

FINANZ- & RECHNUNGSWESEN IN DER PRAXIS

SEPTEMBER 2026

FINANZMANAGEMENT – RECHNUNGSWESEN – CONTROLLING – REPORTING

Cash, Cash, Cash

Warum steigende Umsätze die Liquidität gefährden können.

Mehr dazu auf Seite 2

Zollrückerstattungen

Wann Rückerstattungsansprüche bilanziert werden dürfen.

Mehr dazu auf Seite 5

Blinde Flecken im Controlling

Wie Bias Planung und Reporting verfälschen.

Mehr dazu auf Seite 7

Virtuelle Generalversammlung

Wie virtuelle Generalversammlungen scheitern können.

Mehr dazu auf Seite 10

LEERE KASSEN TROTZ VOLLER AUFTRAGSBÜCHER

Warum schnelles Wachstum zur Finanzierungsfalle werden kann.





Liebe Leserin, lieber Leser

Wachstum bringt Umsatz, bindet aber zugleich Kapital. Steigen Lagerbestände, Forderungen, Personalaufwand und Investitionen schneller als die verfügbaren Mittel, wird der Auftragsboom zur Liquiditätsfalle. Der Titelbeitrag zeigt, wie Overtrading entsteht und mit welchen Massnahmen sich Working Capital, Finanzierung und Liquiditätsplanung wirksam steuern lassen.

Werden erhobene Zölle später aufgehoben, stellt sich die bilanzielle Kernfrage: Darf der Rückerstattungsanspruch bereits erfasst werden? Im zweiten Beitrag lesen Sie, welche Vorgaben IFRS und Swiss GAAP FER setzen und wo Ermessensspielräume beginnen.

Im Controlling entstehen blinde Flecken häufig bei der Deutung von Zahlen. Optimismus, Ankereffekte und Gruppendenken beeinflussen Budgets, Forecasts und Reports und führen zu verzerrten Einschätzungen. Der dritte Beitrag zeigt, wie sich solche Bias erkennen und durch klare Prüfmechanismen begrenzen lassen.

Virtuelle Generalversammlungen stellen hohe Anforderungen an Vorbereitung und Durchführung. Fehlen eine klare statutarische Grundlage, eine korrekte Einberufung oder verlässliche Möglichkeiten zur Ausübung der Aktionärsrechte, können Beschlüsse angefochten werden, und die Generalversammlung muss wiederholt werden.

Viel Freude beim Lesen.

C. Seffinga

Carla Seffinga
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

Cash Eats Growth For Breakfast

Volle Auftragsbücher können zu Liquiditätsengpässen führen, wenn Lagerbestände, Forderungen, Personal und Investitionen vorfinanziert werden müssen. Entsteht dadurch eine dauerhafte Unterfinanzierung, spricht man von Overtrading. Abhilfe schaffen ein aktives Working Capital Management, passende Finanzierungsinstrumente und eine vorausschauende Liquiditätsplanung mit realistischen Szenarien.

■ Von Prof. Dr. Claus Gerberich

IN KÜRZE

Starkes Wachstum erhöht den Vorfinanzierungsbedarf für Lagerbestände, Forderungen, Personal und Investitionen. Dadurch kann trotz steigender Umsätze eine Liquiditätslücke entstehen. Gegenmassnahmen sind ein konsequentes Forderungsmanagement, kürzere Zahlungsziele, Anzahlungen, tiefere Lagerbestände und längere Lieferantenziele. Ergänzend sichern Kreditlinien, Factoring sowie Eigen- und Mezzanine-Kapital die Finanzierung. Eine rollierende Liquiditätsplanung mit Szenarien macht Engpässe frühzeitig sichtbar.

Einleitung in das Thema

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:

- **Einkauf/Produktion:** Rohstoffe werden eingekauft, die Produktion wird hochgefahren, und zusätzliches Personal wird





Einfuhrzölle in die USA – zweimal messen, einmal schneiden

«2025 war ein Jahr voller Spannungsfelder und Extreme, nicht zuletzt aufgrund der scheinbar endlosen Diskussionen und irrational anmutenden Entscheidungen rund um die Zölle.» So eröffnet die Swatch-Präsidentin ihr Geleitwort im Geschäftsbericht 2025. Vielen anderen Produzenten und Exporteuren aus der Schweiz dürfte es ähnlich ergehen.

■ Von Barbora Choi

IN KÜRZE

IUS-Einfuhrzölle erhöhen die Warenkosten und belasten Bruttogewinn und Marge. Werden bereits erhobene Zölle später aufgehoben, stellt sich die Frage, wann der Rückerstattungsanspruch bilanziert werden darf. Nach IFRS und Swiss GAAP FER ist eine Aktivierung erst zulässig, wenn der Mittelzufluss ausreichend sicher ist. Bis dahin ist der Anspruch als Eventualforderung im Anhang offenzulegen. Höhe, Zeitpunkt und Ausweis der Rückerstattung erfordern eine nachvollziehbare Beurteilung und eine konsistente Bilanzierungspraxis.

