

FINANZ- & RECHNUNGSWESEN IN DER PRAXIS

MAI 2024

FINANZMANAGEMENT – RECHNUNGSWESEN – CONTROLLING – REPORTING

KI-Technologie für die Buchführung

Intelligente Softwarelösung
für die moderne Buchführung.

[Mehr dazu auf Seite 2](#)

Power BI in der Praxis

Tipps und Tricks für das Controlling.

[Mehr dazu auf Seite 4](#)

Erfolgreiche Führung

Die vier Schritte des aktiven Zuhörens.

[Mehr dazu auf Seite 8](#)

Sachanlagen im Fokus

Praktische Einblicke
in die Anlagenbuchhaltung.

[Mehr dazu auf Seite 9](#)



BUCHFÜHRUNG DER ZUKUNFT

Intelligente Lösungen für die moderne Buchführung.



Liebe Leserin, lieber Leser

Die digitale Buchführung transformiert nicht nur Arbeitsprozesse, sondern auch die Art und Weise, wie Unternehmen Finanzen verwalten. Automatisierung von Aufgaben durch intelligente Softwarelösungen beschleunigt den Buchführungsprozess erheblich, minimiert Fehler und schafft Raum für andere Aufgaben. Mehr dazu im ersten Beitrag.

Im zweiten Beitrag werden Grundlagen von Power BI beleuchtet und ein kritischer Blick auf die Unterschiede zu Excel-Dashboards geworfen.

Ein Dialog zwischen Menschen ist mehr als nur gesprochene Worte – er ist eine komplexe Geschichte mit verschiedenen Ebenen und Schritten. Der dritte Beitrag zeigt, wie Sie durch gezieltes Zuhören Ihre Gespräche erfolgreich gestalten können.

Vermögenswerte bilden das finanzielle Rückgrat eines Unternehmens, und innerhalb dieser Kategorie spielen Sachanlagen eine entscheidende Rolle. Im vierten Beitrag wird die Bedeutung von Sachanlagen in der Buchhaltung sowie ihre zentrale Funktion im Jahresabschluss detailliert beleuchtet.

Viel Freude beim Lesen und Umsetzen.

Carla Seffinga
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

Buchführung im Wandel: Die Chancen der Digitalisierung

Die fortschreitende Digitalisierung durchzieht sämtliche Branchen und hat dabei eine umwälzende Wirkung auf etablierte Arbeitsprozesse. Im Zentrum dieser Veränderungen stehen auch die Buchführung und das Rechnungswesen, das durch innovative Technologien und Softwarelösungen zu neuen Horizonten aufbricht. Dieser Artikel beleuchtet die Entwicklungen der Digitalisierung in der Buchführung und wirft einen spezifischen Blick auf die Kreditoren und Quittungsverarbeitung mithilfe der DeepBox des Softwareherstellers DeepCloud AG (eine Tochter des grössten Schweizer ERP-Software-Herstellers Abacus Research AG). Ebenfalls stellen wir das Abacus-Electronic-Banking-Tool vor, welches die Zahlungsverarbeitung und die dazugehörige Verbuchung automatisiert.

■ Von Adrienne Helfenstein und Claudio Cavelti

Digitalisierung in der Buchführung: Effizienz, Genauigkeit und Mehrwert

Ein zentraler Aspekt der digitalen Buchführung liegt in der Automatisierung von wiederkehrenden Aufgaben. Hierbei kommen intelligente Softwarelösungen zum Einsatz. Softwarelösungen, die nicht nur Rechnungen und Quittungen scannen, sondern auch automatisch extrahieren, analysieren, verstehen und automatisch verbuchen. Dies beschleunigt den gesamten Buchführungsprozess erheblich, verhindert Prozessbrüche und minimiert zudem menschliche Fehler.

Die Digitalisierung der Buchführung ist jedoch nicht nur ein technologischer Fortschritt, sondern eine transformative Kraft, die die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Finanzen verwalten und Geschäftsbücher führen, grundlegend verändert. Die Automatisierung von Buchführungsprozessen ermöglicht nicht nur eine erhebliche Steigerung der Effizienz, sondern auch eine höhere Genauigkeit und Transparenz. Unternehmen, die diesen Wandel aktiv gestalten, erleben nicht nur eine Entlastung in administrativen Aufgaben, sondern schaffen auch Raum und Zeit für die Bearbeitung wesentlicher Finanzfragen. Gerade auch in Zeiten des Fachkräftemangels ein entscheidender Vorteil.

Konkret befreit diese Automatisierung die Finanzfachleute von zeitraubenden, repetitiven Aufgaben und ermöglicht es ihnen, sich vermehrt auf komplexe und wesentli-

che Finanzaspekte zu konzentrieren. Indem routinemässige Aufgaben effizienter erledigt werden, gewinnen Unternehmen Zeit, um sich auf Analysen, Budgetplanung, Liquiditätsmanagement und strategische Finanzentscheidungen zu fokussieren.

DeepBox von Abacus: Künstliche Intelligenz trifft Buchführung

Ein herausragendes Beispiel für die Digitalisierung in der Buchführung ist die DeepBox von DeepCloud AG, eine wegweisende Softwarelösung, die Künstliche Intelligenz (KI) mit der hoch entwickelten Buchführungssoftware von Abacus Research AG verbindet.

