

FINANZ- & RECHNUNGSWESEN IN DER PRAXIS

JULI-AUGUST 2026

FINANZMANAGEMENT – RECHNUNGSWESEN – CONTROLLING – REPORTING

Excel als Werkzeug für bessere Risikoentscheide

So behalten KMU ihre Risiken im Griff.

Mehr dazu auf Seite 2

Nachhaltigkeit glaubwürdig belegen

Warum Nachhaltigkeitsberichte belastbar werden müssen.

Mehr dazu auf Seite 6

Digitale Buchhaltung richtig aufsetzen

So wird die Buchhaltung schneller und transparenter.

Mehr dazu auf Seite 8

Offene Forderungen

Was die Konkurswelle für Ihr Mahnwesen bedeutet.

Mehr dazu auf Seite 10

RISIKEN MIT EXCEL ERKENNEN, BEWERTEN UND SIMULIEREN

Wie KMU-Risiken mit Excel systematisch steuern.

iStock
Credit: pu



Liebe Leserin, lieber Leser

Risiken entstehen heute schneller, vernetzter und oft weniger sichtbar als früher. Gleichzeitig fehlen in vielen Unternehmen spezialisierte Tools oder eigene Risikomanagementabteilungen. Im Titelbeitrag lesen Sie, wie Microsoft Excel als pragmatisches Werkzeug eingesetzt werden kann, um Risiken systematisch zu erfassen und zu bewerten.

Der zweite Beitrag zeigt, weshalb externe ESG-Prüfungen für KMU wichtiger werden, was Limited Assurance bedeutet und wie Unternehmen ihre Berichte rechtzeitig prüffähig machen.

Eine digitale Buchhaltung beginnt nicht bei der Software, sondern bei durchdachten Prozessen. Im dritten Beitrag lesen Sie, wie Belege, Bankschnittstellen, KI-gestützte Verbuchung, Buchungsregeln und digitale Archivierung zu einem durchgängigen Ablauf werden.

In einem Umfeld steigender Konkurse wird Zahlungsverzug schnell zur Belastung für Marge, Planung und Liquidität. Gerade KMU sollten deshalb genauer hinschauen, wem sie Zahlungsziele gewähren, welche Warnsignale im Kundenverhalten sichtbar werden und wie konsequent offene Forderungen verfolgt werden. Mehr dazu im vierten Beitrag.

Die Ausgabe zeigt Ihnen: Wie behalten Unternehmen den Überblick, bevor aus Unsicherheit ein finanzielles Problem wird?

Beste Grüsse

C. Seffinga

Carla Seffinga
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

Risikomanagement mit Microsoft Excel in KMU

Risikomanagement ist für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Schweiz längst kein rein regulatorisches Thema mehr, sondern ein integraler Bestandteil einer vorausschauenden Unternehmenssteuerung. Volatile Märkte, geopolitische Unsicherheiten, steigende Anforderungen an Governance sowie zunehmende Vernetzung von Wertschöpfungsketten führen dazu, dass Risiken systematisch erfasst, bewertet und gesteuert werden müssen. Gleichzeitig verfügen viele KMU nicht über spezialisierte Risikomanagement-Softwarelösungen oder möchten bewusst auf flexible, kosteneffiziente Werkzeuge setzen. Hier bietet Microsoft Excel eine bemerkenswert leistungsfähige Grundlage.

■ Von Rainer Pollmann

Über seine klassische Rolle als Tabellenkalkulation hinaus kann Excel entlang des gesamten Risikomanagementprozesses eingesetzt werden:

- von der strukturierten Risikoidentifikation über
- Szenarioanalysen und
- Datenintegration bis hin zur
- Visualisierung und
- quantitativen Simulation.

Der vorliegende Beitrag gibt einen kompakten Überblick darüber, wie ein modernes Risikomanagement aufgebaut sein sollte und welche konkreten Möglichkeiten Excel dabei bietet mit Fokus auf Methoden, Struktur und Einsatzfelder.

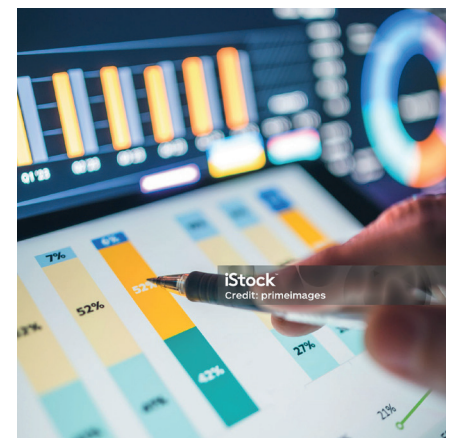
Struktur und Grundlogik des Risikomanagements mit Excel

Ein wirksames Risikomanagement folgt einem klar strukturierten, iterativen Prozess:

- Ausgangspunkt ist die systematische Identifikation relevanter Risiken,
- gefolgt von deren Bewertung hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und potenzieller Schadenshöhe.
- Darauf aufbauend erfolgt die Aggregation einzelner Risiken zu einer Gesamtrisikosituation, die wiederum die Grundlage für
- Steuerungsmassnahmen, Szenarioanalysen und das kontinuierliche Monitoring bildet.

Excel unterstützt diesen Prozess insbesondere durch seine Fähigkeit, Daten strukturiert zu

erfassen, logisch zu verknüpfen und flexibel auszuwerten. Voraussetzung dafür ist jedoch eine saubere Modellierungslogik. In der Praxis hat sich hier das EVA-Prinzip (Eingabe – Verarbeitung – Ausgabe) bewährt. Eingabe-/ Importdaten werden klar von Berechnungen getrennt, Ergebnisse übersichtlich dargestellt. Diese Struktur schafft Transparenz, reduziert Fehleranfälligkeit und erleichtert die Weiterentwicklung von Modellen (siehe Newsletter 08 | September 2021).



