

FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

EXPERTEN-KNOW-HOW – BEST PRACTICE – PRAXISBEISPIELE

MAI 2017

NEWSLETTER **05**



Liebe Leserin, lieber Leser

Die Geldflussrechnung gibt Aufschluss über die Liquiditätsentwicklung, die Investitionsvorgänge sowie die Finanzierungsmassnahmen. Sie schliesst somit die Informationslücken von Bilanz und Erfolgsrechnung. Da sich der Aufwand für deren Erstellung in Grenzen hält, ist sie auch für KMU sinnvoll.

In unserem Beitrag über FABI erfahren Sie, wie die praktische Umsetzung bei Inhabern von Geschäftswagen auf dem Lohnausweis erfolgen kann.

Die Unternehmensstrategie wird in vielen Unternehmen im Alltagsgeschäft nicht oder nur unzulänglich umgesetzt. Das Instrument der Balanced Scorecard bietet sich für dieses Problem an und erzielt bei Anwendungen in der Praxis grosse Erfolge.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Petra Schmutz, Redaktorin

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema:
Die Geldflussrechnung
ist auch nützlich für KMU Seite 1
- Best Practice:
FABI – Erste Erfahrungen
bei Geschäftswagen Seite 3
- Top-Thema:
Balanced Scorecard
als Führungsinstrument Seite 5
- Excel-Tipp:
Fünf Excel-Angewohnheiten
für Ihren Erfolg Seite 11

Geldflussrechnung – Nützlich auch für KMU

Mit dem Rechnungslegungsrecht wurde die Geldflussrechnung für grössere Unternehmen zum gesetzlich vorgeschriebenen Bestandteil der Jahresrechnung und muss somit auch von der Revisionsstelle geprüft werden. Da sich der Aufwand für deren Erstellung in Grenzen hält, ist sie auch für KMU sinnvoll. Sie ist ein wirksames Mittel zur finanziellen Führung.

■ **Von Christian Siegfried, lic. oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer**

Neben dem Gewinn stellt der Cashflow einer der zentralen Grössen für die Beurteilung der Finanzlage eines Unternehmens dar. Der Cashflow wird dabei als Veränderung eines Fonds (zum Beispiel «Flüssige Mittel») verstanden und die Geldflussrechnung legt die verschie-

denen Einflussgrössen auf die Fondsveränderung während eines Geschäftsjahrs offen. Sie ist somit ein elementares Instrument, um die Finanzlage des Unternehmens einzuschätzen, insbesondere auch für die Beurteilung der Entwicklung der Zahlungsfähigkeit.

Die Pflicht zur Erstellung einer Geldflussrechnung wurde auf die grösseren Unternehmen beschränkt (Art. 961 Ziff. 2 OR). Es sind dies Firmen, die von Gesetzes wegen zu einer ordentlichen Revision verpflichtet sind. Davon betroffen sind Gesellschaften, die zwei der nachfolgenden Grössen in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren überschreiten: Bilanzsumme CHF 20 Mio./Umsatz CHF 40 Mio. und 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt. Auf die Geldflussrechnung kann verzichtet werden, wenn das Unternehmen selbst oder eine juristische Person, die das Unternehmen kontrolliert, eine Konzernrechnung nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung erstellt (Art. 961d Abs. 1 OR). Die Einhaltung des anerkannten Standards muss durch einen zugelassenen Revisionsexperten geprüft werden. Zudem kann bei kleinen und



mittleren Unternehmen neu auch eine qualifizierte Minderheit nach Art. 961d Abs. 2 OR eine Geldflussrechnung verlangen.

Wichtige Elemente der Geldflussrechnung

Das Gesetz verzichtet auf ein fixes Gliederungsschema und verlangt gemäss Art. 961b OR die gesonderte Darstellung der Veränderung der flüssigen Mittel aus der Geschäftstätigkeit, der Investitionstätigkeit und der Finanzierungstätigkeit (vgl. Abbildung 1).

+/- Veränderung flüssige Mittel aus Betriebstätigkeit	=	Total Veränderung flüssige Mittel Geschäftsjahr
+/- Veränderung flüssige Mittel aus Investitionstätigkeit		
+/- Veränderung flüssige Mittel aus Finanzierungstätigkeit		

Abbildung 1: Inhalt der Geldflussrechnung

Dem Ersteller wird weitgehend freie Hand gelassen, wie die Veränderung der verschiedenen Geldflüsse dargestellt wird. Gemäss Botschaft zum neuen Rechnungslegungsrecht kann die Geldflussrechnung in einfachen Verhältnissen auch sehr kurz sein. Sofern jedoch keine triftigen Gründe für Abweichungen bestehen, richtet sich die Gliederung nach den Vorschriften zur Bilanz (Art. 959a OR). So sind also beispielsweise bei der Darstellung der Veränderung der flüssigen Mittel aus Investitionstätigkeit mindestens die Investitions- bzw. Desinvestitionsvorgänge für Finanzanlagen, Beteiligungen, Sachanlagen, immaterielle Werte sowie nicht einbezahltes Grundkapital offenzulegen. Bei der Veränderung der flüssigen Mittel aus Finanzierungstätigkeit wird der Geldzufluss aus Eigenkapitaleinzahlungen und der Aufnahme von kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten dargestellt. Geldabflüsse in diesem Bereich umfassen die Rückzahlung von Finanzschulden sowie Ausschüttungen aus dem Eigenkapital.

Zulässige Fonds

Mit dem Begriff Geldflussrechnung und den Vorgaben in Art. 961b OR signalisiert der Gesetzgeber, dass die zulässigen Fonds eng auszulegen sind und sich auf flüssige Mittel und geldnahe Vermögenspositionen beschränken. Als zulässige Fonds der Geldflussrechnung gelten, analog zu Swiss GAAP FER 4, die Fonds «Flüssige Mittel» und «Netto-Flüssige Mittel». Die Veränderung dieser sich aus Bilanzkonten zusammensetzenden Fonds muss mit der Veränderung der Bilanzkonten übereinstimmen.

Der Fonds «Flüssige Mittel» setzt sich anerkanntermassen aus Bargeld und Sichtguthaben bei Banken und sonstigen Finanzinstituten zusammen. Dazu gehören auch äusserst liquide Finanzmittel, die als Liquiditätsreserve gehalten werden, jederzeit in flüssige Mittel umgewandelt werden können und zudem nur unwesentlichen Wertschwankungen unterliegen. Beim Fonds «Netto-Flüssige Mittel» werden zusätzlich Bankschuld-Kontokorrente abgezogen, sofern sie zu den Zahlungsmitteln gezählt werden können. Die Bezugsgrösse für die Geldflussrechnung nach Obligationenrecht – der sogenannte Fonds – bildet die Bilanzposition «Flüssige Mittel» ohne «Kurzfristig gehaltene Aktiven mit Börsenkurs».

Abbildungen 2 bis 4 zeigen ein Beispiel einer Geldflussrechnung Fonds «Flüssige Mittel» bzw. Fonds «Netto-Flüssige Mittel» (indirekte Ermittlung des Geldflusses aus Betriebstätigkeit).

