FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

EXPERTEN-KNOW-HOW – BEST PRACTICE – PRAXISBEISPIELE

MAI 2016
NEWSLETTER **05**

Liebe Leserin, lieber Leser

Untersuchungen zeigen, dass die Wechsler von IFRS auf Swiss GAAP FER vornehmlich kleine bis mittelgrosse börsenkotierte Firmen sind, welche unter dem massgeblichen Einfluss von Schweizer «Ankeraktionären» stehen, sowie ein von Schweizern dominierten Verwaltungsrat und fast ausschliesslich auch einen Schweizer Finanzleiter (CFO) haben.

In diesem Beitrag erhalten Sie einen Überblick über Neuigkeiten und Präzisierungen aus dem Jahr 2015 sowie aktuelle Marktinformationen aus dem Bereich der beruflichen Vorsorge.

Für den täglichen Gebrauch, zeigen wir Ihnen die neun nützlichsten Excel-Funktionen auf.

Herzlichst Ihre

Petra Schmutz, Redaktorin

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema: Wechsel von IFRS auf Swiss GAAP FER — Seite 1
- Praxisbeispiel: Das Dividendenmärchen — Seite 4
- Top-Thema: Unternehmensführung mit Kennzahlen – 2. Teil — Seite 6
- Best Practice: BVG – Neuigkeiten und Präzisierungen — Seite 8
- Excel-Tipp: Neun nützliche Funktionen — Seite 12

Neue Welle an IFRS: wechseln schon bald mehr Firmen zu Swiss GAAP FER?

Seit 2008 wechseln an der SIX kotierte Firmen vermehrt den Rechnungslegungsstandard von den IFRS zu Swiss GAAP FER (FER). Mit IFRS 9 (Finanzinstrumente), IFRS 15 (Erlöse aus Verträgen mit Kunden) und IFRS 16 (Leasingverhältnisse) werden die Anwender einmal mehr mit weitreichenden Änderungen konfrontiert.

Von Marc Ch. Sager und Jérôme Vial

Seit 2008 haben mindestens 40 an der SIX Swiss Exchange (SIX) kotierte Firmen (exkl. Finanzinstitutionen) den Rechnungslegungsstandard von den International Financial Reporting Standards (IFRS) zu den Swiss GAAP FER (FER) gewechselt.[1] Ab 2013 legten mit Georg Fischer, Meyer Burger und Swatch auch drei «Schwergewichte» ihre Rechnungen erstmals (wieder) nach FER. Swatch war zudem der erste Anwender aus dem Swiss Market Index (SMI), welcher von IFRS zu FER wechselte.[2] Bereits angekündigt sind die Wechsel von Ascom, Cicor Technologies und Looser (ab Berichtsperiode 2015), sowie Bobst per Berichtsperiode 2016.[3] Gewisse (bis dato) IFRS-Anwender wie Ems-Chemie, Implenia oder Swisscom haben auch schon die Kosten und den Nutzen eines Wechsels evaluiert und tun dies wohl auch fortlaufend. Andere wie Barry Callebaut, Belimo, Forbo oder Schindler haben in der Vergangenheit klar die Absicht geäussert weiterhin auf IFRS zu setzen.[4]

Untersuchungen zeigen, dass die Wechsler vornehmlich kleine bis mittelgrosse börsenkotierte Firmen sind, welche unter dem massgeblichen Einfluss von Schweizer «Ankeraktionären» stehen, sowie ein von Schweizern dominierten Verwaltungsrat und fast ausschliesslich auch einen Schweizer Finanzleiter (CFO) haben.[5]

Offiziell werden folgende Hauptgründe für einen Wechsel kommuniziert:[6]

- hohe und steigende Komplexität von IFRS
- hohe und steigende Kosten von IFRS-Berichterstattung
- die Ansicht, dass FER «true and fair» die ökonomische Realität abbildet
- die Meinung, dass FER bezüglich Transparenz und Qualität der Offenlegung mit IFRS vergleichbar ist

Eine Befragung der CFOs von 20 an der SIX kotierten IFRS-Anwendern untermauert die Erkenntnis, wonach vorwiegend die hohe Komplexität, sowie das Kosten-Nutzen-Verhältnis von IFRS Anlass dafür sind einen Wechsel zu FER in Erwägung zu ziehen.[7]

Einzelne IFRS im Fokus

Gewisse Firmen kommunizieren auch ganz offen, welche IFRS-Regelungen für den Wechselentscheid massgeblich waren. Im Fall von Georg Fischer sind dies die Regelungen zu Joint Ventures (IFRS 11 und 12) sowie Vorsorgeverpflichtungen (IAS 19).[8]

Auch die Höhe des nach IFRS bilanzierten Goodwills scheint in der Vergangenheit ein massgeblicher Treiber von Wechselentscheidungen gewesen zu sein. Die überwiegende Mehrheit aller betroffenen Firmen verrechnet nach einem Wechsel zu FER den immateriellen Firmenwert mit dem Eigenkapital.[9]

Die in der bereits erwähnten Untersuchung[10] befragten CFOs gaben an, dass vornehmlich die IFRS-Regelungen in den Bereichen Vorsorgeverpflichtungen, Abbildung von Goodwill (IAS 36), sowie Rechnungslegung von Joint Ventures für einen Wechsel zu FER ausschlaggebend wären.

Angesichts des offensichtlich anhaltenden Trends, wonach börsenkotierte Firmen vermehrt ihren Rechnungslegungsstandard von IFRS zu FER wechseln, stellt sich die Frage, ob anstehende IFRS-Neuregelungen diese Entwicklung noch weiter befeuern.

Leistungen an Arbeitnehmer (IAS 19)

Die letzte grosse Revision von IAS 19 trat per 1. Januar 2013 in Kraft. Die Abschaffung der verzögerten Teilerfassung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten («Korridor-Methode»), sowie der auf dem Vorsorgevermögen erfolgswirksam anzusetzenden Erwarteten Rendite hinterliess erwartungsgemäss entsprechende Spuren in den Abschlüssen der IAS 19-Anwender.[11] Bei zehn der grössten an der SIX kotierten Firmen reduzierte sich aufgrund der Regeländerungen das Eigenkapital (teilweise um bis zu knapp 20%). Bei sechs dieser Unternehmen verwandelte sich zusätzlich ein Nettofinanzierungsertrag in einen Nettoaufwand.[12]

Bereits vor den jüngsten Anpassungen wurde IAS 19 teilweise als «ein Ärgernis»[13] für Schweizer CFOs abgestraft. Im Zentrum der Debatte stand meist die «Schwarz-Weiss-Betrachtung», nach welcher Schweizer Vorsorgepläne – gemäss IAS 19 – als leistungsorientiert klassifiziert werden, obschon diese im Kern eigentlich beitragsorientiert ausgestaltet sind.[14]

Das wohl noch länger anhaltende Umfeld tiefer Zinsen trägt seinerseits nicht zur Attraktivität von IAS 19 bei. Je tiefer die anzuwendenden Diskontierungssätze, umso schwerer wiegt die Last der Vorsorgeverpflichtungen. Dies hat potentiell auch Auswirkungen auf die Kredit-Ratings von Unternehmen.[15]

Bevor sich IFRS-Anwender – dem Beispiel von Georg Fischer folgend – unter anderem aufgrund von IAS 19 für einen Wechsel zu FER entscheiden, sollte jedoch auch die aktuelle Entwicklung in Betracht gezogen werden. Kurzfristig wird die Problematik nicht entschärft. Im November 2015 beriet das International Accounting Standards Board (IASB) jedoch letztmals über den aktuellen Stand eines langfristigen Forschungsprojektes zum IAS 19. Es ist das erklärte Ziel, bei der Abbildung von hybriden Vorsorgeplänen (mit leistungs- und beitragsorientierten Merkmalen) der ökonomischen Realität besser Rechnung zu tragen.[16] Das Board nimmt offiziell zur Kenntnis, dass es einen internationalen Trend weg von leistungsorientierten und hin zu beitragsorientierten oder hybriden Vorsorgeplänen gibt, und, dass insbesondere alle Schweizer Vorsorgepläne als hybrid zu klassifizieren sind.[17] Weiter ist sich das IASB bewusst, dass die Aufteilung von Risiken (beispielsweise das Investitionsrisiko) zwischen Arbeitgeber und -nehmer bei der aktuellen Regelung zur Berechnung der Vorsorgeverpflichtung nicht adäquat berücksichtigt wird. Ein möglicher Lösungsansatz sieht vor, die Höhe der Vorsorgeverpflichtung den effektiv beim Arbeitgeber anfallenden Kosten anzugleichen (capped ultimate costs adjustment model).[18]

Das IASB hält jedoch auch fest, dass das Forschungsprojekt sinnvollerweise erst nach Abschluss der Revision der Bestimmungen zum Rahmenkonzept weiter vorangetrieben werden soll.[19]

Erlöse aus Verträgen mit Kunden (IFRS 15)