Ergänzend dazu spielen standardisierte Modellierungsansätze eine zentrale Rolle. Dazu zählen unter anderem die Verwendung benannter Bereiche (Namen) zur besseren Nachvollziehbarkeit von Formeln, der Einsatz intelligenter Tabellen zur dynamischen Erweiterung von Datensätzen sowie eine konsistente Strukturierung von Arbeitsmappen. Diese Elemente bilden das Fundament für ein belastbares Risikomodel.



Warum unabhängige ESG-Auditierungen zum echten Wettbewerbsvorteil führen können und was Schweizer KMU jetzt wissen müssen

ESG-Berichterstattung ist längst kein «nice to have» mehr. Doch wer seinen Nachhaltigkeitsbericht nicht extern prüfen lässt, verschenkt strategisches Potenzial – und riskiert, von Kunden, Banken und Lieferanten als unglaubwürdig eingestuft zu werden. Mit dem neuen geplanten Bundesgesetz über die nachhaltige Unternehmensführung (NUFG) im Vernehmlassungsverfahren (dauert bis 9. Juli 2026) zeichnet sich ab: Die externe ESG-Prüfpflicht kommt – und wer sich frühzeitig darauf vorbereitet, sichert sich einen echten Vorsprung.

■ Von Remo Satta und Peter Paul van de Wijs

Die neue Realität: Vom freiwilligen Report zum verifizierten Bericht

Noch vor wenigen Jahren reichte es für Schweizer Unternehmen, einen gut gestalteten Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. CO₂-Emissionen, Frauenanteil in der Führung, ein paar Governance-Kennzahlen: Hauptsache, die Zahlen standen drin. Ob sie stimmten, prüfte meist niemand nach.

Diese Zeit ist vorbei. Was Unternehmen über ihre Nachhaltigkeitsleistung berichten, wird heute kritischer hinterfragt als je zuvor. Internationale Regelwerke haben die Anforderungen an Inhalt, Vergleichbarkeit und Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsberichten grundlegend verschärft. Und die Schweiz zieht mit: Der aktuelle Entwurf des Nachhaltigkeitsberichterstattungsgesetzes (**NUFG, Vernehmlassung eröffnet am 1. April 2026**) sieht vor, dass grosse Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichte künftig extern prüfen lassen müssen.

Für Schweizer KMU gilt diese Pflicht zwar (noch) nicht direkt. Doch der Druck kommt auf anderem Weg: Schätzungsweise rund 100 000 Schweizer Unternehmen sind als Lieferanten oder Geschäftspartner grosser Konzerne indirekt von den verschärften EU-Regelungen betroffen. Das NUGF wird diesen Druck weiter verstärken.

Was eine externe ESG-Prüfung beinhaltet und bezweckt

Viele CFOs und Nachhaltigkeitsverantwortliche verwechseln externe ESG-Prüfungen mit einer Art «zweitem Jahresabschluss». Das ist ein Missverständnis, aber ein verständliches.

Der international verbreitete Prüfungsstandard für Wirtschaftsprüfer ist die **ISAE 3000 Limited Assurance**: eine Prüfung mit eingeschränkter Prüftiefe, bei der die Prüfungsgesellschaft auf Basis analytischer Verfahren, gezielter Befragungen und Stichprobenprüfung beurteilt, ob die im Nachhaltigkeitsbericht enthaltenen ESG-Informationen plausibel und frei von wesentlichen falschen Darstellungen sind. Die Prüfaussage im Prüftest lautet jeweils: «Es sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die darauf hindeuten, dass die Angaben wesentlich falsch dargestellt sind.»

Das ist bewusst weniger tiefgehend als eine Jahresabschlussrevision (Reasonable Assurance). Gleichzeitig ist es deutlich mehr als gar keine Prüfung, und genau das ist der Punkt: Es geht nicht um maximale Tiefe, sondern um **glaubwürdige Unabhängigkeit**.

Prüftiefe im Vergleich

- **Limited Assurance (ISAE 3000)**: analytische Verfahren, Befragungen, Stichprobenprüfungen und Plausibilitätsprüfungen

→ Das Standardformat für ESG-Nachhaltigkeitsberichte weltweit.

- **Reasonable Assurance**: vertiefende Detailprüfungen, umfassende Nachweise → Standard bei der Jahresabschlussrevision
- **keine externe Prüfung**: Selbstdeklaration ohne unabhängige Verifikation → wachsendes Glaubwürdigkeitsrisiko gegenüber Banken, Kunden, Regulatoren

Der regulatorische Kontext: NUFG, Art. 964a-c OR und die Schweizer Prüflandschaft

Die Schweiz hat mit Art. 964a–964c OR (in Kraft seit 1. Januar 2022) bereits eine erste Pflicht zur nichtfinanziellen Berichterstattung für grosse Unternehmen eingeführt. Der Fokus lag auf Transparenz; eine obligatorische externe Prüfung war darin noch nicht vorgesehen. Das ändert sich mit dem NUGF grundlegend.

Der Vernehmlassungsentwurf des Bundesrates vom 1. April 2026, der sich bewusst an der EU-Omnibus-Richtlinie orientiert und keinen «Swiss finish» anstrebt, sieht konkret vor:

- **Berichterstattungspflicht nach EU-Standards (ESRS)**: oder gleichwertigen international anerkannten Standards (GRI oder ISSB) für betroffene Unternehmen
- **externe Prüfpflicht mit begrenzter Prüftiefe (Limited Assurance)**: als gesetzliche Anforderung – explizit verankert im Vorentwurf
- **neue Aufsichtsbehörde RAB** Die RAB wird zur Revisions- und Nachhaltigkeitsaufsichtsbehörde – ESG-Prüfung wird zur beaufsichtigten Disziplin, und die Unternehmen müssen ihre Nachhaltigkeitsberichte inkl. Revisionsberichte jährlich bei der Behörde einreichen.
- **Entlastung für KMU**: Grossunternehmen müssen ihre KMU-Lieferanten unterstützen. Sprich, eine direkte Pflichtübertragung auf KMU ist nur begrenzt für bestimmte Nachhaltigkeitsinformationen möglich.