X-AG/Bilanz per	31.12.15	31.12.14	Veränderung Fonds Flüssige Mittel	Veränderung Fonds Netto-Flüssige Mittel
Flüssige Mittel	639 428	1 123 027	-483 599	-483 599
Forderung aus Lieferung und Leistung	5 373 099	4 169 914		
Vorräte	45 769	84 901		
Aktive Rechnungsabgrenzung	875 387	61 581		
Total Umlaufvermögen	6 933 683	5 439 423		
Finanzanlagen	23 330	23 330		
Mobile Sachanlagen	402 865	512 115		
Immobilien Sachanlagen	19 304 109	18 500 452		
Total Anlagevermögen	19 730 304	19 035 897		
Total Aktiven	26 663 987	24 475 320		
Verbindlichkeiten aus L/L	1 733 394	1 541 244		
Bankschulden kurzfristig verzinslich	1 169 300	1 012 566		-156 734
Übrige kfr. Verbindlichkeiten	3 490 956	4 946 507		
Passive Rechnungsabgrenzung	329 188	436 033		
Kurzfristiges Fremdkapital	6 722 838	7 936 350		
Bankschulden langfristig verzinslich	5 106 948	4 185 294		
Rückstellungen	3 405 725	3 405 725		
Langfristiges Fremdkapital	8 512 673	7 591 019		
Aktienkapital	4 000 000	4 000 000		
Gesetzliche Gewinnreserven	315 400	219 700		
Bilanzgewinn	4 329 551	2 894 873		
Jahresgewinn	2 720 525	1 833 378		
Eigenkapital	11 428 476	8 947 951		
Total Passiven	26 663 987	24 475 320	-483 599	-640 333

Abbildung 2: Prüfung der Geldflussrechnung

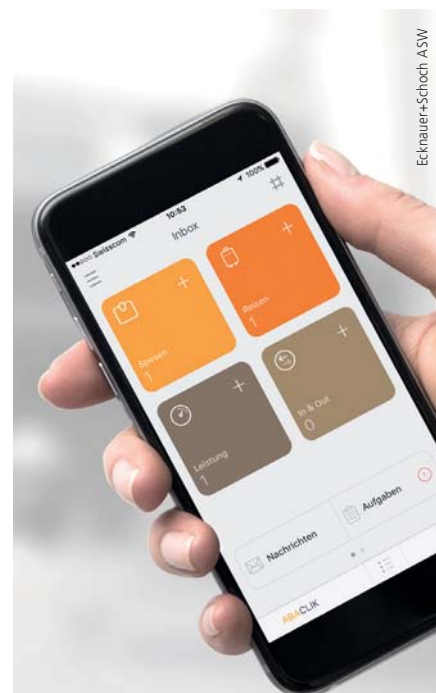


X-AG/Geldflussrechnung Fonds Flüssige Mittel	2015
Jahresgewinn	2 720 525
Abschreibungen	1 544 832
Veränderung Rückstellungen	
Operativer Geldfluss vor Veränderung	
Nettoumlaufvermögen	4 265 357
Veränderung Forderungen aus Lieferungen/Leistungen	-1 203 185
Veränderung Vorräte	39 132
Veränderung Aktive Rechnungsabgrenzung	-813 806
Veränderung Verbindlichkeiten Lieferungen/Leistungen	192 150
Veränderung Übrige kfr. Verbindlichkeiten	-1 455 551
Veränderung Passive Rechnungsabgrenzung	-106 845
Geldfluss aus Betriebstätigkeit	917 252
Investitionen Mobile Sachanlagen	-418 522
Investitionen Immobilien	-1 820 717
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	-2 239 239
Veränderung Bankschulden kurzfristig verzinslich	156 734
Erhöhung Bankschulden langfristig verzinslich	1 271 654
Amortisation Bankschulden langfristig verzinslich	-350 000
Ausschüttung Dividende	-240 000
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	838 388
Veränderung Fonds Flüssige Mittel	-483 599
Nachweis	
Bestand Flüssige Mittel 01.01.2015	1 123 027
Bestand Flüssige Mittel 31.12.2015	639 428
Veränderung Fonds Netto-Füssige Mittel	-483 599

Abbildung 3: Geldflussrechnung mit Fonds Flüssige Mittel

X-AG/Geldflussrechnung Fonds Netto-Flüssige Mittel	2015
Jahresgewinn	2 720 525
Abschreibungen	1 544 832
Veränderung Rückstellungen	
Operativer Geldfluss vor Veränderung	
Nettoumlaufvermögen	4 265 357
Veränderung Forderungen aus Lieferungen/Leistungen	-1 203 185
Veränderung Vorräte	39 132
Veränderung Aktive Rechnungsabgrenzung	-813 806
Veränderung Verbindlichkeiten Lieferungen/Leistungen	192 150
Veränderung Übrige kfr. Verbindlichkeiten	-1 455 551
Veränderung Passive Rechnungsabgrenzung	-106 845
Geldfluss aus Betriebstätigkeit	917 252
Investitionen Mobile Sachanlagen	-418 522
Investitionen Immobilien	-1 820 717
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	-2 239 239
Erhöhung Bankschulden langfristig verzinslich	1 271 654
Amortisation Bankschulden langfristig verzinslich	-350 000
Ausschüttung Dividende	-240 000
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	681 654
Veränderung Fonds Netto-Flüssige Mittel	-640 333
Nachweis	
Bestand Netto-Flüssige Mittel 01.01.2015	110 461
Bestand Netto-Flüssige Mittel 31.12.2015	-529 872
Veränderung Fonds Netto-Füssige Mittel	-640 333

Abbildung 4: Geldflussrechnung mit Fonds Netto-Flüssige Mittel



Eckbauer+Schnock ASW

ABA CLIK

Arbeitszeiten und Spesen mobil erfassen

Sammeln Sie mit der Smartphone App AbaClik Informationen aller Art. Synchronisieren Sie sämtliche Daten mit der ABACUS Business Software:

- > Präsenz- oder Arbeitszeiten
- > Leistungen, Spesen
- > Persönliche Daten, Ferientage oder Absenzen (ESS)

Jetzt kostenlos installieren
www.abaclik.ch





Geldfluss aus Betriebstätigkeit

Die in der Praxis weit verbreitete indirekte Methode geht vom Periodenergebnis aus und korrigiert dieses um die nicht fonds- bzw. geldwirksamen Aufwendungen und Erträge.

Darstellung des Geldflusses aus Betriebstätigkeit in der **indirekte Methode:**

- Gewinn/Verlust
- +/- bschreibungen/Zuschreibungen (erfolgswirksame Aufwertungen) des Anlagevermögens
- +/- Verluste aus Wertbeeinträchtigungen/Wegfall von Wertbeeinträchtigungen
- +/- Zunahme/Abnahme von fondsunwirksamen Rückstellungen (inkl. latenter Ertragssteuern)
- +/- sonstige fondsunwirksame Aufwendungen/Erträge
- +/- Verlust/Gewinn aus Abgängen des Anlagevermögens
- +/- Abnahme/Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- +/- Abnahme/Zunahme von Vorräten
- +/- Abnahme/Zunahme von übrigen Forderungen und aktiven Rechnungsabgrenzungen
- +/- Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
- +/- Zunahme Abnahme von übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten und passiven Rechnungsabgrenzungen
- = **Geldzu-/abfluss aus Betriebstätigkeit (operativer Cashflow)**

Darstellung der Veränderung der **flüssigen Mittel aus Investitionstätigkeit**

- Auszahlungen für Investitionen (Kauf) von Finanzanlagen (inkl. Darlehen, Beteiligungen, Wertschriften usw.)
- + Einzahlungen aus Devestition (Verkauf) von Finanzanlagen (inkl. Darlehen, Beteiligungen, Wertschriften usw.)
- Auszahlungen für Investitionen (Kauf) von Sachanlagen
- + Einzahlungen aus Devestition (Verkauf) von Sachanlagen
- Auszahlungen für Investitionen (Kauf) von immateriellen Anlagen
- + Einzahlungen aus Devestition (Verkauf) von immateriellen Anlagen
- = **Geldzu-/abfluss aus Investitionstätigkeit**

Veränderung der flüssigen Mittel aus Investitionstätigkeit

Der Investitionsbereich umfasst Zu- und Abgänge von Sach- und Finanzanlagen, Erwerb und Veräusserungen von Organisationen sowie von immateriellen Vermögenswerten.

