

FINANZ- & RECHNUNGSWESEN IN DER PRAXIS

MÄRZ 2026

FINANZMANAGEMENT – RECHNUNGSWESEN – CONTROLLING – REPORTING

Kosten verstehen, Abweichungen erklären

Warum Standardkostenrechnung
Abweichungen erklärbar macht.

Mehr dazu auf Seite 2

Die Rolle der Anlagenbuchhaltung im Jahresabschluss

Wie Sachanlagen in der
Buchhaltung korrekt erfasst werden.

Mehr dazu auf Seite 6

KI richtig einsetzen

Eine Checkliste für
die konkrete Umsetzung.

Mehr dazu auf Seite 10



KOSTEN IM GRIFF

Kostenabweichungen verstehen
und richtig interpretieren.



Liebe Leserin, lieber Leser

Kosten entstehen nicht zufällig, sie folgen Strukturen und Annahmen. Der Titelbeitrag erklärt, wie Standardkostenrechnung Planung, Kontrolle und Verantwortung schärft. Er zeigt, wie Abweichungen lesbar werden und Entscheidungen fundierter ausfallen.

Sachanlagen binden Kapital und prägen die Vermögenslage eines Unternehmens. Der zweite Beitrag zeigt, wie Anlagenbuchhaltung OR-konform aufgebaut wird und welche Rolle Abschreibungen, Bewertungen und Anhangangaben spielen.

Der kritische Punkt bei der künstlichen Intelligenz liegt weniger in der Technologie als in ihrer Implementierung. Der letzte Beitrag zeigt, wie Unternehmen künstliche Intelligenz sinnvoll in ihre Arbeitsabläufe einbetten, Zuständigkeiten klären und menschliches Urteilsvermögen sichern.

Die Beiträge dieser Ausgaben sollen Sie dabei unterstützen, Strukturen bewusst zu gestalten und Risiken früh zu erkennen. Gerne nutze ich die Gelegenheit, Sie auf ausgewählte Highlights in unserem Seminarprogramm aufmerksam zu machen. Neu führen wir den zertifizierten Lehrgang AI-Finance-Professional durch. Am 22. September organisieren wir zudem eine Online-Konferenz zum Einsatz von KI im Finanz- und Rechnungswesen. Ich freue mich, Sie an einem unserer Seminare begrüßen zu dürfen.

Carla Seffing
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

Standardkostenrechnung

Die Standardkostenrechnung ist ein zentrales Führungsinstrument für Unternehmen, die Kosten verstehen, steuern und beeinflussen wollen. Sie löst die Kostenrechnung aus der reinen Rückschau und verankert sie in der Planung. Durch feste Kosten und Mengenstandards werden Zufälligkeiten aus Preisen, Auslastung und Verbrauch geglättet. Abweichungen werden transparent, Ursachen werden sichtbar, und Verantwortung wird klar zugeordnet. So unterstützt die Standardkostenrechnung fundierte Entscheidungen, ermöglicht eine präzise Wirtschaftlichkeitskontrolle und schafft eine belastbare Grundlage für kontinuierliche Verbesserung in Produktion, Verwaltung und Vertrieb.

■ WEKA Redaktionsteam

Einleitung

Kostenrechnung ist Erfassung, Zuordnung und Ausweis von «bewertetem, sachzielbezogenem Güterverzehr einer Periode» (wie die prägnante und immer noch aktuelle Definition des Begriffs «Kosten» lautet, die der Altmeister der deutschen Betriebswirtschaft, Eugen Schmalenbach, geschaffen hat). Die Kostenrechnung hat den Zweck, den Entscheidungs- und Verantwortungsträgern in einem Unternehmen oder in einer anderen Institution aufzuzeigen, was gebraucht wird, um Leistungen («Sachziele») zu erbringen. Entscheidungen sind ex ante zu treffen, also muss Kostenrechnung auch ex ante betrieben werden: Die Ist-Kosten-Rechnung ist zu ergänzen um eine Plan-Kosten-Rechnung. Wenn Kosten geplant werden, dient das der Vorbereitung von Entscheidungen; es dient auch dazu, Kosten kontinuierlich zu kontrollieren. Im Plan-Ist-Vergleich werden die für eine Abrechnungsperiode budgetierten Kosten den tatsächlich angefallenen gegenübergestellt.

Es ist die Aufgabe der Planenden, die Ursachen von Planabweichungen abzuklären; der Kostenplan wird aber auch für die Beurteilung des Kostengefüges aufgestellt, und so lassen sich aus Planabweichungen auch Informationen dazu gewinnen, ob die Ablauf- und die Strukturorganisation sowie Auswahl und Einsatz der Ressourcen zweckgerecht sind.

Ist-Kosten ergeben sich aus den in der Vergangenheit verbrauchten Mengen und Zeiten, bewertet zu den entsprechenden Beschaffungs- oder Tagespreisen bzw. Lohnsätzen. Kosten, denen kein eindeutig bestimmbares

Mengen- bzw. Zeitgerüst zugrunde liegt, werden abgegrenzt, kalkulatorisch angesetzt und/oder normalisiert. Auf diese Weise enthält die Ist-Kosten-Rechnung schon Elemente der Planung; noch mehr an Planung ist vonnöten, wenn es um die Zuordnung von Kosten auf die zum Absatz bestimmten Leistungen (Kostenträger, Kalkulationsobjekte) geht: Nicht alle Kosten können unmittelbar (direkte Kosten; «direct cost») auf diese verrechnet werden; Kalkulationsobjekt wird für die indirekten Kosten («indirect cost») zuerst ein betrieblicher Verantwortungsbereich (Kostenstelle), und erst danach erfolgt, in Form von Zuschlagsätzen oder Verrechnungspreisen (d.h. Kostensätze für Leistungen der Kostenstelle) die weitere Zuordnung auf die eigentlichen Kostenträger. Dazu müssen Ex-ante-Annahmen, also Planungen, über Mengenbeziehungen zwischen Kostenstellen und Kostenträgern oder über Wertbeziehungen zwischen Zuschlagsbasis und Zuordnungsobjekt gemacht werden.