Wichtig für die Praxis: Nur RAB-zugelassene Prüfgesellschaften dürfen gesetzliche ESG-Auditierung durchführen. Die Zahl solcher Firmen in der Schweiz ist aktuell noch sehr klein, was früh handelnden Unternehmen einen klaren Marktvorteil verschafft.

VORSTEUERABZUG: WAS SICH BEI PAUSCHALEN ÄNDERT

Was sich bei Pauschalen, Schwellenwerten und gemischter Verwendung konkret ändert.

Seite 2

BILDUNG ODER BERATUNG?

Wann Leistungen von der MWST ausgenommen sind und wann Beratung steuerbar wird.

Seite 5

FORMVORSCHRIFTEN FÜR RECHNUNGEN

Wann die Rechnung zur Steuerfalle wird.

Seite 8

GUTSCHEIN, BON ODER RABATT?

Wann kein Leistungsverhältnis besteht und wie die MWST bei der Einlösung abzurechnen ist.

Seite 10



IN DIESER AUSGABE

VORSTEUERKORREKTUR

Was die MWST-Praxisänderungen für Vorsteuerkorrekturen bedeuten

EDITORIAL**Liebe Leserin, lieber Leser**

Die ESTV hat die MWST-Info 09 zum Vorsteuerabzug überarbeitet und damit zentrale Regeln zur Vorsteuerkorrektur präzisiert. Der Titelbeitrag zeigt, wo die Praxisanpassungen Entlastung bringen, wo zusätzliche Korrekturen drohen und weshalb Unternehmen ihre bisherige Methode nicht ungeprüft weiterführen sollten.

Bildung ist mehrwertsteuerlich privilegiert, Beratung in der Regel steuerbar. Der zweite Beitrag zeigt, welche Kriterien für die Abgrenzung entscheidend sind, wann die Wissensvermittlung im Vordergrund steht und weshalb eine vorgängige Analyse mit konkreten Problemlösungsvorschlägen schnell zur steuerbaren Beratungsleistung führt.

Eine Rechnung ist mehr als ein Beleg für eine Zahlung. Der dritte Beitrag zeigt, welche Pflichtangaben auf Rechnungen gehören, wie verschiedene Steuersätze, Nebenkosten und Fremdwährungen korrekt behandelt werden und weshalb ein falscher Steuerausweis rasch zur eigenen Steuerschuld werden kann.

Beim Gutscheinverkauf fehlt meist noch das steuerbare Leistungsverhältnis. Beim Einlösen entsteht hingegen der relevante Leistungsaustausch. Im vierten Beitrag lesen Sie anhand konkreter Buchungsbeispiele, wie Wertgutscheine, Preisnachlässe und selbst finanzierte Bons korrekt behandelt und in der MWST-Abrechnung deklariert werden.

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

VORSTEUERABZUG: ALLGEMEINES ZUR PRAXISANPASSUNG VOM OKTOBER 2025

Werden nicht alle Vorsteuern für den unternehmerischen und steuerbaren Bereich verwendet, sind Vorsteuerkorrekturen nötig. Die ESTV hat im Oktober 2025 verschiedene Praxisanpassungen publiziert. Dieser Artikel beleuchtet wichtigste Anpassungen, insbesondere mit Fokus auf Pauschallösungen.

■ Von Stefan Züst

Allgemeines zum Vorsteuerabzug und zu Korrekturen infolge gemischter Verwendung

Ein Steuerpflichtiger darf die im Rahmen seiner unternehmerischen Tätigkeit angefallene Vorsteuer unter Vorbehalt der Art. 29 und Art. 33 MWSTG geltend machen. Dies umfasst sowohl die ihm in Rechnung gestellte Inland- und Einfuhrsteuer sowie die von ihm deklarierte Bezugsteuer sowie allfällig geltend gemachte fiktive Vorsteuern.

Ein Unternehmen kann auch von der Steuer ausgenommene Leistungen erbringen. Wird für diese Leistungen nicht optiert, ist auf den darauf angefallenen Vorsteuern kein Vorsteuerabzug möglich (Ausnahme: Leistungen im Ausland, für die optiert werden könnte).

Grundsätzlich ist die angefallene Vorsteuer dabei nach der Drei-Topf-Methode aufzuteilen: Leistungen, die ausschliesslich für steuerbare Tätigkeiten angefallen sind (Topf A), können voll abgezogen werden. Leistungen, die vollumfänglich für ausgenommene Tätigkeiten angefallen sind, dürfen nicht in Abzug gebracht werden (Topf B). Vorsteuern, die nicht klar diesen beiden Töpfen zugeordnet werden können, sind anteil-

mässig aufzuteilen (Topf C). Hierbei können verschiedene Methoden – auch eigene Berechnungen – angewendet werden, wobei diese zu einem sachgerechten Ergebnis führen müssen. Für einzelne Korrekturen bietet die ESTV auch Korrekturmethode mittels Pauschalen an.

Die Praxisanweisungen der ESTV sind in der MWST-Info 09 detailliert wiedergegeben. Im Oktober 2025 hat die ESTV diese MWST-Info umfassend überarbeitet, neu gegliedert und verschiedene Praxisänderungen und Praxispräzisierungen publiziert. Dieser Artikel soll einen Überblick über die wichtigsten Änderungen geben, insbesondere über die Anpassungen der Vorsteuerkorrekturen mittels Pauschalen. In diesem Beitrag nicht behandelt werden Vorsteuererkürzungen infolge erhaltener Subventionen sowie Möglichkeiten der Option, wobei auf andere Beiträge des Autors verwiesen wird.

