

# FINANZ- & RECHNUNGSWESEN IN DER PRAXIS

DEZEMBER 2025 / JANUAR 2026

FINANZMANAGEMENT – RECHNUNGSWESEN – CONTROLLING – REPORTING

## Die Aktivseite der Bilanz

Darstellung, Bewertung und Bedeutung der Vermögenswerte im Jahresabschluss.

[Mehr dazu auf Seite 2](#)

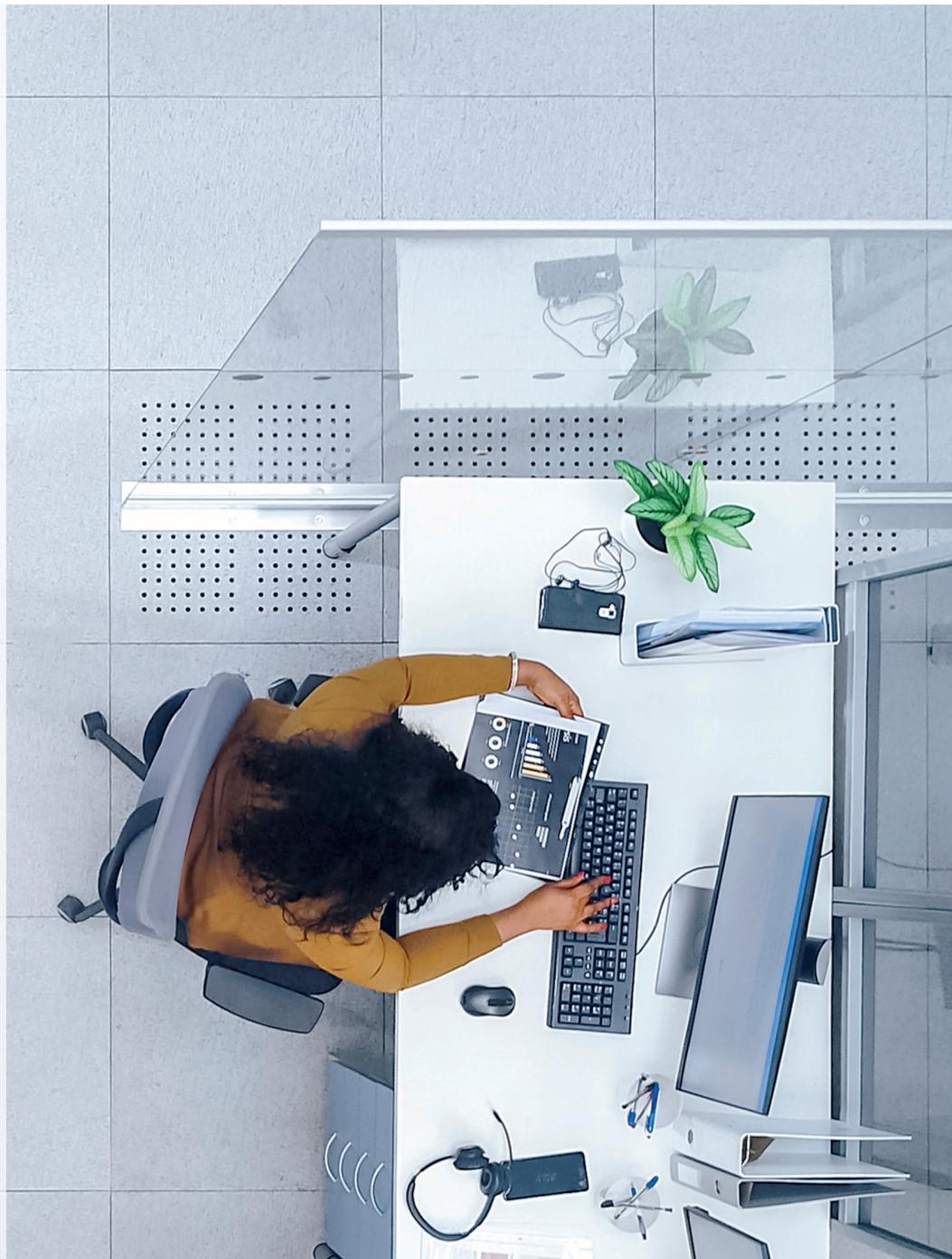
## Grundlage für Stabilität und klare Entscheidungen

Wie ein systematisches Risikomanagement zur finanziellen Stabilität beiträgt.

[Mehr dazu auf Seite 7](#)

## Zeit, Bilanz zu ziehen

Sechs Thesen für die Zukunft des Finanz- und Rechnungswesens

[Mehr dazu auf Seite 9](#)

## DIE BILANZ NACH OBLIGATIONENRECHT

Wie Vermögenswerte rechtssicher bewertet werden.





## Liebe Leserin, lieber Leser

Die Bilanz ist der Spiegel der finanziellen Lage eines Unternehmens. Sie zeigt, wie stabil eine Organisation aufgestellt ist und wie solide sie wirtschaftet. Der Blick auf die Aktiven und Passiven offenbart, wo Werte entstehen und wo Risiken liegen. Im ersten Beitrag dieser Serie widmet sich Prof. Thomas Rautenstrauch der Aktivseite der Bilanz. In der nächsten Ausgabe geht es dann um die Passivseite.

Risiken lassen sich nicht vermeiden, aber sie lassen sich steuern. Das Management von diesen Risiken schützt vor Verlusten und schafft intern als auch extern Vertrauen. Der zweite Beitrag zeigt, wie der Regelkreis des Risikomanagements praktisch umgesetzt werden kann.

Das vergangene Jahr hat gezeigt, wie stark sich das Rechnungswesen verändert hat und weiterhin in einem Umbruch befindet. Aus diesen Entwicklungen sind sechs Thesen entstanden. Sie zeigen, in welche Richtung sich das Rechnungswesen weiterentwickeln kann, welche Kompetenzen künftig an Bedeutung gewinnen und wo neue Chancen für Fach- und Führungspersonen entstehen. Mehr dazu im vierten Beitrag.

Bilanz zu ziehen heisst, innezuhalten und zu erkennen, wie viel sich bewegt hat. Ich wünsche Ihnen einen gelungenen Jahresabschluss, neue Energie für kommende Aufgaben und Zuversicht für das neue Jahr.



Carla Seffinga  
WEKA Productmanagement  
Finanzen und Steuern

# Die Bilanz nach dem Obligationenrecht: Aktiven

Die Bilanz bildet das Herzstück der Jahresrechnung. Sie zeigt die Vermögens- und Finanzierungsstruktur eines Unternehmens zu einem bestimmten Stichtag und macht sichtbar, welche Mittel vorhanden sind und wie sie finanziert werden. In diesem Beitrag wird detailliert auf die Aktivseite eingangen. Dieser Beitrag widmet sich der Aktivseite der Bilanz. Die Passivseite wird in einem separaten Beitrag behandelt.