Die Ist-Kosten-Rechnung, das zeigen auch die Ausführungen zu den Problemen der Zuordnung, weist notwendigerweise Mängel auf, die eine wirkliche Kostenkontrolle erschweren: Die für eine Periode oder Unterperiode ermittelten Kosten sind möglicherweise nicht typisch und durch Erscheinungen geprägt, die sich immer wieder ändern.

So variieren, neben den Preisen für von aussen bezogene Güter und Leistungen, die Belegung von Produktionsanlagen, das Mengengerüst, die Produktausbeute und -qualität, oder etwa die Zusammensetzung und Grösse



Anlagenbuchhaltung

Sachanlagen binden Kapital und prägen die Vermögenslage eines Unternehmens. Der Beitrag zeigt, wie die Anlagenbuchhaltung aufgebaut ist, welche rechtlichen Vorgaben gelten und wie Abschreibungen, Bewertungen und Anhangangaben praxisnah und OR-konform umgesetzt werden.

■ Von Prof Dr. Thomas Rautenstrauch

Einleitung

Sachanlagen sind Teil des Anlagevermögens (Art. 959a Abs. 1 Ziff. 2 OR) einer Unternehmung und umfassen alle materiellen Anlagegüter, die in der Absicht langfristiger Nutzung oder langfristigen Haltens erworben werden, wobei langfristig einen Zeitraum von mehr als zwölf Monaten bedeutet (Art. 960d Abs. 1 und 2 OR). Gleichwohl sind Anlagegüter als Vermögenswerte nur dann bilanzierungsfähig, wenn aufgrund vergangener Ereignisse über sie verfügt werden kann, ein Mittelzufluss wahrscheinlich ist und ihr Wert verlässlich geschätzt werden kann (Art. 959 Abs. 2 OR). Die Zuordnung zu den Sachanlagen erfolgt dann anschliessend anhand des Verwendungszwecks, wobei zumindest die folgenden Kategorien von Sachanlagen regelmässig unterschieden werden:

- Grundstücke
- technische Anlagen und Maschinen
- übriges Sachanlagevermögen

Im vorliegenden Artikel soll das Sachanlagevermögen sowohl aus Sicht der Buchhaltung

als auch aus Sicht des Jahresabschlusses im Mittelpunkt stehen.

Gegenstand der Anlagenbuchhaltung

Die Anlagenbuchhaltung dokumentiert die mengen- und wertmässigen Veränderungen der im Unternehmen vorhandenen Anlagegüter. Jedes Anlagegut ist bei seiner Anschaffung einzeln darin zu erfassen und in seiner Wertentwicklung wertmässig fortzuführen. Entsprechend kann die Anlagenbuchhaltung jederzeit über den Zustand, die vorhandene Menge und den (Buch-)Wert der zum Unternehmen gehörenden Anlagegüter informieren. Hierüber wird sie zugleich zur Grundlage für Entscheidungen über Reparatur/Wartung/Instandhaltung, Ersatzbeschaffung und Neuinvestition.

Die Anlagenbuchhaltung kann als ein Hilfs- bzw. Nebenbuch zur Finanzbuchhaltung verstanden werden, da sie ergänzende Angaben zum Hauptbuch enthält, die zur Feststellung der Vermögenslage des Geschäfts und der mit dem Geschäftsbetrieb zusammenhän-

genden Schuld- und Forderungsverhältnisse sowie der Betriebsergebnisse der einzelnen Geschäftsjahre erforderlich sind. Sie dient damit der Finanzbuchhaltung und zugleich der Jahresrechnung, weil mit ihr die Vermögenswerte des Sachanlagevermögens und deren Veränderungen erfasst und dokumentiert werden, die schliesslich in die Jahresrechnung einfließen.

Die einzelnen Vermögenswerte des Sachanlagevermögens werden systematisch und vollständig in einer Anlagenkartei erfasst, welche Teil der allgemeinen Sammelkonten der Buchhaltung ist. Dabei bekommt jeder Anlagewert eine einzelne Karte, auf der neben dem Anschaffungsdatum und dem Anschaffungspreis auch die Abschreibungen und Wertberichtigungen erfasst werden. Diese Karten aus der Anlagenbuchhaltung bilden dann auch die Grundlage für die Inventur und die Aufstellung des Inventars der Unternehmung.

Funktionen der Anlagenbuchhaltung

Wenn man das Tätigkeitsfeld der Anlagenbuchhaltung beschreiben will, so ist zuerst die Aufgabe der Bestanderfassung zu nennen, denn die Anlagenbuchhaltung dokumentiert den Bestand allgemein und die einzelnen Bewegungen des Sachanlagevermögens von der Anschaffung einer Anlage bis zu deren Abgang. Weiterhin ermittelt sie zum Bilanzstichtag den aktuellen Anlagevermögensbestand und ermöglicht, die entsprechenden Bewegungen (Zugänge, Umbuchungen, Ab-

Corporate Finance unter Druck: Risikomanagement und Finanzierung
Finanzierung neu denken, Risiken gezielt steuern und finanzielle Stabilität sichern
 1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/cfd

Finanz- und Liquiditätsplanung
Das Frühwarnsystem zur Sicherung Ihrer Zahlungsfähigkeit
 2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/flp

Strategisches Risikomanagement
Identifikation, Quantifizierung, Aggregation und Überwachung der wesentlichen Risiken
 1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/srm

LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

SPEZIALFÄLLE – BERECHNUNGSBEISPIELE – RECHTLICHES

MÄRZ 2026
NEWSLETTER **03**



Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Im ersten Beitrag lesen Sie, was bei einer AHV-Kontrolle geprüft wird und wo die häufigsten Stolperfallen sind.