Die DeepBox zeichnet sich insbesondere durch die automatische Verarbeitung von Belegen aus. Dank intelligenter Dokumentenerkennung können Debitoren- und Kreditorenbelege sowie Quittungen und Mahnungen in der Abacus-Software effizient verarbeitet werden. Dabei werden die Belege in wenigen Augenblicken analysiert und alle relevanten Beleginformationen extrahiert. Beispielsweise können Rechnungspositionen erkannt und mit einer Regel kontiert werden oder unterschiedliche Mehrwertsteuersätze eines Belegs richtig erkannt und korrekt zugeordnet. Schliesslich werden die Belege automatisch in der Debitoren-, Kreditoren- oder Finanzbuchhaltung verbucht.

Nachfolgend wird beispielhaft dargestellt, wie mithilfe der DeepBox ein Kreditorenbeleg oder



Power BI, das bessere Dashboard?

Spricht man mit Controllern und Excel-Anwendern über Power BI, so sind oft unklare Vorstellungen von Power BI anzutreffen. Meist wird Power BI als Synonym für ein Dashboard-Tool gesehen und verwendet, dabei gibt es unter dem Begriff Power BI eine ganze Produktfamilie und zahlreiche Funktionalitäten. Oft werde ich gefragt, in welchem Menü von Excel denn Power BI zu finden ist. Daher möchte ich gerne in diesem Beitrag einen Überblick zu Power BI geben, was es ist, was man damit tun kann, und zur Orientierung beitragen. Denn Power BI ist eine Plattform, ein «Meer an Begriffen und Möglichkeiten» und da bedarf es vielleicht eines Kompasses.

■ Von Rainer Pollmann

Die WHU – Otto Beisheim School of Management hat 2023 im WHU Controller Panel die Zukunftsthemen des Controllings untersucht. Bei der Frage, welche Themen über die nächsten fünf Jahre den stärksten Bedeutungszuwachs erfahren werden, landeten auf den ersten vier Plätzen:

- Informationssystem
- Data Management
- digitale Kompetenzen
- Business Analytics

Das ist nicht wirklich überraschend, denn es hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Organisationen einer sich ständig verändernden und komplexen Welt gegenüberstehen, mit dem Akronym VUCA bezeichnet (**V**olatilität, **U**nsicherheit, **K**omplexität und **A**mbiguität).

Mit **Volatilität** sind die Unbeständigkeit und die schnellen Veränderungen im Unternehmensumfeld (Märkte, Technologien und Kundenbedürfnisse) gemeint.

Gleichzeitig stehen Unternehmen vor **Unsicherheiten** (z.B. geopolitische Ereignisse, Naturkatastrophen oder globale wirtschaftliche Entwicklungen), die schwer vorherzusagen sind. Die **Komplexität** des Umfelds von Unternehmen erhöht sich. Unternehmen müssen mit vielschichtigen Beziehungen, Technologien, sich änderenden Lieferketten und Prozessen umgehen. Informationen werden mehrdeutig (**Ambiguität**). Meist gibt es keine klaren Antworten oder eindeutigen Lösungen.

Das wirkt sich auf die Steuerung von Unternehmen aus:

- Unternehmen müssen ihre Strategien flexibel gestalten, um auf unerwartete Veränderungen reagieren zu können. Statische Pläne sind nicht mehr ausreichend.
- Organisationen müssen sich schnell an neue Gegebenheiten anpassen. Dies erfordert eine flexible Organisationsstruktur und schnelle Entscheidungsprozesse.
- VUCA erhöht das Risiko von Fehlern und Unsicherheiten. Unternehmen müssen Risiken bewusst eingehen und gleichzeitig Mechanismen zur Risikominimierung entwickeln.
- Um in einer VUCA-Welt erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen innovativ sein. Neue Ideen, Technologien und Geschäftsmodelle sind entscheidend.
- Führungskräfte müssen sich an die VUCA-Umgebung anpassen. Sie müssen flexibel, lernbereit und in der Lage sein, mit Unsicherheiten umzugehen.

Insgesamt erfordert VUCA eine andere Haltung und eine proaktive Unternehmenssteuerung. Es ist wichtig, sich auf Veränderungen einzustellen und gleichzeitig die Stabilität zu wahren.

Das kann nur mit einer Kultur des «data-driven decision» geschehen. Dazu bedarf es einer Datenkultur, Datenqualität und Business-Intelligence-Werkzeugen. Eines davon ist Power BI. Wenn über Power BI gesprochen wird, dann ist meist damit Power BI Desktop gemeint, vereinfacht gesagt der Teil der Plattform, mit dem man Dashboards erstellen und Business Intelligence (BI) betreiben kann. Unter Business Intelligence (BI) wird im Allgemei-

nen ein Prozess verstanden, der Sammlung, Integration, Analyse und Präsentation von Geschäftsdaten beinhaltet, um Organisationen bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Durch den Einsatz von BI-Technologien und -Strategien können Unternehmen große Mengen an Daten aus verschiedenen Quellen sammeln, diese Daten in Informationen umwandeln (Data Storytelling) und so schneller und rationaler Entscheidungen treffen. Ein Teil davon ist Power BI Desktop.

Power BI ist ein eigenes Tool oder besser gesagt eine Plattform, die nicht Teil von Microsoft Office, folglich auch nicht von Excel ist. Dennoch werden Power-BI-Berichte immer mit Excel-Dashboards verglichen. Der Vergleich «hinkt», wie man so schön sagt, dennoch will ich das in diesem Beitrag ebenfalls mit Blick auf die Erstellung von Dashboards tun.