■ Von Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch

### Einleitung

Die Bilanz ist eine stichtagsbezogene Sicht auf die Vermögens- und Finanzierungsverhältnisse eines Unternehmens und bezieht sich somit stets auf einen vom Unternehmen festgelegten Bilanzstichtag (Zeitpunktrechnung). Ihre Aufgabe ist es daher, den Bilanzleser über die Substanz des Unternehmens zum Anfang und Ende des Geschäftsjahrs zu informieren.

Die Bilanz ist gemäss Art. 958 Abs. 2 OR neben der Erfolgsrechnung und dem Anhang ein zentraler Bestandteil der Jahresrechnung. Sie kann wie die Erfolgsrechnung in Konto- oder in Staffelform dargestellt werden (Art. 958d Abs. 1 OR).

Die Bilanz gliedert sich in Aktiven und Passiven (Art. 959 Abs. 1 OR). Die Aktiven der Bilanz zeigen dabei die Vermögenswerte und die Passiven das Fremd- und Eigenkapital. Der Bestand der einzelnen Positionen in der Bilanz ist gemäss Art. 958c Abs. 2 OR durch ein Inventar oder auf andere Art nachzuweisen.

Die Aktiven entsprechen dem Vermögen einer Unternehmung und erscheinen auf der «linken Seite» bzw. der Vermögensseite im Rahmen einer Bilanzdarstellung in Kontenform. Der Wert der Aktiven liegt in ihrer Fähigkeit, einen künftigen Mittelzufluss für das Unternehmen zu generieren. Die Aktiven setzen sich aus dem Umlauf- und dem Anlagevermögen zusammen und werden in Art. 959 Abs. 3 OR wie folgt unterschieden:

- Als Umlaufvermögen müssen die flüssigen Mittel bilanziert werden sowie andere Aktiven, die voraussichtlich innerhalb eines

Jahres ab Bilanzstichtag oder innerhalb des normalen Geschäftszyklus zu flüssigen Mitteln werden oder anderweitig realisiert werden.

- Als Anlagevermögen müssen alle übrigen Aktiven bilanziert werden und betrifft somit solche Güter, die dem Unternehmen längerfristig zur Verfügung stehen.

### Bilanzierung und Bewertung

Die Bilanzierung regelt, unter welchen Voraussetzungen ein Vermögensgegenstand unter den Aktiven bzw. ein Kapitalposten und den Passiven bilanziert werden muss bzw. darf.

Als Aktiven müssen Vermögenswerte gemäss Art. 959 Abs. 2 OR bilanziert werden, wenn

- das Unternehmen aufgrund vergangener Ereignisse über sie verfügen kann,
- ein Mittelzufluss wahrscheinlich ist und
- ihr Wert verlässlich geschätzt werden kann.

Andere Vermögenswerte dürfen nicht bilanziert werden. Das letztgenannte Bilanzierungsverbot betrifft neu das im alten OR noch explizit genannte Bilanzierungswahlrecht betreffend Gründungs-, Kapitalerhöhungs- und Organisationskosten. Dieses Wahlrecht besteht somit nicht mehr.

Gemäss Art. 959 Abs. 4 OR sind als Passiven das Fremd- und das Eigenkapital zu bilanzieren. Verbindlichkeiten sind dem Fremdkapital zuzuordnen, wenn

- sie durch vergangene Ereignisse bewirkt wurden,
- ein Mittelabfluss wahrscheinlich ist und
- ihre Höhe verlässlich geschätzt werden kann.



# Risikomanagement – ein Überblick

Risikomanagement ist ein zentraler Bestandteil des Jahresabschlusses und der Unternehmensführung. Dieser Beitrag zeigt Ihnen, wie Risiken systematisch erkannt, bewertet und gesteuert werden können und wie ein strukturierter Regelkreis hilft, die finanzielle Stabilität und Handlungsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern.

## ■ WEKA Redaktionsteam

### Regelkreis des Riskmanagements

Profitable Geschäftstätigkeit macht das Ein gehen von Risiken notwendig. Mit der gesteigerten Intensität des Wirtschaftsgeschehens nehmen die Anzahl und die Auswirkungen der Risiken zu. Riskmanagement hat dadurch zweifelsohne an Bedeutung gewonnen, und immer mehr Unternehmen befassen sich mit diesem Instrument. Unter Berücksichtigung der weiter vorne aufgeführten Rahmenbedingungen lässt sich der Riskmanagementprozess in drei Hauptphasen gliedern: **Identifikation und Analyse, Risikosteuerung, Kontrolle und Überwachung.**

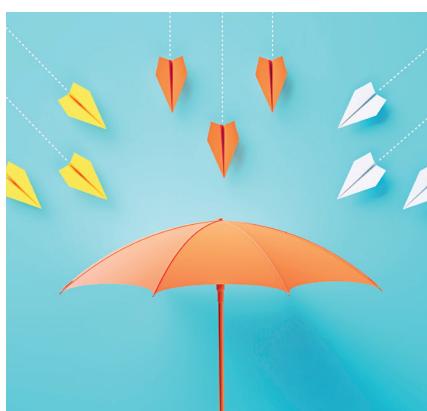
Die Identifikation und Analyse der Risiken erfolgt nach Einrichtung der Riskmanagementorganisation, einschließlich geregelter Kompetenzen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zielsetzungen. Dieser erste Schritt ist zugleich Basis für einen optimalen Steuerungsprozess, denn je besser die Analyse der identifizierten Risiken durchgeführt wird, desto aussagekräftiger sind die Ergebnisse der Bewertung der einzelnen Risiken.

Im nächsten Schritt erfolgt der eigentliche Prozess der Risikosteuerung, bei dem ein neuer, risikoreduzierter Zustand angestrebt wird. Die Steuerung erfolgt auf der Basis der Analysenresultate, der Abweichung des Istzustands vom angestrebten Ziel und der beabsichtigten Massnahmen, die zum Sollzustand führen. Um diesen Prozess seriös und nachhaltig abzuwickeln, werden die wichtigsten Risiken mittels konkreter Massnahmen gesteuert.

Mit dem letzten Element der Überwachung und Kontrolle schliesst sich der Regelkreis. Zusammen mit der Steuerung bildet dieser Schritt einen dynamischen, parallel geführten Prozess. Somit wird der Riskmanagementzyklus permanent aufrechterhalten. Die Kontrolle

erfolgt auf der Basis von Risikoberichten an die Verantwortlichen. Deren Erkenntnisse und Entscheide werden in den Regelkreis eingespeist.