Vorsteuerabzug mittels Pauschalen

Die ESTV bietet für die Vorsteuerkorrektur infolge gemischter Verwendung verschiedene Pauschalen an. So können beispielsweise Banken, Versicherungen, spezialfinanzierte Dienststellen des Gemeinwesens oder Transportunternehmen des öf-

BILDUNGSLEISTUNGEN VS. BERATUNG

Bildung ist von der MWST ausgenommen, Beratung meist nicht. Entscheidend ist, ob Wissen vermittelt oder ein konkretes Problem gelöst wird. Gerade bei Kursen, Coachings und Trainings braucht es eine klare Einordnung, sonst wird die Steuerfrage schnell zur Stolperfalle.

■ WEKA Redaktionsteam



Bildungsleistungen

Leistungen, welche im Bereich der Bildung angeboten werden, sind grundsätzlich von der MWST ausgenommen. Die gesetzlichen Grundlagen dazu finden sich in Art. 21 Abs. 2 Ziff. 11 Mehrwertsteuergesetz (MWSTG) und in Art. 38a Mehrwertsteuerverordnung (MWSTV). Da Art. 21 Abs. 2 Ziff. 11 MWSTG restriktiv auszulegen ist, sind lediglich MWST bei Bildungsleistungen von der Steuer ausgenommen, bei welchen die Vermittlung von Wissen oder besonderen Kenntnissen im Vordergrund steht. Für Unternehmen kann die Abgrenzung zwischen von der MWST ausgenommenen Bildungsleistungen und der MWST unterliegenden Beratungsleistungen schwierig sein.

Mehrwertsteuerliche Betrachtung

Gemäss Art. 21 Abs. 2 Ziff. 11 MWSTG fällt keine MWST bei Bildungsleistungen an:

- Erziehungsleistungen mit dem Ziel, den Charakter einer Person zu formen und die grundlegenden Lebens- und Alltagsfertigkeiten zu vermitteln: Zu beachten gilt es, dass lediglich die Erziehung von Kindern und Jugendlichen bis zum vollendeten 18. Altersjahr von der Steuer ausgenommen ist.
- Unterricht: das planmässige, fortlaufende Vermitteln von Kenntnissen oder Fertigkeiten insbesondere durch öffentliche Schulen, Privatschulen oder Privatlehrer
- Ausbildung: die Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten in einem bestimmten Bereich eines Berufsprofils. Dazu zählen Berufs- und vorangehende Schnupperlehren, Vorkurse, Hochschul- und Fachhochschulstudien wie auch andere Bildungsangebote an öffentlichen und privaten Schulen. Eine Ausbildung wird im Normalfall mit einer Prüfung abgeschlossen.
- Fortbildung: eine Weiterbildung, mit welcher Fachwissen von Personen mit einer bereits bestehenden Grundausbildung auf den neuesten Stand gebracht wird. Eine Fortbildung steht zuweilen mit der Berufsausübung im Zusammenhang. Ein direkter Zusammenhang

STEUER- & FINANZRATGEBER FÜR UNTERNEHMEN

JULI/AUGUST 2026

STEUERTIPPS | VORSORGE- UND FINANZPLANUNG | KOSTENOPTIMIERUNGEN

FIXKOSTEN VS. VARIABLE KOSTEN

Wo Unternehmen echtes Sparpotenzial erkennen.

Mehr dazu auf Seite 2

SELBSTSTÄNDIG ODER ANGESTELLT?

Sozialversicherungsrechtliche Abgrenzung in der Praxis.

Mehr dazu auf Seite 5

BREAK-EVEN RICHTIG VERSTEHEN

Die Gewinnschwelle als Steuerungsinstrument.

Mehr dazu auf Seite 8

DATENSCHUTZ IM STEUERRECHT

Wann sensible Steuerdaten weitergegeben werden dürfen.

Mehr dazu auf Seite 9

KI ZWISCHEN HYPE UND REALITÄT

Welche Faktoren über den Erfolg von KI-Projekten entscheiden.

Mehr dazu auf Seite 11

IN DIESER AUSGABE

KOSTENSTRUKTUREN GEZIELT OPTIMIEREN

Worauf es bei Fixkosten, variablen Kosten und nachhaltigem Kostenmanagement ankommt.



• EDITORIAL



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

Der erste Beitrag dieser Ausgabe zeigt, weshalb pauschale Sparprogramme oft nicht zum gewünschten Ergebnis führen und warum ein strategisches Kostenmanagement entscheidend ist.

Der zweite Beitrag widmet sich der Abgrenzung zwischen selbstständiger und unselbstständiger Erwerbstätigkeit. Entscheidend sind dabei die tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnisse und das Unternehmerrisiko.

Im dritten Beitrag steht der Break-even als wichtiges Steuerungsinstrument im Controlling im Fokus. Er zeigt, wie sich Preis-, Kosten- und Mengenveränderungen auf das Unternehmensergebnis auswirken.

Der vierte Beitrag befasst sich mit dem Datenschutz im Steuerrecht. Er zeigt auf, unter welchen Voraussetzungen sensible Steuerdaten bearbeitet und weitergegeben werden dürfen.

Der letzte Beitrag zeigt auf, worauf es bei der erfolgreichen Umsetzung von KI-Projekten ankommt und weshalb realistische Erwartungen entscheidend sind.

Beste Grüsse

C. Seffinga

Carla Seffinga,
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

FIXKOSTEN VERSUS VARIABLE KOSTEN

Wo echtes Sparpotenzial liegt

Pauschale Sparprogramme sind eine verbreitete Reaktion auf wirtschaftlichen Druck: 5% weniger Sachkosten, Einstellungsstopp, Investitionsmoratorium und ähnliche Entscheide werden häufig vor-schnell verabschiedet. Das wirkt entschlossen – ist aber betriebswirtschaftlich oft kontraproduktiv. Gartner unterscheidet deshalb konsequent zwischen Kostensenkung und Kostenoptimierung: Während Kostensenkung kurzfristig und reaktiv ist, ist Kostenoptimierung eine strategische, kontinuierliche Disziplin mit dem Ziel, Ausgaben zu reduzieren und gleichzeitig den Unternehmenswert zu maximieren (Gartner, 2025c).

