

FINANZ- & RECHNUNGSWESEN IN DER PRAXIS

OKTOBER 2026

FINANZMANAGEMENT – RECHNUNGSWESEN – CONTROLLING – REPORTING

Cashflow aktiv steuern

Mit den richtigen Kennzahlen
Liquidität gezielt beeinflussen.

Mehr dazu auf Seite 2

Kapital flexibel gestalten

So nutzen Aktiengesellschaften
Kapitalerhöhungen und
-herabsetzungen flexibler.

Mehr dazu auf Seite 5

Die Bilanz richtig beurteilen

So erkennen Sie Bewertungsspielräume
und erfüllen die Vorgaben des OR.

Mehr dazu auf Seite 7

Frühwarnindikatoren gezielt nutzen

So werden aus Kennzahlen
und Trends konkrete Warnsignale.

Mehr dazu auf Seite 10



FINANZIELLEN SPIELRAUM SICHERN

Warum Cashflow oft mehr sagt als das Ergebnis.



Liebe Leserin, lieber Leser

Bei der operativen Unternehmenssteuerung lohnt sich der Blick auf die Zahlungsströme. Die Cashflow-basierte Steuerung zeigt, wo Kapital gebunden ist und welche Hebel sich für mehr Liquidität nutzen lassen.

Flexibilität spielt auch bei der Kapitalstruktur eine zentrale Rolle. Das Kapitalband gibt Aktiengesellschaften die Möglichkeit, ihr Kapital innerhalb klar definierter Grenzen anzupassen. Der zweite Beitrag zeigt, welche Kompetenzen der Verwaltungsrat erhält, welche Vorgaben in den Statuten zu beachten sind und wo die rechtlichen Grenzen liegen.

Die Bilanz bildet die Vermögens- und Finanzierungssituation eines Unternehmens zu einem bestimmten Stichtag ab. Ihre Aussagekraft hängt jedoch davon ab, wie die einzelnen Positionen erfasst, bewertet und gegliedert werden. Im dritten Beitrag lesen Sie, welche Anforderungen das Obligationenrecht an Aktiven, Fremd- und Eigenkapital stellt. Noch früher setzt die Risikofrüherkennung an. Ein Early Risk Dashboard verbindet finanzielle und nichtfinanzielle Frühwarnindikatoren und macht Entwicklungen sichtbar, bevor sie sich kritisch in den Finanzkennzahlen niederschlagen.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und hilfreiche Impulse für Ihre Praxis.

Beste Grüsse

C. Seffing

Carla Seffing
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

Cashflow-basierte Steuerung: Warum Liquidität die ehrlichere Führungsgrösse ist

Viele Unternehmen steuern nach dem Ergebnis und wundern sich, warum der Handlungsspielraum trotzdem schrumpft. Wer stattdessen Zahlungsströme in den Mittelpunkt stellt, gewinnt eine Steuerungsgrösse, die sich nicht schönrechnen lässt und die sich, anders als oft angenommen, sehr konkret beeinflussen lässt.

■ Von Prof. Dr. Claus Gerberich

Ergebnis ist eine Meinung, Cashflow ist ein Fakt

Der Satz klingt zugespitzt, trifft aber einen realen Unterschied. Die Ergebnisrechnung bildet periodisierte Erträge und Aufwendungen ab. Abgrenzungen, Bewertungswahlrechte, aktivierte Eigenleistungen, Rückstellungen und Abschreibungsmethoden verschieben das Bild, legitim, regelkonform und dennoch interpretierbar. Die Cashflow-Rechnung kennt diese Spielräume nicht: Geld ist geflossen oder eben nicht.

Beide Sichten sind richtig, sie beantworten nur unterschiedliche Fragen. Die eine fragt nach der Werthaltigkeit einer Periode, die andere nach der Zahlungsfähigkeit. Für die operative Führung ist die zweite Frage die härtere. Unternehmen werden nicht insolvent, weil sie Verluste ausweisen, sondern weil sie ihre Verbindlichkeiten nicht bedienen können. Der klassische Fall ist paradox und häufiger, als es die Statistik vermuten lässt: Ein wachsendes Unternehmen weist über mehrere Perioden Gewinne aus und wird zahlungsunfähig, weil Wachstum in Form von Vorräten, Vorfinanzierung und Forderungen mehr Mittel bindet, als das laufende Geschäft freisetzt. Wachstum ist zunächst ein Liquiditätsverbraucher. Genau hier setzt Cashflow-basierte Steuerung an. Sie ersetzt die Ergebnisrechnung nicht, sondern stellt ihr eine zweite Steuerungslogik zur Seite: Wo kommt das Geld her, wo geht es hin, wie lange ist es gebunden, und wer im Unternehmen kann das beeinflussen?

Der Cash-Kreislauf: Steuerung an den Übergängen

Wer Liquidität steuern will, muss den Weg des Geldes durch das Unternehmen verstehen. Er

verläuft in fünf Stationen. Am Anfang steht die Beschaffung: Einkaufsentscheidungen und Lieferantenkonditionen binden Mittel oder schaffen Spielraum, je nachdem, wie schnell gezahlt werden muss. Es folgt der Bestand: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, unfertige Erzeugnisse, Fertigwaren. Kapital liegt hier still, bis verkauft wird. Der Absatz erzeugt Umsatz, aber noch keine Zahlung; die folgt erst nach Ablauf des Zahlungsziels. Die Station Forderungen entscheidet über den tatsächlichen Zufluss: Rechnungsqualität, Rechnungszeitpunkt und Konsequenz im Mahnwesen bestimmen, wann das Geld ankommt. Erst am Ende steht freie Liquidität, die Investitionen, Tilgung und Ausschüttung trägt.

Die entscheidende Beobachtung: Zwischen der ersten und der letzten Station vergehen typischerweise Wochen bis Monate. In dieser Zeit ist Kapital gebunden und steht für nichts anderes zur Verfügung. Steuerung setzt nicht am Saldo an, sondern an den Übergängen zwischen diesen Stationen. Jeder Übergang, der schneller wird, setzt Mittel frei, dauerhaft, nicht nur zum Stichtag.