Diese Darstellung zeigt die Grundlagen des Riskmanagements auf einen Blick. Es wird auch ersichtlich, dass der Aufbau eines Riskmanagementsystems ohne grossen Aufwand erarbeitet werden kann, da es sich weitgehend um ein betriebswirtschaftlich gewohntes Vorgehen zur Führung eines Unternehmens handelt. Wie die Abbildung auch zeigt, greifen die drei Prozessphasen ineinander.



Damit Sie permanent und nachhaltig wirksam werden, ist der Regelkreis periodisch zu durchlaufen. Jeder der drei beschriebenen Grundschritte wird für das Riskmanagement in weitere Teilschritte gegliedert und in den folgenden Abschnitten erläutert.

### Identifikation und Analyse

Je genauer ein Unternehmen bezüglich vorhandener Risiken untersucht wird, desto aussagefähiger wird die daran anschliessende Analyse. Zu diesem Zeitpunkt spielt es noch keine Rolle, wie viele Risiken erfasst werden, ob schwerwiegend oder unbedeutend. Wichtig ist neben der Berücksichtigung der internen Unternehmensteile auch das Umfeld. Die

folgende Darstellung zeigt, woher die Faktoren für mögliche Risiken auf das Unternehmen wirken. Um ein besseres Bild der identifizierten Risiken zu erhalten, empfiehlt es sich, diese in einem sogenannten Risikoinventar aufzulisten. Sorgfältig aufgebaut, dient diese Übersicht als Basis für alle nachfolgenden Teilprozesse des Riskmanagements.

### Risikobereich

Mittels Brainstorming werden im Rahmen eines Workshops der Risikoverantwortlichen die verschiedenen Risikobereiche festgelegt. Als Ergebnis der so gegliederten risikobehafteten Unternehmensteile entsteht eine Art Risikolandschaft. Diese dient als Ausgangslage für eine systematische Risikoidentifikation.

### Risikofeld

Die Erfassung der zu den einzelnen Risikobereichen gehörenden Risikofelder baut auf der Struktur der Risikobereiche auf. Ein Risikofeld kann aus nur einem oder aber aus mehreren Einzelrisiken einer bestimmten Unternehmensfunktion bestehen.

### Risikoformulierung

Bei der Formulierung der einzelnen Risiken ist auf eine möglichst vollständige Erfassung und die exakte Beschreibung zu achten. Denn je genauer die Beschreibung des Risikos erfolgt, desto effizienter können Ursache und Folgewirkung definiert und Erfolg versprechende Massnahmen abgeleitet werden.

### Auswirkung/Folgewirkung/ Wechselbeziehung

Auflistung der möglichen Auswirkungen und Folgen bei Eintritt des betreffenden Einzelrisikos und Beschreibung der Wechselwirkungen mit anderen Risiken. Zudem wird angegeben, welches Risiko bzw. welche Risiken sich durch den Risikoeintritt verstärken oder abschwächen.

### Massnahmen zur Vermeidung bzw. Verminderung

Für formulierte Risiken, deren Auswirkung(en), Folgewirkung(en) und Wechselbeziehung(en) bekannt sind, werden mögliche Massnahmen zur Risikosteuerung definiert. Nach der definitiven Bewertung dieser Risiken werden diese Massnahmen überprüft und gegebenenfalls angepasst.

### AKTUELLE THEMEN - BRANCHEN - INTERNATIONAL - PRAXISFÄLLE

#### SUBVENTIONEN IM MWST-RECHT

Was Sie über Subventionen, Spenden und Vorsteuerkürzung wissen müssen.

Seite 2

#### GRENZÜBERSCHREI- TENDE FAHRZEUGNUT- ZUNG

Was bei Geschäftsfahrzeugen im Ausland gilt.

Seite 5

#### MWST-OPTION RICHTIG ANWENDEN

So vermeiden Sie formale Fehler.

Seite 9



IN DIESER AUSGABE

## SUBVENTIONEN VERSTEHEN

MWST-konforme Umsetzung in der Praxis.

## EDITORIAL

**Liebe Leserin, lieber Leser**

Subventionen gelten nicht als Entgelt, lösen aber steuerliche Folgen aus. Wie der Titelbeitrag zeigt, erfordern öffentliche Beiträge eine sorgfältige Prüfung der Vorsteuerkürzung – und Korrektur. Im ersten Beitrag lesen Sie, wie Subventionen korrekt behandelt werden und wo in der Praxis Fehler entstehen.

Die grenzüberschreitende Nutzung von Geschäftsfahrzeugen führt schnell zu Doppelbesteuerungen. Unterschiedliche Regelungen in Zoll-, Mehrwertsteuer- und Einkommenssteuerrecht schaffen Unsicherheit für Unternehmen mit Mitarbeitenden im Ausland. Der zweite Beitrag erklärt die aktuelle Rechtslage, zeigt Risiken auf und stellt Alternativen vor.

Die MWST-Option bietet Unternehmen die Möglichkeit, freiwillig auf von der Steuer ausgenommene Leistungen Mehrwertsteuer zu entrichten und im Gegenzug den Vorsteuerabzug zu sichern. Der dritte Beitrag zeigt, wie die Option korrekt ausgeübt wird und welche formalen Anforderungen gelten.

Damit schliessen wir das Jahr 2025. Vielen Dank für Ihr Interesse und Ihre Treue. Das Redaktionsteam wünscht Ihnen erholsame Festtage und einen erfolgreichen Start ins neue Jahr.

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

# SUBVENTIONEN IM MEHRWERTSTEUERRECHT

Subventionen gelten als Nichtentgelte: Behandeln Sie diese – inklusive Berechnung von Vorsteuerkürzung und Vorsteuerkorrektur – mehrwertsteuerlich korrekt!

■ Von Stefan Züst

## Allgemeines zu Subventionen

Die Mehrwertsteuer (MWST) wird auf steuerbare Leistungen im Inland erhoben, welche durch steuerpflichtige Personen erbracht werden. Als Leistung gilt dabei gemäss Art. 3 lit. c MWSTG die Einräumung eines verbrauchsfähigen wirtschaftlichen Werts in Erwartung eines Entgelts. Eine Leistung setzt somit ein Leistungsverhältnis zwischen zwei Personen voraus, wobei der Leistungsempfänger ein Entgelt an den Leistungserbringer bezahlt, da dieser ihm eine verbrauchsfähige Leistung erbringt. Dies erfolgt normalerweise im Wettbewerb mit und unter Dritten. Auch der Staat kann Empfänger solcher steuerbaren Leistungen sein, wenn er von einem privaten Leistungserbringer klassische Leistungen einkauft (z.B. Transportleistungen für die Abfallentsorgung).