Kompetenzmanagement ist eine zentrale Führungsaufgabe im HR geworden. Im zweiten Beitrag zeigen wir Ihnen, wie fehlende strategische, digitale und analytische Kompetenzen die Zukunftsfähigkeit von Organisationen gefährden.

Der dritte Beitrag zeigt, welche Lohnregelungen das Obligationenrecht zwingend vorgibt und welche rechtlichen Freiräume beim Lohn bestehen.

Zum Schluss geben wir Ihnen einen Überblick zum Thema BVG.

C. Seffing

Carla Seffing, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

IN DIESER AUSGABE:

- Aktuell:
AHV-Kontrolle Seite 1
- Top-Thema:
Kompetenzmanagement Seite 5
- Best Practice:
Lohnbestimmungen
gemäss OR Seite 8
- Top-Thema:
BVG Seite 11

AHV-Arbeitgeberkontrolle

Prüfungsgegenstand, Mitwirkungspflichten & beitragsrechtliche Risikofelder

Die AHV-Arbeitgeberkontrolle prüft mehrjährig, ob der massgebende Lohn korrekt abgerechnet wurde – und führt bei Fehlern schnell zu Nachforderungen und Verzugszinsen. Der Beitrag zeigt die typischen Prüffelder (unter anderem Freelancer-Status, Spesen, Naturalleistungen, Austritte, Beteiligungen), und wie Sie sich mit sauberer Dokumentation wirksam absichern.

■ Von Nadine Cafilisch

Einleitung

Die Arbeitgeberkontrolle dient der Überprüfung der korrekten Abrechnung von Beiträgen auf dem massgebenden Lohn (Art. 5 Abs. 2 Bundesgesetz über die Alters- und Hinterlassenenversicherung, AHVG; SR 831.10). Sie umfasst

in der Praxis regelmässig auch die Abrechnungen zu AHV/IV/EO und – soweit lohnabhängig abgerechnet – zur ALV (vgl. Arbeitgeberkontrolle-Regime). Arbeitgebende treffen weitgehende Mitwirkungs- und Dokumentationspflichten. Ungenügende Belegketten führen in

der Praxis regelmässig zu beitragsrechtlichen Aufrechnungen (Art. 68b AHVG; Art. 162 Verordnung über die Alters- und Hinterlassenenversicherung, AHVV; SR 831.101).

Zentrale Risikofelder sind Statusfragen (Freelancer/Consultants), Spesenpauschalen, Naturalleistungen (insbesondere Firmenfahrzeug, Gutscheine/Geschenke), Abgangsentschädigungen sowie Mitarbeiterbeteiligungen; die bundesgerichtliche Rechtsprechung verlangt eine Gesamtwürdigung der tatsächlichen Verhältnisse.

Rechtsgrundlagen und Prüfungsgegenstand

Die Ausgleichskassen sind gehalten, die bei ihnen angeschlossenen Arbeitgebenden periodisch zu kontrollieren. Rechtsgrundlagen



bilden insbesondere Art. 68b AHVG (Kontrolle/Auskunft) und Art. 162 AHVV (Durchführung der Arbeitgeberkontrolle).

Der Prüfungsgegenstand erstreckt sich auf die vollständige und richtige Erfassung des massgebenden Lohns sowie auf die Abgrenzung zu beitragsfreien Leistungen (insbesondere Unkostenersatz nach Art. 9 AHVV und Ausnahmetatbestände nach Art. 6 ff. AHVV).

Als zentrale Auslegungshilfe dient die Wegleitung über den massgebenden Lohn in der AHV, IV und EO (WML) des Bundesamts für Sozialversicherungen (BSV) (gültig ab 1.1.2019; Stand 1.1.2026, Version 21; inkl. Nachtrag 7 gültig ab 1.1.2026; online abrufbar über sozialversicherungen.admin.ch).

Ablauf der Kontrolle und Mitwirkungspflichten

Die Arbeitgeberkontrolle erfolgt regelmässig als Mehrjahresprüfung. In der Praxis wird sie durch Mitarbeitende der Ausgleichskasse oder durch beauftragte Revisionsstellen durchgeführt. Im Zentrum stehen die Lohnsummenmeldungen, die Lohnbuchhaltung und deren Abstimmung mit der Finanzbuchhaltung (Konten Personalaufwand, Spesen, Fahrzeuge, übrige Vergütungen). Arbeitgebende haben die erforderlichen Auskünfte zu erteilen, Einsicht zu gewähren und Unterlagen herauszugeben (Art. 68b AHVG; Art. 162 AHVV).

Rechtsfolgen: Nachforderung, Verzugszins, Verwirkung

Feststellungen der Arbeitgeberkontrolle führen regelmässig zu Nachtragsverfügungen (Nachforderung geschuldeter Beiträge). Zu beachten ist die Verwirkung der Beitragsforderung: Werden Beiträge nicht innert fünf Jahren nach Ablauf des Kalenderjahrs, für welches sie geschuldet sind, durch Erlass einer Verfügung geltend gemacht, erlischt der Anspruch (Art. 16 Abs. 1 AHVG).