Veränderung der flüssigen Mittel aus Finanzierungstätigkeit

Vorgänge im Finanzierungsbereich sind Veränderungen der Finanzverbindlichkeiten und



des einbezahlten Eigenkapitals sowie die Gewinnausschüttung.

Darstellung der Veränderung der **flüssigen Mittel aus Finanzierungstätigkeit**

- Gewinn/Verlust
- + Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen (inkl. Agio)
- Auszahlungen für Kapitalherabsetzungen mit Mittelfreigabe
- Gewinnausschüttung an Anteilhaber
- +/- Kauf/Verkauf von eigenen Aktien/ eigener Anteile am Kapital der Organisation
- + Einzahlungen aus Aufnahme von Anleihen
- Rückzahlungen von Anleihen
- +/- Aufnahme/Rückzahlungen von kurzfr. Finanzverbindlichkeiten
- +/- Aufnahme/Rückzahlungen von langfr. Finanzverbindlichkeiten
- = **Geldzu-/abfluss aus Finanzierungstätigkeit**

In der Praxis kommt es vor, dass die ausbezahlten Dividenden im Geldfluss aus Betriebstätigkeit statt im Finanzierungsbereich ausgewiesen werden. Damit soll aufgezeigt werden, dass das Unternehmen in der Lage ist, die Dividenden aus dem operativen Cashflow zu bezahlen. In diesem Zusammenhang werden oft noch die Bezeichnungen «Cashflow Brutto» und «Cashflow Netto» verwendet.

BEISPIEL

Cashflow Brutto – Dividendenzahlung
= Cashflow Netto



Das neue Rechnungslegungsrecht macht diesbezüglich keine Vorschriften.

Anforderungen aus Sicht des Prüfers

Um eine Geldflussrechnung effizient zu prüfen, muss die Herleitung der Daten vom Prüfer nachvollzogen werden können. Der

Ersteller der Geldflussrechnung hat dazu die Herleitung und seine Überlegungen zur Geldflussrechnung schriftlich zu dokumentieren.

Empfehlung für KMU

Die Geldflussrechnung gibt Aufschluss über die Liquiditätsentwicklung, die Investitionsvorgänge sowie die Finanzierungsmaßnahmen. Sie schliesst somit die Informationslücken von Bilanz und Erfolgsrechnung. Für die finanzielle Führung ist die Geldflussrechnung von grosser Bedeutung. Die statistische Liquiditätsanalyse aufgrund der Bilanz liefert ungenügende Informationen über die Liquiditätsentwicklung. Die Zahlen der Bilanz sind zeitpunktbezogen und enthalten keine Angaben über Ursachen. Zudem lassen diese die Erfolgsrechnung ausser Acht. Unsere Erfahrung zeigt, dass diejenigen KMU, welche freiwillig eine Geldflussrechnung erstellen oder erstellen lassen, auf diese nicht mehr verzichten wollen.

Fazit

Die Pflicht zur Erstellung einer Geldflussrechnung gilt nur für grössere Unternehmen, die zur ordentlichen Revision verpflichtet sind. Der Aufwand für die Erstellung einer Geldflussrechnung sollte sich in Grenzen halten. Auch die Prüfung der Geldflussrechnung ist bei ausreichender schriftlicher Dokumentation der Veränderungszahlen mit vernünftigen Aufwand zu bewältigen. Swiss GAAP FER 4 liefert eine optimale Grundlage für die Erstellung einer Geldflussrechnung.

AUTOR

Christian Siegfried, lic. oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer. Er ist Bereichsleiter Wirtschaftsprüfung bei der OBT AG in Weinfelden.



FABI – Erste Erfahrungen bei der Umsetzung mit Geschäftswagen

Die Eidg. Steuerverwaltung ESTV hat am 15. Juli 2016 eine Information zur Umsetzung von FABI und eine Liste mit Pauschalsätzen publiziert. Wir stellen eine mögliche Umsetzung für die Praxis vor.

■ Von Denis Boivin, Rechtsanwalt, dipl. Steuerexperte

Zur Erinnerung

Arbeitnehmer mit Geschäftswagen müssen den geldwerten Vorteil, welcher ihnen durch den Arbeitsweg zugeflossen ist, ab dem Jahr 2016 versteuern, sofern dieser mehr als CHF 3000.– ausmacht (Bund, Kantone unterschiedlich).

Auf dem Lohnausweis, unter Ziffer 15, Bemerkungen, muss gemäss Randziffer 70 der Wegleitung zum Ausfüllen des Lohnausweises der Eidg. Steuerverwaltung der Arbeitgeber den Prozentsatz «Aussendienst» aufführen, wenn ein Geschäftswagen zur Verfügung gestellt wird. Wenn der Arbeitgeber «Aussendienst» auf dem Lohnausweis bescheinigen kann, wird der entsprechende Anteil des Arbeitswegs nicht bzw. allenfalls entsprechend reduziert als geldwerter Vorteil besteuert. Der Arbeitgeber ist jedoch gut beraten, wenn er den Lohnausweis sorgfältig und wahrheitsgetreu ausstellt, da es sich um eine Urkunde handelt.

Es gibt zwei Möglichkeiten den Anteil Aussendienst zu erheben bzw. zu dokumentieren: Die **effektive und die pauschale Methode**. Für

die effektive Deklaration müssen die Inhaber von Geschäftswagen laufend entsprechende Aufzeichnungen erstellen.

Aktueller Stand von FABI in den Kantonen

Nachfolgend die Liste der Kantone, welche bis zur Drucklegung einen Entscheid bezüglich FABI getroffen haben:

Körperschaft	Begrenzung Pendlerabzug CHF	Regelung ab
Bund	3000	2016
Aargau	7000	2017
Appenzell-Ausserrhoden	7000	2017
Basel-Land	6000	2017
Basel-Stadt	3000	2016
Bern	6700	2016
Genf ¹⁾	500	2016
Nidwalden	6000	2016
Schaffhausen	6000	2016
Schwyz	8000	2017
St. Gallen	3655	2016
Thurgau	6000	2016

1) Beschwerde hängig

Stand: Februar 2017 S.E. & O.

Wir stellen nachfolgend dar, wie die praktische Umsetzung erfolgen kann.

1. Achtung: Es ist zwischen Aussendienst und Aussendienst zu unterscheiden!

Nach üblichem Verständnis zeichnet sich ein Mitarbeitender im Aussendienst dadurch aus, dass er oder sie regelmässig Kunden besucht oder dass er/sie überwiegend ausserhalb der Räumlichkeiten des Unternehmens tätig ist. Mit Blick auf FABI ist allerdings lediglich die Strecke zwischen Wohnort und Arbeitsplatz entscheidend.