Vier Prinzipien als Leitplanken

Bevor Kennzahlen definiert werden, braucht es ein gemeinsames Verständnis darüber, wie entschieden wird:

1. **Liquidität vor Ergebnis:** nicht generell, aber im Zielkonflikt. Wenn eine Massnahme das Quartalergebnis verbessert und gleichzeitig Liquidität bindet, hat die Zahlungsfähigkeit Vorrang.
2. **Vorausschau statt Rückschau:** Ein Blick auf abgeschlossene Perioden erklärt, was passiert ist. Steuerbar ist nur, was vor ei-

Das Kapitalband in der Praxis

Das Kapitalband ermächtigt den Verwaltungsrat, das Aktienkapital innerhalb einer statutarisch definierten Bandbreite während maximal fünf Jahren wiederholt zu erhöhen oder herabzusetzen – ohne jeweils einen neuen Beschluss der Generalversammlung einholen zu müssen.

■ Von Andrea Müller

Wesen und Zweck

Das Rechtsinstitut des Kapitalbands wurde zum 1. Januar 2023 mit den Art. 653s bis Art. 653v Obligationenrecht (OR) eingeführt und ersetzte und erweiterte die frühere genehmigte Kapitalerhöhung. Nach dem alten Recht war eine genehmigte Kapitalherabsetzung nicht möglich.

Das Kapitalband ermöglicht dem Verwaltungsrat, das Aktienkapital der Gesellschaft während der statutarisch bestimmten Frist von längstens fünf Jahren und innerhalb der definierten Bandbreite wiederholt zu erhöhen oder herabzusetzen. Erforderlich ist hierfür nur eine entsprechende Ermächtigungsgrundlage in den Statuten, die durch einen Beschluss der Generalversammlung eingeführt wird. Der Verwaltungsrat entscheidet dann innerhalb der Vorgaben der Ermächtigung eigenständig, ob, wann und in welchem Ausmass das Aktienkapital erhöht oder herabgesetzt wird. Der Verwaltungsrat wird durch die Generalversammlung ermächtigt, nicht aber auch beauftragt, eine Kapitalerhöhung oder -herabsetzung durchzuführen.¹

Damit soll Gesellschaften ermöglicht werden, ihre Kapitalstruktur flexibler zu gestalten und ihr Eigenkapital zeitnah den tatsächlichen Bedürfnissen anzupassen.² Dies kann insbesondere für geplante Akquisitionen, Investitionen oder für Start-ups hilfreich sein. Kapitalherabsetzungen können zu Sanierungszwecken oder aus anderen Gründen erfolgen.³ Insbesondere kann der Verwaltungsrat die Herabsetzung zur Beseitigung einer durch Verluste entstandenen Unterbilanz vornehmen.⁴

Publikumsgesellschaften können das Kapitalband nutzen, um bei der Erhöhung des Eigenkapitals geeignete Marktbedingungen abzuwarten oder umgekehrt nicht benötigtes Aktienkapital flexibler zurückzubezahlen.⁵

Einführung des Kapitalbands

Die Grundlage für ein Kapitalband kann jederzeit, auch schon in den Gründungsstatuten, geschaffen werden.⁶ Die Einführung eines Kapitalbands in die Statuten bedarf eines notariell zu beurkundenden Beschlusses der Generalversammlung mit einem qualifizierten Quorum von zwei Dritteln der vertretenen Stimmen und der Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte.⁷ Damit wird gewährleistet, dass eine klare Mehrheit der Aktionäre die Delegation von Kompetenzen an den Verwaltungsrat unterstützt.⁸

Die Generalversammlung kann (auch während noch laufender Frist) durch erneute Änderung der Statuten unter Beachtung derselben Voraussetzungen und Grenzen wie bei der erstmaligen Einführung das Kapitalband ein- oder mehrmals verlängern bzw. erneuern.⁹

Ermächtigungsrahmen

Art. 653t Abs. 1 OR definiert den notwendigen Inhalt der Ermächtigungsklausel in den Statuten. Diese Vorschrift verlangt zwar, dass die Generalversammlung über gewisse Rahmenbedingungen der Kapitalerhöhungen oder -herabsetzungen im Rahmen des Kapitalbands entscheidet, lässt aber auch Raum für die Ausgestaltung der Ermächtigungsklausel nach den spezifischen Bedürfnissen der Gesellschaft. Deswegen soll der Formulierung der statutarischen Ermächtigungsklausel besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden,

um sicherzustellen, dass alle gewünschten Alternativen ausgeschöpft werden. Es ist grundsätzlich empfehlenswert, die Ermächtigungsklausel so auszugestalten, dass dem Verwaltungsrat ein breiter Handlungsrahmen gewährt wird. Damit wird dem Verwaltungsrat während der Dauer des Kapitalbands ermöglicht, schneller und einfacher auf aktuelle Bedürfnisse für die Kapitalausstattung der Gesellschaft zu reagieren.

Grenzen des Kapitalbands

In der statutarischen Ermächtigungsklausel zwingend anzugeben sind insbesondere die untere und die obere Grenze des Kapitalbands. Die obere Grenze des Kapitalbands darf das im Handelsregister eingetragene Aktienkapital höchstens um die Hälfte übersteigen. Die untere Grenze des Kapitalbands darf das im Handelsregister eingetragene Aktienkapital höchstens um die Hälfte unterschreiten.¹⁰ Dabei muss das gesetzliche Mindestkapital für Aktiengesellschaften von CHF 100 000.– immer eingehalten werden.¹¹ Für eine Aktiengesellschaft, deren im Handelsregister eingetragenes Kapital CHF 1 000 000.– beträgt, bedeutet dies, dass das Kapitalband eine Bandbreite von CHF 1 000 000.– bis CHF 1 500 000.– aufweisen kann.