Power BI Desktop

Mit Power BI Desktop wird das notwendige Datenmodell erstellt, das heißt, es werden Daten aus verschiedenen internen und externen Quellen wie ERP- und CRM-Systemen, Finanzbuchhaltungssystemen, Datenbanken, Online-Transaktionssystemen u.v.m. in das Modell geladen. Dafür stehen derzeit (März 2024) 116 sogenannte Konnektoren (Schnittstellen) zur Verfügung, mit denen Daten aus verschiedenen Quellen importiert werden können. Diese Konnektoren ermöglichen den Zugriff auf Datenbanken, Cloud-Dienste, Dateien usw. Dabei setzt Power BI Desktop das Feature Power Query ein (siehe Ausgabe 6/2022). Als Anwender kann man folglich seine mit Power Query in Excel gesammelten Erfahrungen nutzen.

Power Query ermöglicht eine Transformation der Daten, indem sie bereinigt, normalisiert und konsolidiert werden. Dieser Schritt ist entscheidend, da die Qualität der Daten direkt die Gültigkeit der BI-Ergebnisse beeinflusst. Das Ergebnis dieses Teilprozesses sind Tabellen, die dann in einem nächsten Schritt auf einer PowerPoint-ähnlichen Oberfläche (Dashboard) mit sogenannten Visuals (Diagramme oder Tabellen) verdichtet und analysiert werden können. Diese Visuals dienen dazu, komplexe Datensätze in leicht verständliche, visuelle Formate zu transformieren, die Trends, Muster und Einsichten auf einen Blick

MWST-PFLICHT BEI SPORTANLÄSSEN

Herausforderungen und Optionen.

Seite 2

MWST-REVISION

Tipps für eine reibungslose
Kontrolle.

Seite 4

DIE BEZUGSTEUER VERSTEHEN

Tipps für die korrekte Abrechnung.

Seite 7

EFFIZIENTE UMSATZABSTIMMUNG

Schritt-für-Schritt-Anleitung
für Steuerpflichtige.

Seite 10



IN DIESER AUSGABE

SPORTVERANSTALTUNGEN UND MWST

Tipps zur erfolgreichen Umsetzung.

EDITORIAL



Liebe Leserin, lieber Leser

Die Mehrwertsteuer (MWST) kann für Veranstalter von Sportanlässen zu einem komplexen Thema werden, insbesondere angesichts der zahlreichen Ausnahmebestimmungen und Steuerpflichten. Von der Steuerpflicht bis zur freiwilligen Versteuerung – der Titelbeitrag gibt einen Überblick über die relevanten Aspekte und Handlungsoptionen.

Im zweiten Beitrag beleuchten wir die Best Practices für die MWST-Kontrolle. Eine gute Vorbereitung ist entscheidend, um potenzielle Risiken zu minimieren und Chancen zu erkennen. Erfahren Sie, wie Sie eine MWST-Kontrolle erfolgreich bewältigen.

Während die MWST allgemein bekannt ist, wird die Bezugsteuer auf bestimmte Leistungen erhoben, die aus dem Ausland bezogen werden. Im dritten Beitrag beleuchten wir die Bezugsteuer im Detail und zeigen auf, wann sie anfällt, wie sie abgerechnet wird und welche Auswirkungen sie auf Unternehmen hat.

Die Umsatzabstimmung ist ein wichtiger Bestandteil der Abschlussarbeiten für steuerpflichtige Personen. Insbesondere im Kontext der Mehrwertsteuer ist es entscheidend, dass die Finanzbuchhaltung mit den abgerechneten Umsätzen übereinstimmt. Obwohl moderne Software oft eine automatische Generierung dieser Abstimmungen ermöglicht, ist eine manuelle Überprüfung unumgänglich, um mögliche Differenzen aufzudecken. Mehr dazu im letzten Beitrag.

C. Seffinga

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

MWST-PFLICHT BEI VERANSTALTERN VON SPORTANLÄSSEN

Im Bereich des Sports existieren einige mehrwertsteuerliche Ausnahmebestimmungen, aufgrund derer Veranstalter von Sportanlässen nicht immer MWST-pflichtig werden. Sofern keine obligatorische MWST-Pflicht vorliegt, kann es aber in gewissen Fällen durchaus vorteilhaft sein, wenn sich Veranstalter freiwillig der MWST unterstellen.

■ Von Florian Hanslik

Steuerpflicht des Veranstalters

Seit dem 1. Januar 2018 sind die weltweit pro Jahr erzielten Umsätze entscheidend für die Bestimmung der Steuerpflicht. Grundsätzlich gilt die Umsatzgrenze von CHF 100 000.– (Art. 10 Abs. 2 Bst. a MWSTG) für Veranstalter mit Sitz in der Schweiz. Handelt es sich beim Veranstalter um einen nicht gewinnorientierten und ehrenamtlich geführten Sportverein, so liegt die Grenze zur subjektiven MWST-Pflicht bei CHF 250 000.– p.a. (Art. 10 Abs. 2 Bst. c MWSTG). Bei der Berechnung der Umsatzgrenze werden sowohl die erbrachten steuerbaren Leistungen (z.B. Einnahmen aus der Festwirtschaft oder Sponsoringeinnahmen) als auch die steuerbefreiten Leistungen (z.B. Exporte) berücksichtigt. Von der Steuer ausgenommene (und nicht optierte) Leistungen wie z.B. die Vereinnahmung von Entgelten aus Sportanlässen werden bei der Umsatzberechnung nicht berücksichtigt.