IFRS 15 ist ab 1. Januar 2017 anzuwenden. Eine frühere Anwendung ist zulässig. Der Standard ersetzt IAS 11 (Fertigungsaufträge) und IAS 18 (Umsatzerlöse).[20] Konzeptionell wird die Umsatzerfassung künftig aus der Veränderung von Vermögen und Verpflichtungen abgeleitet (Asset-Liability-Approach). Nach einem Fünf-Schritte-Modell müssen zuerst jeweils der Vertrag mit dem Kunden, sowie einzelne Leistungsverpflichtungen innerhalb dieses Vertrages identifiziert werden. Im Anschluss gilt es den gesamten Transaktionspreis für den Vertrag zu ermitteln. Dieser Preis muss wiederum auf die einzelnen Leistungsverpflichtungen verteilt werden. Die Erlösvereinnahmung erfolgt unmittelbar nach der Erfüllung der einzelnen Leistungsverpflichtung in Höhe des entsprechend zugeordneten Teiltransaktionspreises.[21] Potentiell stark von diesen Änderungen betroffen sind beispielsweise die in der Telekommunikationsbranche vorherrschenden Mehrkomponentenverträge. Gemäss IAS 18 war es bis anhin zulässig, das gratis an den Kunden abgegebene Smartphone beim Abschluss eines neuen Mobilevertrages durch erhöhte Ratenzahlungen über die gesamte Laufzeit hinweg als Erlöse zu vereinnahmen. Nach IFRS 15 muss nun neu der Einzelveräusserungspreis des Smartphones, sowie des Servicevertrages ermittelt werden. Der Preis für das Smartphone wird gleich zu Beginn (bei der Abgabe an den Kunden) als Erlös erfasst. Die hier nun tieferen monatlichen Raten werden entsprechend weiterhin über die Laufzeit als Umsatz vereinnahmt. Obwohl der gesamte Transaktionspreis gleich hoch ist, ändert sich nach IFRS 15 gegenüber IAS 18 die Aufteilung der Erlösvereinnahmung auf einzelne Berichtsperioden.[22] Dies hat möglicherweise auch erheblichen Einfluss auf

die Besteuerung sowie die Ausschüttung von Gewinnen.

IFRS-Anwender aller Branchen sind gut beraten – auch mit Blick auf die retrospektive Anwendung der neuen Regelungen – frühzeitig die Ausgestaltung ihrer Kundenverträge auf die Auswirkungen von IFRS 15 hin zu analysieren. Allenfalls sind wesentliche Anpassungen bei IT-Systemen (Rechnungsstellung, Schnittstellen zur Buchhaltung und internem Kontrollsystem), sowie entsprechende Prüfungen durch die Revisionsstelle erforderlich.[23]

Finanzinstrumente (IFRS 9)

IFRS 9 ist ab 1. Januar 2018 anzuwenden. Eine frühere Anwendung ist zulässig. Der Standard ersetzt IAS 39 (Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung).[24]

Die potentiellen Auswirkungen – insbesondere auch auf Nicht-Finanzinstitutionen – sollten nicht unterschätzt werden.[25] IFRS 9 ist grundsätzlich prinzipienorientierter als IAS 39 und eröffnet Ermessensspielräume, welche es von Anwenderseite her auszuloten gilt.[26] Unter anderem verlangt IFRS 9 neu die Beurteilung von Geschäftsmodellen zur Klassifizierung von Finanzinstrumenten, sowie die Ermittlung erwarteter Verluste (Expected-Loss-Model) zur Folgebewertung. Mit solchen Anforderungen sollten sich betroffene Anwender frühzeitig auseinandersetzen. Insbesondere erfordert die Ermittlung von Verlusthistorien auch Anpassungen bei den IT-Systemen.[27]

Leasingverhältnisse (IFRS 16)

IFRS 16 ist ab 1. Januar 2019 anzuwenden. Eine frühere Anwendung ist zulässig, sofern IFRS 15 ebenfalls bereits zur Anwendung kommt. Der Standard ersetzt IAS 17 (Leasingverhältnisse).[28] Wesentliche Veränderungen ergeben sich vorwiegend auf Seiten des Leasingnehmers. Neu besteht faktisch keine Möglichkeit mehr Leasinggeschäfte ausserhalb der Bilanz zu führen (Mietleasing). Mit Ausnahme von kurzfristigen (Laufzeit < 12 Monate) und unwesentlichen (Betrag < 5000 USD) Geschäften müssen sämtliche Leasingverhältnisse als Nutzungsrecht (Aktivum) sowie mit der entsprechenden Verbindlichkeit angesetzt werden, und verlängern folglich die Bilanz. Dies wirkt sich direkt auf Kennzahlen wie beispielsweise dem Verschuldungsgrad aus. Weiter verändern sich im Zeitablauf auch Gewinngrössen wie EBITDA und EBIT sowie der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit. Neu müssen anstelle von linear verteilten Leasingraten, welche im operativen Resultat erfasst werden, Abschreibungen auf das Nutzungsrecht, sowie Zinszahlungen auf der Verbindlichkeit getrennt voneinander über die Erfolgsrechnung fliessen. Oftmals werden Abschreibungen zuzüglich Zinsen das Resultat in den Anfangsperioden stärker belasten, als lineare Ratenzahlungen.[29]

Schätzungen zufolge bringen die neuen Regelungen alleine bei der Deutschen Telekom rund 14 Mrd. EUR an Leasingverhältnissen auf die Bilanz.[30]

Die notwendigen Anpassungen – gerade für Unternehmen mit vielen Mietleasingverhältnissen – sind nicht zu unterschätzen. Es gilt sämtliche Leasingverhältnisse – über alle Bereiche und Länderorganisationen hinweg – in einer Datenbank einheitlich zu erfassen, und diese Angaben gemäss IFRS 16 qualitativ aufzubereiten. Auch sollten vor der Erstanwendung von IFRS 16 abgeschlossene Leasingverträge mit Blick auf die retrospektive Anwendung des neuen Standards überprüft werden.[31]

Fazit

Unsere Gespräche mit allen grossen Revisionsgesellschaften machen deutlich: viele Schweizer IFRS-Anwender analysieren gegenwärtig die Auswirkungen der nächsten Welle an neuen Standards. Es ist nicht auszuschliessen, dass aufgrund so gewonnener Erkenntnisse weitere Wechsel zu Swiss GAAP FER ausgelöst werden.

Literaturverzeichnis

Berger, J., & Nardmann, H. (2016, 5. Februar 2016). Neuer IFRS-Leasingstandard für mehr Transparenz. Börsen-Zeitung, S. 10.

Boelsems, O., & Kuhn, S. (2015). Klassifizierung von Finanzinstrumenten nach IFRS 9. E&Y. Deutschland.

Bürgler, E. (2012, 19. September 2012). Swatch Group hat genug von IFRS. Finanz und Wirtschaft.

Deloitte. (2014). Financial reporting by listed companies: Spotlight on Swiss trends. Deloitte. Switzerland.

Ferber, M. (2016, 2. Februar 2016). Vorsorge als Dorn im Auge? Neue Zürcher Zeitung.

Fiechter, P., Halberkann, J., & Meyer, C. (2015). Have International Financial Reporting Standards (IFRS) become too complex for small and mid-cap companies? Unpublished Working Paper. University of Zurich. Switzerland.

Georg Fischer. (2013). Georg Fischer to switch from IFRS to Swiss GAAP FER [Press release]. Georg Fischer AG. Switzerland. Retrieved June 9, 2015, from http://www.georgfischer.com/content/gf/com/en/news/mediareleases/mediarelease/media-releases-2013/georg-fischer-toswitchfromifrstoswissgaapfer.html

Glanz, S. (2016). Der Wechsel börsenkotierter Unternehmen von IFRS auf Swiss GAAP FER. In C. Meyer & D. Pfaff (Eds.), Jahrbuch Finanz- und Rechnungswesen 2016 (S. 9–54). Zürich: WEKA.

Helbling, C. (2010). Bilanzierungsregeln für Pensionskassen auf dem Prüfstand. In C. Meyer & D. Pfaff (Eds.), Jahrbuch Finanz- und Rechnungswesen 2010 (S. 147–182). Zürich: WEKA.

Hochreutener, Y., & Vial, J. (2014). COMPANIES SWITCHING FROM IFRS TO SWISS GAAP FER – AN ONGOING TREND? Unpublished Working Paper. University of St.Gallen. Switzerland.

IASB. (2015a). Cover note—Project Update. Agenda ref 15. IASB. UK.

IASB. (2015b). Global trends in pensions. Agenda ref 15A. IASB. UK.

IASB. (2015c). Potential impact of the Agenda Consultation and other IASB projects. Agenda ref 15C. IASB. UK.

IASB. (2015d). Potential models that might address the issue of contribution-based promises and other hybrid plans. Agenda ref 15B. IASB. UK.

ICAEW. (2016). INTRODUCING IFRS 9 FINANCIAL INSTRUMENTS. ICAEW. UK.

Köster, O., & Hoffmann, E. (2015). «Was lange währt, wird endlich gut?» IFRS 15: Der neue Standard zur Umsatzrealisierung. In C. Meyer & D. Pfaff (Eds.), Jahrbuch Finanz- und Rechnungswesen 2015 (S. 79–112). Zürich: WEKA.