Demnach kann ein Mitarbeitender im Aussendienst keinerlei Aussendienste im Sinne von FABI ausüben, wenn er jeden Morgen zuerst ins Büro fährt, bevor er sich zu Kundenbesuchen aufmacht. Dasselbe gilt am Abend, wenn der Mitarbeiter zuerst ins Büro fährt und dann erst nach Hause zurückkehrt.

TIPP



Wir haben festgestellt, dass die Unternehmen diese beiden Definitionen von Aussendienst regelmässig miteinander verwechseln. Es ist daher wichtig, diese Begrifflichkeiten im Unternehmen zu klären bevor der Aussendienstanteil eines Mitarbeitenden, der über ein Geschäftsfahrzeug verfügt, im Sinne von FABI festgelegt wird.

2. Methode zur genauen Ermittlung der Anzahl Aussendiensttage gemäss FABI

BDO hat eine Excel-Tabelle erstellt, in der die Anzahl der Aussendiensttage gemäss FABI präzise erfasst werden können. Dieses Be-





rechnungstool wird von mehreren kantonalen Steuerverwaltungen anerkannt.

Das «Aussendienst-Tool» können Sie kostenlos von der Homepage von BDO downloaden (über Suchbegriff «Aussendienst-Tool»).

TIPP



Die Deklaration gemäss Ziffer 15 des Lohnausweises muss mit dem Vermerk «Anteil Aussendienst XX %» versehen sein. Vergessen Sie den Vermerk «effektiv» oder «pauschal» nicht, damit die Steuerverwaltung erkennen kann, nach welcher Methode die Deklaration erfolgte.

3. Methode zur pauschalen Ermittlung der Anzahl Aussendiensttage gemäss FABI (Merkblatt der ESTV vom 15. Juli 2016)

Diese Methode kann entweder en Bloc für alle betroffenen Beschäftigten oder individuell für einzelne Beschäftigte angewandt werden. Am einfachsten ist es, die Pauschalansätze – wie von der ESTV mitgeteilt – anzuwenden. Die Pauschalansätze können auch dann angewendet werden, wenn die effektiv ermittelten Aussendiensttage zu einem tieferen Ergebnis führen würde.

TIPP



Die Deklaration gemäss Ziffer 15 des Lohnausweises muss mit dem Vermerk «Anteil Aussendienst XX % pauschal gemäss Funktions-/Berufsgruppenliste» versehen sein.

Da es oft nicht ganz klar ist, welche der Berufsgruppen zur Anwendung kommen sollte, ist mit Vorteil diese zu präzisieren. Eine Trocknungsfirma würde sich bspw. kaum zum Baugewerbe zählen. Die Monteure sind jedoch fast immer bei Kunden unterwegs und können sachlich zu dieser Kategorie gezählt werden. Aus diesem Grund könnte die folgende, präzisere Deklaration unter Ziffer 15 im Lohnausweis angewandt werden. Somit ist für die Steuerverwaltung klar, warum man den deklarierten Satz anwendet.

BEISPIEL



«Anteil Aussendienst 100% pauschal, gemäss Funktions-/Berufsgruppenliste: Baugewerbe, Monteure»

4. Methode zur pauschalen Ermittlung der Anzahl Aussendiensttage gemäss FABI anhand eigener Berechnungen

Sofern der Arbeitgeber dessen ungeachtet eine von diesen Pauschalansätzen abweichende Ermittlungsmethode anwenden möchte, kann er nach Auskunft der ESTV prinzipiell nicht mit einer Genehmigung der gewählten Prozentsätze durch die Steuerverwaltung des Sitzkantons rechnen. Vielmehr erteilen die meisten Kantone diesbezüglich keine Validierung.

Falls der Arbeitgeber dennoch einen selbst errechneten Pauschalsatz anwenden möchte, gibt es verschiedene Möglichkeiten: Entweder die Kantone akzeptieren die vom Arbeitgeber

vorgelegten Pauschalansätze anstandslos oder sie erscheinen offensichtlich missbräuchlich. Nicht zuletzt können die Kantone den Arbeitgeber auffordern, die Methode der genauen Ermittlung der Anzahl Aussendiensttage gemäss FABI, während drei Monaten anzuwenden, bevor eine pauschale Extrapolation für das ganze Jahr erfolgt.

HINWEIS



Im Fall einer Validierung durch die Steuerverwaltung sollte die Deklaration gemäss Ziffer 15 des Lohnausweises mit dem Vermerk «Anteil Aussendienst XX % pauschal, gemäss Vorabbescheid mit kantonaler Steuerverwaltung YY» versehen sein. Im Fall einer Nichtbewilligung der Validierung schlagen wir folgende Deklaration vor: «Anteil Aussendienst XX % pauschal, auf Grundlage einer genauen Ermittlung während der Dauer von drei Monaten».

Schlussfolgerung

Die **Methode der pauschalen Ermittlung** des Prozentsatzes der Aussendiensttage gemäss FABI erscheint uns die einfachste in der Anwendung. Wir weisen allerdings darauf hin, dass der Arbeitgeber in sämtlichen Fällen eine Plausibilitätskontrolle durchführen muss, bevor er die Ziffer 15 des Lohnausweises ausfüllt, da es sich um eine **Urkunde** handelt.



AUTOR

Denis Boivin ist Rechtsanwalt, dipl. Steuerexperte, Partner und Leiter Produktbereich Steuern und Recht bei der BDO AG in Fribourg.

FINANZEN



WEKA 1-Tages-Praxis-Seminar

Aktienrechtliche Sanierung im Rechnungswesen nach OR 725

Buchhalterisch korrekte Umsetzung einer Sanierung nach OR 725



Von der Identifikation, über die buchhalterische Abwicklung bis zur Bewältigung einer Sanierung sind verschiedene wichtige betriebswirtschaftliche und juristische Anforderungen zu berücksichtigen. In diesem Seminar lernen Sie den Ablauf und das Vorgehen bei einer Sanierung nach Art. 725 OR zu verstehen und buchhalterisch umzusetzen.

Ihr Nutzen

- Sie kennen die Ursachen und richtigen Massnahmen zur Erkennung und Vermeidung einer Sanierung.
- Sie sind mit den aktienrechtlichen Vorschriften zur Sanierung vertraut.
- Sie wissen, welche finanziellen Sanierungsmassnahmen unter welchen Voraussetzungen zielführend sein können.

Nächste Termine

- Dienstag, 13. Juni 2017
- Mittwoch, 13. Dezember 2017
1 Tag, 09:00–16:30 Uhr

Seminarleitung:
Dr. iur. Giorgio Meier-Mazzucato

Veranstaltungsort:
Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

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



Erster Teil (der zweite Teil erscheint in der Ausgabe Nr. 6 vom Juni 2017)

Die Balanced Scorecard – Ein innovatives Beratungs- und Management-Tool

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass eine grosse Kluft zwischen der formulierten Strategie und dem operativen Tun und Handeln klafft. Die Unternehmensstrategie wird im Alltagsgeschäft nicht oder nur unzulänglich umgesetzt.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