Vor diesem Hintergrund ist es für die Beurteilung der Steuerpflicht von Veranstaltern wichtig, die einzelnen von ihnen erbrachten Leistungen mehrwertsteuerlich zu qualifizieren und gegebenenfalls bei der Umsatzberechnung abzugrenzen. Nachfolgend eine kurze Übersicht der üblicherweise im Bereich Sport vereinnahmten

Entgelte und deren mehrwertsteuerliche Behandlung:

Von der Steuer ausgenommene Entgelte

- Einnahmen aus Eintrittsbilletten zu Sportanlässen (Art. 21 Abs. 2 Ziff. 15 MWSTG)
- Start-/Nenn Gelder und Turniereinsätze für die (aktive) Teilnahme an Sportanlässen (Art. 21 Abs. 2 Ziff. 15 MWSTG): Die Steuerausnahme erstreckt sich auch auf die darin enthaltenen, nicht separat ausgewiesenen Nebenleistungen wie beispielsweise Transportleistungen vom/zum Start oder Ziel, Verpflegung während des Wettkampfs, Massage, Medaille.
- Vermietung und Verpachtung von Liegenschaften
- Vermietung und Verpachtung von Sportanlagen

Steuerbare Entgelte

- Eintritte für Eisbahnen
- Skiliftabonnemente
- Green fees für Golfplätze
- von Sportlern vereinnahmte Startprämien und Preisgelder
- Bewilligungsgebühren an Sportverbände für das Recht, eine Veranstaltung durchzuführen

Bei Dienstleistungen des Veranstalters im Zusammenhang mit Sport-

MWST-KONTROLLE? KEIN PROBLEM

Der Steuerpflichtige reicht in der Regel alle drei Monate seine MWST-Abrechnungen ein und zahlt die entsprechende Steuer. Da die Mehrwertsteuer eine Selbstveranlagungssteuer ist, prüft die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) die Deklarationen stichprobenweise. Zudem darf die ESTV Kontrollen vor Ort durchführen. Was bei einer Kontrolle getan werden muss, zeigt dieser Beitrag.

■ Von Marc Nideröst, LL.M. UZH International Tax Law, dipl. Steuerexperte, dipl. Betriebsökonom FH



Gute Vorbereitung lohnt sich

Zuerst kontaktiert der ESTV-Steuerrevisor den Steuerpflichtigen oder dessen Steuervertreter (z. B. Treuhandbüro) telefonisch, um Datum, Ort und Dauer der MWST-Kontrolle zu vereinbaren. Dann folgt die schriftliche Ankündigung. Mit ihr beginnt eine Frist von 360 Tagen, innerhalb derer die ESTV ihre Kontrolle durchführen und abschliessen muss. Zudem unterbricht die Kontrollankündigung die Festsetzungsverjährung. Sie beträgt seit 2010 nur noch zwei Jahre. Die ESTV steht daher nach der Kontrollankündigung unter einem gewissen Zeitdruck.

Zur Vorbereitung einer MWST-Revision durch die ESTV sollten diese Unterlagen bereitgestellt werden:

- jährliche Umsatzabstimmungen und Vorsteuerplausibilisierung (Finalisierung)
- MWST-Abrechnungen einschliesslich Korrektur- und Berichtigungsabrechnungen
- zollamtliche Exportnachweise
- Debitorenrechnungen

- Vorsteuerbelege einschliesslich Einfuhrdokumenten
- Berechnungsunterlagen zu Vorsteuerkorrekturen

Die relevanten Unterlagen sind für die gesamte Revisionsperiode (in der Regel die letzten fünf Jahre) lückenlos zusammenzutragen. Allfällige Bereinigungen und Unstimmigkeiten sind spätestens jetzt zu klären.

Die Umsatz- und Vorsteuerabstimmung als Basis

Ausgangsbasis einer korrekten Umsatzabstimmung bildet der Ertrag gemäss Erfolgsrechnung. Ausgehend von diesem Ertrag müssen die darin enthaltenen zeitlichen Abgrenzungen (wie z. B. angefangene Arbeiten, Delkredere-Veränderung, Vorauszahlungen von Kunden, Rückstellungen usw.) eliminiert werden, um zum deklarationspflichtigen Betrag zu gelangen. Im Weiteren unterliegen auch Verkäufe von Anlagevermögen, die normalerweise über Bilanzkonten verbucht werden, in der Regel der Mehrwertsteuer, weshalb auch die

Bilanz auf mehrwertsteuerpflichtige Umsätze überprüft werden muss. Damit eine Umsatzabstimmung ohne grossen Zeitaufwand möglich ist, sollte das Bruttoprinzip beim Führen der Geschäftsbücher konsequent eingehalten werden. So sollte vermieden werden, dass Erträge als Minderungen auf Aufwandkonten verbucht werden. Ansonsten müssen diese anlässlich der Umsatzabstimmung identifiziert und dokumentiert werden. Auch kann es sinnvoll sein, Erlöskonti bereits getrennt nach Steuersatzkategorien zu führen, beispielsweise Inlandumsatz/Auslandumsatz oder Normalsatz/reduzierter Satz. In der Regel sind aber solche nach steuerlichen Gesichtspunkten aufgeteilte Ertragskonti nur bei kleineren Betrieben möglich.

