

STEUER- & FINANZRATGEBER FÜR UNTERNEHMEN

APRIL 2026

STEUERTIPPS | VORSORGE- UND FINANZPLANUNG | KOSTENOPTIMIERUNGEN

INNOVATIONEN IM UNTERNEHMEN

Wie organisationale Lernfähigkeit zum strategischen Wettbewerbsvorteil wird.

[Mehr dazu auf Seite 2](#)

NACHHALTIGE VORSORGE FÜR DAS KADER

Wie 1e-Pläne funktionieren, und was der Bundesrat nun ändern will.

[Mehr dazu auf Seite 5](#)

ORGANHAFTUNG IM FOKUS

Welche persönlichen Haftungsrisiken Führungspersonen tragen.

[Mehr dazu auf Seite 7](#)

VON DER IDEE ZUM MARKTERFOLG

Wie strukturierte Entscheidungs- und Kreativmethoden Innovation belastbar machen.

[Mehr dazu auf Seite 10](#)

IN DIESER AUSGABE

DIE LERNENDE ORGANISATION

Warum ein gezieltes Wissensmanagement Innovationsprozesse beschleunigt.



• EDITORIAL



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

Unternehmen stehen heute unter einem doppelten Druck: Sie müssen Innovationen schaffen und gleichzeitig Risiken kontrollieren. Der Titelbeitrag dieser Ausgabe zeigt, weshalb Innovation kein Zufallsprodukt ist, sondern das Resultat strukturierter Wissensarbeit.

Im zweiten Beitrag finden Sie eine Einordnung der 1e-Pläne. Sie erfahren, wie gut verdienende Kader ihr überobligatorisches Vorsorgekapital eigenverantwortlich anlegen und welche steuerlichen Effekte sich daraus ergeben.

Organe tragen die oberste Verantwortung eines Unternehmens. Sie legen die strategische Ausrichtung fest, überwachen die finanzielle Stabilität und genehmigen Investitionen. Im dritten Beitrag lesen Sie, wie diese Haftung abgesichert werden kann.

Aufbauend auf den ersten Beitrag, fokussiert sich der letzte Beitrag auf unternehmerische Entscheidungsprozesse. Sie erfahren Schritt für Schritt, wie Kriterien für Entscheidungen definiert, gewichtet und bewertet werden.

Viel Freude beim Lesen wünscht Ihnen,

C. Seffinga

Carla Seffinga,
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

WISSENSFOKUSSIERTES INNOVATIONS MANAGEMENT: SYNERGIEN FÜR DIE ZUKUNFT

In einer globalisierten Wirtschaft, die durch hohe Volatilität und technologischen Wandel geprägt ist, reicht das reine Verwalten von bestehenden Produkten nicht mehr aus. Innovation ist der Überlebensgarant. Doch Innovation entsteht nicht im Vakuum – sie basiert auf der intelligenten Neukombination von vorhandenem Wissen und der Generierung neuer Erkenntnisse.

• Von Prof. Dr. Claus Gerberich



Der Paradigmenwechsel zur Wissensökonomie

Traditionell wurde Innovation oft als geistesblitzartiges Ereignis genialer Einzelner betrachtet («Hero Innovation»). In der modernen Wissensökonomie hat sich dieses Bild gewandelt. Innovation ist heute ein reproduzierbarer, kollaborativer Prozess. Rohstoff dieses Prozesses ist Wissen. Umfassendes Wissen ist ein relevanter Werttreiber. Unternehmen stehen vor dem Problem der «Wissenslücke»: Sie wissen oft nicht, was sie wissen. Es galt bei vielen Unternehmen der Spruch «wenn Siemens wüsste, was Siemens weiss». Dies trifft auf viele Unternehmen zu. Explizites und implizites Wissen waren nicht integriert, nicht abgestimmt und nicht allen zugänglich. Doppelte Forschung, wiederholte Fehler und das «Neuerfinden des Rades» sind Symptome fehlender Transparenz. Ein wissensfokussierter Ansatz betrachtet Innovation als einen Lernprozess. Dort wird auf verschiedenen Ebenen gelernt.

Definition und Abgrenzung

• **Wissensmanagement (WM):** umfasst alle strategischen und operativen Tätigkeiten, um Wissen als Ressource optimal zu nutzen. Es geht um das Identifizieren, Erwerben, Entwickeln,

Verteilen, Nutzen und Bewahren von Wissen.

• **Innovationsmanagement (IM):** die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationen in Organisationen. Dies bezieht sich auf alle Innovationsarten, nicht nur auf die Produktinnovation.

Die Synthese: Wissensfokussiertes Innovationsmanagement nutzt WM-Methoden, um den Innovationsprozess (IM) zu befeuern. Es stellt sicher, dass zur richtigen Zeit das richtige Wissen am richtigen Ort (beim Entscheidungsträger oder Entwickler) verfügbar ist.