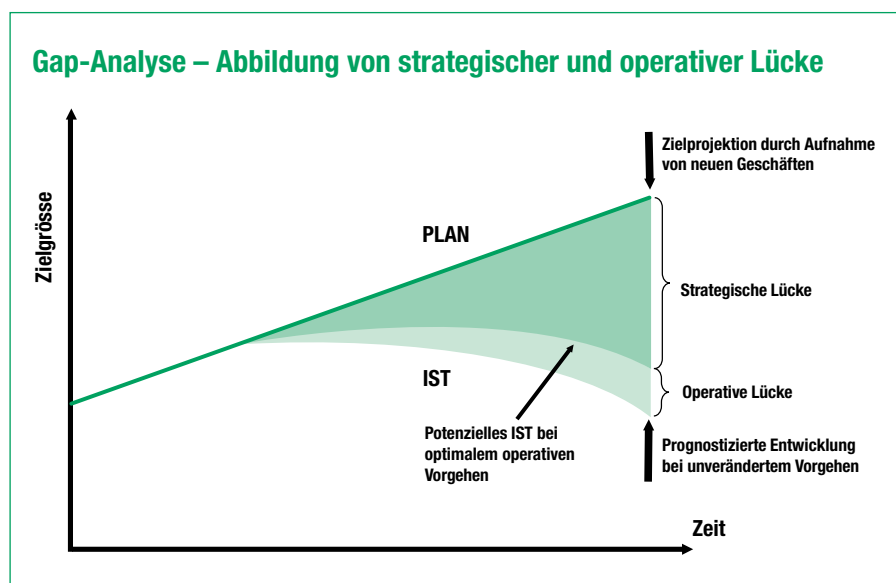


Abbildung 1: Gap-Analyse – Abbildung von strategischer und operativer Lücke

Es fehlt die Information und Kommunikation zwischen denjenigen die die Strategie entwickeln und denen, deren Aufgabe es ist, diese operativ umzusetzen. Oft ist die Organisation und die Art der Führung dafür verantwortlich. Parallel verkürzt sich jedoch dramatisch die Halbwertszeit von Strategien. Strategien müssen schnell, zügig und konsequent umgesetzt werden. Daher suchen die Unternehmen verstärkt nach Konzepten, um diese gravierende Lücke zu schliessen. Solche Konzepte müssen ganzheitlich und integriert sein und eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit haben. Das Instrument der Balanced Scorecard (BSC) bietet sich dafür an und hat bei den bisherigen Anwendungen in der Praxis grosse Erfolge erzielt. Mit der BSC wendet man strategiefokussiert und konzentriert alle Kräfte auf die gemeinsame Umsetzung an.

Doch gerade bei dem Konzept der BSC ist der Erfolg sehr stark abhängig von der richtigen und adäquaten Vorgehensweise für die

Erstellung und Verbreitung der BSC. Fehler und Mängel in der Erstellung der BSC lassen sich später auch durch motiviertes Leben des Konzeptes im Geschäftsalltag nicht mehr ausgleichen und provozieren Fehlentscheidungen und Unzufriedenheit bei Mitarbeitern und Management. Nur ein Tool das richtig verstanden und angewendet wird, ist ein wertvolles Tool.

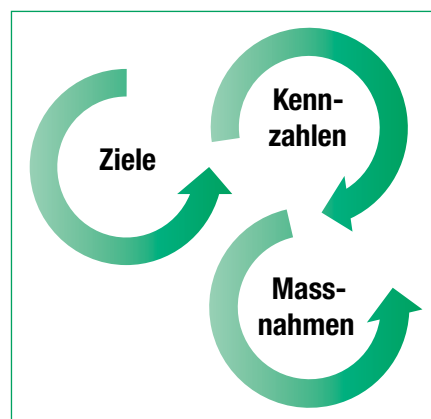


Abbildung 2: Die drei Kernelemente der BSC

Vision und Unternehmensstrategie als Motor des Erfolges

Voraussetzung zur Erstellung einer BSC ist die Formulierung einer eigenen unternehmensindividuellen Vision und Strategie. Unklar formulierte Allgemeinplätze helfen nicht weiter, sie haben keinen Bezug zum Unternehmen. Die BSC erarbeitet keine Strategie, sondern kommuniziert diese und macht sie für die einzelnen Führungsebenen operabel. Die Strategie hat sich aus der Vision und dem Leitbild des Unternehmens abzuleiten. Die Vision sollte ein anspruchsvolles und motivierendes Bild der Zukunft entwerfen, das anspruchsvoll aber auch mittelfristig erreichbar ist. Die Vision ist die Klammer für alle Mitarbeiter, die Shareholder und Stakeholder des Unternehmens, darf aber auch nicht zu stark einengen und muss Raum lassen für die Entfaltung eigener Ideen. Die Vision hat sich an dem Wertesystem des Unternehmens zu orientieren, die Kernkompetenzen des Unternehmens zu beachten und die Stossrichtung des Unternehmens visionär vorgeben. Aus der Vision kann dann unter Beachtung der strategischen Erfolgsfaktoren die konkrete Strategie des Unternehmens abgeleitet werden. Diese wird dargestellt über:

- Die Rolle des Unternehmens im Markt
- Der Weg der Differenzierung und Positionierung im Markt
- Die Entwicklung der Kernkompetenzen und der dazu relevanten Kernprozesse
- Die strategischen Rendite-, Cash Flow und Wertsteigerungsziele
- Die Philosophie der Führung und Steuerung
 - Die Kultur der Information und der Kommunikation
 - Die Führung und die Form des Change Managements

Die BSC macht die Strategie griffig und verständlich, von den Erfolgsfaktoren zu den Key Performance Indicators

Diese so klar und verständlich formulierte Strategie (KISS Keep it short and simple) wird dann mittels der BSC operationalisiert und auf die einzelnen Perspektiven heruntergebrochen, mit Kennzahlen hinterlegt, im Unternehmen kommuniziert und in Zielvereinbarungen und Massnahmen umgesetzt. Die ermittelten Erfolgsfaktoren (vom Markt gefordert) schlagen sich dann in den Key Performance Indicators (die internen Werttreiber) der BSC nieder.



Die Fähigkeit der Strategieumsetzung

Heute hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Fähigkeit eine Strategie umzusetzen wichtiger ist als die Qualität der Strategie an sich. Die meisten Unternehmen scheitern an der Umsetzung ihrer Strategie und nicht an deren Erarbeitung und Formulierung. Aktuelle Umfragen zeigen, dass weniger als 10% der Unternehmen erfolgreich ihre ausformulierten Strategien umsetzen. Bei Investoren wird daher heute viel mehr Wert gelegt, dass die Voraussetzungen geschaffen sind, die Strategien erfolgreich umzusetzen und daher sehr genau geprüft wird, ob das Unternehmen die Fähigkeiten hat, die Strategie auch tatsächlich zu realisieren. Daraus ergeben sich folgende Empfehlungen für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie:

- Die Strategie ist zu operationalisieren, dazu dienen Strategy Maps und die Balanced Scorecard.
- Die Strategie ist als kontinuierlicher Prozess zu sehen. Sie ist mit Budgets zu verknüpfen und mit adäquaten Informationssystemen zu führen.
- Alle Beteiligten sind einzubeziehen.
- Strategieumsetzung hat mit adäquaten Massnahmen zu tun. Alle Massnahmen müssen daher den Strategiefit bestehen. Jedes strategische Ziel ist mit Massnahmen zu hinterlegen.
- Die Organisation ist auf die Strategie auszurichten. Die Hindernisse einer funktionalen, hierarchisch geprägten nach innen gerichteten Organisation sind zu überwinden. Kundenorientierte Prozesse und Netzwerke stehen im Vordergrund.
- Strategie als «Everyones Everyday Job». Strategieumsetzung ist Aufgabe von allen. Daher ist es wichtig, eine Balanced Scorecard bis auf jeden Einzelnen herunterzubrechen und seinen Beitrag zur Strategieumsetzung einzufordern.
- Strategie ist Führungsaufgabe. Strategieumsetzung hat mit Wandel und Veränderungen zu tun. Die Mobilisierung des Wandels hat von der Führung auszugehen. Die Organisation muss aufgetaut werden für die Veränderung. Wichtigkeit und Dringlichkeit der Veränderung müssen von der Führung verdeutlicht werden.
- Die Strategie ist mit Zielvereinbarungen zu hinterlegen.