Schema Umsatzabstimmung

Umsätze nach Quartalsabrechnungen
 ./ . Deklaration aus Vorjahren
 + später deklarierte Umsätze
 = Umsätze gemäss Abrechnungen

Umsätze in Ertragskonten (getrennt nach Steuersatz)
 + Umsätze über Bilanz verbucht
 + Umsätze über Aufwand verbucht
 +/- zeitliche Abgrenzungen
 = Umsätze gemäss Jahresrechnung

Umsätze gemäss Abrechnungen
 ./ . Umsätze gemäss Jahresrechnung
 = Differenz

Aus der Vorsteuerabstimmung muss ersichtlich sein, dass die Vorsteuern gemäss Vorsteuerkonti oder sonstigen Aufzeichnungen mit den deklarierten Vorsteuern abgestimmt wurden. Mit der Vorsteuerabstimmung

STEUER- & FINANZRATGEBER FÜR UNTERNEHMEN

MAI 2024

STEUERTIPPS | VORSORGE- UND FINANZPLANUNG | KOSTENOPTIMIERUNGEN

SANIERUNG

Sofortmassnahmen und langfristige Perspektiven.

[Mehr dazu auf Seite 2](#)

STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR KMU

Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Lösungsansätze.

[Mehr dazu auf Seite 7](#)

RÜCKWIRKENDER EINKAUF IN DIE SÄULE 3A

Implikationen für die Altersvorsorge.

[Mehr dazu auf Seite 10](#)

IN DIESER AUSGABE

SANIERUNGSMASSNAHMEN IM ÜBERBLICK

Liquiditätssicherung und Rentabilitätssteigerung.

• EDITORIAL



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

Der Titelbeitrag bietet einen umfassenden Überblick über strategische und operative Ansätze sowie steuerliche Aspekte bei der Sanierung von Unternehmen und zeigt, warum die Strategie der Schlüssel ist, um Unternehmen aus finanziellen Krisen zu führen.

In der letzten Ausgabe haben wir darüber berichtet, wie Unternehmen einen Businessplan aufsetzen. In dieser Ausgabe finden Sie ab Seite 7 einen Bericht darüber, wie Sie eine Strategie entwickeln.

Die anhaltende Diskussion über die Möglichkeit eines rückwirkenden Einkaufs in die Säule 3a der Altersvorsorge in der Schweiz spiegelt die Bemühungen wider, die finanzielle Absicherung des Mittelstands zu stärken. Während die politische Debatte über die Annahme einer entsprechenden Motion im Gange ist, steht im letzten Beitrag der aktuelle Revisionsentwurf des Bundesrats im Vordergrund.

Viel Freude beim Lesen.



Carla Seffinga,
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

FINANZIELLE SANIERUNGSMASSNAHMEN «IN A NUTSHELL»

Der Weg aus finanziellen Krisen erfordert eine klare Strategie, die zwischen operativen Sofortmassnahmen und langfristigen Wettbewerbssteigerungen ausgewogen ist. Dieser Artikel gibt einen Überblick über die Welt der finanziellen Sanierungsmassnahmen, beleuchtet strategische und operative Ansätze sowie steuerliche Aspekte.

• Von Prof. Dr. rer. pol. Thomas Rautenstrauch

Strategische Sanierungsmassnahmen

Eine strategische Sanierung unterscheidet sich von der operativen Sanierung vor allem dadurch, dass noch ausreichend Zeit besteht und **keine akute Existenzgefahr** droht, in der das Überleben der Unternehmung im Vordergrund aller Überlegungen steht. Entsprechend setzen operative Massnahmen primär dort an, wo kurzfristige überlebensnotwendige Veränderungen erreicht werden können (z. B. Liquidität, Kosten, Wirtschaftlichkeit usw.).

Die strategischen Sanierungsmassnahmen zielen dagegen auf die Wiederherstellung und Steigerung der langfristigen Leistungsfähigkeit der Unternehmung. Allerdings besteht häufig ein Spannungsfeld zwischen kurzfristiger Kostenoptimierung und der Sicherung langfristiger Erfolgspotenziale.

Die strategische Sanierung zielt auf eine radikale Wiederherstellung und wesentliche Steigerung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung ab. Diese soll durch eine Änderung der internen und externen Strategien und Organisationsstrukturen erreicht werden. Hierbei sollten strategische Sanierungsmassnahmen auf einer oder mehreren klaren Kernkompetenzen der Unternehmung aufbauen, und durch

das Erschliessen neuer Potenziale (Management, Netzwerke, Technologien, Mitarbeiter, Finanzmittel u. v. m.) soll das Unternehmen aus einer strategischen Falle herausgeholt werden und seine Zukunft aktiv absichern. Hierbei gilt es, als Ziel einer strategischen Sanierung nicht lediglich einen strategischen Rückstand auf die Wettbewerber aufzuholen, sondern zugleich eine Spitzenposition im Wettbewerb (wieder) zu beanspruchen. Dies erfordert sowohl eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation wie auch ein strategisches Konzept für die erforderlichen Massnahmen und deren Umsetzung.

Operative Sanierungsmassnahmen

Unter operativen Sanierungsmassnahmen werden Massnahmen verstanden, die sich primär auf die Überwindung einer akuten Krise fokussieren und sich daher vor allem auf der Erfolgsrechnungsebene abspielen. Dazu gehören die Ankurbelung des Umsatzes, die Einsparung von Sach- und Personalkosten, die Reduktion der Abschreibungs- und Zinsbelastung u. a.

Weit weniger befasst sich dagegen das operative Sanierungsmanagement mit Fragen einer Wiederherstellung einer ausreichenden Eigenkapitalbasis. Als Ziel stehen hierbei vor allem die Liqui-

STRATEGIE ALS ERFOLGSMOTOR: PRAKTISCHE TIPPS FÜR KMU

Für KMU ist die Entwicklung einer Strategie trotz begrenzter Zeit und oft fehlendem Know-how essenziell für den langfristigen Erfolg. Ein auf KMU angepasster Fünf-Phasen-Prozess ermöglicht die Erarbeitung effektiver Strategien auch mit knappen Ressourcen.

