einer Form, die für das menschliche Auge sichtbar gemacht werden kann. Beim Einsatz von EDV kann die Darstellung der Daten entweder auf einem Bildschirm oder auf einem Ausdruck erfolgen, wobei beide Möglichkeiten gegeben sein sollten.
- Führen der Buchhaltung als Bruttorechnung. Das bedeutet, dass die Verrechnung von Aktiven und Passiven unzulässig ist und dass Aufwands- und Ertragspositionen auf separaten Konten erfasst werden müssen.

- Aufbewahrung sämtlicher Buchhaltungsunterlagen (Geschäftsbücher, Belege, Geschäftspapiere etc.) während
 - zehn Jahren bei beweglichen Gegenständen,
 - 20 Jahren bei unbeweglichen Gegenständen (bzw. 26, siehe unten),
 - bis zum Ablauf der Verjährungsfrist, sofern die Steuerforderung, auf die sich die Buchhaltungsunterlagen beziehen, noch nicht verjährt ist.

In Papierform (Original) sind mindestens Bilanz und Erfolgsrechnung aufzubewahren, welche unterzeichnet sein müssen.

Im Zusammenhang mit dem Risiko/der Möglichkeit einer (späteren) Vorsteuerkorrektur (Eigenverbrauch aber auch Einlageentsteuerung) bei Nutzungsänderungen von Liegenschaften empfiehlt sich die sorgfältige Aufbewahrung der Unterlagen über die vorerwähnte Frist hinaus (26 Jahre [20 Jahre plus 5 Jahre Verjährungsfrist plus 1 Jahr für eine allfällige Revision]).

Sind die vorstehenden Erfordernisse nicht oder nur teilweise erfüllt (es ist auf die oben erwähnte Lückenhaftigkeit, Unvollständigkeit und fehlende Chronologie zu verweisen), kann dies zu Ermessenseinschätzungen durch die ESTV im Rahmen von Art. 79 MWSTG und damit zu unangenehmen Folgen und Kosten führen.



AUTORINNEN

Muriel Kägi, Manager, Indirect Tax Services bei Ernst & Young AG in Zürich. Sie besitzt 10 Jahre Erfahrung in der Schweizer Mehrwertsteuer-Beratung.



Fiona Stabinger, Senior Consultant, Indirect Tax Services, Ernst & Young AG, Zürich. Sie hat breite Erfahrung im Schweizer Mehrwertsteuerrecht und auch in internationalen Mehrwertsteuerfragen.

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschlostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch
Herausgeber Stephan Bernhard
Redaktion Petra Schmutz

Korrektorat/ Lektorat Norbert Hauser, Schaffhausen
www.ihrlektorat.ch
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, 2016
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.