Für nachgeforderte bzw. verspätet bezahlte Beiträge sind in der Regel Verzugszinsen geschuldet. Der Zinssatz beträgt 5% pro Jahr; Zinsen werden tageweise berechnet, ganze Monate zu 30 Tagen (Art. 41^{bis} i.V.m. Art. 42 Abs. 2 und 3 AHVV; vgl. auch BGE 134 V 202 zur Zinsberechnung).



Praxisnotiz

Bei Umqualifikation (Freelancer → unselbstständig) fallen neben den Beiträgen häufig auch Verzugszinsen und Verwaltungskostenbeiträge an. Zudem sind Folgeeffekte in FAK/UVG/BVG sowie im Steuer-/Lohnausweisbereich zu prüfen.

Massgebender Lohn als Leitbegriff

Als massgebender Lohn gilt jedes Entgelt für in unselbstständiger Stellung geleistete Arbeit (Art. 5 Abs. 2 AHVG). Der Begriff ist weit und umfasst Geld- und Naturalleistungen. Beitragspflichtige Tatbestände werden häufig nicht über den Grundlohn, sondern über Nebenleistungen, Pauschalen oder über die Qualifikation von Zahlungen (Lohn vs. Kapitalertrag/Spesen/Sozialleistung) ausgelöst. Die Rechtsprechung verlangt eine wirtschaftliche Betrachtungsweise und eine Gesamtwürdigung der konkreten Verhältnisse (Bundesgericht, Urteil 9C_618/2015 vom 22. Januar 2016; Bundesgericht, Urteil 9C_1029/2012 vom 27. März 2013).

Beitragsrechtliche Risikofelder in der Arbeitgeberkontrolle

Statusfragen: Freelancer, Consultants und Umqualifikation

Statusfragen gehören zu den häufigsten und kostenintensivsten Feststellungen. Entscheidend ist nicht die Vertragsbezeichnung, son-

dern die gelebte Realität. Massgeblich sind namentlich (i) das Vorliegen eines spezifischen Unternehmerrisikos und (ii) der Grad der arbeitsorganisatorischen Einbindung bzw. Abhängigkeit. Bei Tätigkeiten mit geringen Investitionen (z.B. Beratung/Agenturleistungen) kann die organisatorische Einbettung ausschlaggebend sein (Bundesgericht, Urteil 9C_946/2009 vom 30. September 2010; Bundesgericht, Urteil 9C_308/2017 vom 17. Mai 2018). Die Praxis ist insbesondere bei Personen, die faktisch wie interne Mitarbeitende eingesetzt werden (fixe Präsenz, Nutzung interner Systeme, Reporting/Weisungen), zurückhaltend bei der Anerkennung der Selbstständigkeit.

Indizienkatalog (Auswahl) – praktische Würdigung

- **für Selbstständigkeit sprechend:** mehrere Auftraggebende, eigene Markt- und Kundenbearbeitung, eigenes Personal/Unter-auftragnehmer, eigenes Arbeitsmittel- und Kostenrisiko, Auftreten im eigenen Namen
- **für Unselbstständigkeit sprechend:** Einsatz wie interne Mitarbeitende (Prozesse/Tools/Zeiterfassung), Weisungs- oder Präsenzstrukturen, wirtschaftliche Abhängigkeit von einem Auftraggebenden, Tätigkeit unter dessen Marke/Aussenauftritt

Ein besonderer Risikofall ist die Weiterbeschäftigung ehemaliger Mitarbeitender «als



Kompetenzmanagement im HR: Ist Ihr HR bereit für die Zukunft?

Die Entwicklung der Personalfunktion von einer administrativen Verwaltungseinheit hin zu einem strategischen Zukunftsgestalter war notwendig – und sie ist noch lange nicht abgeschlossen. HR steht heute an einem entscheidenden Wendepunkt. Kompetenzmanagement entwickelt sich dabei zu einer der zentralen Stellschrauben, um Organisationen nachhaltig zukunftssicher aufzustellen. Die entscheidende Frage lautet: Verfügt Ihr HR über die Kompetenzen, um die Fähigkeiten der Organisation aktiv zu gestalten? Sind HR-Verantwortliche dafür ausreichend ausgebildet? Und wie kann heute sichergestellt werden, dass HR den Anforderungen der Zukunft gewachsen ist?

■ Von Slavelina Jauslin



Entwicklung des HR-Bereichs

HR nach dem Zweiten Weltkrieg: Verwaltung statt Gestaltung

In den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg war die Personalarbeit primär administrativ geprägt. Das HR war vor allem zuständig für Stammdaten, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Zeitwirtschaft, Vertrags- und Arbeitsrechtsverwaltung sowie die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben. Fax und Telefon galten als zentrale Arbeitsmittel.

Das HR nahm in dieser Zeit eine rein verwaltende Funktion ein und war organisatorisch klar vom Kerngeschäft getrennt. Strategische Entscheidungen wurden ohne Einbindung der Personalabteilung getroffen; Mitarbeitende

galten primär als Kostenstelle, nicht als Erfolgsfaktor. Diese Rolle entsprach der damaligen wirtschaftlichen Realität: stabil, hierarchisch und industriell geprägt.

In den folgenden Jahrzehnten veränderte sich diese Rolle grundlegend. Aus einer administrativen Funktion entwickelte sich schrittweise ein strategischer Gestaltungsbereich. Zunächst trieben Fachkräftemangel und globale wirtschaftliche Veränderungen diesen Wandel voran, später folgten Digitalisierung, künstliche Intelligenz und tiefgreifende gesellschaftliche Transformationen.