• Von Dr. Andreas Schmid

Die Bedeutung der Strategieentwicklung für KMU

Aus gutem Grund investieren erfolgreiche Grossunternehmen beträchtliche Mittel in die Unternehmensentwicklung. Der Fokus liegt dabei auf strategischen Aspekten und weniger auf dem Tagesgeschäft. So überrascht es nicht, dass Grossunternehmen umfangreiche und komplexe Strategiedossiers erarbeiten, in denen detailliert beschrieben wird, wie sie ihre Marktposition stärken wollen, in welche neuen Märkte es sich zu expandieren lohnt, auf welchen Themen Innovationen vorangetrieben werden sollen oder wie sie damit ihre Wettbewerbsvorteile ausbauen können. Solche Strategiedossiers umfassen in der Regel detaillierte Analysen des Marktumfelds und der Konkurrenz, Listen von Risiken und Chancen sowie detaillierte Pläne für die Umsetzung strategischer Initiativen.

Die erhöhte Effektivität und der daraus folgende gesteigerte betriebswirtschaftliche Erfolg, die aus einer sorgfältig entwickelten Unternehmensstrategie resultieren, sind jedoch nicht nur Grossunternehmen vorbehalten, sondern können auch von KMU realisiert werden. Gerade bei KMU sind die Erarbeitung und Dokumentation einer Strategie trotz begrenzter Zeit und Know-how-Ressourcen von grosser Bedeutung. Die Geschäftsleitung ist oft stark in das operative Geschäft eingebunden und muss häufig unvorhersehbare und unmittelbare Entschei-



dungen treffen, was die strategische Planung erschwert. Doch gerade hier liegt die Chance für KMU, sich von der Konkurrenz abzuheben und mit dem richtigen Vorgehen gleichzeitig auch die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden zu steigern.

Grundlagen und Schlüsselfaktoren der Strategieentwicklung

Eine Strategie ist im «Duden» definiert als «ein genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein [...] Ziel zu erreichen, in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht». Wendet man diesen Ansatz auf den Unternehmenskontext an, resultiert daraus die Unternehmensstrategie. Grundsätzlich gibt es keine allgemeingültigen Vorgaben zur Form, zum Umfang und Detailgrad,

wie eine Unternehmensstrategie festgehalten werden soll. Klar ist, dass eine konkrete und nachvollziehbare Strategie das Verständnis und die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen sowie deren Motivation fördert. Dies ist besonders für KMU wichtig, wo jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter signifikant zum Erfolg beitragen können. Folgend sind praktische Tipps für KMU zur Erarbeitung eines Strategiepapiers aufgelistet:

- **Passende Flughöhe finden:** Ein zu hoher Detaillierungsgrad in der Strategieentwicklung kann dazu führen, dass die Strategie zu komplex wird und sich im Detail verliert. Eine effektive Strategie ist prägnant und fokussiert sich auf die wichtigsten Themen des Unternehmens.
- **Kernkompetenzen erkennen und nutzen:** KMU sollten ihre begrenzten Ressourcen auf die Bereiche konzentrieren, in denen sie stark sind und die sie von ihrer Konkurrenz unterscheiden.
- **Flexibel und anpassungsfähig bleiben:** KMU sollten ihre kurzen Entscheidungswege als Stärke in die Strategieentwicklung nutzen, um neue Ideen, Technologien und Geschäftsmodelle einzubeziehen.
- **Klarheit und Machbarkeit sicherstellen:** Damit eine Strategie umgesetzt werden kann, muss sie klar, prägnant und realisierbar sein. Ein Strategiedossier, das nicht verstanden wird, kann auch nicht effektiv umgesetzt werden.



LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

MAI 2024

SPEZIALFÄLLE – BERECHNUNGSBEISPIELE – RECHTLICHES

NEWSLETTER **05**



Liebe Leserin, lieber Leser

Der erste Beitrag skizziert die Regelungen für Homeoffice im internationalen Kontext.

Der zweite Beitrag beleuchtet die essenziellen Fähigkeiten, die Payroll-Fachkräfte heute mitbringen müssen.

In einem Umfeld, in dem das traditionelle Drei-Säulen-System vor neuen Herausforderungen steht, sind innovative Unternehmen gefragt, um diese Zurückhaltung zu durchbrechen.

Zum Schluss finden Sie einen Überblick über die rechtlichen Grundlagen zum 13. Monatslohn und ein Beispiel einer Schlussabrechnung.

Viel Freude beim Lesen.

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema: Fürsorgepflicht des Arbeitgebers Seite 1
- Best Practice: Kompetenzen im Payroll Seite 5
- Best Practice: Vorsorgeberatung im Unternehmen Seite 7
- Best Practice: 13. Monatslohn Seite 10
- Best Practice: Schlussabrechnung Seite 12

Homeoffice ≠ Workation

Der Kreativität von Arbeitsmodellen sind heute keine Grenzen gesetzt. Arbeitgeber müssen jedoch sicherstellen, dass die Fürsorgepflicht im Rahmen eines bestehenden Arbeitsverhältnisses, die besagt, dass Leben und Gesundheit des Arbeitnehmenden zu schützen sind, eingehalten wird.