Der Staat kann jedoch auch Beiträge ausrichten, um eine von ihm gewünschte Aufgabe zu fördern oder zu erhalten, ohne eine marktwirtschaftliche Gegenleistung zu verlangen. Solche Beiträge vom Gemeinwesen werden als Subvention bezeichnet und gelten mehrwertsteuerlich gemäss Art. 18 Abs. 2 lit. a MWSTG als Nichtentgelt. Subventionen unterliegen nicht der MWST. Gemäss Art. 33 Abs. 2 MWSTG ist die Vorsteuer jedoch verhältnismässig zu kürzen.

Mehrwertsteuerlich liegt eine Subvention vor, wenn eine Zahlung kumulativ (a) von der öffentlichen Hand ausgerichtet wird, (b) der Beitrags-

zahler keine konkrete Gegenleistung vom Begünstigten erhält und (c) die Subvention aufgrund einer gesetzlichen Grundlage ausgerichtet wird. Seit dem 1. Januar 2025 regelt Art. 18 Abs. 3 MWSTG zusätzlich explizit, dass ein vom Gemeinwesen als Subvention bezeichneter Beitrag als Subvention qualifiziert.

Dieser Artikel soll verschiedene Arten von Subventionen und deren korrekte mehrwertsteuerliche Behandlung erläutern, Methoden der Vorsteuerkürzung aufzeigen sowie Detail- und Abgrenzungsfragen klären.

## Arten von Subventionen und Abgrenzungsfragen

Subventionen werden von der öffentlichen Hand ausgerichtet, müssen auf einer gesetzlichen Grundlage basieren oder von der öffentlichen Hand explizit als Subvention bezeichnet werden.

Als Organe der öffentlichen Hand gelten gemäss Art. 12 MWSTG Dienststellen des Bundes respektive des Landes Liechtenstein, der Kantone und der Gemeinden, sowie die übrigen Einrichtungen des öffentlichen Rechts wie in- oder ausländische Körperschaften (z.B. Zweckverbände von Gemeinwesen), rechtlich selbstständige Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts sowie einfache Gesellschaften des Gemeinwesens. Auch Gelder von Stiftungen und Anstalten, die diese im Auftrag der öffentlichen Hand ausrichten (z.B. Schweizerischer Na-

# GESCHÄFTSFAHRZEUGE: DOPPELBELASTUNGEN BEI GRENZÜBERSCHREITENDER NUTZUNG?

Geschäftsfahrzeuge, die grenzüberschreitend genutzt werden, sind durch verschiedene Steuerarten belastet, und die finanzielle Belastung wird von unterschiedlichen Steuersubjekten getragen. Vorliegender Beitrag beleuchtet die Fälle, in welchen das Fahrzeug auf ein schweizerisches Unternehmen eingelöst ist, aber von einem Mitarbeiter mit ausländischem Wohnsitz (insbesondere Deutschland) grenzüberschreitend verwendet wird. Für die vorliegende Thematik ist stets wichtig, die umsatzsteuerliche und die zollrechtliche Komponente auseinanderzuhalten.

■ Alain Villard

## Einleitung

Seit dem EuGH-Urteil Anfang 2021 ist wieder Bewegung in das Thema Geschäftsfahrzeuge gekommen. Die seit dem 1. Mai 2015 verschärzte Regelung für Geschäftsfahrzeuge, wonach deren privater Gebrauch grenzüberschreitend nur noch für den Arbeitsweg gestattet ist, dürfte stark relativiert worden sein, weil eine Umsatzsteuer nur noch geschuldet sei, wenn effektiv ein Entgelt für die Nutzung des Fahrzeugs geschuldet ist. Fahrten ausserhalb des Berufsverkehrs sind deshalb vordergründig verdächtig, und die geschäftliche Begründetheit ist nachzuweisen, sofern sich diese nicht aus den Umständen zweifelsfrei ergibt. Um das Thema «Geschäftsfahrzeuge» ist es eher ruhig geworden. Die Verzollung der Fahrzeuge öffnet weiterhin den Weg für eine private Nutzung, worauf sich die Anbieter von Verzollungsdienstleistungen auch zu fokussieren scheinen. Dadurch ist zwar die einmalige Einfuhr in den jeweiligen EU-Mitgliedstaat zoll- und umsatzsteuerlich getätig, die laufende Überlassung des Geschäftsfahrzeugs zur privaten Nutzung (auch in Bezug auf den Arbeitsweg) ist damit umsatzsteuerlich nicht abgegolten. Der vorliegende Beitrag stellt die aktuelle Rechtslage zu den angrenzenden Ländern zur Schweiz aus Sicht des Schweizer Unternehmens und seiner steuerlichen Pflichten dar.

Seit dem EuGH-Urteil C-288/19 (20.1.2021) hat sich die Rechtslage auf Unionsebene nicht mehr grundlegend verändert – das Urteil schränkt die Umsatzsteuerpflicht auf Fälle ein, in denen die Überlassung des Fahrzeugs **gegen Entgelt** erfolgt. Allerdings haben einzelne Mitgliedstaaten, Verwaltungsbehörden und Gerichte unterschiedliche Folge-Leitlinien oder Kreisschreiben erlassen. Arbeitgeber mit grenzüberschreitend eingesetzten Geschäftsfahrzeugen müssen deshalb die konkrete nationale Praxis (Deutschland, Frankreich, Österreich, Italien u.a.) prüfen und die mögliche Notwendigkeit einer Registrierung bzw. Voranmeldung auf Ebene des Wohnsitzstaats der Arbeitnehmer individuell beurteilen.

## Ausgangslage

Mit der Publikation der Durchführungsverordnung (EU) 2015/234 der Kommission zur Änderung der Verordnung (EWG) Nr. 2454/93 am 13. Februar 2015 wurde die private Nutzung von Geschäftsfahrzeugen einheitlich geregelt. Art. 561 Abs. 2 ZK-DVO (Zollkodex-Durchführungsverordnung) lautet wie folgt:

■ Die vollständige Befreiung von den Einfuhrabgaben wird bewilligt, wenn ein Beförderungsmittel von einer natürlichen Person, die im Zollgebiet der Union wohnhaft und beim ausserhalb dieses Zollgebiets ansässigen Eigentümer, Mieter oder Mietkaufnehmer des

Beförderungsmittels beschäftigt ist, gewerblich oder privat genutzt wird.

- Die private Nutzung des Fahrzeugs ist gestattet für Fahrten zwischen Arbeitsplatz und Wohnort des Beschäftigten oder für die Ausführung einer im Arbeitsvertrag der betreffenden Person vorgesehenen Aufgabe.
- Die Zollbehörden können von der Person, die das Beförderungsmittel benutzt, die Vorlage einer Kopie des Arbeitsvertrags verlangen.