Wenn jedoch an derselben Generalversammlung vorgängig zur Einführung des Kapitalbands eine ordentliche Kapitalerhöhung oder -herabsetzung beschlossen wird, darf für die Festsetzung der Grenze des Kapitalbands vom erhöhten respektive herabgesetzten Betrag des Aktienkapitals ausgegangen werden, sofern die ordentliche Kapitalerhöhung oder Herabsetzung gleichzeitig mit der Statutenänderung über das Kapitalband zur Eintragung ins Handelsregister angemeldet wird.¹²

Es ist jeweils ein fixer Betrag in der Währung des Aktienkapitals anzugeben. Eine prozen-



Abbildung 1: Fakten Kapitalband

LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

SPEZIALFÄLLE – BERECHNUNGSBEISPIELE – RECHTLICHES

OKTOBER 2026
NEWSLETTER 09



Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Wie lässt sich KI im HR rechtssicher einsetzen, und worauf ist bei Datenschutz, Persönlichkeitsrechten und automatisierten Entscheidungen zu achten? Mehr dazu im Titelbeitrag.

Im zweiten Beitrag lesen Sie, wie leistungsorientierte Vergütung gestaltet werden kann, damit sie die richtigen Anreize setzt und zur Unternehmensstrategie passt.

Der dritte Beitrag behandelt die Folgen eines Sabbaticals für AHV, UVG, BVG und Krankentaggeld. Zum Schluss erfahren Sie, was Sie in Bezug auf eine fristlose Kündigung berücksichtigen sollten.

C. Seffinga

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema:
Künstliche Intelligenz im HR [Seite 1](#)
- Best Practice:
Leistungsorientierte Vergütung [Seite 5](#)
- Top-Thema:
Berufliche Auszeit [Seite 8](#)
- Best Practice:
Fristlose Kündigung [Seite 10](#)

KI im HR rechtssicher einsetzen

Künstliche Intelligenz kann HR-Prozesse beschleunigen, Entscheidungen unterstützen und administrative Aufgaben vereinfachen. Gleichzeitig wirft ihr Einsatz rechtliche Fragen auf. Der Beitrag zeigt die wichtigsten Stolpersteine bei Datenschutz, Persönlichkeitsrechten sowie Lohn- und Sozialversicherungsprozessen und erklärt, worauf Unternehmen beim Einsatz von KI im HR achten sollten.

■ Von Cornelia Mattig

Zentrale vom HR zu beachtende Rechtsgebiete

Der Einsatz von KI-Systemen im HR-Kontext ist in der Schweiz insbesondere am Datenschutzgesetz (DSG) und an den arbeitsrechtlichen Vorgaben zu messen, da HR-Prozesse regelmässig mit der Bearbeitung von Personendaten verbunden sind. Für private Arbeitgeber ist zusätzlich Art. 328b OR zentral:

Sie dürfen Daten über Arbeitnehmende bearbeiten, soweit diese deren Eignung für das Arbeitsverhältnis betreffen oder zur Durchführung des Arbeitsvertrags erforderlich sind.

KI-gestützte Anwendungen wie automatisierte Bewerberselektion, Leistungsanalysen oder Prognosen können datenschutzrechtlich als Profiling einzustufen sein. Ob darüber hin-

aus ein Profiling mit hohem Risiko oder anderweitig eine Datenbearbeitung mit hohem Risiko vorliegt, ist anhand der konkreten Anwendung, der verwendeten Daten, des Umfangs und Zwecks der Bearbeitung sowie der möglichen Auswirkungen auf die betroffenen Personen zu beurteilen. Ein hohes Risiko kann insbesondere zusätzliche Pflichten auslösen, namentlich die Durchführung einer Datenschutz-Folgenabschätzung (DSFA).

Eng damit verbunden sind arbeits- und persönlichkeitsrechtliche Grenzen beim Einsatz von KI-gestützten Überwachungs- oder Analyseinstrumenten. Technische Überwachungs- und Kontrollsysteme dürfen nach Art. 26 ArGV 3 nicht dazu eingesetzt werden, das Verhalten von Arbeitnehmenden am Arbeitsplatz zu überwachen. Werden solche



Systeme aus anderen Gründen eingesetzt, beispielsweise aus Sicherheitsgründen oder zur Kontrolle der Arbeitsleistung, müssen sie insbesondere verhältnismässig ausgestaltet sein und die Gesundheit und Bewegungsfreiheit der Arbeitnehmenden möglichst wenig beeinträchtigen. KI-basierte Produktivitäts-, Aktivitäts- oder Verhaltensanalysen sind deshalb besonders sorgfältig zu prüfen.

Darüber hinaus wirft der Einsatz von KI im Zusammenhang mit Einstellungen, Beförderungen, Leistungsbeurteilungen oder Kündigungen arbeits- und datenschutzrechtliche Fragen auf. Trifft ein KI-System ohne relevante menschliche Mitwirkung eine Entscheidung, die für die betroffene Person mit einer Rechtsfolge verbunden ist oder sie erheblich beeinträchtigt, kann eine automatisierte Einzelentscheidung im Sinne von Art. 21 DSGVO vorliegen. In diesem Fall bestehen besondere Informationspflichten. Die betroffene Person muss grundsätzlich die Möglichkeit erhalten, ihren Standpunkt darzulegen und eine Überprüfung durch eine natürliche Person zu verlangen. Für besonders folgenreiche Personalentscheide empfiehlt es sich deshalb auch aus Governance- und Risikogesichtspunkten, eine effektive menschliche Kontrolle vorzusehen und den Entscheidungsprozess nachvollziehbar zu dokumentieren.

Zentral ist zudem die Vermeidung diskriminierender Ergebnisse. KI-Systeme können Verzerrungen in Datenbeständen oder Entscheidungsmodellen übernehmen und dadurch einzelne Personen oder Personengruppen benachteiligen. HR-Verantwortliche sollten deshalb geeignete Prozesse vorsehen, um solche Effekte vor und während des Einsatzes zu erkennen, zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren.