• Von Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch

Der vorliegende Beitrag weist auf die Möglichkeiten von Finanzverantwortlichen hin, durch den Fokus auf die Optimierung der Kostenstrukturen anstelle von Kostenniveaus, relevante Sparpotenziale im Unternehmen zu identifizieren.

Variable Kosten sind sichtbar – Fixkosten sind häufig intransparenter

Variable Kosten verändern sich mit der Leistungserstellung. Steigt der Absatz, steigen Materialkosten, Fracht und produktionsabhängige Energie. Sinkt er, gehen sie tendenziell zurück – sie sind sichtbar und kurzfristig beeinflussbar.

Fixkosten folgen einer anderen Logik: Mieten, Löhne in der Administration, Leasingraten, Lizenzkosten, Kosten für IT-Services oder Wartungsverträge fallen unabhängig von der Auslastung an. Gerade in Schweizer KMU sind viele Gemeinkosten gleichzeitig Fixkosten. Das strukturelle Risiko besteht oft darin, dass sich bei rückläufigem Umsatz variable Kosten zumindest teilweise anpas-

sen – Fixkosten dagegen regelmässig unverändert bleiben.

Drei Fragen statt pauschaler Streichlisten

Echtes Sparpotenzial entsteht nicht lediglich durch Budgetkürzungen, sondern durch die Analyse von drei Fragen:

1. Welche Kosten sind kurzfristig variabel und über Verbrauch, Prozessdisziplin oder Mengen beeinflussbar?
2. Welche Fixkosten sind mittelfristig disponierbar – nach Ablauf von Miet-, Leasing-, Berater- und anderen Verträgen?
3. Welche Kosten sind strategisch notwendig und dürfen nicht gesenkt werden, ohne die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu riskieren?

Gartner (2025a) identifiziert dabei drei parallele Stossrichtungen erfolgreichen Kostenmanagements:

- unnötige Ausgaben reduzieren
- die gesamtunternehmerische Leistungsfähigkeit verbessern
- Einsparungen gezielt in zukunftsorientierte Fähigkeiten reinvestieren



SELBSTSTÄNDIG ODER ANGESTELLT: SOZIALVERSICHERUNGSRECHTLICHE ABGRENZUNG IN DER PRAXIS

Die Abgrenzung zwischen selbstständiger und unselbstständiger Erwerbstätigkeit gehört zu den zentralen Fragestellungen im Sozialversicherungsrecht. In der Praxis ist sie oft komplexer, als es auf den ersten Blick erscheint. Eine falsche Qualifikation kann erhebliche finanzielle Folgen haben, insbesondere im Bereich der AHV-Beiträge und der Versicherungsdeckung.

• Von Martina Filippo

Massgebend sind die wirtschaftlichen Verhältnisse

Für die sozialversicherungsrechtliche Beurteilung ist nicht entscheidend, wie ein Vertragsverhältnis bezeichnet wird. Ob ein Arbeitsvertrag oder ein Auftrag vorliegt, liefert lediglich Anhaltspunkte. Ausschlaggebend sind vielmehr die **tatsächlichen wirtschaftlichen Gegebenheiten**. Die Rechtsprechung stellt darauf ab, ob eine Person in betriebswirtschaftlicher oder arbeitsorganisatorischer Hinsicht abhängig ist und ob sie ein eigenes Unternehmerrisiko trägt. Damit wird deutlich: Die formale Gestaltung tritt in den Hintergrund, während die gelebte Praxis entscheidend ist.

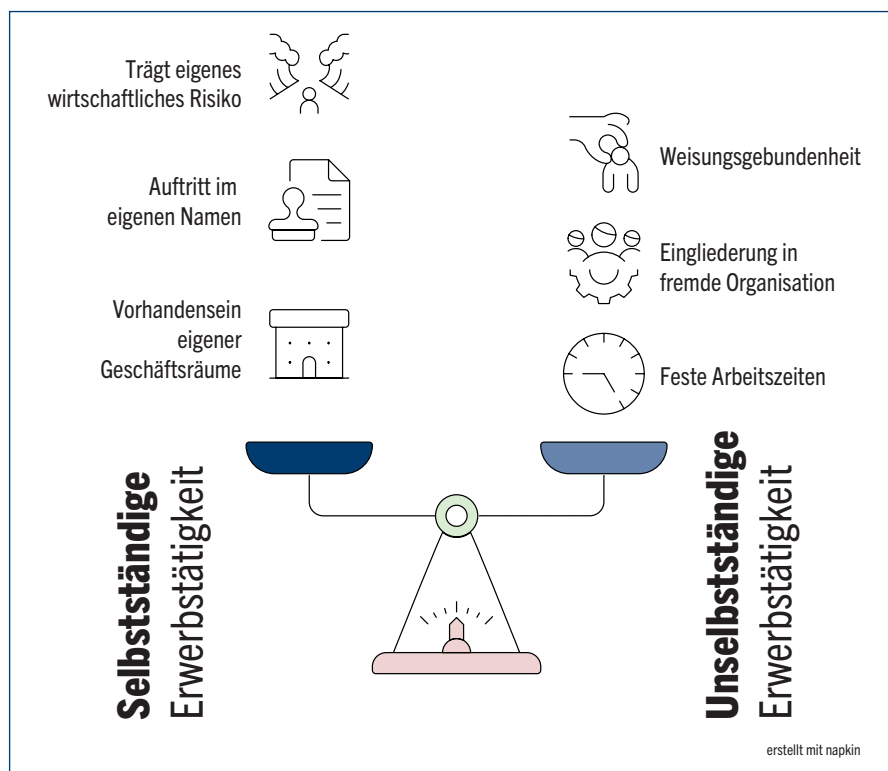
Zentrale Abgrenzungskriterien

Die Beurteilung erfolgt anhand verschiedener Kriterien, die im Einzelfall gesamthaft zu würdigen sind. Im Zentrum stehen insbesondere das Unternehmerrisiko und das Abhängigkeitsverhältnis.