## Rechtsfolgen

In der EU ansässige Mitarbeiter, die über ein Geschäftsfahrzeug von ihrem schweizerischen Arbeitgeber verfügen, dürfen dieses seit dem 1. Mai 2015 privat nur noch für den Arbeitsweg und ansonsten geschäftlich gebrauchen. Privatfahrten (Einkäufe, Ferien etc.) sind nicht mehr gestattet. Eine Unterbrechung des Arbeitswegs ist unschädlich (vgl. Fachmeldung des dt. Zolls vom 10.3.2015). Wenn also der Einkauf auf dem Arbeitsweg liegt, ist dieser gestattet. Kleinere Umwege (z.B. aufgrund von Stau oder wegen des Kindes in der Kindertagesstätte) fallen in den Ermessensentscheid der Zollbeamten und sind daher eher zu vermeiden. Empfehlenswert ist sicherlich, keine grösseren Umwege in Anspruch zu nehmen. Unerlässlich ist die Vorlage einer schriftlichen Erlaubnis des Arbeitgebers im Fahr-

# STEUER- & FINANZRATGEBER FÜR UNTERNEHMEN

DEZEMBER 2025  
JANUAR 2026

STEUERTIPPS | VORSORGE- UND FINANZPLANUNG | KOSTENOPTIMIERUNGEN

## FRÜH HANDELN STATT SPÄT MAHNEN

Warum das Forderungsmanagement über Erfolg oder Scheitern entscheidet.

[Mehr dazu auf Seite 2](#)

## BILANZABSTIMMUNGEN

Die Grundlage eines verlässlichen Jahresabschlusses.

[Mehr dazu auf Seite 6](#)

## BUNDESGERICHT KLÄRT

Weshalb der Wohnsitz des Geschäftsführers steuerlich keine Rolle spielt.

[Mehr dazu auf Seite 10](#)



IN DIESER AUSGABE

## VORAUSSICHT STATT NACHSICHT

Warum Forderungsmanagement das Rückgrat jedes Unternehmens ist.



• EDITORIAL



**Liebe Leserin, liebe Unternehmerin  
Lieber Leser, lieber Unternehmer**

Laut aktuellen Zahlen von Dun & Bradstreet wurde im ersten Quartal 2025 jede fünfte Rechnung zwischen Schweizer Firmen verspätet bezahlt. Ein professionelles Forderungsmanagement wird damit zur zentralen Aufgabe, um Zahlungsrisiken zu minimieren und die finanzielle Stabilität des Unternehmens zu sichern. Mehr dazu im ersten Beitrag.

Eine Bilanz erzählt, wie ein Unternehmen das Jahr geführt hat. Damit diese Geschichte stimmt, braucht es Abstimmungen, die jedes Konto und jede Zahl nachvollziehbar machen. Der zweite Beitrag zeigt, worauf zu achten ist und wie sich Fehlerquellen vermeiden lassen.

Das Bundesgericht bestätigt in seinem neuen Urteil: Der Wohnsitz des Geschäftsführers begründet kein Hauptsteuerdomizil. Kann der Ort der tatsächlichen Verwaltung nicht mit überwiegender Wahrscheinlichkeit belegt werden, bleibt die Steuerpflicht am statutarischen Sitz. Mehr dazu im vierten Beitrag.

Ich möchte mich an dieser Stelle herzlich für Ihre Treue und Ihr Interesse im vergangenen Jahr bedanken.

Carla Seffinga,  
WEKA Productmanagement  
Finanzen und Steuern

# VORAUSSCHAUENDES FORDERUNGSMANAGEMENT

Sorgfältige Bonitätsprüfungen, klare Zahlungsbedingungen und definierte Kreditlimite schaffen Sicherheit und Transparenz. Sie stärken die Liquidität, entlasten die Buchhaltung und reduzieren den administrativen Aufwand. Dieser Beitrag zeigt, wie ein durchdachtes Forderungsmanagement die finanzielle Stabilität eines Unternehmens stärkt.

• Von Hakan Ergen

## Einleitung

Ein effektives Mahnwesen beginnt nicht erst bei überfälligen Rechnungen, sondern bereits in der Vertragsphase. Durch vorausschauende Planung – wie Bonitätsprüfungen, klare Vertragsbedingungen und ein strukturiertes Debitorenmanagement – lassen sich Zahlungsausfälle präventiv minimieren. Unternehmen, die strategisch in ihr Forderungsmanagement investieren, reduzieren Liquiditätsrisiken langfristig und stärken ihre finanzielle Stabilität.

## Bonitätsprüfungen bei Privatpersonen

- Privatpersonen sind nicht im Handelsregister eingetragen, was ihre finanzielle Einschätzung erschwert. Unternehmen nutzen daher folgende Quellen: Wirtschaftsauskünfte von Anbietern wie CRIF, Intrum oder Creditreform liefern Bonitäts-Scores und zeigen bestehende Betreibungen oder Zahlungsverzüge auf. Die Einholung solcher Auskünfte erfordert die Einwilligung des Schuldners.
- Betreibungsauszüge können beim zuständigen Betreibungsamt angefordert werden und geben Aufschluss über offene Betreibungen oder Pfändungen.
- Interne Datenbanken ermöglichen die Analyse des historischen Zahlungsverhaltens, falls die Person

bereits Kunde ist. Bei hohem Risiko empfehlen sich sicherheitsorientierte Massnahmen: Vorauszahlungen, reduzierte Kreditlimits oder der Ausschluss von «Kauf auf Rechnung».

Diese Schritte schützen vor Ausfällen, ohne die Kundenbeziehung unnötig zu belasten.

## Bonitätsprüfungen bei Unternehmen

- Für Firmenkunden fliessen komplexe Faktoren in die Bonitätsbewertung ein: Das Handelsregister gibt Auskunft über die Eigentumsverhältnisse und die Kapitalstruktur des Unternehmens.
- Die Jahresabschlüsse (sofern öffentlich) geben Einblicke in die wirtschaftliche Lage des Unternehmens.
- Das Zahlungsverhalten bei anderen Geschäftspartnern gibt Aufschluss über die Zahlungsmoral eines Unternehmens; entsprechende Informationen lassen sich über Wirtschaftsauskunfteien oder Branchenverbände einholen. Die Ratingagenturen bewerten grössere Unternehmen und liefern standardisierte Risikoprofile.

Unternehmen mit schwacher Bonität sollten nur gegen Vorkasse oder mit kurzen Zahlungszielen beliefert werden. Zudem

# ABSTIMMUNGEN DER BILANZPOSITIONEN

Eine präzise Abstimmung der Bilanzpositionen sichert die Verlässlichkeit des Jahresabschlusses. Sie verlangt Sorgfalt bei der Prüfung von Aktiven und Passiven – von Anlagen und Vorräten bis zu Rückstellungen und Verbindlichkeiten. Wer strukturiert vorgeht, schafft Transparenz und spart Zeit.