Ferner können sich vertrags- und haftungsrechtliche Fragen stellen, insbesondere wenn KI-Systeme von externen Anbietern bezogen werden. Datenschutzrechtlich ist zu prüfen, welche Rolle der Anbieter einnimmt. Liegt eine Auftragsbearbeitung vor, bleibt der Arbeitgeber als Verantwortlicher für die Einhaltung des Datenschutzes verantwortlich. Insbesondere sind Weisungsbindung, Datensicherheit, Unterauftragsbearbeiter, Meldewege bei Datenschutzverletzungen und die Rückgabe

oder Löschung von Daten vertraglich und organisatorisch angemessen zu regeln. Auch Aspekte des geistigen Eigentums können bei der Verwendung von KI-Anwendungen relevant sein, beispielsweise hinsichtlich der Verwendung geschützter Inhalte oder der Rechte an KI-generierten Ergebnissen.

Schliesslich spielen grenzüberschreitende Aspekte eine wichtige Rolle. Werden Personendaten durch einen KI- oder Cloud-Anbieter im Ausland bearbeitet, sind die Voraussetzungen der Art. 16 ff. DSGVO zu beachten. Dabei ist insbesondere zu prüfen, in welchen Staaten Daten bearbeitet werden und ob dort ein angemessenes Datenschutzniveau besteht. Ist dies nicht der Fall, müssen die gesetzlich vorgesehenen Garantien oder Ausnahmen geprüft werden. Der Auslandsbezug kann zudem eine koordinierte Strategie hinsichtlich der verschiedenen anwendbaren Gesetzgebungen erforderlich machen, obschon das schweizerische Recht formell massgeblich bleibt.

Wesentliche datenschutzrechtliche Pflichten für HR-Verantwortliche

HR-Verantwortliche müssen sicherstellen, dass der Einsatz von KI-Systemen in sämtlichen Personalprozessen insbesondere mit dem schweizerischen KI-Datenschutz vereinbar ist. Dazu gehört vor allem die Prüfung der vorstehend beschriebenen datenschutzrechtlichen Aspekte. Die Prüfung dieser Aspekte

kann zum Beispiel anhand der nachstehenden Checkliste durchgeführt werden:

Datenschutz-Checkliste für die Nutzung von KI-Anwendungen durch das HR

- Zweck, Notwendigkeit und Zulässigkeit der Datenbearbeitung definieren und dokumentieren.
- Durchführung einer Datenschutz-Folgenabschätzung (DPIA), um sicherzustellen, dass beim Einsatz des KI-Systems die Datenschutzregeln eingehalten werden – vor allem, was den Zweck und eine mögliche rechtliche Grundlage betrifft
- Umsetzung der im DPIA identifizierten Massnahmen (z.B. Abschluss bestimmter Verträge, Verschlüsselungen oder Umsetzung von internen Prozessen und Weisungen)
- Sicherstellung der Transparenz und der Zugänglichkeit der notwendigen Informationen, damit Bewerbende oder Mitarbeitende wissen, wie und warum KI eingesetzt wird
- Sicherstellung der Eingriffsmöglichkeit und in der Regel des Eingriffs einer Person bei der Entscheidungsfindung mithilfe von KI
- Abschluss von Verträgen mit Anbietern (Auftragsbearbeitungsvertrag, Unterauftragsnehmer, Inklusion von Sicherheitsanforderungen und Haftungsregelungen)
- Voreingenommenheitstests und regelmässige Audits der KI auf diskriminierende Effekte

Wie können wir KI-Systeme ethisch und rechtlich verantwortungsvoll einsetzen?

erstellt mit napkin

Diskriminierung vermeiden

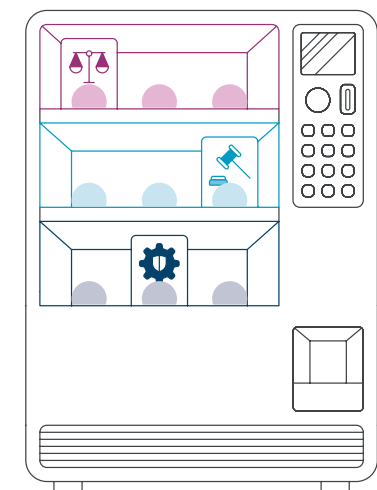
Implementieren Sie Prozesse zur Erkennung und Korrektur von Verzerrungen in Daten und Modellen.

Rechtliche Fragen klären

Stellen Sie sicher, dass Verträge und Haftungsfragen mit externen Anbietern geregelt sind.

Datenschutz gewährleisten

Definieren Sie die Rolle des Anbieters und die Verantwortlichkeiten für den Datenschutz.





Leistungsorientierte Vergütung und wie Unternehmen die richtigen Anreize setzen

Leistungsorientierte Vergütung gehört zu den wichtigsten Instrumenten des modernen Human Resource Managements. Richtig ausgestaltet unterstützt sie die Umsetzung der Unternehmensstrategie, fördert gewünschte Verhaltensweisen und stärkt die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Unternehmenszielen. Falsch konzipiert kann sie dagegen Fehlanreize setzen, Konkurrenzdenken fördern und den langfristigen Unternehmenserfolg beeinträchtigen.