Ab den 1970er- und 1980er-Jahren führten Globalisierung, Bildungsboom und Technologisierung zu neuen Berufsbildern und steigenden

Kompetenzanforderungen. Gleichzeitig nahmen regulatorische Komplexität und demografischer Druck deutlich zu. Ergänzt wurde dieser Wandel durch einen Wertewandel hin zu mehr Selbstverwirklichung und Sinnorientierung in der Arbeit. HR wurde zunehmend zum Gestalter von Organisations- und Kulturentwicklung.

In den frühen 2000er-Jahren lag der Fokus jedoch noch stark auf papierbasierten Prozessen, Präsenztrainings sowie Telefon- und Faxkommunikation. Viele HR-Ausbildungen waren entsprechend stark auf Arbeitsrecht, Administration und traditionelle Personalentwicklung ausgerichtet – ein Ansatz, der heutigen strategischen, technologischen und kulturellen Anforderungen nur noch bedingt gerecht wird.

Struktur und Wertschöpfung im modernen HR

Ein zentrales theoretisches Konzept der strategischen Weiterentwicklung des HR-Bereichs ist das HR-Business-Partner-Modell nach Dave Ulrich. Es unterstützt Unternehmen dabei, HR-Funktionen klar zu strukturieren und deren Wertschöpfungsbeitrag ganzheitlich auszurichten.

Das moderne HR basiert dabei auf drei komplementären Säulen:

- **Center of Expertise** bündeln spezialisiertes Fachwissen in Bereichen wie Talent Management, Vergütung, Arbeitsrecht und Personalentwicklung.
- **HR-Businesspartner** agieren als strategische Sparringspartner der Führungskräfte und stellen sicher, dass HR-Massnahmen konsequent auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet sind.
- **Shared Services Center** übernehmen standardisierte und administrative Prozesse wie Payroll, Personaladministration und Mitarbeitendenanfragen, unterstützt durch digitale Technologien.

Dieses Zusammenspiel schafft ein HR-Betriebsmodell, das operative Effizienz, strategische Wirksamkeit und fachliche Exzellenz miteinander verbindet – und markiert den Übergang von einer reinen Servicefunktion hin zu einem strategischen Partner der Unternehmensführung.

MWST IM GEMEINWESEN

Überblick über
steuerbare Leistungen.

Seite 2

VORSTEUERABZUG NACH MWSTG

Kompakter Überblick über
die Regelungen zum Vorsteuerabzug.

Seite 6

VORSTEUERBELEGE

Welche Angaben für den
Vorsteuerabzug zwingend sind.

Seite 7

LEASING

Wie das Leasing mehrwert-
steuerlich behandelt wird.

Seite 9

BEREIT FÜR DIE MWST-REVISION

Welche Unterlagen bei
einer Revision benötigt werden.

Seite 11

IN DIESER AUSGABE

STEUERPFLICHT IM GEMEINWESEN

Wann das Gemeinwesen
mehrwertsteuerpflichtig wird.



EDITORIAL**Liebe Leserin, lieber Leser**

Das Gemeinwesen erfüllt Aufgaben im öffentlichen Interesse. Gleichzeitig erbringt es Leistungen, die marktfähig sind. Der Titelbeitrag zeigt, wie das Mehrwertsteuerrecht hoheitliche Tätigkeiten definiert, wo die Steuerpflicht beginnt und welche Konstellationen in der Praxis besonders fehleranfällig sind.

Der Vorsteuerabzug ist zentral für die Mehrwertsteuer. Er setzt jedoch eine unternehmerische Tätigkeit voraus und knüpft an klare gesetzliche Bedingungen an. Der zweite Beitrag zeigt, welche Umsätze zum Abzug berechtigt sind und welche Tätigkeiten ausgeschlossen sind.

Der Vorsteuerabzug ist an klare Voraussetzungen geknüpft, wobei der Beleg Eigenschaften vorweisen muss. Der dritte Beitrag ordnet die gesetzlichen Grundlagen ein und zeigt, welche Angaben in der Praxis erwartet werden.

Im vierten Beitrag lesen Sie, wie Leasing mehrwertsteuerlich korrekt qualifiziert wird, wo der Ort der Leistung liegt und welche Folgen sich für Einfuhrsteuer und Vorsteuerabzug ergeben.

Die Checkliste im letzten Beitrag gibt einen strukturierten Überblick über die verlangten Unterlagen bei einer anstehenden MWST-Revision. Sie unterstützt Sie dabei, Ihre Dokumentation vollständig und nachvollziehbar aufzubereiten.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen.

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

MWST IM GEMEINWESEN

Die hoheitliche Tätigkeit eines Gemeinwesens ist von der Mehrwertsteuer ausgenommen. Der Aufgabenbereich eines Gemeinwesens beschränkt sich jedoch nicht nur auf hoheitliche Tätigkeiten, denn die Ansprüche der Einwohner gehen viel weiter – bis hin zu der Abwasserreinigung, Stromerzeugung, Wasseraufbereitung für die Befriedigung des täglichen Bedarfs. Dieser Beitrag versucht, aus der Sicht des Mehrwertsteuergesetzes (MWSTG), die mögliche Unterstellung der Mehrwertsteuer des Gemeinwesens zu beleuchten und zu erläutern.

■ Von Thomas Vilela

Einleitung

Der Bund erhebt eine indirekte Steuer – die sogenannte Mehrwertsteuer (MWST) auf der Grundlage des Art. 130 Bundesverfassung. Es handelt sich um eine allgemeine Verbrauchssteuer nach dem Prinzip der Netto-Allphasensteuer mit Vorsteuerabzug. Ebenfalls besteuert wird auch der inländische Konsum von Waren und Dienstleistungen. Sie bildet nebst der direkten Bundessteuer eine zentrale Einnahmequelle für den Bundeshaushalt.