- Von Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch

## Abstimmung der Bilanzpositionen

Die hier erforderlichen Abstimmungen betreffen sowohl die Aktiven wie auch die Passiven und werden entsprechend separat im Folgenden behandelt.

### Anlagevermögen

Neben der Durchsicht der Anlagenkonten auf etwaige Fehlbuchungen sind unterlassene Aktivierungen und Erfassung von Anlagenabgängen zu prüfen. Hierbei ist auch die Dokumentation der Anlagenzugänge und Anlagenabgänge auf Vollständigkeit und Korrektheit zu überprüfen. Insbesondere sind Buchungen und Nachweise für Verkäufe von Vermögenswerten des Sachanlagevermögens im Zusammenhang mit den gebuchten Erlösen aus Anlageverkäufen abzustimmen. Ebenso ist es erforderlich, den verkauften Gegenstand auf dem Anlagekonto sowie die zugehörige kumulierte aufgelaufene Abschreibung auszubuchen. Ausgehend vom Wertansatz des letzten Jahresabschlusses sind die Abschreibungen des laufenden Jahres zu buchen.

### Umlaufvermögen

Zum Umlaufvermögen zählen nicht nur die liquiden Mittel des Unternehmens, sondern ebenso die Forderungen und Vorräte sowie transitorische Aktiven.

#### Liquide Mittel und Wertschriften

Die letzten Kontoauszüge der Bankkonten und Wertschriftenauszüge sowie das Kassenbuch müssen mit den Konten der Finanzbuchhaltung übereinstimmen, und allfällige Differenzen sind zu korrigieren. Wenn eine Differenz

vorliegt, die durch 9 teilbar ist, handelt es sich zumeist um einen sogenannten Zahlendreher. Die folgende Tabelle zeigt, wie die Bestandesaufnahme und Mengenkontrolle in diesem Bereich erfolgt (siehe Tabelle 1).

#### Debitoren

Hier ist der Gesamtsaldo der Debitorenbuchhaltung zum Hauptbuchkonto Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzustimmen. Gemäß der Einzelbewertung der Forderungen ist das Ausfallrisiko für einzelne Kundenforderungen anhand des erfolgten Schriftwechsels, erreichter Mahnstufen oder des erreichten Stands von Pfändungen bzw. Konkursverfahren zu analysieren. Darüber hinaus ist im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten auch die Altersstruktur der Debitoren zu beachten. Dies gilt vor allem, um die Pauschalwertberichtigung auf den Forderungsbestand zu ermitteln. Diese Pauschalwertberichtigung bezieht sich auf den Forderungsbestand nach Abzug der bereits vorgenommenen Einzelwertberichtigung und differenziert zusätzlich nach Inlands- und Auslandsforderungen, denen regelmäßig unterschiedliche Prozentsätze für Wertberichtigungen zugeordnet werden. Vor allem hier

ergibt sich eine Möglichkeit zur Bildung stiller Reserven.

#### Vorratsvermögen

Neben Warenvorräten gehören auch Rohstoffe, Halbfabrikate und Fertigfabrikate zum Vorratsvermögen. Der menge- und wertmässige Bestand an Vorräten wird durch die Inventur zum Ende des Geschäftsjahrs ermittelt. Etwaige Inventurdifferenzen zwischen Buchbestand und Inventurergebnis müssen aufgeklärt werden, und ebenso sind Wertberichtigungen ausreichend zu dokumentieren, der Wert angefangener Arbeiten bzw. unfertiger Produkte und Leistungen sowie geleistete Anzahlungen auf Bestellungen zusammenzustellen und zu überprüfen. Die Unternehmen, die das sogenannte Warendrittelf in Abzug bringen, um stille Absichtsreserven zu bilden, sollten daran denken, im Anhang auf das Volumen der in den Vorräten enthaltenen stillen Reserven hinzuweisen.

#### Sonstige Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens und transitorische Aktiven

Hierunter fallen beispielsweise andere Forderungen, Anzahlungen/Kautionen, Vorschüsse an Mitarbeiter, Steuer-

Bilanzposition	Physischer Bestand	Nachweis/zugehöriges Dokument
Kasse	Inventar der Kasse	Kassenbuch, Kassenprotokoll
Post	Belastungs- und Gutschriftanzeigen	Kontoauszug der Post
Bank	Belastungs- und Gutschriftanzeigen	Kontoauszug der Bank
Wertschriften	Inventar der Wertschriften	Depotauszug der Bank

Tabelle 1: Übersicht liquide Mittel und Wertschriften

Pauschall

15.122  
6.54412.991  
4.556

10.100



# LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

SPEZIAFÄLLE – BERECHNUNGSBEISPIELE – RECHTLICHES

DEZEMBER 2025/JANUAR 2026  
NEWSLETTER 01

## Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Der erste Beitrag erklärt, wie KMU lohn- und sozialversicherungsrelevante Daten nutzen können, um soziale Verantwortung sichtbar zu machen und ihre Arbeitgeberattraktivität zu stärken.

Der zweite Beitrag zeigt, wie klare Vergütungspraktiken Fairness und Vertrauen stärken.

Die Arbeit verändert sich und mit ihr die geforderten Kompetenzen. Der dritte Beitrag beschreibt, welche Fähigkeiten gefragt sind. Zum Schluss geben wir Ihnen noch einen Überblick über die Sozialversicherungskennzahlen 2026 sowie einen Überblick über aktuelle Vergütungstrends.

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

Mit exklusivem  
KI-Podcast  
Seite 12

### IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema:  
Jahresabschluss Seite 1
- Best Practice:  
Lohnrunde Seite 5
- Aktuell:  
Future Skills Seite 8
- Aktuell:  
Sozialversicherungs-  
kennzahlen Seite 10
- Best Practice:  
Vergütungstrends Seite 12

## ESG-Berichtsreporting für KMU: So macht der Jahresabschluss soziale Verantwortung sichtbar

Nachhaltigkeit ist kein Thema mehr, das nur Grosskonzerne betrifft. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen zunehmend im Fokus, wenn es um verantwortungsvolles Handeln geht. Der gesellschaftliche Wandel, politische Rahmenbedingungen sowie Erwartungen von Mitarbeitenden, Kunden und Investoren fordern mehr Transparenz – auch im sozialen Bereich.