■ Von Dagmar Richardson

Homeoffice

Telearbeit im Ausland für einen oder mehrere Arbeitgeber in der Schweiz

In Bezug auf die Arbeit aus dem Homeoffice (Telearbeit) in EU-/EFTA-Staaten gilt seit dem 1. Juli 2023 eine zusätzliche Regelung für die Mitarbeitenden, welche als tägliche oder wöchentliche Grenzgänger in der Schweiz arbeiten. Bei einer Gesamtanstellung bei einem oder mehreren Arbeitgebern **in der Schweiz**

von mindestens 50% haben EU-/EFTA-Bürger eine erhöhte Möglichkeit als vor der Pandemie für die Anerkennung der Homeoffice-Tätigkeit. Diese darf maximal 49% des Gesamtbeschäftigungsgrads betragen, damit die Mitarbeitenden den Schweizer Sozialversicherungen unterstellt bleiben. Die folgenden Staaten haben eine entsprechende Zusatzvereinbarung unterschrieben: Deutschland, Finnland, Frankreich, Holland, Italien, Kroatien, Liechtenstein,

Luxemburg, Malta, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Schweden, Schweiz, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik. Nur in diesen Staaten kann die Grenze von 49% unter einem Schweizer Arbeitsvertrag angewendet werden.

Anwendung

Die Vereinbarung zu 49% Telearbeit (Homeoffice) ist grundsätzlich dann anwendbar, wenn eine Person mit Wohnsitz in einem Staat, der die Sondervereinbarung unterschrieben hat, für einen Schweizer Arbeitgeber tätig ist und regelmässig einen Teil der Arbeit (max. 49%) in Form von Telearbeit im Wohnsitzstaat erbringt.

Arbeitnehmende mit nur einem oder mehreren Arbeitgebern in der Schweiz können bis zu 49%, z.B. in Deutschland, im Homeoffice



Erforderliche Kompetenzen für Payroll-Fachkräfte

Die zunehmende Dynamik und die damit verbundene Komplexität im Berufsleben spiegeln sich auch im Lohnwesen wider. Zahlreiche gesetzliche Regelungen bilden dabei den Rahmen. Um in diesem anspruchsvollen Umfeld erfolgreich zu sein, benötigen Mitarbeitende im Payroll ein sehr breites Spektrum an fachlichen und persönlichen Kompetenzen.

■ Von Marco Riedi

Fachliche Kompetenzen

Fundierte Kenntnisse in verschiedenen Fachbereichen sind eine der wichtigsten Voraussetzungen. Zentral sind sicherlich die Kenntnisse der verschiedenen Lohnarten und -bestandteile: angefangen beim Bruttolohn über die Sozialversicherungsabzüge bis hin zu Quellensteuern und Lohnnebenleistungen wie beispielsweise der Privatanteil an einem Firmenfahrzeug oder Reka-Checks und die Fragestellungen, inwiefern solche Lohnbestandteile sozialversicherungspflichtig sind oder eben nicht.

Im rechtlichen Bereich sind neben der Sozialversicherungsgesetzgebung auch die gesetzlichen Bestimmungen des Steuerrechts sowohl auf Bundes- wie auch Kantonsebene wie auch arbeits- und datenschutzrechtliche Regelungen zu nennen. Dabei ist zu beachten, dass die gesetzlichen Regelungen nicht immer abschliessende Antworten zu Lohnfragen liefern. Vielmehr sind detaillierte Regelungen in Wegleitungen zu den gesetzlichen Grundlagen zu nennen, beispielsweise die Wegleitung über den massgebenden Lohn der AHV, IV und EO.

Persönliche Kompetenzen

Neben den fachlichen Kompetenzen sind für Payroll-Fachleute auch persönliche Kompetenzen von zentraler Bedeutung. Eine dieser Schlüsselkompetenzen ist die Detailgenauigkeit. Präzision bei der Datenerfassung und -verarbeitung ist unerlässlich, da selbst kleinste Fehler weitreichende Folgen haben können. Es ist eine wesentliche Voraussetzung, relevante Daten sorgfältig analysieren und interpretieren zu können. Eine schnelle Arbeitswelt, in der sich gesetzliche Bestimmungen ändern, neue Technologien auf dem Vormarsch sind und neue Arbeitsmethoden Einzug halten, verlangt zudem nach sehr hoher Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Kommunikation und Beratungskompetenzen sind ebenfalls unverzichtbar. Komplexe Sachverhalte klar und verständlich gegenüber Mitarbeitenden und anderen Abteilungen im Unternehmen erklären zu können, ist eine weitere nennenswerte persönliche Schlüsselkompetenz. Hierunter fallen beispielsweise auch das Erläutern von gesetzlichen Änderungen oder das Mitwirken und Beraten beim Implementieren neuer Prozesse im Unternehmen.





Unternehmen als Vorsorgemotivatoren: Neue Wege für die junge Generation in der Schweiz

Junge Schweizer stehen in Bezug auf ihre Vorsorge vor einem Dilemma: Trotz ihres Finanzwissens scheuen sie vor der privaten Altersvorsorge und Investitionen zurück. Nun sind innovative Unternehmen gefragt, um diese Zurückhaltung zu durchbrechen und die junge Generation für eine proaktive Vorsorgeplanung zu gewinnen.