Gemeinwesen

Die Mehrwertsteuer wird grundsätzlich auf alle entgeltlichen Leistungen erhoben, sofern das Gesetz hierfür keine Ausnahmen festlegt (Art. 18 Abs. 1 MWSTG). Hoheitliche Tätigkeiten, auch wenn hierfür Gebühren erhoben werden, sind von der Mehrwertsteuer ausgenommen. Ebenso sind Mittelflüsse wie Subventionen von der MWST befreit, wenn mangels Leistung diese Mittelflüsse nicht als Entgelt im Sinne von Art. 18 Abs. 2 MWSTG gelten. Dieser Abs. 2 führt eine geltende namentliche Liste auf.

Ein Gemeinwesen wird steuerpflichtig, wenn es unternehmerisch tätig ist oder Leistungen erbringt, die unternehmerischer Art sind (siehe Abbildung 1). Solche Leistungen von

Gemeinwesen und anderen öffentlich-rechtlichen Einrichtungen liegen aber nur dann vor, wenn ein steuerbares Leistungsverhältnis besteht – das heisst, die Leistung muss im Inland gegen Entgelt von einer steuerpflichtigen Person erbracht werden.

Der Art. 14 MWSTV bezeichnet im Umkehrschluss zum Art. 3 Bst. g MWSTG¹, was als unternehmerisch und damit steuerbar geltende Leistungen eines Gemeinwesens sind, welche nicht als hoheitliche Tätigkeiten gelten. Diese Verordnung führt namentliche Leistungen von Gemeinwesen auf, die als unternehmerischer Natur gelten.

Dazu gehören unter anderem:

- Dienstleistungen im Bereich von Radio und Fernsehen, Telekommunikationsdienstleistungen sowie elektronische Dienstleistungen
- Lieferung von Wasser, Gas, Elektrizität, thermischer Energie, Ethanol, Vergällungsmitteln und Ähnliches
- Betrieb von Sportanlagen wie Badeanstalten und Kunsteisbahnen

¹ Art. 3 Bst. g MWSTG g. Hoheitliche Tätigkeit: Tätigkeit eines Gemeinwesens oder einer von einem Gemeinwesen eingesetzten Person oder Organisation, die nicht unternehmerischer Natur ist, namentlich nicht marktfähig ist und nicht im Wettbewerb mit Tätigkeiten privater Anbieter steht, selbst wenn für die Tätigkeit Gebühren, Beiträge oder sonstige Abgaben erhoben werden.

BELEGE FÜR DEN VORSTEUERABZUG

Um die Vorsteuer geltend zu machen, müssen Belege klar und nachvollziehbar sein. Dieser Beitrag ordnet die gesetzlichen Grundlagen ein und zeigt, wie Unternehmen typische Fehler vermeiden.

■ WEKA Redaktionsteam

Einleitung

Grundsätzlich bestehen für Belege, die dem Vorsteuerabzug dienen, keine Formvorschriften, da die freie Beweiswürdigung im Sinne von Art. 81 Abs. 3 MWSTG gilt. Die steuerpflichtige Person kann die ihr im Rahmen ihrer unternehmerischen Tätigkeit und im Zusammenhang mit steuerbaren Leistungen angefallenen Vorsteuern in Abzug bringen. Sie muss dabei nachweisen können, dass sie die Vorsteuer effektiv bezahlt hat (Art. 28 Abs. 3 MWSTG). Zur Vereinfachung der Geltendmachung von Vorsteuern empfiehlt es sich aber, die nachfolgenden Punkte einzuhalten.

Grundsätzliche Erfordernisse

Folgende Angaben sollten Rechnungsbelege enthalten, um die Rückforderbarkeit sicherzustellen:

- **Name und Adresse des Leistungserbringers**, unter welcher er im Register der Steuerpflichtigen eingetragen ist oder welche er im Geschäftsverkehr zulässigerweise verwendet
- die Nummer, unter welcher der Leistungserbringer im Register der Steuerpflichtigen eingetragen ist (**MWST-Nr.**)
- **Name und Adresse des Leistungsempfängers**, wie er im Geschäftsverkehr zulässigerweise auftritt
- **Datum oder Zeitraum** der Leistung (sofern diese nicht mit dem Rechnungsdatum übereinstimmen)
- **Art, Gegenstand und Umfang der Leistung**: Der Gegenstand der Lieferung oder die Art der Dienstleistung kann auch in Form von Schlüsselzahlen, Codes oder Symbolen angegeben werden, wenn deren Bedeutung sowohl beim



Aussteller als auch beim Empfänger der Rechnung eindeutig festgestellt werden kann (z.B. aufgrund von Artikelverzeichnissen, Katalogen, Preislisten oder Dienstleistungstarifen).

Achtung: Zu allgemeine Formulierungen – etwa Managementleistungen – sind nicht empfehlenswert, da damit eine Vielzahl verschiedener Leistungen subsumiert werden kann und damit eventuell der Leistungsort nicht korrekt eruiert werden kann.

- das **Entgelt** für die Leistung
- den auf das Entgelt entfallenden **Steuerbetrag**: Dieser ist ausdrücklich als Mehrwertsteuer (MWST) zu bezeichnen und mit dem Steuersatz zu versehen; wird zu Preisen einschliesslich MWST fakturiert, so genügt die Bezeichnung «inklusive MWST» mit der Angabe des Prozentsatzes, zu welchem sie im Entgelt enthalten ist (z.B. «inkl. 8,1% MWST»).