Leibfried, P., & Müller, L. (2011). Der neu veröffentlichte IAS 19 zur Bilanzierung von Vorsorgeverpflichtungen. Zeitschrift für internationale Rechnungslegung, 6(7/8), 329–333.

Leibfried, P., & Sager, M. C. (2015). Entwicklungen bei der Umsatzerfassung. In C. Meyer & D. Pfaff (Eds.), Jahrbuch Finanz- und Rechnungswesen 2015 (S. 43–77). Zürich: WEKA.

Mannigel, G. (2015). IFRS 9: Betrifft alle IFRS-Anwender (S. 62–70). PwC. Switzerland.

Müller, L. (2013). Die Abbildung von Risk-Sharing im Rahmen der Rechnungslegung von Vorsorgeverpflichtungen: Lösungsmöglichkeiten für die Bilanzierung nach IFRS in der Schweiz. (Ph.D.-Thesis), University of St.Gallen, Switzerland.

Steel, G. (2016). New accountancy standards will bring leasing obligations to the balance sheet. PwC. United Arab Emirates.

Suter, D. (2015). Vorsorgeverpflichtungen: Auswirkungen der jüngsten Änderungen der internationalen Rechnungslegung auf Schweizer Grossunternehmen. In C. Meyer & D. Pfaff (Eds.), Jahrbuch Finanz- und Rechnungswesen 2015 (S. 113–138). Zürich: WEKA.

FUSSNOTEN

1 Vgl. Glanz (2016) für eine ausführliche Übersicht
2 Vgl. Deloitte (2014)
3 Vgl. Glanz (2016)
4 Vgl. Bürgler (2012)
5 Vgl. Glanz (2016)
6 Vgl. Fiechter, Halberkann, und Meyer (2015); Glanz (2016)
7 Vgl. Hochreutener und Vial (2014)
8 Vgl. Georg Fischer (2013)
9 Vgl. Fiechter et al. (2015); Glanz (2016)
10 Vgl. Fussnote 7
11 Vgl. Leibfried und Müller (2011)
12 Vgl. Suter (2015)
13 Vgl. Helbling (2010, S. 155)
14 Vgl. Müller (2013)
15 Vgl. Ferber (2016)
16 Vgl. IASB (2015a)
17 Vgl. IASB (2015b)
18 Vgl. IASB (2015d)
19 Vgl. IASB (2015c)
20 Vgl. Leibfried und Sager (2015)
21 Vgl. Leibfried und Sager (2015)
22 Vgl. Köster und Hoffmann (2015)
23 Vgl. Köster und Hoffmann (2015)
24 Vgl. ICAEW (2016)
25 Vgl. ICAEW (2016)
26 Vgl. Boelsems und Kuhn (2015)
27 Vgl. Mannigel (2015)
28 Vgl. http://blog.kpmg.ch/neuer-standard-zur-leasingbilanzierung-was-sind-die-auswirkungen/, Aufgerufen am: 16.03.2016
29 Vgl. Berger und Nardmann (2016)
30 Vgl. Berger und Nardmann (2016)
31 Vgl. Berger und Nardmann (2016); Steel (2016)

AUTOREN

Marc Ch. Sager, M.A. HSG, Doktorand am Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St.Gallen (ACA-HSG) mit Forschungsschwerpunkt im Bereich der nationalen und internationalen Rechnungslegung.

Jérôme Vial, UK Chartered Accountant (ACCA), CIIA, CEO Tagetik Schweiz AG, Dozent an der EDHEC Business School (Nizza) und an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).

2. St.Galler Forum für Finanzmanagement und Controlling

Spannend – weiterführend – vernetzend. Die St.Galler Fachtagung für Fach- und Führungskräfte aus Finanzmanagement und Controlling.

Freitag, 17. Juni 2016, 8.30 bis 16.45 Uhr. Fachhochschulzentrum, Rosenbergstrasse 59, 9000 St.Gallen

Details und Anmeldung: www.fhsg.ch/forum-finanzen-controlling

FHS St.Gallen Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Hauptsponsoren

Sponsoren

Dividende oder Lohn – Oder beides?

Zu dieser Frage hat nicht nur das Bundesgericht schriftlich Stellung genommen sondern auch unzählige Experten. Es ist an der Zeit zu prüfen, ob an diesem Thema auch wirklich Fleisch am Knochen ist.

Von Kevin Cummins und Cyrill Habegger

Der Homo Oeconomicus beschreibt einen Menschen, der vor der Entscheidung über alle möglichen Optionen eine klare Präferenzenordnung bilden kann und sich dann für die nach seinen Präferenzen beste Variante entscheidet. Stark vereinfacht könnten man die Präferenzen der Akteure wie folgt beschreiben:

- Ausgleichskasse: Möglichst viele Dividenden in beitragspflichtigen Lohn umwandeln
- Unternehmer: Tiefste Steuerbelastung auf erwirtschafteten Ertrag
- Steuerbehörde: Möglichst hohe Steuereinnahmen

Für unser Praxisbeispiel nehmen wir die Fünfer & Weggli AG aus Zug, für welche nur Fritz Meier, Jahrgang 1970, als Bauplaner arbeitet und alleiniger Aktionär ist. Das letzte Geschäftsjahr lief für die Gesellschaft hervorragend. Nach dem provisorisch erstellten Abschluss stellt F. Meier fest, dass er vor Berechnung seines Lohnes und Steuer CHF 400 000.– zum Verteilen hätte. Aufgrund der vorhandenen Reserven im Betrieb müssten auf allfälligen Dividenden auch keine weiteren gesetzlichen Reservenzuweisungen mehr erfolgen. Herr Meier, wohnhaft in Zug überlegt sich folgendes:

- Wie viel Lohn soll oder muss ich beziehen?
- Wie viel Dividenden kann oder soll ich ausschütten lassen?
- Bei welcher Variante bezahle ich am wenigsten Steuern?
- Wo liegt das optimale Verhältnis zwischen Lohnbezug/Dividendenbezug?

Von einem Steuerexperten hat er gehört, dass die Dividenden ja nur noch reduziert besteuert werden. Aufgrund der Tatsache dass F. Meier 100% der Aktien hält und die Dividenden privat nicht mehr voll besteuert werden, rechnet er sich die Variante aus, den höchstmöglichen Betrag in Dividendenform zu beziehen. Fritz ist zwar begeistert von der Idee, der AHV keine Beiträge mehr zu leisten, hat aber Bedenken wegen seiner Altersvorsorge und was bei einem Unfall oder Krankheit passieren würde. Seine Bedenken und Schlussfolgerungen sind die folgenden:

AHV

Rechnet Fritz im aktuellen Jahr keinen AHV Lohn ab, würde er im Alter eine Rentenkürzung von rund 2,3% erleiden was einer jährlichen Rentenkürzung von rund CHF 650.– pro Jahr entspräche. Wird Fritz 80 Jahre alt, würde er durch diese Kürzung insgesamt rund CHF 9750.– verlieren. Diese Beitragslücke könnte er jedoch mit den Beiträgen aus den Jugendjahren kompensieren. Im Weiteren sind nur Lohnbestandteile bis CHF 84 600.– rentenbildend, die Beiträge für den übersteigenden Lohn betrachtet F. Meier als Steuer und nicht als Solidaritätsgeste.

Doch bei weiterer Recherche stellt Fritz ebenfalls fest, dass die AHV bei Arbeitgeberkontrollen jeweils prüft, ob ein übermässiger Bezug an Dividenden im Verhältnis zum Lohn bezogen wurde. Gemäss Bundesgericht wird der orts- und branchenübliche Lohn gemäss dem Lohnrechner des Bundesamtes für Statistik herangezogen. Der branchenübliche Lohn für Fritz liegt laut dem online Tool des Bundesamtes für Statistik namens «Salarium» bei rund CHF 120 000.– pro Jahr.

Unfallversicherung

Hier stellt der Dividendenbezug kein Problem dar. Fritz kennt Artikel 22 der Unfallversicherungsverordnung welche besagt, dass bei einem Unfall für mitarbeitende Aktionäre mindestens der orts- und branchenübliche Lohn für die Entschädigungsberechnung herangezogen wird. In der Police wurde kein fixer Lohn vereinbart, was Fritz aber nicht beunruhigt, würde sich die Taggeldberechnung sowieso auf den orts- und branchenüblichen Lohn abstützen, egal wie hoch der deklarierte Lohn war.

Krankentaggeldversicherung

Hier überlegt sich Fritz eine fixe Summe zu versichern und vernachlässigt das Thema.