Strategische Ziele des wissensbasierten Innovationsmanagements

Die Ziele lassen sich in ökonomische, prozessuale und kulturelle Dimensionen unterteilen.

Effizienzsteigerung und Redundanzvermeidung

Eines der primären Ziele ist die Vermeidung von Doppelarbeit. In grossen F&E-Abteilungen (Forschung & Entwicklung) arbeiten oft verschiedene Teams an ähnlichen Problemen. Durch transparente Wissensdatenbanken und Expertennetzwerke wird verhindert, dass Lösungen, die in Abteilung A bereits

1E-PLAN – MASSGESCHNEIDERTE ANLAGESTRATEGIEN FÜR HOHE EINKOMMEN

Die berufliche Vorsorge ist traditionell von kollektiven Lösungen geprägt. Einheitliche Anlagestrategien, feste Umwandlungssätze und standardisierte Risikoteilung dominieren das System. Mit den sogenannten 1e-Plänen hat sich in den vergangenen Jahren jedoch ein Instrument etabliert, das bewusst mit dieser Logik bricht. Es richtet sich an gut verdienende Kader und Fachspezialisten und verlagert die Verantwortung für die Anlagestrategie gezielt auf die versicherte Person.

• Von Marco Riedi

Individualisierung statt Kollektivprinzip

1e-Pläne nach Art. 1e BVV2 betreffen ausschliesslich Lohnbestandteile oberhalb des 1,5-Fachen des oberen BVG-Grenzbetrags, derzeit CHF 136'080.–. Für diesen überobligatorischen Teil können Unternehmen separate Vorsorgelösungen einrichten. Für diesen Teil dürfen Vorsorgeeinrichtungen mehrere Anlagestrategien anbieten. Gesetzlich sind maximal zehn Strategien pro angeschlossene Arbeitgeber zulässig. Mindestens eine davon muss risikoarm sein.

Die Bandbreite reicht in der Regel von defensiven Strategien mit hohem Obligationenanteil bis zu wachstumsorientierten Portfolios mit einem erheblichen Aktienanteil. Während im klassischen Modell die Anlagerisiken kollektiv getragen werden und bei Anlageentscheiden der Pensionskasse nicht mitentschieden werden kann, liegt im 1e-Plan die Verantwortung für Chancen und Verluste direkt bei der versicherten Person. Im 1e-Plan wird der Anlageerfolg dem individuellen Konto und Depot gutgeschrieben.

Unternehmen interessiert beim 1e-Plan vor allem eines: das Risiko der Unterdeckung und die Folgekosten. Bei 1e-Lösungen entfällt das klassische Sanierungsrisiko für diesen



überobligatorischen Teil. Bei 1e-Lösungen wird das Anlagerisiko weitgehend individualisiert; die klassischen kollektiven Sanierungsmechanismen greifen dort nicht in gleicher Weise wie in kollektiven Modellen. Das entlastet Budget und Bilanzlogik. Hinzu kommt ein Kostenpunkt, der in der Praxis je nach Anbieter und Kollektiv ins Gewicht fällt: Risikoprämien. Bei 1e-Plänen sind diese oft tiefer, weil die versicherte Population häufig aus Branchen und Funktionen mit tieferem Invaliditätsrisiko stammt. In der Praxis wird 1e darum oft als Instrument eingesetzt, um Kader zu binden.

Viele 1e-Modelle erlauben unterschiedliche Sparstufen. Üblich sind bis zu drei Varianten. Mitarbeitende entscheiden, ob sie beispielsweise 17%, 21% oder 25% des versicherten Lohns sparen wollen. Der Arbeitgeberanteil muss mindestens 50% betragen und in allen Varianten gleich hoch sein. Der tiefste Sparbeitrag darf nicht unter zwei Dritteln des höchsten liegen. Es müssen folgende Aspekte beachtet werden:

- Sparbeträge dürfen maximal 25% des versicherten AHV-Jahreslohns betragen.
- Der versicherbare Lohn ist begrenzt, in der Praxis wird oft mit der genannten Obergrenze gearbeitet.
- Mindestens 4% der Beiträge müssen für Invalidität- und Todesfallrisiken eingesetzt werden.

Wie sich im konkreten Einzelfall die jeweiligen Prozentsätze darstellen, ergibt sich aus dem zugrunde liegenden Plan und dessen reglementarischen Grundsätzen.

Steuereinsparungen

Beiträge und Einkäufe können vom steuerbaren Einkommen abgezogen werden. Auf dem Vorsorgevermögen fallen während der Ansparphase keine Ertrags- und Vermögenssteuern an. Beim Bezug gilt eine separate Kapitalleistungssteuer. Gerade bei hohen Löhnen kann ein erweiterter versicher-