■ Von Luca Bornhauser und Silvia Kljajic-Canale

Vorsorgen oder Verpassen: Die jungen Schweizer und das Dilemma der Altersvorsorge

In der Schweiz steht das traditionelle Drei-Säulen-System vor neuen Herausforderungen, wenn es darum geht, die jüngere Generation für die private Altersvorsorge zu gewinnen. Es besteht eine deutliche Lücke im Bewusstsein junger Schweizer hinsichtlich der Notwendigkeit, frühzeitig mit der privaten Vorsorge zu beginnen. Trotz eines vergleichsweise hohen Finanzwissens unter Schweizer Jugendlichen zeigen aktuelle Studien eine Zurückhaltung gegenüber Investitionen auf. Häufig ist dieses Verhalten geprägt von der Angst vor finanziellen Verlusten, mangelndem Vertrauen oder Desinteresse. Dies wird durch das aktuelle Zinsumfeld, globale Unsicherheiten und eine allgemeine Skepsis gegenüber dem Finanzmarkt weiter verstärkt. Junge Schweizer tendieren daher, wenn sie sich überhaupt um eine Vorsorgelösung bemühen, überwiegend zu einem konservativeren Sparverhalten.

Die Rolle der Unternehmen im Kontext der privaten Vorsorge kann entscheidend sein und wird häufig unterschätzt. Die Bewerbung und Vermittlung von Wissen über die dritte Säule liegt aktuell primär in den Händen der Privatwirtschaft. Banken und Versicherungen, die Hauptakteure in diesem Bereich, stehen vor der Herausforderung, nicht nur Produkte zu verkaufen, sondern auch Bildungsarbeit zu leisten. Diese Notwendigkeit wird umso dringlicher, als das Schweizer Bildungssystem das Thema private Vorsorge nur selten und wenn, dann oft nicht in der benötigten Tiefe behandelt. Die effektive Kommunikation und die

Fähigkeit, junge Menschen dort abzuholen, wo sie stehen – insbesondere in einer Zeit, in der materieller Besitz und der Vergleich über soziale Medien zunehmend das Selbstwertgefühl junger Menschen bestimmen –, wird zur zentralen Aufgabe der Anbieter von Vorsorgelösungen, aber eben auch von Unternehmen in ihrer Rolle als Arbeitgeber.

Angesichts der demografischen Verschiebungen und der abnehmenden Erwerbsquote steht die Schweiz vor der Herausforderung, junge Menschen nicht nur für die Bedeutung der Altersvorsorge zu sensibilisieren, sondern auch Wege aufzuzeigen, wie sie sich trotz der vorherrschenden Konsumorientierung und Skepsis gegenüber dem Finanzsystem bestmöglich für das Alter absichern können. Die Überbrückung dieser Kluft erfordert innovative Ansätze in der Finanzbildung und -kommunikation, die über traditionelle Methoden hinausgehen und die spezifischen Bedürfnisse und Bedenken der jungen Generation adressieren.

Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen innovative Strategien entwickeln, um die jüngere Generation zu erreichen und zu motivieren, in ihre finanzielle Zukunft zu investieren. Es geht nicht nur darum, Wissen zu vermitteln, sondern auch darum, Vertrauen aufzubauen und eine Kultur der finanziellen Vorsorge zu fördern, die über das blosse Sparen hinausgeht. Eine Kultur der finanziellen Vorsorge zeichnet sich durch das bewusste und systematische Sparen, Investieren und Planen finanzieller Ressourcen aus, um langfristige Sicherheit und Wohlstand zu gewähr-

leisten. Unternehmen müssen sich die Frage stellen, wie sie effektive Botschaften gestalten können, um die spezifischen Bedenken und Lebensrealitäten junger Schweizer anzusprechen.

In einer Zeit, in der die finanzielle Sicherheit im Alter angesichts demografischer Veränderungen und einer ungewissen wirtschaftlichen Zukunft immer unsicherer wird, ist es entscheidend, dass junge Menschen verstehen, wie wichtig es ist, frühzeitig mit der Planung ihrer Altersvorsorge zu beginnen.

Einblick in aktuelle Forschungsergebnisse

Die durchgeführte Studie bietet aufschlussreiche Einblicke in das Vorsorgeverhalten junger Schweizer. Junge Menschen in der Schweiz zeigen ein zunehmendes Bewusstsein für die Bedeutung der privaten Vorsorge, jedoch lassen sich gleichzeitig eine Reihe von Hindernissen und Unsicherheiten identifizieren, die sie auf ihrem Weg zur finanziellen Absicherung im Alter bewältigen müssen.

Ein zentrales Ergebnis ist die Erkenntnis, dass junge Schweizer zwar über ein hohes Finanzwissen verfügen, dieses Wissen jedoch nicht zwangsläufig in eine aktive und zielgerichtete Vorsorgeplanung umsetzen. Bei rund drei Viertel der Teilnehmenden zeigt sich ein hohes Niveau an Vorsorge- und Finanzwissen. Jedoch nur knapp die Hälfte der Befragten ergreift aktiv Massnahmen zur privaten Vorsorge. Obwohl das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer ergänzenden privaten Vorsorge und das entsprechende Wissen vorhanden sind, führen Faktoren wie die wahrgenommene Komplexität der Finanzprodukte, Misstrauen gegenüber Finanzinstitutionen, Desinteresse am Thema, der Wunsch nach neutraler Beratung und eine generelle Unsicherheit bezüglich der eigenen finanziellen Zukunft dazu, dass viele junge Erwachsene zögern, konkrete Schritte zu unternehmen. Diese Diskrepanz zwischen Wissen und Handeln deutet auf eine Lücke hin, die durch geeignete Strategien geschlossen werden muss, um die Vorsorgeplanung zu fördern.

Die Forschung zeigt auch, dass die Bereitschaft zur privaten Vorsorge stark von der individuellen Lebenssituation, dem Bildungsstand