Nun geht es aber wirklich um das Eingemachte. Könnte es sein, dass ein Lohnbezug, welcher den Betriebsgewinn und somit die Gewinnsteuern schmälert, steuerlich nicht vorteilhafter ist als der Dividendenbezug? Bei einer Lohnzahlung können auch Pensionskassenbeiträge generiert werden, welche nicht verloren und erst noch steuerfrei sind. Gibt es gar einen guten Mix aus beiden Varianten und falls ja, wie wird der optimale Grenznutzen für Fritz berechnet? Das optimale Verhältnis ergibt sich aus der Gewinnbesteuerung im Betrieb, dem privaten Steuersatz für die Einkommensbesteuerung, dem Anteil Sparbeiträge für die Pensionskasse, dem orts- und branchenüblichen Lohn sowie den AHV Beiträgen, welche nur bis zu einem gewissen Teil rentenbildend sind. Mit dem Excel kam Fritz nicht weiter weshalb sein Steuerberater die folgenden Berechnungen ausgeführt hat:

				Variante AHV	
	Lohn mit BVG 15%	Lohn mit BVG 25%	Variante Dividende	Konform 120K	Lohn 250K
Gewinn vor Steuerbelastung	400'000.00	400'000.00	400'000.00	400'000.00	400'000.00
Gewinnbesteuerung Betrieb	0.00	0.00	54'886.00	33'475.00	10'949.00
Rest für Dividendenausschüttung	0.00	0.00	345'000.00	219'000.00	84'000.00
Lohnaufwand (Lohn inkl. Sozialaufwand)	400'000.00	400'000.00	0.00	146'618.00	304'649.00
Entspricht einem AHV Lohn von	342'494.00	328'651.00	0.00	120'000.00	250'000.00
Davon Nettolohn	289'292.00	261'041.00		93'930.00	197'825.00
Davon BVG	51'374.00	82'162.00		30'000.00	62'500.00
Restlicher Soz-Aufwand (AHV,UVG,KTG)	59'334.00	56'797.00		22'688.00	44'323.00
Steuerbelastung Bund	25'348.00	21'619.00	14'485.00	16'905.00	19'927.00
Steuerbelastung Kanton	18'976.00	17'123.00	11'315.00	13'344.00	15'731.00
Steuerbelastung Gemeinde	13'885.00	12'529.00	8'279.00	9'764.00	11'511.00
Total Uebrig	282'457.00	291'932.00	310'921.00	302'917.00	297'156.00
Davon Flüssig	231'083.00	209'770.00	310'921.00	272'917.00	234'656.00
Davon Langfristig (BVG)	51'374.00	82'162.00	0.00	30'000.00	62'500.00

Aufgrund der Berechnung tendiert Fritz zwischen der Variante mit dem branchen- und ortsüblichen Lohn (AHV-Konform) und der Variante Dividende. Bei der Variante Dividende riskiert er bei einer Arbeitgeberkontrolle eine Aufrechnung bis zum orts- und branchenüblichen Lohn inklusive Verzugszins. Die eingesparten CHF 8000.– würden sich rasch in Luft auflösen. Die grösste Überraschung für Fritz ist jedoch, dass er die Sparbeiträge an seine Pensionskasse bei einer entsprechenden Planänderung massiv erhöhen könnte und davon aus steuerlicher Sicht gleich doppelt profitieren könnte:

- Tiefere Steuerbelastung im Unternehmen
- Tiefere Steuerbelastung Privat
- Erhöhtes Einkaufspotenzial

Wäre die Unternehmung von Fritz beispielsweise nicht im steuergünstigen Kanton Zug sondern in Zürich, sähe die ganze Situation wieder anders aus und Fritz würde wohl das Modell 100% Lohn auswählen.

Fazit

In Kantonen mit einer hohen Gewinnbesteuerung ist der Dividendenbezug tendenziell uninteressanter als in Kantonen mit tiefer Belastung. Ist die Konstellation dann sogar so, dass das Unternehmen im Hochsteuer- und der Aktionär im Tiefsteuerkanton ansässig ist (oder v.v.), dann wird auch diese Planungsmöglichkeit einkalkuliert werden müssen.

Bevor die richtige Ausschüttungsquote von Dividenden errechnet wird, sollte geprüft werden, ob die Vorteile der Beruflichen Vorsorge voll genutzt werden, können doch die Sparbeiträge bis 25% des versicherten AHV-Lohnes ausmachen wenn man den Versicherungsplan entsprechend anpasst. Im Gegensatz zu den nur «Teilpriviligierten» Dividenden sind die Beiträge an die Berufliche Vorsorge im Betrieb wie auch im privaten Steuerbereich voll wirksam und deshalb eine wirtschaftliche «Doppelentlastung». Im Weiteren kann durch einen Planausbau der beruflichen Vorsorge das Einkaufspotenzial massiv erhöht werden.

Mit der Unternehmenssteuerreform 3 werden die Gewinnsteuern der Betriebe voraussichtlich weiter gesenkt. Diese Tatsache wird dann wohl wieder dazu führen, dass der Dividendenbezug interessanter wird.

Wie bereits erwähnt, wählt der Homo Oeconomicus seine Vorgehensweise aufgrund seiner Präferenzen. Da die Präferenzen der Menschen nicht homogen sind, müssen alle Möglichkeiten in Betracht gezogen werden damit die richtige Auswahl getroffen werden kann.

				Variante AHV	
	Lohn mit BVG 15%	Lohn mit BVG 25%	Variante Dividende	Konform 120K	Lohn 250K
Gewinn vor Steuerbelastung	400'000.00	400'000.00	400'000.00	400'000.00	400'000.00
Gewinnbesteuerung Betrieb	0.00	0.00	84'600.00	53'639.00	20'251.00
Rest für Dividendenausschüttung	0.00	0.00	315'400.00	199'743.00	75'000.00
Lohnaufwand (Lohn inkl. Sozialaufwand)	400'000.00	400'000.00	0.00	146'618.00	304'649.00
Entspricht einem AHV Lohn von	342'494.00	328'651.00	0.00	120'000.00	250'000.00
Davon Nettolohn	289'292.00	261'041.00		93'930.00	197'825.00
Davon BVG	51'374.00	82'162.00		30'000.00	62'500.00
Restlicher Soz-Aufwand (AHV,UVG,KTG)	59'334.00	56'797.00		22'688.00	44'323.00
Steuerbelastung Bund	25'348.00	21'619.00	12'109.00	15'321.00	19'214.00
Steuerbelastung Kanton	18'976.00	17'123.00	10'331.00	12'688.00	15'436.00
Steuerbelastung Gemeinde	13'885.00	12'529.00	7'559.00	9'284.00	11'295.00
Total Uebrig	282'457.00	291'932.00	285'401.00	286'380.00	289'380.00
Davon Flüssig	231'083.00	209'770.00	285'401.00	256'380.00	226'880.00
Davon Langfristig (BVG)	51'374.00	82'162.00	0.00	30'000.00	62'500.00

AUTOREN

Kevin Cummins, dipl. Betriebswirtschafter HF, Mitglied Fachgruppe Sozialversicherungen BDO AG, Zürich.

Cyrill Habegger, MLaw, dipl. Steuerexperte, Leiter Fachgruppe Expatriates BDO AG, Steinhausen.

FINANZEN

WEKA 1-Tages-Praxis-Seminar

Lohnbuchhaltung und Sozialversicherungen im Rechnungswesen

Spezielle Fälle in der Lohnbuchhaltung sicher umsetzen und Jahresabschlüsse problemlos meistern

Erfahren Sie, welche Auswertungen für das Ausfüllen der Sozialversicherungsdeklaration notwendig sind, und erstellen Sie Lohnausweise auch für spezielle Fälle jederzeit korrekt. Lernen Sie, die Lohnbuchhaltung selbstständig zu führen und abzuschliessen. Profitieren Sie von den Tipps unseres Sozialversicherungsspezialisten, damit Sie die nächste AHV-Kontrolle ohne Mühe bestehen.

Nächster Termin

- Dienstag, 14. Juni 2016
  1 Tag, 09:00–16:30 Uhr

Seminarleitung:
Rafael Lötscher, Stv. Niederlassungsleiter Zug, Leiter Fachgruppe Sozialversicherungen BDO AG, Steinhausen

Veranstaltungsort:
Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Jetzt informieren und anmelden:
www.praxisseminare.ch oder Telefon 044 434 88 34

Zweiter Teil (der erste Teil erschien in der Ausgabe Nr. 4 vom April 2016)

Dynamisches Führungscockpit – Management-Instrument für die kennzahlenorientierte Unternehmensführung

Die Anforderungen an die Unternehmenssteuerung haben sich aufgrund der dynamischen Entwicklungen in Umfeld der Unternehmen und der immer komplexer werdenden Rahmenbedingungen dramatisch verändert. Um das übergeordnete Ziel eines stabilen Wertbeitrages in Form einer Unternehmenswertsteigerung oder einer angemessenen Kapitalverzinsung des eingesetzten Kapitals fordert eine zielorientierte Steuerung des Unternehmens.