■ Von Slavelina Jauslin

Je nach Geschäftsmodell, Unternehmenskultur und strategischer Ausrichtung kann die variable Vergütung an die individuelle Leistung, die Teamleistung oder den Organisationserfolg geknüpft werden oder an eine Kombination dieser Ebenen. Entscheidend ist, dass die gewählten Anreize das gewünschte Verhalten fördern und auf die Unternehmensziele abgestimmt sind. Die zentrale Herausforderung besteht daher nicht darin, ob variable Vergütung eingesetzt wird, sondern wie sie gestaltet wird. Nur wenn Unternehmen bewusst definieren, welche Leistungen und Verhaltensweisen sie honorieren möchten, kann variable Vergütung ihre motivierende Wirkung entfalten und einen nachhaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Variable Vergütung als Bestandteil der Unternehmensstrategie

Die Entlohnung setzt sich in vielen Unternehmen aus einem fixen und, je nach Vergütungssystem, einem variablen Bestandteil zusammen. Während der Fixlohn in erster Linie Funktion, Verantwortung, Erfahrung sowie die erforderlichen Kompetenzen einer Stelle entschädigt, verfolgt die variable Vergütung einen anderen Zweck: Sie honoriert den Beitrag der Mitarbeitenden zur Zielerreichung und setzt Anreize für zukünftiges Verhalten. Variable Vergütung ist deshalb kein isoliertes Vergütungsinstrument, sondern Teil der Unternehmenssteuerung. Ihr übergeordnetes Ziel besteht darin, die Leistungsfähigkeit der Organisation nachhaltig zu verbessern. Voraussetzung dafür ist, dass die Vergütung konsequent an der Unternehmensstrategie ausgerichtet wird.



Je nach strategischer Ausrichtung unterscheiden sich die relevanten Erfolgsgrößen erheblich. Unternehmen, die eine Strategie der operativen Exzellenz verfolgen, legen den Fokus beispielsweise auf Produktqualität, Prozesseffizienz oder Kostenreduktion. Ein mögliches Ziel könnte sein, die Produktionskosten innerhalb eines Jahres um 10% zu senken oder die Durchlaufzeit eines Prozesses um 15% zu verkürzen. Wird das Ziel erreicht, erhalten die Mitarbeitenden der betroffenen Einheit einen vorgängig definierten Bonus.

Innovationsorientierte Unternehmen messen dagegen Kennzahlen wie Produktentwicklung, Time-to-Market oder Marktanteile. Ein mögliches Ziel könnte sein, ein neues Produkt drei Monate früher als geplant auf den Markt zu bringen oder innerhalb eines Jahres zwei marktreife Innovationen erfolgreich einzuführen. Bei erfolgreicher Zielerreichung erhalten die am Entwicklungsprozess beteiligten Mitarbeitenden eine variable Vergütung.

Unternehmen mit einer starken Kundenorientierung konzentrieren sich verstärkt auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung oder Servicequalität. Ein Beispielziel wäre, die Kundenzufriedenheit von 85% auf 90% zu steigern oder die Kundenabwanderungsrate innerhalb eines Jahres um 5% zu senken. Erreicht das Team diese Ziele, wird eine zuvor definierte Bonuszahlung ausgerichtet.

Die Unternehmensstrategie definiert somit, welche Ziele erreicht werden sollen. Die variable Vergütung schafft den finanziellen Anreiz, damit Mitarbeitende ihr Verhalten konsequent an diesen Zielen ausrichten.

Die Psychologie hinter leistungsorientierter Vergütung

Vergütung beeinflusst menschliches Verhalten. Unternehmen bezahlen ihren Mitarbeitenden einen Lohn und erhalten im Gegenzug deren Zeit, Wissen, Kompetenzen und Arbeitsleistung. Während der Fixlohn Sicherheit vermittelt, signalisiert die variable Vergütung, welche Leistungen und Verhaltensweisen vom Unternehmen besonders geschätzt werden.

Damit variable Vergütung ihre Wirkung entfalten kann, müssen mehrere Voraussetzungen erfüllt sein. Die Mitarbeitenden müssen verstehen,

- welche Ziele verfolgt werden,
- welche Leistungen erwartet werden,
- welchen Einfluss sie selbst auf die Zielerreichung haben und
- wie sich ihre Leistung auf die variable Vergütung auswirkt.

Je transparenter dieser Zusammenhang ist, desto stärker wird die Vergütung als fair wahrgenommen. Mitarbeitende erkennen den Zusammenhang zwischen ihrem Verhalten, ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg und ihrer persönlichen Entlohnung. Dadurch steigt nicht nur die Motivation, sondern auch das Vertrauen in die Entscheidungen der Führungskräfte.

Neben monetären Anreizen spielen auch nicht monetäre Formen der Anerkennung eine wichtige Rolle. Anerkennung erfolgt häufig spontan und würdigt aussergewöhnliches Verhalten, beispielsweise besonderes Engagement, ausserordentlichen Kunden-

NEUE MWST-SÄTZE?

Welche Satzänderungen möglich sind, und wie Sie Verträge, Systeme und Prozesse rechtzeitig vorbereiten.

Seite 2

GESCHÄFTSFAHRZEUGE RICHTIG ABRECHNEN

Wie Sie Privatanteile bei Kauf, Leasing und Kostenbeiträgen korrekt abrechnen.

Seite 6

RICHTIG OPTIEREN

Wie Sie wirksam optieren und kostspielige Nachbelastungen vermeiden.

Seite 9



IN DIESER AUSGABE

MWST-NEUERUNGEN IM ÜBERBLICK

Diese Änderungen müssen Unternehmen im Blick behalten.

EDITORIAL

Liebe Leserin, lieber Leser

Die Mehrwertsteuer bleibt in Bewegung. Zwei politische Vorlagen könnten die Steuersätze ab 2028 verändern. Gleichzeitig stehen neue digitale Verfahren an. Für Unternehmen lohnt es sich deshalb, mögliche Auswirkungen frühzeitig zu prüfen. Mehr dazu im Titelbeitrag dieser Ausgabe.

Der zweite Beitrag zeigt, wie der Privatanteil bei Geschäftsfahrzeugen korrekt berechnet wird. Anhand konkreter Beispiele erfahren Sie, welche Werte bei gekauften und geleaseten Fahrzeugen massgebend sind und wie Kostenbeiträge von Mitarbeitenden mehrwertsteuerlich behandelt werden.

Im dritten Beitrag steht die MWST-Option im Zentrum. Sie lesen, wie die freiwillige Versteuerung ausgenommener Leistungen rechtswirksam ausgeübt wird, welche Bedeutung der offene Steuerausweis hat und welche Fehler den Vorsteuerabzug gefährden können.