Zu beachten

Wird in einer Rechnung oder einem gleichwertigen Dokument MWST ausgewiesen, obwohl sie nicht geschuldet ist, muss diese ausgewiesene MWST an die Eidg. Steuerverwaltung bezahlt werden.

Bei der Übertragung eines Gesamt- oder Teilvermögens oder Grundstücks im Meldeverfahren darf kein **Hinweis auf den Mehrwertsteuerbetrag** bzw. Mehrwertsteuersatz angebracht werden, sofern das Meldeverfahren obligatorisch anzuwenden ist. Hingegen ist auf der Rechnung zwingend darauf hinzuweisen (Art. 103 MWSTV).

Bei Kassenzetteln von automatisierten Kassen (z.B. Registrierkassencoupons, Tickets für die Parkhausbenützung, Quittungen für den Treibstoffbezug an Tanksäulen) kann **auf die Angabe des Namens und der Adresse des Leistungsempfängers verzichtet werden**. Diese Regelung gilt für Rechnungen mit einem Gesamtbetrag (inkl. MWST) von **CHF 400.-** (Art. 26 Abs. 3 MWSTG i. V.m. Art. 57 MWSTV).

Bei **Rechnungen in fremder Währung** ist grundsätzlich für die Berechnung der zu entrichtenden Steuer und des Vorsteuerabzugs der von der Eidg. Steuerverwaltung publizierte Tages- oder Monatsmittelkurs anzuwenden. Bei Fakturen in fremder Währung zwischen Gesellschaften desselben Konzerns (Konzernverhältnis) darf die Steuer mit dem Konzernkurs berechnet werden. Die Umrechnung zum Konzernkurs ist während eines Jahres beizubehalten.

Soll eine **Leistung freiwillig versteuert** werden (Option für nach Art. 21 MWSTG von der Steuer ausgenommene Leistungen), bedingt dies einen offenen Ausweis der MWST (z.B. auf der Rechnung) oder die Deklaration der MWST in Ziff. 205 der MWST-Abrechnung.

STEUER- & FINANZRATGEBER FÜR UNTERNEHMEN

MÄRZ 2026

STEUERTIPPS | VORSORGE- UND FINANZPLANUNG | KOSTENOPTIMIERUNGEN

UNTERNEHMENS- NACHFOLGE

Warum eine falsche Struktur eine Unternehmensübergabe erschwert.

Mehr dazu auf Seite 2

CFO AUF ZEIT

Wann ein Interim-CFO im KMU eingesetzt werden kann.

Mehr dazu auf Seite 6

ZIELE RICHTIG SETZEN

Ziele verständlich formulieren und konsequent umsetzen.

Mehr dazu auf Seite 9

SPESEN IM LOHNAUSWEIS

Wie Sie Spesen korrekt im Lohnausweis deklarieren.

Mehr dazu auf Seite 11

IN DIESER AUSGABE

UNTERNEHMENS- NACHFOLGE

Was vor der Nachfolge umstrukturiert werden muss.



• EDITORIAL



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

Viele KMU sind für die Nachfolge nicht vorbereitet. Betrieb, Liegenschaft und Kapitalanlagen liegen in einer Struktur, die einen möglichen Verkauf, eine Übergabe oder eine Finanzierung blockieren. Der Titelbeitrag dieser Ausgabe zeigt, wie Unternehmen ihre Struktur optimieren können.

Wenn eine Stelle als CFO im Unternehmen frei wird, braucht eine Neubesetzung oftmals Zeit. Daher wird für diese Zeiträume oftmals ein Interim-CFO eingesetzt. Der zweite Beitrag zeigt, wann ein Einsatz eines Internem-CFO sinnvoll ist.

Ziele sind in der Führungsarbeit ein wichtiges Instrument, in der Praxis bleiben sie oft abstrakt, was dazu führt, dass diese für Mitarbeitende nicht greifbar sind. Der dritte Beitrag zeigt, weshalb wirtschaftlicher Erfolg auch mit der Formulierung von Zielen zusammenhängt.

Ausgaben, die geschäftlich begründet sind, müssen den Mitarbeitenden zurückbezahlt und entsprechend deklariert werden. Was dabei zu beachten ist, lesen Sie im letzten Beitrag dieser Ausgabe.

Ich wünsche Ihnen hilfreiche Impulse für Ihre Unternehmerpraxis.

C. Seffinga

Carla Seffinga,
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

WEITSICHT BEI UMSTRUKTURIERUNGEN UND NACHFOLGEREGELUNGEN

Je nach Schätzung stehen in der Schweiz in den kommenden Jahren über 100 000 kleine und mittlere Unternehmungen (KMU) vor der Herausforderung der Unternehmensnachfolge. Die diesbezüglichen Stellschrauben sind zahlreich, wobei die im vorliegenden Ratgeber aufgezeigten Steuerimplikationen oft eine wichtige Rolle spielen. Eine behutsame und rechtzeitige Planung unter Berücksichtigung der Steuerpraxis der Kantone, in denen die Unternehmung wie auch der Übergabende und der Nachfolger steuerlich ansässig sind, ist unerlässlich.

• Von Nicolas Zbinden

Bedeutung der Unternehmensnachfolge

Die KMU werden gemeinhin als das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft bezeichnet. Weit über eine halbe Million solcher Unternehmen trägt zur Stütze und Stabilität der hiesigen Ökonomie bei. Je nach Schätzung suchen – unterstützt durch die demografische Entwicklung – bis zu 100 000 KMU in den kommenden Jahren einen oder mehrere Nachfolger. Vor diesem Hintergrund erscheint die Nachfolgeplanung sowohl für das einzelne KMU als auch für die Volkswirtschaft als existenzielle Aufgabe. Es gilt, möglichst viele Wirbel des Rückgrats sozusagen auf neue treibende Kräfte zu übertragen, damit die Stabilität volkswirtschaftlich Bestand haben kann. In der Tendenz werden dabei mehr Nachfolger ausserhalb der Familie, aus fähigen und willigen Mitarbeitenden rekrutiert.