■ **Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich**

Steuerungssysteme

Für die Steuerung sind relevante und sinnvolle Kennzahlen zu bestimmen und aufzubereiten. Das Kennzahlengebilde muss konkretisiert werden. Jede einzelne Kennzahl, unabhängig davon, ob es eine Informations-, Steuerungs- oder Prozesskennzahl ist, muss in Kennzahlensteckbriefen im Detail beschrieben werden. Damit der Steuerungsmechanismus von der obersten Führungsebene bis zur untersten Führungsebene konsistent durchgreifen kann, müssen die Kennzahlen auf einzelne Führungshierarchien heruntergebrochen werden. Zudem sind Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten festzulegen und bspw. mit Zielvereinbarungssystemen zu koppeln. Letztlich muss das Kennzahlensystem so aufbereitet werden, dass es für die strategische und operative (bspw. Tagesberichte) Steuerung genutzt werden kann. Die Integration des Kennzahlengebildes in vorhandene Entscheidungs-, Steuerungs- und Berichtsprozesse ist für die wirksame Nutzenentfaltung ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Die automatisierte Erhebung der Kennzahlen wie bspw. durch die Anbindung an **BI-Systeme** und an die operativen EDV-Systeme kann zur Nachhaltigkeit, Konsistenz und der Verlässlichkeit der gelieferten Informationen erheblich beitragen. Jedoch fliessen an der Stelle weitere Aspekte mit ein. Ein Schlüsselwort ist die Flexibilität in der Informationslieferung. Gefordert sind Controller, die ein entsprechend zeitnahes und aussagefähiges Reporting als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stellen, was allerdings oft unter schwierigen Bedingungen erfolgen muss.

Einen Grossteil der Zeit sind Finanzverantwortliche damit beschäftigt, Zahlen aus den verschiedensten Datenquellen zusammenzustellen, offensichtliche Fehler bzw. Inkonsistenzen zu bereinigen und Informationen für die Geschäftsführung aufzubereiten. Damit fliesst in der Regel ein enormer Aufwand in die typischen Tätigkeiten der Datenerfassung und nicht in die Kernaufgaben des Controllings, wo es primär darum gehen sollte, Ursachen und Kennzahlen zu hinterfragen, zu analysieren und aussagefähige Entscheidungsvorlagen zu erarbeiten. Häufig hapert es an Mechanismen, die alle Informationen strukturiert zusammenführen und historisieren. Divergierende Datenbestände aus vielen unterschiedlichen Datenquellen erschweren die Abstimmung und Interpretation. Analysen zur Entwicklung der Unternehmensperformance lassen sich oft nur mit erheblichem Zeitaufwand und entsprechend hohen Kosten erstellen. Und häufig sind lediglich Listenreporte oder Excel-Tabellen verfügbar, die es in Sachen Aktualität, Aussagekraft und Anwenderkomfort nicht mit modernen webbasierenden Abfrage- und Auswertungsoberflächen aufnehmen können. Das Resultat: Zu oft verpassen die Geschäftsführer und Manager den optimalen Zeitpunkt, die richtigen Entscheidungen zu treffen, oder können diese nur aus dem Bauch heraus fällen. Ebenso häufig leidet die Reaktionsfähigkeit am Fehlen eines funktionierenden Monitoring- und Frühwarnsystems. Hinzu kommen in der Regel Defizite in der Steuerungs- und Planungskompetenz. Möglichkeiten, die Zukunft auf Grundlage des vorhandenen Wissens zu beeinflussen, sind streng limitiert. Geschäftserfolge lassen sich schliesslich nur dann aktiv und zuverlässig sichern, wenn fundierte Antworten auf grundlegende Fragen und vielfältige Wechselwirkungen vorliegen: Wie beeinflussen mögliche Entscheidungen zu Budgets und Projekten, zur Standort-, Angebots- und -Vertriebspolitik den Umsatzbeitrag und die Margen von Produkten, Vertriebskanälen, Kundengruppen, Marktregionen oder Abteilungen?

Performance Management: Harmonischer Dreiklang aus Reporting, Analyse und Planung

Performance Management meint einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem alle Aufgaben der Unternehmenssteuerung und -planung auf Grundlage einer unternehmensweiten Datenintegration nahtlos ineinandergreifen: Derartige Performance Management-Lösungen beinhalten alle notwendigen Instrumente für ein ausgeklügeltes Monitoring mittels Kennzahlen und Scorecards. Und sie ermöglichen die entscheidungsunterstützende Analyse und Berichterstattung von Geschäftsinformationen ebenso wie eine effektive Personal-, Vertriebs-, Kapazitäts-, Finanz- und Budgetplanung, die sich auf Basis bewährter Modelle und Szenarien stützt. Durchgängige Performance Management-Lösungen sorgen auch dafür, dass alle enthaltenen Bausteine sich gegenseitig verstehen und unterstützen.

Die Relevanz der richtigen Kennzahlen?

Voraussetzung dafür ist jedoch, dass man mit den wirklich relevanten Kennzahlen agiert. Keine zwei Firmen sind identisch, was Ziele, Werte, operative Prozesse und individuelle Ausprägung angeht. Es gilt, ein auf die jeweiligen Gegebenheiten speziell abgestimmtes Kennzahlensystem aufzubauen. Aber welche Kennzahlen sind tatsächlich die passenden Steuerungsgrössen, um die Strategie umzusetzen und festgelegte Ziele zu erreichen? Zur kontinuierlichen Überwachung und Steuerung bedarf es mehr als einer definierten Strategie, als festgelegter Massnahmen, Ziele und Kennzahlen. Die Integration in Entscheidungs- und Reportingprozesse im Sinne der Nachhaltigkeit ist von entscheidender Bedeutung.

Integration von Kennzahlensystemen und BI-Systemen

Die für das Unternehmen massgeblichen Kenngrössen müssen in ihrem Zusammenspiel und in den Ursache-/Wirkungsbeziehungen betrachtet werden, um die Entscheidungsträger wirksam zu unterstützen. Letztlich geht es um eine effizientere Festlegung, Bekanntgabe und Steuerung der vereinbarten Ziele und permanente Überprüfung der Zielerreichung. Von entscheidender Bedeutung ist, dass ein ganzheitlich entwickeltes Kennzahlensystem gelebt und in der Firma konsequent und tagtäglich auch genutzt wird.

HINWEIS

Mit einer technischen Abbildung des Kennzahlensystems in einem BI- und Performance Management-System wird sichergestellt, dass dieses sehr leicht weiterentwickelt und optimal im Tagesgeschäft für die Unternehmenssteuerung verankert ist. Eine entsprechende Software unterstützt bei der weiteren Strategie-Erarbeitung und dient als Grundlage für regelmässige Strategie-Reviews.

Kennzahlenbasierte Unternehmenssteuerung «leben»

Ohne die technische Abbildung eines Kennzahlensystems ist die Chance äusserst gering, dass die kennzahlenbasierte Unternehmenssteuerung wirklich dauerhaft gelebt wird. Die Anforderungen an ein derartiges technisches System sind vielfältig: Eine komfortable Benutzeroberfläche sowie eine durchgängige Architektur sind Grundvoraussetzungen. Alle Aufgaben der Unternehmensanalyse, -planung und -steuerung müssen nahtlos ineinandergreifen. Eine einheitliche Datenbasis, ein sogenanntes Data Warehouse, dient dabei als **«Single Point of Truth»** für die effiziente Informationsgewinnung. Gleiches gilt für die Datenübernahme aus den verschiedenen Systemen. Hier kann der Einführungsaufwand enorm reduziert werden, wenn die Datenbeschaffungsprozesse weitestgehend standardisiert sind. Das System muss die erforderlichen Instrumente für einen umfassenden Blick auf die Plan- Ist-Situation, Monitoring und Steuerung mittels Kennzahlen oder Scorecards sowie eine effiziente Planung für die zukunfts- und erfolgsorientierte Entwicklung hin zur gewünschten Soll-Situation bieten. Dazu gehören massgeschneiderte Berichte, wie Standardreports, Dashboards, Detailberichte, Analyseberichte und tagesaktuelle Übersichten der wichtigsten Kennzahlen für alle Unternehmensbereiche und Abteilungen. Alle Daten und Funktionen, von OLAP-Analysen bis hin zu Ad-hoc-Abfragen, sollten dabei unter einer einheitlichen, intuitiv bedienbaren Web-Oberfläche zur Verfügung stehen. Um jederzeit effektiv arbeiten zu können, ist eine Anbindung an mobile Endgeräte eine Grundvoraussetzung. Analysieren, Filtern, Drill down, Weitersenden über E-Mail oder Drucken, typische Multi-Touch-Bedienungen sollten unterstützt werden. Für den nachhaltigen Erfolg ist die Skalierbarkeit des Systems notwendig. Ein sukzessiver Ausbau muss mit den steigenden Anforderungen des Unternehmens Hand in Hand gehen. Aber selbst das beste System bzw. Produkt schlummert vor sich hin, wenn bei der Einführung wesentliche Aspekte vernachlässigt werden.

Für einen erfolgreichen BI-Einsatz kommt es auf die richtige Einführung an

Nach Analystenmeinung hängt der Projekterfolg zu etwa 50% von der Auswahl des richtigen Produktes ab. Die restlichen 50% werden entscheidend von der Vorgehensweise bei der Implementierung beeinflusst. In Projekten haben sich fünf Kriterien als besonders wichtig für den Erfolg herauskristallisiert.