Diese Ausgabe gibt Ihnen einen kompakten Überblick über aktuelle Entwicklungen und zeigt anhand konkreter Praxisfälle, worauf Sie bei der mehrwertsteuerlichen Umsetzung besonders achten sollten.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

Carla Seffing, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

DIE KOMMENDEN NEUERUNGEN IM SCHWEIZERISCHEN MEHRWERTSTEUERRECHT

Das schweizerische Mehrwertsteuerrecht steht vor mehreren Änderungen: Am 29. November 2026 wird über die Zusatzfinanzierung der AHV abgestimmt. Parallel stehen eine weitere Satzerhöhung für Sicherheit und Verteidigung, die erweiterte Portalpflicht und weitere Gesetzesvorhaben an.

■ Von Manuel Vogel und Jane Jachnow

Ausgangslage und Fragestellung

Die Mehrwertsteuer ist mit einem Aufkommen von rund einem Drittel der Bundeseinnahmen die ertragsstärkste Einnahmequelle des Bundes. Ihre Sätze sind in der Bundesverfassung verankert: Art. 130 BV legt den Normalsatz fest, die konkrete Ausgestaltung erfolgt im Mehrwertsteuergesetz.¹ Jede Satzänderung setzt deshalb eine Verfassungsänderung und damit das obligatorische Referendum mit Volks- und Ständemehr voraus. Zusätzlich ist die Befugnis des Bundes zur Erhebung der Mehrwertsteuer bis Ende 2035 befristet.² Diese doppelte Verfassungsbindung erklärt, weshalb steuerpolitische Vorhaben im MWST-Bereich regelmässig an der Urne entschieden werden und weshalb Unternehmen mit langen, aber genau terminierten Vorlaufzeiten planen können.

Der vorliegende Beitrag behandelt drei Fragen: Welche Satzänderungen sind beschlossen oder hängig und mit welcher Rechtswirkung? Welche materiellen und verfahrensrechtlichen Neuerungen treten unabhängig davon in Kraft? Und welche Anpassungen ergeben sich daraus für die

Praxis, insbesondere aus dem Übergangsrecht des Art. 115 MWSTG?

Die beschlossene Satzerhöhung zugunsten der AHV

Inhalt und Verfahrensstand

Das Parlament hat am 19. Juni 2026 den Bundesbeschluss über die Zusatzfinanzierung der AHV durch eine Erhöhung der Mehrwertsteuer in der Schlussabstimmung angenommen – im Nationalrat mit 108 zu 85 Stimmen bei 6 Enthaltungen, im Ständerat mit 28 zu 13 Stimmen bei 3 Enthaltungen.³ Der Beschluss ergänzt Art. 130 BV: Der Normalsatz wird um 0,4 Prozentpunkte, der Sondersatz für Beherbergungsleistungen um 0,2 Prozentpunkte erhöht; der Ertrag wird vollumfänglich dem AHV-Ausgleichsfonds zugewiesen.⁴ Der reduzierte Satz von 2,6% auf Nahrungsmitteln, Medikamenten, Büchern und Zeitungen bleibt bewusst unverändert.

Da es sich um eine Verfassungsänderung handelt, untersteht die Vorlage dem obligatorischen Referendum. Der Bundesrat hat die Abstimmung auf den **29. November**

1 Art. 130 Abs. 1 BV i.V.m. Art. 25 MWSTG; zu den geltenden Sätzen EStV, «Schweizer Mehrwertsteuersätze», estv.admin.ch (abgerufen am 30.8.2026).

2 Art. 196 Ziff. 14 BV; die Befugnis des Bundes zur Erhebung der Mehrwertsteuer ist bis Ende 2035 befristet.

3 Parlamentsdienste, «Für die 13. AHV-Rente wird die Mehrwertsteuer erhöht», Medienmitteilung vom 19.6.2026, parlament.ch.

4 Bundesbeschluss vom 19. Juni 2026 über die Zusatzfinanzierung der AHV durch eine Erhöhung der Mehrwertsteuer, BBl 2026 I 757 (fedlex.admin.ch); Geschäft 24.073.

PRIVATANTEIL GESCHÄFTSFAHRZEUG: PAUSCHALE RICHTIG ANWENDEN

Dürfen Mitarbeitende ein Geschäftsfahrzeug auch privat nutzen, erbringt der Arbeitgeber eine entgeltliche Leistung. Für Personenwagen kann der Privatanteil pauschal ermittelt werden. Bei Kaufpreis, Leasing und Kostenbeiträgen gelten jedoch unterschiedliche Vorgaben.

■ WEKA Redaktionsteam

Privatnutzung als entgeltliche Leistung

Stellt ein Arbeitgeber seinem Personal ein Geschäftsfahrzeug zur Verfügung, das zusätzlich zur Fahrt zwischen Wohn- und Arbeitsort auch privat verwendet werden darf, liegt mehrwertsteuerlich eine entgeltliche Fahrzeugvermietung an das Personal vor. Die Leistung unterliegt der MWST zum Normalsatz.

Der Privatanteil beziehungsweise die Steuerbemessungsgrundlage kann effektiv, pauschal oder mittels Vollkostenrechnung ermittelt werden. Die gewählte Methode muss zu einem sachgerechten Ergebnis führen. Nach Auffassung der ESTV benötigt ein Mitarbeitender für seine berufliche Tätigkeit in der Regel höchstens ein Fahrzeug. Bei einem Fahrzeug pro Mitarbeitenden führt die pauschale oder die effektive Ermittlung grundsätzlich zu einem sachgerechten Ergebnis.

Pauschaler Privatanteil von 0,9%

Bei der pauschalen Ermittlung beträgt der Privatanteil monatlich 0,9% des Kaufpreises exklusive MWST. Bis zum 31. Dezember 2021 galt ein Satz von 0,8%. Unabhängig vom Kaufpreis beträgt der Privatanteil mindestens CHF 150.– pro Monat. Die so bestimmte Steuerbemessungsgrundlage versteht sich inklusive MWST. Die geschuldete Steuer wird deshalb aus dem berechneten Betrag herausgerechnet.