- Die Erreichung der Strategie muss mit den Vergütungs- und Anreizsystemen gekoppelt werden.

Die Rolle der Promotoren im Prozess der Umsetzung

Für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie mit der BSC sind Promotoren notwendig. Dies sind die Machtpromotoren aufgrund ihrer Stellung im Unternehmen, die Fachpromotoren aufgrund ihres Fach-Know-how und ihrer funktionalen Rolle, die Prozesspromotoren, die das BSC-Know-how zu dem Six Loop Concept haben und die Mitarbeiterpromotoren, die die Rolle der Multiplikatoren im Unternehmen übernehmen. Nur bei einem aufeinander

abgestimmten Zusammenspiel aller ist der Erfolg garantiert.

Verschiebung der Werttreiber in den Unternehmen

Alte Werttreiber wie Substanzwert und Ertragswert verlieren an Bedeutung, neue Werttreiber gewinnen an Bedeutung. Die klassischen finanziellen Werttreiber reichen nicht mehr aus. Die neuen Werttreiber werden in den klassischen Accountingsystemen noch nicht erfasst. Neue Werttreiber sind der Innovationswert, der Wert der Kunden, der Wert der Mitarbeiter, der Wert des im Unternehmen vorhandenen und genutzten Wissens und der Wert der Netzwerke und Partnerschaften.

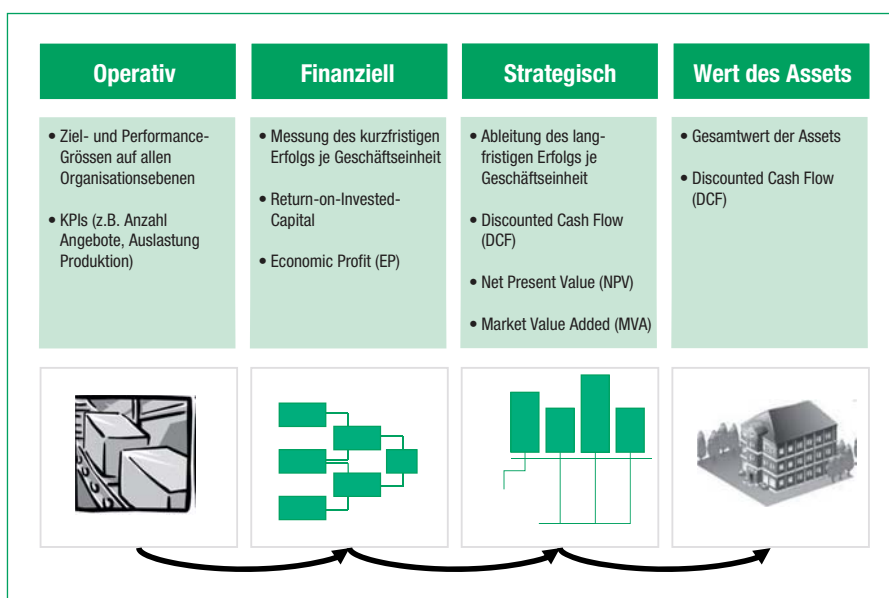


Abbildung 3: Beispiele unterschiedlicher Werttreiber

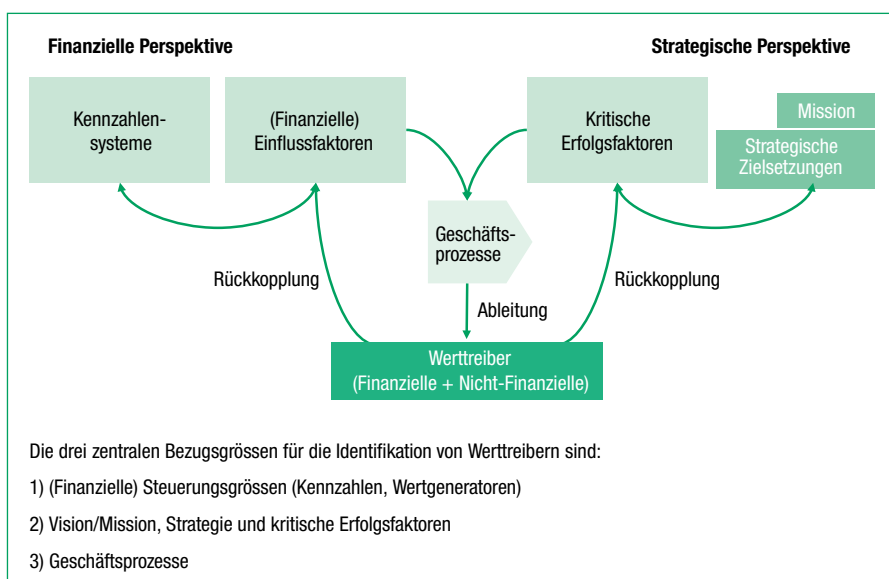


Abbildung 4: Bezugsgrößen für die Identifikation von Werttreibern



Werttreiber	KPI
1. F+E	Time to Market Umsatz neuer Produkte DB neuer Produkte
2. Markt/Kunde	Marktanteil je Marktsegment Kundenstruktur Kundenpotenzial
3. Nutzwerte	Wertschöpfungstiefe Eigene Kompetenzen Fremde Kompetenzen
4. Information	Aktualität Echtzeit Vollständigkeit
5. Personal	PK-Quote Auslastung Qualifikation Motivation
6. Service	Reaktionszeit Servicequalität Verfügbarkeit

Tabelle 1: Werttreiber und KPIs

In der Vergangenheit bildeten die Anlageinvestitionen den wichtigsten Werttreiber für den Marktwert eines Unternehmens. Heute liegt der Buchwert der Sachanlagen noch bei 10–15 des Marktwertes technologiegetriebener Unternehmen. Die Schaffung von Werten hat sich deutlich verschoben. Heute sind die wichtigsten Werttreiber, der Wert des Kundenstamms, die Qualität der Kundenbeziehungen, die Innovationskraft eines Unternehmens neue Produkte und Dienstleistungen zu kreieren, die Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiter, das aktiv nutzbare Wissen und Know-how der Mitarbeiter und der Wert von Netzwerken und Partnerschaften im Supply Chain Management.

Spät- und Frühindikatoren zur Führung und Steuerung

Die Unternehmen versuchen mit Kennzahlen ihren Erfolg zu planen und zu steuern. Dies sind traditionell Kennzahlen aus dem Finanzbereich, dem Ergebnisbereich und den Kostenkennzahlen. Alle diese Kennzahlen sind aber primär Spätindikatoren, d.h. sie zeigen in der Kennzahl Veränderungen an, wenn diese schon eingetreten sind. Wenn die Umsatzrentabilität zusammengebrochen ist oder die Kennzahl der Liquidität in den Bereich der Unterliquidität rutscht, ist es spät oder sogar zu spät noch etwas zu verändern. Steuern mit Spätindikatoren reicht nicht aus, um die Strategie erfolgreich umzusetzen. Die Signale einer Kursabweichung kommen zu spät.