Unternehmerrisiko

Ein wesentliches Merkmal der selbstständigen Erwerbstätigkeit ist das Tragen eines eigenen wirtschaftlichen Risikos. Typische Anzeichen dafür sind:

- Einsatz von eigenem Kapital und Investitionen
- Tragen von Verlusten und Inkassorisiken



- Auftreten im eigenen Namen und auf eigene Rechnung
- Beschäftigung von Personal
- Vorhandensein eigener Geschäftsräumlichkeiten

Wer diese Elemente erfüllt, handelt unternehmerisch und ist grundsätzlich als selbstständig zu qualifizieren. Fehlt dieses Risiko weitgehend, spricht dies gegen eine selbstständige Tätigkeit – selbst dann, wenn eine Person formal als «Freelancer» auftritt.

Abhängigkeitsverhältnis

Demgegenüber spricht ein ausgeprägtes Abhängigkeitsverhältnis für eine unselbstständige Erwerbstätigkeit. Dieses zeigt sich insbesondere durch:

- Weisungsgebundenheit
- Eingliederung in eine fremde Arbeitsorganisation
- Pflicht zur persönlichen Leistungserbringung
- feste Arbeitszeiten oder Präsenzpflcht
- Konkurrenzverbote

LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

SPEZIALFÄLLE – BERECHNUNGSBEISPIELE – RECHTLICHES

JULI-AUGUST 2026

NEWSLETTER **07**



Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Im ersten Beitrag lesen Sie, wie klare Rollen und Cut-offs Fehler an den Schnittstellen zwischen HR, Payroll und Finance verhindern.

Im zweiten Beitrag zeigen wir, mit welcher Vorbereitung Sie tragfähige Lösungen mit Sozialpartnern erreichen. Im dritten Beitrag erfahren Sie, wie Sie Familienzulagen korrekt handhaben.

Im vierten Beitrag erklären wir, wie Sie echte und unechte Formen von Arbeit auf Abruf unterscheiden. Zum Schluss lesen Sie anhand konkreter Beispiele, wie der Lohnfortzahlungsanspruch pro Anstellungsjahr korrekt ermittelt wird.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

C. Seffinga

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

IN DIESER AUSGABE:

- Best Practice: Lohnschnittstellen Seite 1
- Top-Thema: Verhandlungen mit Sozialpartnern Seite 4
- Top-Thema: Familienzulagen Seite 7
- Top-Thema: Arbeit auf Abruf Seite 9
- Best Practice: Lohnfortzahlungspflicht Seite 11

So arbeiten HR, Payroll und Finance sauber zusammen

Die Lohnverarbeitung scheidet selten am eigentlichen Lohnlauf. Kritisch sind vielmehr die Übergänge: von HR zu Payroll, von Payroll zur Finanzbuchhaltung und von der internen Verarbeitung zu Meldungen an Behörden, Versicherer und Steuerstellen. Wer diese Schnittstellen nicht aktiv steuert, riskiert falsche Löhne, unklare Verantwortlichkeiten, Differenzen im Hauptbuch, Fehler im Lohnausweis, Probleme bei der Quellensteuer und unnötige Korrekturschleifen. Genau deshalb ist die Lohnschnittstelle kein rein technisches Thema, sondern ein Führungs-, Kontroll- und Abschlussprozess.

■ Von Nadine Caffisch

Einleitung

Monat für Monat werden im Lohnprozess sensible Daten verarbeitet, Fristen eingehal-

ten und finanzielle Folgen ausgelöst. Trotzdem richten viele Unternehmen ihre Aufmerksamkeit fast ausschliesslich auf den eigentlichen

Lohnlauf. Das ist verständlich, greift aber zu kurz. Die kritischen Fehler entstehen meist nicht dort, wo der Nettolohn berechnet wird, sondern an den Übergängen zwischen HR, Payroll und Finanzbuchhaltung.

Die Praxis zeigt ein wiederkehrendes Muster: Eine Mutation wird zu spät gemeldet, eine Zulage falsch qualifiziert, eine Lohnart fehlerhaft kontiert oder eine Korrektur nicht sauber mit dem Hauptbuch abgestimmt. Solche Fehler sind oft klein im Ursprung, wirken sich aber auf Bruttolohn, Abzüge, Arbeitgeberbeiträge, Bilanzpositionen, Kostenstellen, Lohnausweis, Quellensteuer und Abschluss aus. Wer die Lohnschnittstelle beherrscht, stärkt deshalb nicht nur die Payroll, sondern die gesamte finanzielle und regulatorische Verlässlichkeit des Unternehmens.



Wo die Lohnschnittstelle tatsächlich beginnt

Die Schnittstelle zwischen Lohnbuchhaltung und Finanzbuchhaltung beginnt nicht erst beim Import des Buchungsbelegs in die FIBU. Fachlich startet sie bereits dort, wo lohnrelevante Daten entstehen: bei Ein- und Austritten, Vertragsänderungen, Lohnanpassungen, Pensumsänderungen, variablen Vergütungen, Kinderzulagen, Absenzen, Quellensteuermerkmalen, BVG-relevanten Mutationen, Taggeldern und Korrekturen früherer Perioden.

Jede dieser Informationen hat zwei Seiten. Einerseits geht es um Personaladministration und arbeitsvertragliche Richtigkeit. Andererseits beeinflussen dieselben Daten den Bruttolohn, die Abzüge, den Arbeitgeberaufwand, Bilanzpositionen, Kostenstellen, Lohnausweise, Sozialversicherungsdeklarationen und den Jahresabschluss. Genau deshalb ist die Lohnschnittstelle kein technisches Detail, sondern ein Governance-, Kontroll- und Abschlussprozess.

Gesetzlich schuldet die Arbeitgeberin nicht nur die korrekte Lohnzahlung, sondern auch die ordnungsgemässe Abrechnung und Deklaration gegenüber Sozialversicherungen, Steuerbehörden und weiteren Stellen. Fehlerhafte oder unvollständige Prozessketten führen daher nicht bloss zu operativen Rückfragen, sondern können schnell zu Nachdeklarationen, Korrekturen und Haftungsrisiken werden.