Die pauschale Ermittlung ist ausschliesslich bei Personenwagen

zulässig. Als Personenwagen gelten leichte Motorwagen mit einem zulässigen Gesamtgewicht von höchstens 3500 Kilogramm, die zur Beförderung von maximal neun Personen einschliesslich des Fahrers bestimmt sind.

Berechnungsbeispiel

Ein Unternehmen kauft einen Personenwagen für CHF 43 000.– exklusive MWST und stellt ihn einem Mitarbeitenden auch für private Fahrten zur Verfügung. Der monatliche Privatanteil beträgt CHF 387.–: $\text{CHF } 43\,000.- \times 0,9\%$. Für ein vollständiges Jahr ergibt sich ein im Lohnausweis zu deklarierender Betrag von CHF 4644.– Die geschuldete MWST beträgt CHF 348.–: $8,1\%$ von CHF 4644.– (108,1%).

Kaufbeleg ohne offen ausgewiesene MWST

Wird auf dem Kaufbeleg keine MWST offen ausgewiesen, gilt der im Vertrag, in der Rechnung oder in der Quittung festgehaltene Betrag als massgebender Kaufpreis exklusive MWST. Dies betrifft beispielsweise ein Fahrzeug, das von einer Privatperson gekauft wurde.

Diese Berechnungsweise gilt auch, wenn ein Abzug fiktiver Vorsteuern gemäss Art. 28a MWSTG vorgenommen wurde oder hätte vorgenommen werden können. Der auf dem Kaufbeleg ausgewiesene Preis wird für die pauschale Berechnung somit nicht um eine rechnerische MWST gekürzt. Bei zugemieteten Fahrzeugen bildet der Marktwert des Fahrzeugs

zu Beginn des Mietverhältnisses die Berechnungsbasis.

Leasingfahrzeuge

Bei einem Leasingfahrzeug bildet der im Leasingvertrag festgehaltene Barkaufpreis einschliesslich allfälliger Sonderausstattungen und exklusive MWST die Grundlage für die pauschale Ermittlung. Dieser Wert tritt an die Stelle des Kaufpreises.

Der ursprüngliche Barkaufpreis bleibt auch massgebend, wenn das Unternehmen das Fahrzeug nach Ablauf oder Auflösung des Leasingvertrags übernimmt. Dasselbe gilt, wenn danach ein separater Kaufvertrag abgeschlossen wird. Wird das Fahrzeug nicht gekauft, sondern über ein Nachfolgeleasing weiterfinanziert, bleibt ebenfalls der Barkaufpreis aus dem ersten Leasingvertrag die Berechnungsbasis.

Beispiel eines Nachfolgeleasings

Die Z AG schliesst einen Leasingvertrag mit einer Laufzeit von zwei Jahren ab. Der im Vertrag festgehaltene Wert beträgt CHF 60 000.–. Anschliessend least die Z AG das Fahrzeug während eines weiteren Jahres. Der neue Vertrag weist einen Wert von CHF 30 000.– aus. Für die pauschale Ermittlung bleibt der Wert aus dem ersten Leasingvertrag massgebend. Der Privatanteil ist weiterhin auf der Grundlage von CHF 60 000.– zu berechnen.

Bei einer Vollkostenrechnung sind während der Leasingdauer anstelle der kalkulatorischen Abschreibun-

STEUER- & FINANZRATGEBER FÜR UNTERNEHMEN

OKTOBER 2026

STEUERTIPPS | VORSORGE- UND FINANZPLANUNG | KOSTENOPTIMIERUNGEN

MANAGEMENT- MEETINGS MIT WIRKUNG

Mit klaren Kennzahlen
bessere Entscheidungen treffen.

Mehr dazu auf Seite 2

UNTERNEHMENS- WACHSTUM SICHER FINANZIEREN

Liquidität sichern und
Finanzierungslücken vermeiden.

Mehr dazu auf Seite 6

INVESTITIONEN RICHTIG STEUERN

Chancen bewerten
und Risiken früh erkennen.

Mehr dazu auf Seite 9



IN DIESER AUSGABE

MANAGEMENT-MEETINGS WIRKSAM GESTALTEN

Wie Zahlen, klare Entscheidungen und Verbindlichkeit
die Unternehmenssteuerung verbessern.



• EDITORIAL



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

Der erste Beitrag dieser Ausgabe zeigt, wie Management-Meetings von reinen Berichterstattungsunden zu einem wirksamen Führungsinstrument werden. Entscheidend sind die richtigen Kennzahlen, eine gemeinsame Faktenbasis sowie klare Entscheidungen und Verantwortlichkeiten.

Der zweite Beitrag widmet sich dem Unternehmenswachstum und den damit verbundenen finanziellen Herausforderungen. Er zeigt, weshalb starkes Wachstum Liquidität binden kann und wie Unternehmen mit einer vorausschauenden Finanzierung Wachstumsfallen vermeiden können.

Im dritten Beitrag steht das Investitionscontrolling im Fokus. Er zeigt, wie Investitionen systematisch beurteilt und finanzielle Mittel strategisch sowie risikobewusst eingesetzt werden können.

Die Beiträge dieser Ausgabe zeigen, wie wichtig eine vorausschauende und fundierte Unternehmenssteuerung für nachhaltigen Erfolg ist.

Beste Grüße

C. Seffing

Carla Seffing,
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

Zahlen statt Bauchgefühl

MANAGEMENT-MEETINGS MIT WIRKUNG

Viele Management-Meetings liefern umfangreiche Informationen, aber zu wenig Wirkung. Zahlen werden präsentiert, Abweichungen diskutiert und Entscheidungen vertagt. Ich zeige Ihnen aus meiner langjährigen Praxis als Unternehmensentwickler und Führungsscoach, wie Sie Ihre Management-Meetings wirksamer gestalten und eine verbindliche Umsetzung sicherstellen.