Spätindikator	Frühindikator
Auftragsbestand	Angebotserfolgsquote
Umsatzrendite	Brutto-/Nettoerlöse
Kapitalumschlag	Verschiebung Break-Even-Point
Prozesskosten	Schnittstellen im Prozess
Verkaufspreis	Innovationsgrad des Sortiments
Wirkung ← → Ursache	

Tabelle 2: Spät- und Frühindikatoren zur Steuerung

Viel wichtiger sind die Frühindikatoren in den Kennzahlensystemen. Dies sind die eigentlichen Werttreiber zur Sicherung des Erfolges. Frühindikatoren sind Kennzahlen im Bereich der Mitarbeiter wie Mitarbeiterqualifikation oder Motivation, im Bereich der Geschäftsprozesse die Durchlaufzeit, das Time to Market oder die Stabilität der Prozesse, im Bereich der Kunden die Wechselquote oder die Ausschöpfung des Kundenpotenzials. Diese Kennzahlen treiben über Ursache-Wirkungsketten die Verbesserung der Spätindikatoren auf der finanzwirtschaftlichen Ebene.

Die aktuellen Kennzahlensysteme der Unternehmen

Heute haben die Unternehmen noch keineswegs ein ausgewogenes Kennzahlensystem. Es dominieren die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen. Die Kundenkennzahlen sind nur teilweise und bedingt vorhanden, die Prozesse sind oft noch nicht bekannt und messbar und auf der Lern- und Mitarbeiterebene herr-

schen noch vielfach Intransparenz und Unklarheit.

Die Phasen des Aufbaus einer Balanced Scorecard

Für den Aufbau einer BSC sind folgende Schritte zu gehen und in der Reihenfolge zu beachten:

- Vision und Strategie klären: Wo wollen wir hin?
- Strategische Ziele auf den vier Perspektiven festlegen: Finanzziele, Kundenziele, Prozessziele und Mitarbeiter-/Lernziele
- Ziele miteinander verketteten: Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Perspektiven aufbauen
- Messgrößen ermitteln: Kennzahlen als Früh- und Spätindikatoren bestimmen
- Zielwerte bestimmen: Strategische und operative Zielwerte in Zielvereinbarungen niederlegen
- Aktionen festlegen: Strategische Massnahmen planen, priorisieren und verabschieden
- Massnahmen Controlling: Massnahmen permanent über alle Perspektiven steuern und Performance Messung sicherstellen, Zielerreichung ständig monitoren

Strategische Ziele für die BSC Perspektiven

Die Vision ist immer der Ausgangspunkt. Was man nicht erdenken kann, wird man auch nicht erreichen. Die Vision muss einen Sinn schaffen. Die Vision kann man wie die Leitplanken der Autobahn erkennen. Die Ableitung der strategischen Ziele ist der Aus-

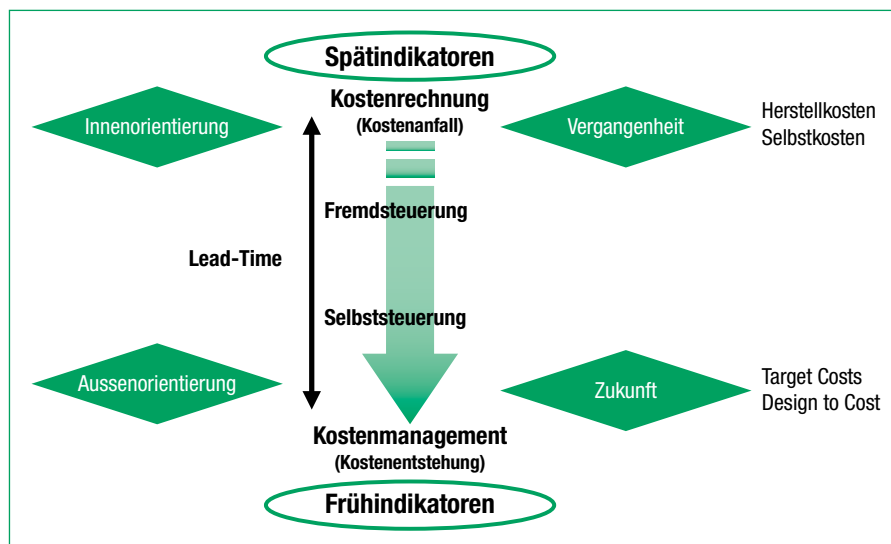


Abbildung 5: Spät- und Frühindikatoren im Kontext

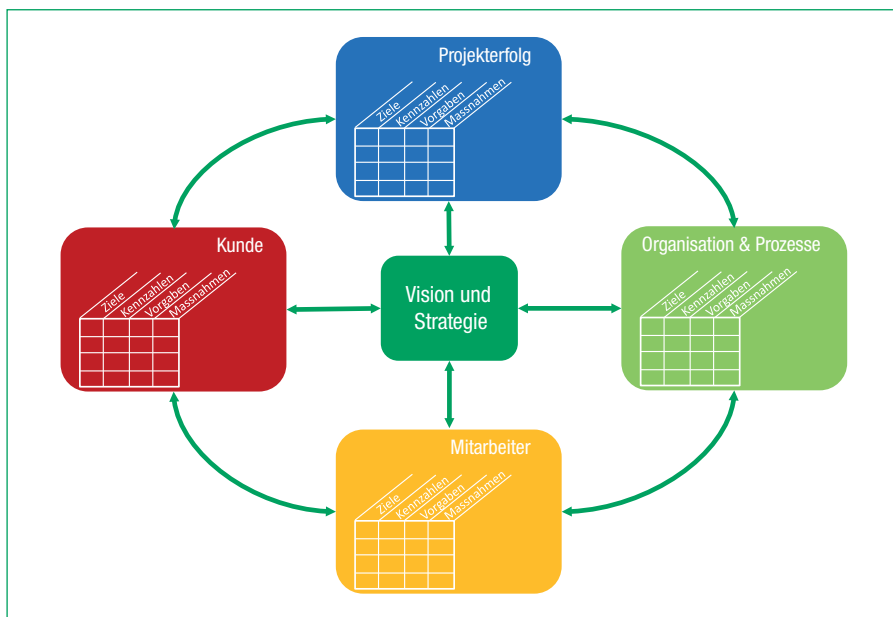


Abbildung 6: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

gangspunkt des Aufbaus der BSC. Die BSC ist daher mehr als ein reines Kennzahlen- und Controllingssystem. Sie hilft, strategische Ziele auf ihre Machbarkeit und ihre Plausibilität zu prüfen und in konkrete operative Pläne und Aktionen umzusetzen.

Die relevanten strategischen Ziele müssen durch verschiedene Filter aus der Vielzahl potenzieller Ziele selektiert werden. Mehr als zwanzig strategische Ziele «Twenty is plenty» können und dürfen es auch nicht sein. Sonst ist die Strategie nicht verständlich und fokussiert. Relevante Filter für das Prüfen potenzieller strategischer Ziele sind:

- Die vorhandenen Kernkompetenzen

- Die Anforderungen und Erwartungen der Markt- und Kundensegmente
- Das Verhalten der Wettbewerber
- Die relevanten Kernprozesse des Unternehmens
- Die Verfügbarkeit von finanziellen, technologischen und personellen Ressourcen
- Der Fit zur Unternehmenskultur
- Die Potenziale aus Allianzen, Partnerschaften und Netzwerken

Die selektierten strategischen Ziele werden dann aus den verschiedenen Perspektiven betrachtet und es wird gezeigt, wie sich das laufende Geschäft entwickelt und welches die Werttreiber zukünftiger Erfolgspotenziale sind.