Typische Ausgangslage bei KMU

Langjährige Betriebe stehen vor vielseitigen Herausforderungen, wenn es darum geht, die eigentumsmäßige und operative Nachfolge erfolgreich zu meistern. So muss oft im Hinblick

auf den Generationenwechsel das Geschäftsmodell strategisch an Zukunftserwartungen justiert werden, was auch überfällige Investitionen voraussetzen kann. Vorliegend interessieren die im steuerlichen Kontext zu beachtenden Parameter im Nachfolgeprozess. Die Ausgangslage ist oft dergestalt, dass die Unternehmung sowohl den operativen Betrieb als auch Liegenschaften besitzt, wobei der Nachfolger Letztere nicht finanzieren kann oder will. Eine «zu schwere» Unternehmung kann sich aber auch daraus ergeben, dass über die Jahre beträchtliche Wertschriften angelegt oder Kunstobjekte beschafft worden sind. Im Folgenden wird auf die Nachfolgeregelung für eine Kapitalgesellschaft (Aktiengesellschaft oder GmbH) näher eingegangen. Eine typische Bilanzsituation am Anfang des Nachfolgeprozesses kann beispielhaft wie folgt ausschauen (siehe Abbildung 1).

Bei einer solchen Ausgangslage geht es primär darum, die Unternehmung insofern zu verschlanken, dass sich die Nachfolgeoptionen und deren Erfolgsaussichten erhöhen.

DER EINSATZ VON INTERIM-CFOS IN SCHWEIZER KMU: EIN PRAXISBERICHT

Ein Interim-CFO kann für Unternehmen in Phasen des Umbruchs wie auch in Wachstumsphasen ein entscheidender Hebel sein, um finanzielle Stabilität und strategische Handlungsfähigkeit sicherzustellen. Der folgende Text orientiert sich an meinen Einsätzen in den letzten zehn Jahren als selbstständig tätige Interim-CFO in Schweizer KMU.

• Von Arlette Jost

Warum Interim-Management im Bereich Finanzen an Bedeutung gewinnt

Die Rolle des Chief Financial Officers hat sich grundlegend verändert: Weg von der reinen Verwaltung von Zahlen hin zu einer zentralen, strategischen Führungsfunktion als Partner/-innen der Geschäftsführung und Treiber von Transformation und Wachstum. Dies ist eine äusserst wichtige Rolle, stehen Schweizer KMU doch gleichzeitig unter dem Druck der (weiteren) Digitalisierung, des Fachkräftemangels, zunehmender Regulierung und einer anspruchsvolleren Finanzierungslandschaft.

In diesem Umfeld gewinnt der Einsatz von Interim-CFOs an Bedeutung: Als temporäre Führungskraft, die in kritischen Phasen Verantwortung übernimmt, Strukturen schafft und Ergebnisse liefert. Dabei geht es längst nicht mehr nur um Restrukturierungen oder die Überbrückung von Vakanzen, sondern zunehmend auch um die professionelle Begleitung von Wachstumsphasen, etwa bei Expansion, Internationalisierung oder Akquisitionen.

Aus meinen Mandaten weiss ich, dass viele KMU in Wachstumsphasen an Grenzen stossen, wenn Finanzprozesse, Liquiditätsplanung und Reporting nicht im gleichen Tempo mitgewachsen sind. Oftmals sind auch die internen Strukturen und die Führungskultur ver-

altet und bedürfen frischen Winds von aussen. Hier setzt ein Interim-CFO an und verbindet seine/ihre operative Erfahrung mit strategischer Steuerung. Das Unternehmen gewinnt zudem während des Interim-Mandats die notwendige Zeit, sich um eine nachhaltige und für die neue Ausgangslage passende Besetzung der CFO-Rolle zu kümmern.

Profil und Aufgaben eines Interim-CFO

Ein Interim-CFO übernimmt die volle Verantwortung für den Bereich Finanzen auf Zeit. Im Unterschied zu einem klassischen Berater steht der/die Interim-CFO in der Linie, ist Mitglied der Geschäftsleitung, führt Mitarbeitende, trifft Entscheide und verantwortet die Umsetzung. Gleichzeitig unterscheidet er sich vom fest angestellten CFO durch den klaren Mandatsauftrag, eine befristete Einsatzdauer und eine starke Umsetzungsorientierung.

Zu den typischen Aufgaben als Interim-CFO gehören die Weiterentwicklung des Bereichs Finanz- und Rechnungswesen, die Sicherstellung der Liquidität durch rollierende Liquiditätsplanung sowie die Einführung oder Weiterentwicklung eines aussagekräftigen Management-Reportings. In vielen Mandaten kommen Themen wie Finanzierung von Wachstum, Verhandlungen mit Banken und Behörden oder die Professionalisierung von Planungsprozessen hinzu.

Parallel zu diesen fachlichen Themen erfolgt die personelle Führung des Accounting-Teams: Diese sind meistens noch nicht (oder nicht mehr) für die aktuellen Anforderungen aufgestellt und entsprechend verunsichert.

Aus der Praxis zeigt sich: Erfolgreiche Interim-CFOs bringen neben fachlicher Tiefe in Rechnungswesen, Controlling und Finanzierung vor allem Umsetzungsstärke, Kommunikationsfähigkeit