• Von Raphael Ledergerber

Einleitung

Das Management-Team sitzt am Tisch. Jede Führungskraft präsentiert die Entwicklung ihres Bereichs. Zahlen werden erklärt, Abweichungen begründet und operative Probleme diskutiert. Zwei Stunden später bleibt trotzdem unklar, was tatsächlich beschlossen wurde, welche Themen jetzt Priorität haben und wer bis wann welche Schritte umsetzt.

Das kostet Zeit, schwächt die Führungswirkung und erschwert eine konsequente Unternehmenssteuerung. Wirksame Management-Meetings schaffen dagegen eine gemeinsame Faktenbasis, richten den Blick auf entscheidende Entwicklungen und führen zu klaren Entscheidungen. Zahlen ersetzen weder Erfahrung noch unternehmerisches Gespür. Sie helfen jedoch, Wahrnehmungen zu überprüfen, Chancen und Risiken früh zu erkennen sowie Entscheidungen nachvollziehbar zu treffen. Entscheidend ist nicht die Menge der Zahlen, sondern was das Management daraus macht.

Wenn Management-Meetings zur Berichterstattung verkommen

Ein Management-Meeting ist keine Aneinanderreihung von Abteilungs-

berichten, sondern ein zentrales Führungsinstrument. Das Management soll darin nicht primär erfahren, was in den Bereichen bereits geschehen ist. Es muss gemeinsam beurteilen, wo das Unternehmen im Verhältnis zu seinen Zielen steht, welche Entwicklungen Chancen oder Risiken darstellen und wo Entscheidungen erforderlich sind. In der Praxis verkommen Management-Meetings häufig zu Berichterstattungsunden. Verkauf, Betrieb, Finanzen, Personal und weitere Bereiche präsentieren nacheinander ihre Themen. Die anderen hören zu, stellen Fragen und warten auf ihren Beitrag. Eine bereichsübergreifende Sicht entsteht kaum. Das Meeting bildet die Organisationsstruktur ab, statt das Unternehmen gemeinsam zu steuern.

Operative Einzelheiten sollten die Sitzung nicht dominieren. Auf Managementebene gehören Themen, die strategische Ziele, mehrere Bereiche, wesentliche Ergebnisse oder die Handlungsfähigkeit betreffen. Alles andere ist möglichst dort zu lösen, wo Sachnähe und Verantwortung liegen. Die zentrale Frage lautet deshalb nicht: Was gibt es aus den Bereichen zu berichten? Sie lautet: Was müssen wir heute gemeinsam verstehen, entscheiden und in die Umsetzung



WACHSTUM – DAS PARADOXON DES UNTERNEHMENSWACHSTUMS

Wachstum im Unternehmen ist ein gutes Zeichen, bringt aber oft neue finanzielle Spannungen mit sich. Der Beitrag zeigt, warum Expansion Liquidität bindet, wie Overtrading entsteht und welche Finanzierungsstrategien helfen, Wachstum stabil und nachhaltig zu sichern.

• Von Claus W. Gerberich

Einleitung

In diesem Artikel analysieren wir die Mechanismen der Vorfinanzierung, die Gefahren des sogenannten Overtrading und die Wege, wie Unternehmen ihr Wachstum nachhaltig finanzieren können, ohne ihre finanzielle Stabilität zu gefährden.

Die Herausforderungen

Die Herausforderungen sind klar: steigende Anforderungen an Nachhaltigkeit, neue regulatorische Vorgaben, wachsender Innovationsdruck. Für viele mittelständische Unternehmen bedeutet das, etablierte Geschäftsmodelle zu hinterfragen und neue Wege zu gehen. Transformation erfordert technologische Weiterentwicklung, entsprechende Investitionen und die Fähigkeit, neue Märkte zu erschliessen. Entscheidend ist dabei nicht nur die Idee, sondern auch, wie gut Unternehmen auf diesem Weg begleitet werden.

Viele mittelständische Unternehmen stehen vor ähnlichen Herausforderungen: Bestehende Kompetenzen müssen in neue Anwendungen überführt, Technologien weiterentwickelt und Märkte neu gedacht werden. Gerade diese Transformationsphase ist entscheidend und oft mit Unsicherheiten verbunden. Welche Investitionen sind sinnvoll?

Das Paradoxon des Wachstums

Das Grundproblem ist der **Time-Lag** (Zeitverzug). Zwischen dem Einsatz von Kapital für Material, Produktion oder

Dienstleistung und dem tatsächlichen Rückfluss der Mittel durch den Verkaufserfolg vergehen oft Wochen oder gar Monate. Je schneller ein Unternehmen wächst, desto grösser wird diese Finanzierungslücke, da ständig neues Kapital nachgeschossen werden muss, bevor die Erträge der vorangegangenen Periode eintreffen. Dies ist einer der Gründe für das Scheitern von vielen Start-ups.

Der Cash-Conversion-Cycle (Geldumschlagszyklus)

Um das Wachstum zu verstehen, muss man den Cash-Conversion-Cycle betrachten, der den Weg vom ersten ausgegebenen Schweizer Franken bis zum wieder eingenommenen Schweizer Franken beschreibt:

1. **Einkauf/Produktion:** Rohstoffe werden eingekauft, die Produktion wird hochgefahren, und zusätzliches Personal wird eingestellt. Hier findet der erste signifikante Mittelabfluss statt. Das Unternehmen geht in Vorleistung, ohne eine Garantie für den sofortigen Absatz zu haben.
2. **Lagerhaltung:** Die produzierten Waren liegen im Lager, um eine sofortige Lieferfähigkeit zu garantieren. In diesem Zustand ist das Kapital «gebunden», d. h., es arbeitet nicht, sondern kostet durch Lagermiete, Versicherung und das Risiko von Wertminderungen sogar zusätzliches Geld.
3. **Verkauf und Rechnungsstellung:** Die Ware wird geliefert und die Rechnung erstellt. In der Buchhaltung