■ Von Nadine Caflisch

### Einleitung

Gerade der Jahresabschluss bietet KMU eine kaum genutzte Chance: Er beinhaltet viele Daten, die über die finanzielle Gesundheit hinaus auch Aussagen über die soziale Verantwor-

tung eines Unternehmens zulassen. Die systematische Auswertung lohnbezogener und sozialversicherungsrelevanter Informationen kann ein wertvoller Beitrag zur ESG-Berichterstattung leisten und zeigt, dass Nachhaltigkeit

im Unternehmen konkret gelebt wird. In einer Zeit, in der Fachkräftemangel und Arbeitgeberattraktivität eine entscheidende Rolle spielen, kann ein verantwortungsvoller Umgang mit Löhnen und Sozialversicherungen ein klarer Wettbewerbsvorteil sein. Der Jahresabschluss stellt dabei eine solide Datenbasis zur Verfügung, die weit über ihre klassische Funktion hinaus zur Positionierung eines Unternehmens beitragen kann.

### ESG-Berichtspflicht: Bedeutung und Relevanz für KMU

Mit der Annahme der revidierten EU-Richtlinie zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) im Jahr 2022 sind viele Unternehmen in der EU ab 2024 verpflichtet, Nachhaltigkeitsberichte zu erstellen. Auch in der Schweiz sind Entwicklungen im Gange: Für



große Schweizer Unternehmen ist gemäss Obligationenrecht (Art. 964a ff. OR) seit 2023 eine nichtfinanzielle Berichterstattung gesetzlich vorgeschrieben.

## Wer ist aktuell berichtspflichtig?

- Unternehmen mit über 500 Mitarbeitenden (mit Bilanzsumme > CHF 20 Mio. oder Umsatz > CHF 40 Mio., in zwei aufeinanderfolgenden Jahren)
- Firmen von öffentlichem Interesse (börsenkotiert, Banken, Versicherungen)
- Konzernmuttergesellschaften mit Sitz in der EU oder engen EU-Beziehungen

**Bedeutung für KMU:** Auch wenn keine gesetzliche Pflicht besteht, steigt der Druck indirekt. Kunden, Banken oder öffentliche Auftraggeber verlangen zunehmend Nachweise zur Nachhaltigkeit – auch im sozialen Bereich. Wer hier vorbereitet ist, stärkt seine Position.

## Der soziale Teil von ESG – was bedeutet «S» für KMU?

ESG steht für Environmental (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (Unternehmensführung). Der soziale Aspekt umfasst eine Vielzahl von Themen, darunter Arbeitsbedingungen, Gleichstellung, Diversität, Löhne, soziale Absicherung und Weiterbildung.

Fokus auf das «S» bedeutet für KMU konkret:

- faire und nachvollziehbare Löhne
- Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden (z.B. Geschlechtergerechtigkeit, Equal Pay)
- Abdeckung durch Sozialversicherungen (KTG, UVG, PK)
- Sicherheit und Stabilität von Arbeitsverhältnissen
- Altersvorsorge und langfristige Perspektiven
- Chancengleichheit für unterschiedliche Alters- und Bevölkerungsgruppen

Viele dieser Themen lassen sich durch vorhandene administrative Daten aufzeigen, insbesondere durch Auswertungen aus der Lohnbuchhaltung und dem Jahresabschluss.

## Der Jahresabschluss als Quelle für soziale Kennzahlen

Der Jahresabschluss enthält eine Vielzahl an Informationen, die zwar primär für die Finanzbuchhaltung bestimmt sind, aber auch wert-

volle Einblicke in die **soziale Verantwortung** eines Unternehmens geben können. Dabei handelt es sich vor allem um **allgemeine Personaldaten**, die ohne zusätzlichen Aufwand im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten vorliegen.

## Beispiele für relevante Angaben

- Lohnsumme (AHV-pflichtig, UVG-pflichtig, KTG-versichert)
- Arbeitgeberbeiträge an AHV, ALV, PK, KTG
- Rückstellungen für Ferien, Gewinnbeteiligungen, Boni
- Anteil Teilzeitstellen, durchschnittlicher Beschäftigungsgrad
- Verhältnis von niedrigstem zu höchstem Lohn
- Altersstruktur der Belegschaft (z.B. < 30, 30–50, > 50 Jahre)
- Neueinstellungen und Abgänge im Berichtsjahr (inkl. Fluktuationsrate)
- durchschnittliche Betriebszugehörigkeit

Diese Daten sind nicht speziell für ESG gedacht, bilden aber eine solide Grundlage, um ein Bild über die soziale Lage und Fairness im Unternehmen zu gewinnen.

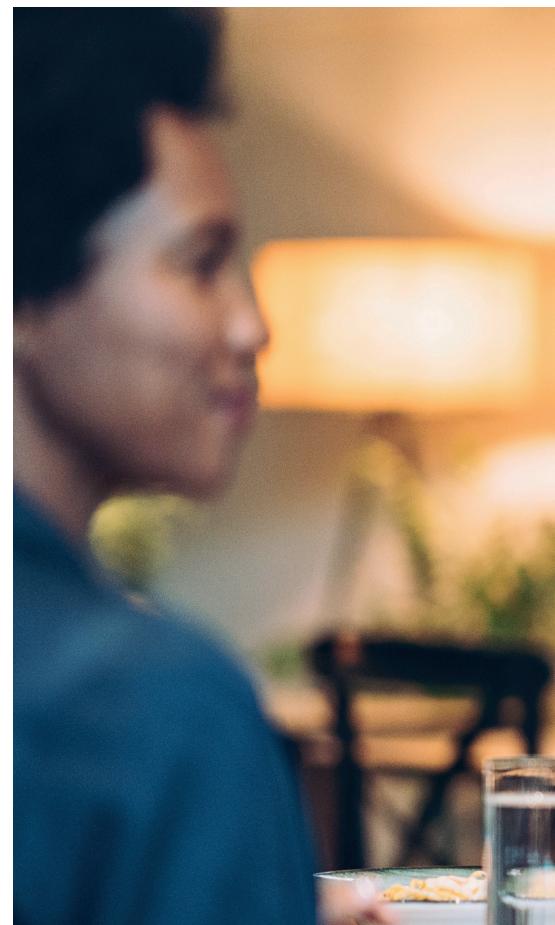
## Vorteile einer gezielten Auswertung

- frühzeitige Erkennung von Ungleichheiten und Risiken (z.B. geschlechtsspezifische Lohnunterschiede)
- verbesserte Verhandlungsbasis mit externen Stakeholdern (z.B. bei Finanzierungen oder öffentlichen Ausschreibungen)
- höhere Glaubwürdigkeit bei ESG-Audits und Investoren
- Stärkung der Unternehmenskultur durch sichtbare Fairness und Transparenz

Damit können KMU bereits mit vorhandenen Jahresabschlussdaten einen wichtigen Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit leisten – ohne neue Systeme oder teure Zusatzberichte.