Das Wort Tarifa stammt vom Arabischen und bedeutet

«Bekanntmachung» oder «Preisliste

Einfuhrzölle – eigentlich ein trockenes Handelsthema, bis sich US-Präsident Donald Trump dessen annahm. Das Jahr 2025 wurde von starken Emotionen rund um diese Massnahme geprägt. Oft blieben die Hintergründe für hohe Zolltarife unbekannt oder gar skurril. Nach dem Telefonat zwischen Trump und Bundespräsidentin Karin Keller-Sutter im Juli 2025 wurden die Einfuhrzölle auf Schweizer Waren auf 39% erhöht – da es Trump angeblich «nicht gefiel, wie sie mit uns sprach».

Abseits der politischen Bühne mussten die Unternehmen schnell reagieren und ihre Planung entsprechend anpassen. Die Gerichtsentscheidung vom Februar 2026 macht die meisten dieser Zölle ungültig. Die Bilanzierung der Rückerstattungsansprüche kann – unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Gegebenheiten sowie des gewählten Bilanzierungsansatzes («aggressiv» vs. «konservativ») – unterschiedlich ausfallen.

Einfuhrzölle als politische Massnahmen

Im Katalanischen erschien erstmals 1315 das Wort «tariffa» (Englisch: *tariff*) mit der Bedeutung «Geldanteil, den der König jährlich er-

hält». Import- bzw. Einfuhrzölle sind Abgaben, die auf Waren, Kapital und Dienstleistungen erhoben werden. Das Ziel: der Schutz der inländischen Produktion.

In jüngster Zeit wurden Einfuhrzölle von der US-amerikanischen Politik – konkret direkt vom US-Präsidenten Donald Trump – zum Aufbau bzw. zur Stärkung der inländischen Produktion eingesetzt. Nicht nur die USA wenden Zollpolitik an, um die einheimische Produktion zu schützen. Die europäische Stahlproduktion – darunter insbesondere Deutschland – leidet unter billigen Importen aus China, der Türkei oder Indien.

Dies bestätigt auch der Geschäftsbericht für das Geschäftsjahr 2024/2025 von Thyssen-Krupp: «Insbesondere drängen chinesische Unternehmen vermehrt in den europäischen Markt. Steel Europe [Anm.: Segment und Beteiligung von Thyssen-Krupp] setzt sich insbesondere gegenüber der Politik für eine effizientere, proaktivere Nutzung bestehender Handelsschutzinstrumente sowie für andere Massnahmen zur Linderung des Importdrucks aus Ländern mit Überkapazitäten – wie beispielsweise China – ein.»*

Lobbying-Aktivitäten der Stahlproduzenten bei der EU-Kommission hatten im April 2026 neue Importregelungen zur Folge, welche die Mengen des importierten Stahls aus Nicht-EU-Ländern stark begrenzen.

US-Zölle: Erhebung – Aufhebung – noch keine Stabilität in Sicht?

Am 20. Februar entschied der Oberste Gerichtshof der USA, dass der *International Emergency Economic Powers Act* (IEEPA) keine Rechtsgrundlage für die Erhebung allgemeiner

Zölle durch den US-Präsidenten bietet. Damit verwarf das Gericht die Berufung der Regierung auf dieses Gesetz, mit der sie die seit dem 2. April 2025 eingeführten umfangreichen zusätzlichen Importzölle zu rechtfertigen versucht hatte.

Präsident Trump konterte mit der Einführung eines pauschalen Zolls von 10% auf alle Importe, unter Berufung auf das Vorliegen von «grundlegenden internationalen Zahlungsbilanzproblemen» gemäss Section 122 des Handelsgesetzes von 1974. Der Zoll trat am 24. Februar 2026 in Kraft und war auf 150 Tage befristet, mit Ablauf am 24. Juli 2026.

Gemäss dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO; Stand 1. Juli 2026) werden ab 31. Juli 2026 Zusatzzölle unter Section 232 auf Pharmaprodukte erhoben. Parallel läuft die Rückerstattung bereits erhobener Einfuhrzölle, die gemäss der Gerichtsentscheidung rechtswidrig sind.

Einfuhrzölle verteuern Importe

Schweizer Produzenten exportierten im Jahr 2025 Güter im Wert von ca. Mrd. 121 USD. Mit ca. Mrd. 57 USD waren die Exporte von Perlen, Edelsteinen, Edelmetallen und Münzen am stärksten vertreten, gefolgt von Pharmaprodukten (ca. Mrd. 40 USD) und Uhren (ca. Mrd. 5 USD) – Tendenz steigend.**

Ein Produzent aus der Schweiz rechnet die Zusatzabgaben meistens direkt in die Warenkosten pro Stück ein oder erfasst sie als Aufwand in der Periode der Erhebung. In beiden Fällen belasten Zölle den Bruttogewinn und die Bruttomarge, sofern keine Preiserhöhung gegenüber den Endkunden erfolgt.

Bilanzielle Behandlung von Rückzahlungsansprüchen

Die Aufhebung der US-Zölle ist für die ausländischen Lieferanten zunächst eine gute Nachricht. Abgesehen vom administrativen Aufwand (und potenziell weiteren Kosten, wie Beratungskosten) werden die bezahlten Zölle demnächst erstattet. In der Praxis müssen diesbezüglich folgende Fragen beantwortet werden:

- Wird der volle Betrag zurückerstattet?
- Zu welchem Zeitpunkt erfolgt die Rückerstattung?