Rollen sauber trennen – Verantwortung trotzdem klar benennen

In der Praxis entsteht Unsicherheit oft nicht wegen fehlender Systeme, sondern wegen unklarer Zuständigkeiten. HR, Payroll und Finanzen arbeiten alle am selben Prozess, aber mit unterschiedlichen Verantwortungen. HR verantwortet die materielle Richtigkeit der Personal- und Bewegungsdaten, etwa Verträge, Pensum, Ein- und Austritte, Zulagen und organisatorische Zuordnungen. Payroll verantwortet die lohntechnische Verarbeitung, also Lohnarten, Abzüge, Beitragspflichten, Fristen, Deklarationen, Quellensteuer und Lohnausweis. Finanzen verantwortet die korrekte Kontierung, die periodengerechte Verbuchung und die Abstimmung mit Bilanz und Erfolgsrechnung.

Damit die Schnittstelle nicht zum Niemandland wird, braucht es zusätzlich eine benannte Prozessverantwortung. Diese Stelle definiert Termine, Übergaben, Kontrollen, Freigaben, Mapping-Regeln und den Fehlerprozess. In kleineren Unternehmen kann diese Rolle bei einer Person liegen; in grösseren Organisationen ist sie häufig bei Payroll oder Finanzen angesiedelt.

Für die praktische Steuerung bewährt sich eine einfache RACI-Logik. Sie beantwortet je Prozessschritt vier Fragen: Wer führt aus, wer trägt die Endverantwortung, wer ist fachlich einzubeziehen und wer ist zu informieren? Gerade bei variablen Vergütungen, Spezialzahlungen, Korrekturläufen oder Taggeldfällen wird dadurch sichtbar, ob die Verantwortung wirklich zugeordnet ist oder nur implizit mitläuft.

RACI-Logik einfach erklärt

Die RACI-Logik hilft, Zuständigkeiten je Prozessschritt sauber zuzuordnen.

- R = Responsible:** Wer führt die Aufgabe aus?
- A = Accountable:** Wer trägt die Endverantwortung und gibt frei? Pro Schritt idealerweise nur eine Stelle.
- C = Consulted:** Wer ist vorgängig fachlich einzubeziehen?
- I = Informed:** Wer muss informiert werden?

Beispiel variable Vergütung: HR oder Linie liefert die genehmigte Grundlage (R), Payroll verarbeitet lohntechnisch (R), Leitung Finance oder Payroll gibt den Lohnlauf frei (A), HR und Finance werden je nach Schritt konsultiert oder informiert (C/I).

Typische Fehlerbilder an der Schnittstelle

Die grössten Probleme sind selten spektakulär. Meist beginnt alles mit kleinen Abweichungen, die sich über mehrere Systeme fortsetzen. Eine verspätet gemeldete Pensumsänderung betrifft nicht nur den Nettolohn, sondern oft auch Arbeitgeberbeiträge, Kostenstellen und Auswertungen. Eine unklar definierte Zulage wirft Fragen zur AHV-Pflicht, zur Quellensteuer, zum Lohnausweis und zur richtigen Kontierung auf. Und ein fehlerhaftes

FIBU-Mapping lässt zwar den Gesamtlohnaufwand noch plausibel erscheinen, verzerrt aber Reporting, Budgetvergleich und Bilanzabstimmung.

Besonders anfällig sind historisch gewachsene Lohnarten. Häufig ist im System zwar hinterlegt, wie eine Lohnart technisch verarbeitet wird, nicht aber, warum sie genau so zu behandeln ist. Sobald Personalwechsel, Systemmigrationen oder neue Anforderungen hinzukommen, fehlt die fachliche Herleitung. Genau dann entstehen Widersprüche zwischen Payroll, Finanzen, Steuerlogik und Versicherungsdeklaration.

Heikel sind auch Jahreswechsel. Neue Beitragssätze, Tarife, Schwellenwerte und Mitarbeitendenkategorien wirken sich gleichzeitig auf Payroll, Deklarationen und Abschluss aus. Wer die Stammdaten, Lohnarten und Kontierungslogik nicht rechtzeitig überprüft, startet mit Altlasten ins neue Jahr.

Was die Finanzbuchhaltung wirklich braucht

Aus Sicht der FIBU genügt ein monatlicher Sammelimport aus der Lohnsoftware nicht. Für eine belastbare Rechnungslegung braucht Finanzen ein verständliches Kontierungsmodell, dokumentierte Mapping-Regeln, klare Logiken für Rückstellungen und Abgrenzungen, eine nachvollziehbare Behandlung von Korrekturläufen und periodische Abstimmungen mit den Payroll-Reports.

Wesentlich ist insbesondere die Nachvollziehbarkeit von Bilanzpositionen. Dazu gehören Verbindlichkeiten gegenüber Sozialversicherungen, Quellensteuerbehörden, Pensionskassen, Unfall- und Krankentaggeldversicherern sowie gegenüber Mitarbeitenden. Ebenso wichtig ist die saubere Trennung zwischen Lohnaufwand, Sozialversicherungsaufwand, durchlaufenden Verbindlichkeiten und Forderungen gegenüber Versicherern. Hinzu kommt die Dokumentationspflicht. Geschäftsbücher und Belege sind grundsätzlich zehn Jahre aufzubewahren. Für den Lohnprozess bedeutet das: Lohnjournale, Freigaben, Abstimmungen, Buchungsbelege und wesentliche Mutationsunterlagen müssen so abgelegt werden, dass sie später nachvollziehbar und prüfbar bleiben.



Die Rolle der Software

Moderne Lohnsysteme unterstützen Standardisierung, Plausibilisierung und die Übermittlung von Daten. Das ist ein echter Fortschritt. Trotzdem ersetzt Software keine Governance. Schlechte Stammdaten, unklare Lohnarten, fehlende Freigaben oder unpräzise Kontierungsregeln werden digital nicht besser, sondern nur schneller weiterverarbeitet. Deshalb sollten Unternehmen die Schnittstelle nicht nur technisch testen, sondern fachlich abnehmen.