1. **Frühzeitige Klärung der Anforderungen**
   Es ist elementar, die analytischen Prozesse, die erforderlichen Berichte und aussagefähige KPIs umfassend zu betrachten und im vorherein verbindlich festzulegen. Stehen Vorlagen und Best Practices zur Hand, erhält man erheblich schneller Ergebnisse.

2. **Aufbau einer hochwertigen Datenbasis**
   100% saubere Quelldaten sind eine Seltenheit. Die Datenbereinigung muss in den operativen Systemen erfolgen. Mit einem Data Warehouse, dem «Single Point of Truth», wird dann eine wirklich konsistente Datenbasis als Grundlage geschaffen.

3. **Von Anfang an ein geordneter Prozess**
   Kurze Implementierungsphasen, in denen klar definierte Anforderungen realisiert und erste Anwender in den Fachabteilungen mitgenommen bzw. überzeugt werden, begeistern dank greifbarer Resultate auch das Management. Zusatzanforderungen sollten immer im Rahmen eines geordneten Änderungsprozesses abgewickelt werden, wobei der gesamtheitliche Ansatz im Vordergrund stehen muss.

4. **Es «menschelt»**
   Neben der Technik entscheidet in erster Linie der Faktor Mensch über Erfolg und Misserfolg eines BI-Vorhabens. Das Wesentliche in Kürze: Ein Ausgleich zwischen Fachabteilung, Management und IT ist ausschlaggebend. Alle Beteiligten müssen frühzeitig miteingebunden werden.

5. **Der Appetit kommt beim Essen**
   Nach Abschluss der ersten Einführung entsteht häufig der Wunsch nach weiteren Kennzahlen für einen grösseren Personenkreis. Daher müssen auch in Zukunft Ressourcen eingeplant werden, Zusatzanforderungen umzusetzen.

Empfehlungen für den Aufbau eines Führungscockpits

Von entscheidender Bedeutung ist, dass ein gutes Kennzahlensystem gelebt und in der Firma konsequent und tagtäglich genutzt wird. Voraussetzung dafür ist eine effiziente technische Implementierung. Es gilt dabei, schnell greifbare und durchgängige Lösungen zielorientiert und pragmatisch einzuführen. Integriert in einer BI Applikation ist sichergestellt, dass dieses sehr leicht kundenspezifisch entwickelt und optimal im Tagesgeschäft für die Unternehmenssteuerung genutzt werden kann.

Grundlage dafür ist jedoch, dass Steuerungsansätze systematisch ausgearbeitet und die vernetzten Zusammenhänge im Unternehmensgeschehen berücksichtigt werden.

Das 5 Phasenmodell für den Aufbau eines Führungscockpits ist ein konzeptionell aufgebautes Vorgehensmodell, das dazu dient, eine nachhaltige Visionsorientierung zu steuern und strukturierte klare langfristige Zielsetzungen zu verfolgen, um die vernetzten Zusammenhänge aufgrund strategischer Überlegungen auszuarbeiten. Im Kern besteht das Kennzahlensystem letztlich aus Zielen, Kennzahlen und Massnahmen. Allerdings ist für die Definition der zweckmässigen und sinnvollen Inhalte der Ziele, Kennzahlen und Massnah-

men eine Reihe von Aspekten zu berücksichtigen, die im Vorgehensmodell des «dynamischen Führungscockpits» vereint werden.

Aufgrund der strategischen Bedeutung und zahlreicher Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung eines solchen Systems ergibt sich die Notwendigkeit, Empfehlungen für den Aufbau eines Kennzahlensystems im Sinne des Vorgehensmodells zu charakterisieren:

1. Veränderungen im Umfeld berücksichtigen und frühzeitig erkennen
2. Kennzahlensystem visionsgetrieben gestalten
3. Zusammenhänge beachten
4. Prozessorientierung einbeziehen
5. Ziele, Kennzahlen und Massnahmen herunterbrechen
6. Mitarbeiter in die Entwicklung einbeziehen
7. Massnahmen für die Zielerreichung definieren
8. Eingeleitete Massnahmen umsetzen, steuern und überwachen
9. Kennzahlensystem dynamisch gestalten und ggf. anpassen
10. Fokussierung auf Benchmarks und Best of Class

HINWEIS

Ein Kennzahlensystem zur Unternehmenssteuerung sollte auf die Veränderungen im Umfeld reagieren können. Die strategischen Ziele müssen sich den Erkenntnissen und Ergebnissen aus den Analysen des externen und internen Umfeldes des Unternehmens ableiten bzw. sich diesen anpassen können. Eine Reihe von möglichen Frühindikatoren und individuell modellierte Frühwarnsysteme können über Fehlentwicklungen und Abweichungen Ansätze zur Kurskorrektur der Unternehmenssteuerung liefern, woraus möglicherweise sich Anpassungen der strategischen Ziele ergeben können.

Im Vorgehensmodell werden Veränderungen im externen und internen Umfeld des Unternehmens in der ersten Phase als Basis für den Aufbau des Zielsystems berücksichtigt, woraus in späteren Phasen ein Kennzahlensystem aufgebaut und definiert wird. Frühindikatoren werden entlang den strategischen Ursache-Wirkungsbeziehungen definiert, um so frühzeitig wie möglich, ggf. geeignete Massnahmen ergreifen zu können. Ein Kennzahlensystem sollte visionsgetrieben sein. Ein Gebilde von Kennzahlen ohne hinterlegte Ziele ist zwecklos und nicht sinnvoll. Der Ausgangspunkt für ein Kennzahlensystem sollte daher immer die Vision des Unternehmens als Zielpfad verfolgen.

Im Vorgehensmodell wird in der zweiten Phase (Aufbau des Zielsystems) vorerst die Vision definiert und daraus die strategischen Ziele abgeleitet, die als Steuerungsbasis und Ausgangspunkt für die Kennzahlenaufbereitung sind. Die Zusammenhänge der vielfältigen strategischen Ziele werden durch definierte Methoden wie bspw. die Aktiv-Passiv-Matrix bewertet. Die starken Ursache-Wirkungsbeziehungen der strategischen Ziele werden entlang den vier Perspektiven (Lern-/Entwicklungsperspektive, Prozessperspektive, Markt- und Kundenperspektive und Finanzperspektive) in sog. strategische Ursache-Wirkungsketten (UWKs) gebündelt. Jede Strategieanpassung erfordert eine Revidierung der Prozessausrichtung. Die Prozesse müssen sich an den definierten strategischen Zielen ausrichten. Daher werden im Vorgehensmodell mindestens die notwendigen Kernprozesse zur Erreichung der strategischen Ziele ausgearbeitet und notwendige Supportprozesse bestimmt und ausgerichtet. Für eine effiziente und effektive Steuerung der strategischen Ziele werden entlang den definierten starken UWKs Früh- und Spätindikatoren identifiziert.

Für eine wirksame Prozesssteuerung können auf der Ebene der Hauptprozesse der jeweiligen Kern- und Supportprozesse ebenfalls Früh- und Spätindikatoren bestimmt werden. Für die Operationalisierung der Zielerreichung müssen die definierten Ziele, Kennzahlen und Massnahmen auf einzelnen Hierarchieebenen heruntergebrochen werden. Für eine erfolgreiche Zielerreichung ist sind dazu alle Mitarbeiter in den Prozess einzubeziehen. Massnahmen ohne Ziele sind meist wirkungslos und Ziele ohne Massnahmen meist sinnlos. Daher sind für die definierten strategischen Ziele auch Massnahmen für die Erreichung der definierten strategischen Ziele notwendig. Diese werden im Vorgehensmodell in der Roll-Out-Phase des Steuerungssystems bestimmt. Die alleinige Definition von Massnahmen reicht jedoch für die Zielerreichung nicht aus. Die Massnahmen müssen umgesetzt und durch ein zielorientiertes Massnahmencontrolling begleitet werden. In der sog. Controllingphase des Vorgehensmodells werden Ansätze zur Planung, Überwachung und Steuerung von Massnahmen geliefert. Bei Bedarf müssen Massnahmen zur Erreichung eines Zieles angepasst oder ggf. erweitert werden. Dazu ist das Aufwand-Nutzen-Verhältnis abzuwägen.

Fazit

Die strategischen Ziele und dessen Einflussfaktoren sollten in regelmässigen Meetings (bspw. jährliche oder halbjährliche Strategiemeetings) thematisiert werden. Bei erkennbaren Veränderungen im Umfeld des Unternehmens sollten die Auswirkungen auf die Konsistenz der strategischen Ziele bewertet und beurteilt werden. Das auf die strategischen Ziele aufbauende Steuerungssystem ist dann ggf. anzupassen. Diese Dynamik bzw. Wandelfähigkeit des Kennzahlensystems unterstützt eine nachhaltige Unternehmenssteuerung und reduziert die einseitige Fokussierung auf «festdefinierte» Sachverhalte. Die Fokussierung bzw. Beobachtung von Benchmarks und Best of Class Unternehmen können für die Definition eines strategischen Zielsystems und Erkennung von wichtigen strategischen Erfolgsfaktoren liefern. Das «dynamische Führungscockpit» vereint die wichtigsten Aspekte für den Aufbau eines Kennzahlensystems mit dem Ziel, ein nachhaltiges, wirksames und zielorientiertes Steuerungssystem als Instrumentarium für das Management zu liefern.

AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich,
Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Als renommierter Management-Fachmann führt er seit über 20 Jahren Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.

SEMINARTIPP

Aufbau eines Controlling-Systems

Das Seminar zeigt praktisch den sinnvollen Weg zum Aufbau eines Controlling-Systems in einem Unternehmen und die dazugehörigen strategischen und operativen Bausteine sowie Instrumente auf.

Referent: Prof. Dr. Claus W. Gerberich
Termin: Donnerstag, 9. Juni 2016
Ort: Zentrum für Weiterbildung der Universität Zürich

Anmeldung und weitere Informationen:
www.praxisseminare.ch

Berufliche Vorsorge – Neuigkeiten und Präzisierungen sowie aktuelle Marktinformationen

In diesem Beitrag werden insbesondere die Themenbereiche Neuigkeiten und Präzisierungen erläutert, für welche das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) im Jahr 2015 Mitteilungen veröffentlicht hatte. Gleichzeitig werden auch Themen, bei denen Änderungen anstehen sowie die neuen, reduzierten Umwandlungssätze (ab dem Jahr 2016) und die Verzinsung (Jahr 2015) des überobligatorischen Altersguthabens von Vollversichern (mit Kapitalgarantie) sowie teilautonomen Anbietern dargestellt.

■ **Von Daniel Oberhänsli**

Einlagensicherung bei Freizügigkeits- und Säule 3a-Stiftungen

Im Zusammenhang mit veränderten Marktbedingungen - insbesondere für Banken - wurde vom Bundesamt für Sozialversicherungen im Juli 2015 eine Stellungnahme verfasst.

Einlagen bei Freizügigkeits- und Säule 3a-Stiftungen von Banken sind bis zum Höchstbetrag von CHF 100 000.– je Gläubiger privilegiert. Dies bedeutet, dass bei einem Bankenkonkurs diese Einlagen, nach den Forderungen der Arbeitnehmer (erste Gläubigerklasse) ausbezahlt werden. Hat eine Person sowohl Freizügigkeits- und Säule 3a-Guthaben bei der gleichen Bank, so werden diese für die Ermittlung der Anspruchsprivilegierung zusammengezählt. Dies gilt jedoch nicht für andere Einlagen der betroffenen Person beim gleichen Bankinstitut.

Guthaben von Freizügigkeits- und Säule 3a-Policen bei Versicherungsgesellschaften sind jederzeit vollumfänglich garantiert, da diese, gemäss FINMA, dafür ein gebundenes und speziell ausgeschiedenes Vermögen bilden müssen.

Kapitalbezug bei Umwandlung der Invaliden- in eine Altersrente möglich?

Im Entscheid des Bundesgerichts vom 17.3.2015 (9C 725/2014) wurde die Frage beurteilt, ob bei Bezug einer ganzen Invalidenrente aus der 1. Säule (IV) ein Kapitalbezug für einen Viertel des Altersguthabens aus der 2. Säule möglich sei oder nicht. Dabei wurde einerseits geprüft, ob die Kapitalauszahlung gemäss Art. 37 Absatz 2 BVG möglich ist, auch wenn dies das entsprechende Vorsorgereglement nicht vorsieht und andererseits ob dieser Artikel auch auf die überobligatorische Vorsorge (Lohnteile > CHF 84 600.–) anwendbar ist; das Bundesgericht verneinte beide Punkte. Die Invalidenrente gemäss Obligatorium ist grundsätzlich lebenslänglich geschuldet, auch wenn mit der Umwandlung der Invaliden- in eine reglementarische Altersrente der Vorsorgefall «Alter» eintritt. Eine Kapitalauszahlung in dieser Konstellation ist nur möglich, wenn ein solcher Anspruch explizit im Reglement vorgesehen ist.

Vorbezug für Amortisation Hypothek und darauffolgende Erhöhung einer anderen Hypothek auf der gleichen Immobilie

Im konkreten Fall wurde eine Kapitalleistung aus der Säule 3a für die Rückzahlung einer Hypothek verwendet und im gleichen Jahr eine andere Hypothek für die gleiche Immobilie wieder erhöht. Die zuständige Steuerbehörde nahm im Umfang der Hypothekenerhöhung eine Aufrechnung beim Einkommen vor. Im Normalfall werden solche Vorbezüge gestützt auf Art. 38 DBG gesondert vom übrigen Einkommen zu einem reduzierten Tarif besteuert. Das Bundesgericht kam im Urteil vom 29.1.2015 (2C_325/2014 bzw. 2C_326/23014) zum Schluss, dass es in diesem Fall keinen Vorbezugsgrund gibt, da eine Hypothek amortisiert und eine andere gleichzeitig oder kurz darauf, auf dem gleichen Objekt, wieder erhöht wurde.

Obwohl dieser Gerichtsentscheid die Säule 3a betrifft, ist dieser sinngemäss sicherlich auch auf die berufliche Vorsorge anwendbar!

Marktinformationen

Verzinsung überobligatorischer Teil 2015:	
Allianz Leben (mit Kapitalgarantie)	2,00%
ASGA Pensionskasse	2,50%
AXA Leben (mit Kapitalgarantie)	1,75%
Helvetia Versicherungen (mit Kapitalgarantie)*	1,75%
Pensionskasse PKG	2,00%
Pensionskasse Profond	pendent
Swisscanto Sammelstiftung	3,50%
Swiss Life (mit Kapitalgarantie)**	1,90%
Zürich Vita Sammelstiftung	3,40%

* zzgl. 5% Überschussbeteiligung von der Risikoprämie
** zzgl. 10% Überschussbeteiligung von der Risikoprämie

Umwandlungssätze überobligatorischer Teil 2016:***		
Allianz Leben (mit Kapitalgarantie)	Männer Frauen	5,564% 5,306%
ASGA Pensionskasse		6,40% (Männer und Frauen)
AXA Leben (mit Kapitalgarantie)	Männer Frauen	5,385% 5,384%
Helvetia Versicherungen (mit Kapitalgarantie)	Männer Frauen	5,601% 5,481%
Pensionskasse PKG		6,50% (Männer und Frauen)
Pensionskasse Profond	Männer Frauen	7,00% 6,80%
Swisscanto Sammelstiftung		6,40% (Männer und Frauen)
Swiss Life (mit Kapitalgarantie)	Männer Frauen	5,8350% 5,7186%
Zürich Vita Sammelstiftung	Männer Frauen	6,00% 6,00%

*** Die meisten Anbieter haben bereits weitere Reduktionen für die Folgejahre kommuniziert.

Beschlossene Anpassung, aber Inkraftsetzung pendent

Neue Regelung des Vorsorgeausgleichs bei Scheidung

Die Referendumsfrist ist am 08.10.2015 abgelaufen und der Bundesrat muss noch das genaue Datum der Inkraftsetzung mitteilen. Dies dürfte voraussichtlich im Lauf des Jahres 2016 oder Anfang 2017 der Fall sein.

Neu wird auch dann ein Vorsorgeausgleich vorgenommen, wenn bei einem der Ehegatten bereits ein Vorsorgefall eingetreten ist. So kann beim Vorsorgeausgleich die Rente geteilt werden, auch wenn einer der Ehegatten bereits eine solche bezieht. Zudem ist für die

Berechnung der zu teilenden Vorsorgeansprüche künftig der Zeitpunkt, in dem das Scheidungsverfahren eingeleitet wird und nicht mehr das effektive Scheidungsdatum massgebend.

Anpassungsvorschläge in Diskussion:
Botschaft zur Änderung des Freizügigkeitsgesetzes: Gutverdiener sollten Anlagerisiken selber tragen

Lohnteile, welche CHF 84 600.– übersteigen, werden als Überobligatorium bezeichnet und für diesen Teil werden die Verzinsung sowie die Umwandlungssätze von der jeweiligen Vorsorgeeinrichtung festgelegt (siehe «Marktinformationen»). Der Bundesrat hat am 11.2.2015 die Botschaft an das Parlament überwiesen. Neu sollen Versicherte, welche die Anlagestrategie selber wählen können, nur noch den effektiven Wert Ihres Vorsorgeguthabens erhalten, auch wenn zum Zeitpunkt des Austritts daraus ein Anlageverlust resultiert. Diese Änderung betrifft ausschliesslich Personen mit einem Jahreslohn > CHF 126 900.–, die den überobligatorischen Teil ihres Vorsorgekapitals bei einer Vorsorgeeinrichtung versichern, die lediglich im überobligatorischen Teil tätig ist und eine frei wählbare Anlagestrategie anbietet.