## Relevante Sozialversicherungskennzahlen für KMU

Über die allgemeinen Personaldaten hinaus lohnt sich ein gezielter Blick auf sozialversicherungsrelevante Kennzahlen. Sie zeigen, wie gut die Mitarbeitenden tatsächlich abgesichert sind und ob das Unternehmen über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus Verantwortung übernimmt.



## Besonders relevante Kennzahlen sind

- **Abdeckung durch die 2. Säule:** Wie viele Mitarbeitende sind über das gesetzliche Minimum hinaus abgesichert? Gibt es freiwillige Vorsorge für Teilzeitangestellte?
- **Kranken- und Unfalltaggeldversicherung:** Sind alle Mitarbeitenden abgesichert? Gibt es Lücken bei Teilzeit, Stundenlohnmitarbeitenden, befristeten Verträgen oder Mitarbeitenden unter dem BVG-Mindestlohn?
- **Teilzeitquote:** Wie hoch ist der Anteil Mitarbeitender mit weniger als 60 %-Pensum, und wie sind diese abgesichert?
- **Rückstellungen für Personalaufwand:** Wie transparent wird mit nicht bezogenen Ferien, Boni oder variabler Vergütung umgegangen?
- **Altersstruktur der Belegschaft:** Gibt es ein Risiko der Überalterung oder Unterrepräsentation bestimmter Gruppen?
- **durchschnittlicher Beschäftigungsgrad:** Deutet er auf Instabilität hin oder auf familiengünstliche Arbeitsmodelle?

Während die allgemeinen Kennzahlen im vorherigen Absatz vor allem Transparenz und



# Lohnrunde professionell gestalten: Vergütungspraktiken & Kommunikation

Die Lohnrunde ist für viele Unternehmen ein jährlich wiederkehrender Kernprozess. Sie verbindet strategische Personal- und Finanzplanung mit der Erwartungshaltung der Mitarbeitenden und hat damit eine hohe Signalwirkung für Motivation, Bindung und Arbeitgeberattraktivität. Eine professionell gestaltete Lohnrunde zeichnet sich durch klare Vergütungspraktiken und eine transparente Kommunikation aus.

■ Von **Slavelina Jauslin**

## Bedeutung der Lohnrunde

Die Lohnrunde ist weit mehr als ein administrativer Prozess. Eine professionell gestaltete Lohnrunde trägt dazu bei, die strategischen Ziele des Unternehmens in der Vergütungspolitik abzubilden, interne Fairness und externe Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen und Leistung sowie Verhalten gezielt zu steuern. Gleichzeitig stärkt sie das Vertrauen und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Fehler in diesem Prozess können hingegen zu Demotivation, Abwanderung oder sogar zu Konflikten führen. Entsprechend wichtig ist es, den Prozess strukturiert, transparent und professionell zu gestalten.

## Wie Vergütungsentscheidungen getroffen werden

Vergütungsentscheidungen hängen von zahlreichen Faktoren ab. Dazu zählen die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, die Entwicklung am Arbeitsmarkt, vergangene Geschäftsjahre und die künftigen Prognosen. Auch die Erwartungen der Mitarbeitenden oder ihrer Vertretungen spielen eine Rolle. Besonders wichtig ist jedoch die strategische Ausrichtung: Welche Mitarbeitenden sollen langfristig gebunden und welche Talente neu gewonnen werden?

Je nach Branche und Unternehmenskultur unterscheiden sich die Vergütungspraktiken deutlich. Während manche Unternehmen Löhne zentral steuern und auf festgelegte Kriterien wie Markt, Leistung oder Teuerung setzen, gewähren andere ihren Führungskräften größere Entscheidungsfreiheit. In jedem Fall ist eine klare, datenbasierte Entscheidungsgrundlage entscheidend, um nachvollziehbare und faire Lohnanpassungen zu gewährleisten.



## Der Prozess der Lohnrunde

In den meisten Unternehmen beginnt die Vorbereitung auf die Lohnrunde im Herbst. Eine gute Planung und klare Zuständigkeiten sind entscheidend, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten.

Der erste Schritt besteht häufig in den Lohnverhandlungen. Je nach Branche und Berufsgruppen finden diese meist im August oder September statt. Dabei verhandeln Vertreterinnen und Vertreter der Mitarbeitenden mit der Unternehmensleitung oder dem HR über die Höhe und die Art der Lohnanpassungen. Um diese Gespräche fundiert zu führen, bereiten HR-Fachleute Gehaltsanalysen und Marktbenchmarks vor. So können sie gezielt argumentieren, wo Anpassungsbedarf be-

steht und wo das Unternehmen bereits marktgerecht oder überdurchschnittlich bezahlt. Nach Abschluss der Verhandlungen folgen weitere Analysen und Vorbereitungen. Dazu gehört es, Richtlinien und Entscheidungsrahmen zu definieren, die später vom Management und den Führungskräften angewendet werden. Auch die Schulung der Führungskräfte ist ein zentraler Punkt, da sie im Prozess eine Schlüsselrolle einnehmen. Parallel dazu werden Kommunikationsunterlagen erstellt – sowohl für die Mitarbeitenden als auch für das Management und gegebenenfalls für die Medien. Diese Unterlagen sorgen dafür, dass der Prozess für alle Beteiligten nachvollziehbar und konsistent bleibt.

## Arten von Lohnanpassungen

Lohnanpassungen können verschiedene Formen annehmen. Oft wird zwischen Inflations- oder Marktanpassungen, strukturellen Anpassungen und leistungsbasierten Erhöhungen unterschieden. Inflationsanpassungen dienen dazu, die Teuerung auszugleichen und die Kaufkraft der Mitarbeitenden zu sichern. Marktanpassungen orientieren sich an branchenüblichen Benchmarks, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten.

Strukturelle Anpassungen sorgen für interne Lohngerechtigkeit, etwa zwischen verschiedenen Funktionen oder Erfahrungsstufen. Leistungsbezogene Erhöhungen, sogenannte Merit Increases, basieren auf individuellen Performancebewertungen. Sie würdigen besondere Leistungen und fördern eine leistungsorientierte Unternehmenskultur. Ergänzend dazu gibt es individuelle Anpassungen, die sich an der Position im Lohnband und am Verantwortungsgrad orientieren.

## Variable Vergütung und Bonussysteme

Neben Lohnanpassungen spielen variable Vergütungssysteme eine wichtige Rolle. Sie verknüpfen den Unternehmenserfolg und die individuelle Leistung der Mitarbeitenden miteinander. Die Ausgestaltung solcher Systeme ist eine strategische und kulturelle Entscheidung. Ob Boni an persönliche Ziele, Teamleistungen oder unternehmensweite Resultate gekoppelt werden, hängt davon ab, welche Verhaltensweisen und Ergebnisse das Unternehmen fördern möchte.