Dazu gehören auch Spezialfälle wie Ein- und Austritte unter dem Monat, unbezahlter Urlaub, Nachzahlungen, Rückforderungen, Quellensteueränderungen, Bonusläufe, Privatanteile, Taggeldabstimmungen und Korrekturen über den Jahreswechsel. Erst wenn diese Fälle im Prozess sauber abgebildet sind, trägt die Digitalisierung wirklich zur Qualität bei.

Fazit

Wer Lohnprozesse ohne Stolperfallen will, muss die Schnittstelle zwischen HR, Payroll und Finanzbuchhaltung aktiv führen. Nicht der einzelne Lohnlauf entscheidet über die Qualität, sondern die Beherrschung der Übergänge. Entscheidend sind klare Rollen, eine benannte Prozessverantwortung, dokumentierte Mapping- und Kontrolllogiken, verbindliche Cut-offs, nachvollziehbare Freigaben und regelmäßige Abstimmungen zwischen Nebenbuch und Hauptbuch.

Die gute Nachricht: Viele Risiken lassen sich mit überschaubarem Aufwand senken. Nicht mit zusätzlichen Excel-Listen, sondern mit klaren Zuständigkeiten, sauberen Übergaben und einer disziplinierten Prozesslogik. Wer die Lohnschnittstelle als Führungs- und Abschlussprozess versteht, schafft damit die Grundlage für verlässliche Löhne, saubere Abschlüsse und weniger Korrekturschlaufen.

Fünf Fragen für den Schnelltest

- Ist dokumentiert, wer die Schnittstelle zwischen Payroll und FIBU fachlich verantwortet?
- Sind die wesentlichen Lohnarten einer überprüften Kontierungs- und Deklarationslogik zugeordnet?
- Gibt es monatliche Abstimmungen zwischen Payroll-Reports und Hauptbuch?
- Sind Cut-off-Daten und Freigaben für HR, Payroll und Finanzen verbindlich festgelegt?
- Und ist geregelt, wie Korrekturen nach dem Lohnlauf und nach dem Monatsabschluss verarbeitet werden?

Wer mindestens eine dieser Fragen nicht klar mit Ja beantworten kann, hat meist kein Software-, sondern ein Prozessproblem.



AUTORIN

Nadine Cafilisch, dipl. Betriebsökonomin FHNW, dipl. Treuhandexpertin TREX i.A., ist Gründerin der seedwerk GmbH. Mit seedwerk begleitet sie juristische und natürliche Personen in den Bereichen Treuhand, Steuern, Controlling, HRM, Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht. Als Mentorin begleitet sie Jungunternehmen für die Start-up Academy.

Lohnverhandlungen mit Sozialpartnern erfolgreich gestalten

Strategien, Praxis und Compensation-Perspektive im Schweizer GAV-Umfeld

Lohnverhandlungen mit Sozialpartnern zählen zu den komplexesten Aufgaben im HR. Im Schweizer Kontext, in dem die Sozialpartnerschaft das zentrale Steuerungsmodell für Löhne und Arbeitsbedingungen darstellt, sind Unternehmen besonders gefordert: Wirtschaftliche Realität, soziale Erwartungen und institutionelle Besonderheiten treffen direkt aufeinander. Im Unterschied zu vielen anderen Ländern verfügt die Schweiz über keinen gesetzlichen Mindestlohn und gleichzeitig über einen vergleichsweise moderaten GAV-Abdeckungsgrad. Rund die Hälfte der Arbeitnehmenden ist einem GAV unterstellt, während nur etwa 42% von einem Mindestlohnschutz profitieren. Diese Ausgangslage verleiht sozialpartnerschaftlichen Verhandlungen zusätzliche Bedeutung. Eine professionelle Vorbereitung, eine konsistente Verhandlungsführung und eine klare Kommunikationsstrategie sind entscheidend für tragfähige und nachhaltige Ergebnisse.

■ Von Slavelina Jauslin

Schweizer Besonderheiten:

Sozialpartnerschaft im Spannungsfeld

GAV regeln in der Schweiz kollektiv Löhne und Arbeitsbedingungen und schaffen eine Art «Marktordnung», die Wettbewerb über Quali-

tät statt über Löhne ermöglicht. Gleichzeitig ist ihre Verbreitung stark branchenabhängig und insbesondere im Dienstleistungssektor lückenhaft. Ein wesentlicher Einflussfaktor ist die Bereitschaft der Arbeitgeber zur sozi-

alpartnerschaftlichen Zusammenarbeit. Internationale Vergleiche zeigen, dass diese oft nicht freiwillig entsteht, sondern durch institutionelle Rahmenbedingungen, Marktdruck oder politische Einflüsse gefördert wird. Für Unternehmen ergibt sich daraus eine zentrale Erkenntnis: Lohnverhandlungen sind nicht isoliert zu betrachten, sondern eingebettet in ein System aus Marktmechanismen, Regulierung und Erwartungshaltungen.

Vorbereitung: Daten, Szenarien und strategische Klarheit

Die Qualität der Verhandlung beginnt lange vor dem ersten Gespräch. Aus Sicht eines Compensation-Experten ist die Vorbereitung der entscheidende Hebel für den späteren Handlungsspielraum. Im Zentrum steht eine fundierte Datenbasis. Dazu gehören interne Lohnentwicklungen, Marktvergleiche, Produktivitätskennzahlen sowie makroökonomische Faktoren wie Inflation. Gerade im Schweizer Kontext, in dem die Sozialpartnerschaft anstelle staatlicher Regulierung das zentrale Steuerungsmodell für Löhne und Arbeitsbedingungen darstellt, ist eine fundierte und nachvollziehbare Herleitung der eigenen Position unerlässlich.