Der Gesetzgeber hat auch einen Sicherheitsfonds geschaffen, welcher insbesondere die reglementarischen Altersleistungen erbringt, wenn eine Vorsorgeeinrichtung, nach erfolglosen Sanierungsbemühungen, zahlungsunfähig wird. Der Sicherheitsfonds deckt Löhne bis zum anderthalbfachen des höchstmöglichen obligatorisch versicherten Jahreslohnes von CHF 84 600.– ab, d.h. aktuell CHF 126 900.–. Erst ab dieser Limite dürfen Lösungen mit individueller Anlagestrategie angeboten werden.

Da die versicherten Personen alleine die Vorsorgeeinrichtung nicht auswählen dürfen, ist vorgesehen, dass mindestens eine Anlagestrategie mit risikoarmen Anlagen anzubieten ist. Der Begriff «risikoarm» ist noch unbestimmt und muss auf Verordnungsebene noch definiert werden.

Voraussichtliche Änderung der Kapitalbezugsmöglichkeiten

Ende November 2015 teilte der Bundesrat mit, dass das System der Ergänzungsleistungen optimiert werden sollte – der Vorschlag für die Reform wird bis zum 18.3.2016 in die Vernehmlassung geschickt.

Für selbstbewohntes Wohneigentum soll der Vorbezug gleich wie bisher möglich bleiben. Dies bedeutet, dass nach wie vor maximal alle fünf Jahre ein Bezug von mindestens CHF 20 000.– für den Bau oder den Kauf von Wohneigentum, für wertvermehrende Investitionen oder die Abzahlung von Hypotheken möglich sein sollte. Vor dem 50. Altersjahr kann dafür das gesamte Kapital bezogen werden. Danach ist der Bezug auf das Guthaben im Alter 50 bzw., sofern höher, die Hälfte des vorhandenen Altersguthabens beschränkt.

Für den Kapitalbezug bei der Pensionierung oder bei einem Übertritt in die selbständige Erwerbstätigkeit hingegen sieht der Bundesrat Einschränkungen vor. Bis anhin durfte bei Pensionierung mindestens ein Viertel des obligatorischen Guthabens (betrifft Lohnteile zwischen CHF 24 675.– und CHF 84 600.–) oder bei der Aufnahme einer selbständigen Erwerbstätigkeit innerhalb eines Jahres das gesamte Altersguthaben bezogen werden.

Der Bundesrat sieht zwei Varianten vor. In der Ersten würde der Kapitalbezug aus der «obligatorischen» beruflichen Vorsorge gänzlich ausgeschlossen, es wären in diesem Bereich somit nur noch Rentenzahlungen erlaubt. In der Zweiten könnte höchstens 50% des «obligatorischen» Vorsorgeguthabens in Kapitalform und die restlichen 50% in Rentenform bezogen werden. Für den Übertritt in die selbständige Erwerbstätigkeit will der Bundesrat den Vorbezug des «obligatorischen» Vorsorgeguthabens vollständig verbieten, da in solchen Fällen ein erhebliches Risiko besteht, dieses Kapital zu verlieren (Konkurs).

Die «überobligatorischen» Vorsorgeguthaben sind von diesen vorgeschlagenen Einschränkungen des Kapitalbezugs aus der Pensionskasse nicht betroffen. Hier sind auch in Zukunft die geltenden Gesetze und Verordnungen massgebend.

AUTOR
Daniel Oberhänsli, dipl. Versicherungsfachmann, dipl. Finanzplanungsexperte, Executive Diploma HSG Insurance Management, Partner bei Qualibroker AG in Zürich.

STEUERN

WEKA Praxis-Seminar

Berufliche Vorsorge und Steuern

Steuervorteile im Vorsorgebereich erkennen und nutzen

Referent: Tony Z'graggen, dipl. Steuerexperte und Vorsorgespezialist
Termin: Mittwoch, 25. Mai 2016
Praxis-Seminar, 1 Tag, 09:00–17:00 Uhr, Zentrum für Weiterbildung der Uni Zürich

Jetzt informieren und anmelden:
www.praxisseminare.ch oder 044 434 88 34

Neun nützliche Excel-Funktionen

Einige Hundert vorgefertigter Funktionen bietet Excel von Haus aus direkt an. Die wohl bekannteste Funktion ist =SUMME(). Die Palette ist aber enorm breitgefächert. Bespiele: Grundrechenarten, Logik, Statistik, Mathematik, Text, Datenbank, Informationen oder Nachschlage- und Verweisfunktionen. Die Mehrheit der Anwender nutzt nur einen Bruchteil der Funktionen. In erster Linie hat dies einen direkten Zusammenhang mit dem jeweiligen Tätigkeits- und Aufgabengebiet.

■ **Von Frédéric Jordan**

Formel vs. Funktion

Zu Beginn soll ein kleiner, aber wichtiger Unterschied hinsichtlich der Terminologie von Formel und Funktion angesprochen werden. Formeln und Funktionen sind nicht das gleiche. Excel selbst bietet ausschliesslich Funktionen an, die allesamt einen ganz bestimmten Zweck erfüllen. Eine Funktion (wie auch eine Formel) beginnt immer mit einem Gleichzeichen. Danach folgt ein Wort wie z.B. SUMME, ZAHL, TAGE, ANZAHL, RUNDEN. Dahinter folgt die Klammer, in welcher u.a. Argumente, Informationen oder Berechnungen stehen. Von einer Formel wird gesprochen, sobald sich mehrere Funktionen oder Berechnungen aneinanderreihen.

Einige nützliche Funktionen für den Alltagsgebrauch:

=SUMME()

Damit werden Zahlen in einem selbst definierten Bereich oder ausgewählten Zellen zusammengerechnet. Beispiel: =SUMME(A1:A3) oder =SUMME(A1;A2;A3). Die Beliebtheit dieser Funktion hat dazu geführt, dass sich diese auch mittels der Tastenkombination ALT + SHIFT + = einfügen lässt.

=WENN()

Wenn, Dann, Sonst - Logik. Die Prüfung, das erste Argument, kann eines der beiden logischen Werte WAHR bzw. FALSCH als Resultat haben. WAHR steuert das zweite Argument (Dann) an. FALSCH das Dritte (Sonst).

=ZUFALLSBEREICH()

Zufallszahlen sind praktisch für Tests. Mit dieser Funktion kann die Spanne, in welcher sich die gewünschten Zufallszahlen befinden sollen, festgelegt werden. Beispiele: =ZUFALLSBEREICH(1:50) oder =ZUFALLSBEREICH(-100:20). Jede Neuberechnung gibt eine neue Zufallszahl aus.

=RANG()

Gibt den Rang zurück, den eine Zahl innerhalb einer Liste einnimmt. Achtung: Es gibt inzwischen mehrere Rang-Funktionen (z.B. =RANG.GLEICH()), welche unter bestimmten Umständen eine höhere Genauigkeit bieten. Die ursprüngliche Funktion wird irgendwann eingestellt.

=OBERGRENZE()

Diese Funktion ist eine Art «Rundungsfunktion». Die Zahl wird auf das nächste Vielfache des angegebenen Schritts angepasst. Beispiel: =OBERGRENZE(11;5) -> Ergebnis 15

=ZÄHLENWENN()

Eine einfache statistische Funktion, um die Anzahl derjenigen Zellen zu ermitteln, welche ein bestimmtes Kriterium erfüllen.

=IDENTISCH()

Abgleich zweier Zeichenfolgen auf identischen Inhalt. Beispiel: A1 – 100 / A2 – 100 -> WAHR. Ist keine Übereinstimmung vorhanden gibt die Funktion den Wert FALSCH zurück. Die Funktion beachtet auch Gross- und Kleinschreibung von Texten. Unterschiedliche Formatierung werden ignoriert.

=VERGLEICH()

Damit kann in festgelegten Bereich nach einem bestimmten Element gesucht werden. Die Funktion gibt die relative Position innerhalb des Bereiches zurück. Beispiel: Element -> 10, A1: 5/A2:9/A3:10. Die Formel =VERGLEICH(10;A1:A3;0) gibt die Zahl 3 zurück. 3 = A3. Häufig im Zusammenhang mit =INDEX() verwendet.

=WENNFEHLER()

Elegante Lösung, um Fehler zu unterdrücken. Weiterentwicklung der eher komplizierten Methode des Verbundes von =WENN() und =ISTFEHLER(). Gibt bei einem Fehler stattdessen einen vom Nutzer festgelegten Wert zurück. Ohne Fehler erscheint wie normal das Ergebnis.

AUTOR

Frédéric Jordan ist dipl. Experte in Organisationsmanagement, DAS FH in Accounting, Fachmann für Finanz- und Rechnungswesen und ist als Organisations- und Managementberater in den Bereichen Optimierung, Begleitung, Beratung und Wissenstransfer tätig.

Impressum

Verlag	WEKA Business Media AG Hermetschloostrasse 77 CH-8048 Zürich www.weka.ch
Herausgeber	Stephan Bernhard
Redaktion	Petra Schmutz
Korrektorat/ Lektorat	Norbert Hauser, Schaffhausen www.ihrlektorat.ch
Publikation	10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.
Bildrechte	Autorenbilder: WEKA Business Media AG Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com
Bestell-Nr.	NL9120

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2016

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft geworden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.