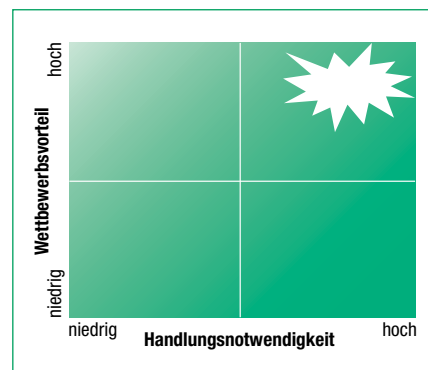


Abbildung 8: Matrix zur Priorisierung der Ziele und zur Identifikation von Erfolgspotenzialen

Die Perspektiven der Balanced Scorecard

Die Strategien werden dann in die einzelnen Perspektiven

- Finanzielle Perspektive
- Markt- und Kundenperspektive
- Prozessperspektive
- Mitarbeiter, Lern- und Entwicklungsperspektive

mittels Kennzahlen umgesetzt. Bei jeder Perspektive sind Kennzahlen sowohl als Spätindikatoren als auch als Frühindikatoren zu ermitteln. So ist auf der Kundenperspektive ein Spätindikator die Wechselquote von Kunden, während ein Frühindikator der Erfüllungsgrad der Kundenanforderungen, das Beherrschen der kundenorientierten Prozesse und die Termintreue ist. Für jedes der strategischen Ziele werden die Istwerte und die Zielwerte im strategischen Zeithorizont erarbeitet.

Dadurch wird die Unternehmensstrategie operationalisiert und anhand von Kennzahlen aufgezeigt, wie sich der Zustand des Unternehmens in allen Perspektiven verändert und wie damit die strategischen Ziele erreicht werden können.

Die Leitfragen in den vier Perspektiven

Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, ist die Vision und die Unternehmensstrategie auf den vier Perspektiven zu formulieren und umzusetzen. Dies sind normalerweise:

- Finanzen
- Kunden
- Prozesse
- Potenziale

In bestimmten Situationen können die vier klassischen Perspektiven noch um eine weitere Perspektive ergänzt werden. Dies kann

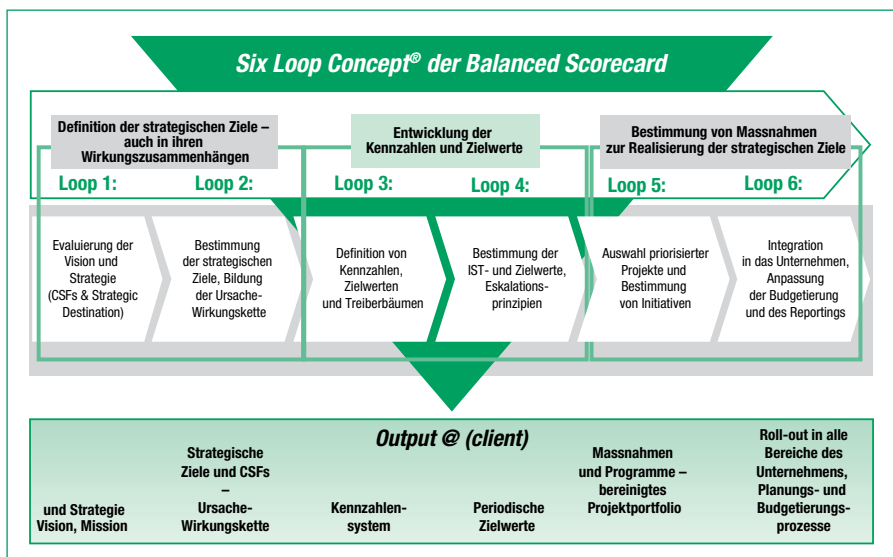


Abbildung 7: Six Loop Concept® der Balanced Scorecard



bei Unternehmen mit einer eigenen geringen Wertschöpfungstiefe die Lieferantenperspektive, bei Unternehmen mit ökologisch kritischen Prozessen oder Produkten die Umweltperspektive oder bei Unternehmen mit einem öffentlichen Auftrag oder solche die im Mittelpunkt der Gesellschaft stehen, die Perspektive der Gesellschaft oder der öffentlichen Meinung sein.

Auf jeder Perspektive sind Leitfragen zu stellen. Diese sind dann zu formulieren in Zielen, Kennzahlen und Massnahmen.

Leitfragen der Finanzperspektive:

Welche Erwartungen haben unsere Kapitalgeber und welche finanziellen Zielsetzungen sind daraus abzuleiten? Welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Rendite, den Cash Flow und die Wertsteigerung des Unternehmens?

Leitfragen der Kundenperspektive:

Welche Anforderungen und Erwartungen haben unsere Kunden und welche Ziele müssen wir uns setzen, um diese zu erfüllen und dadurch unsere finanziellen Ziele zu erreichen? Welche Anforderungen ergeben sich für die Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung oder die Kundenbegeisterung und wie haben wir dann das Leistungsprogramm, die Lieferfähigkeit und die Termintreue zu steuern?

Leitfragen der Prozessperspektive:

Welche Ziele sind für unsere Prozesse zu stellen, um die Ziele der Finanz- und der Kundenperspektive zu erreichen? Auf welche Prozesse müssen wir uns konzentrieren und wie tragen diese zum Erfüllen der Kundenwünsche bei? Welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Kernprozesse, die Supportprozesse und die Managementprozesse im Unternehmen?

Leitfragen der Potenzialperspektive:

Welche Ziele müssen wir uns bei den Potenzialen stellen, um den zukünftigen Anforderungen der Prozesse, der Kunden und der Eigentümer gerecht zu werden? Potenziale beziehen sich dabei auf Mitarbeiter, Wissen, Technologien, Innovation, Information und Kreativität. Welche Fähigkeiten hat das Unternehmen zu entwickeln, um die zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu meistern? Welche Potenziale werden dadurch aufgebaut und wie können diese genutzt werden?

tragsabwicklung und der Verbesserung der Termintreue und damit die Steigerung der Kundenzufriedenheit aufgezeigt werden. Damit erarbeitet man sich eine Strategiekarte. Diese visualisiert die Zusammenhänge und man erkennt die Intensität der Beziehungen der Massnahmen zu den Zielen und schafft damit einen Aktionskonsens im Management. Es werden gemeinsame Prioritäten gefunden und jeder Beteiligte weiss, wie weit man auf dem Weg zur Erreichung der strategischen Ziele schon gegangen ist.

Dadurch werden alle Massnahmen auf die strategischen Ziele und auf die Erfüllung der Unternehmensvision ausgerichtet. Die BSC schafft damit die strategische Kommunikation und erreicht im Unternehmen einen breiten Konsens für die strategischen Massnahmen.

Der zweite Teil erscheint in der Ausgabe Nr. 6 vom Juni 2017.

Die Ursache-Wirkungsketten in den strategischen Massnahmen

Die Ziele und die Kennzahlen der vier Perspektiven werden dann über Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verknüpft und mit Messgrössen der Wirkungsintensität hinterlegt. So kann die Verknüpfung zwischen der Reduktion der Durchlaufzeit in der Auf-



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.



FINANZEN

WEKA 1-Tages-Praxis-Seminar



Planung, Budgetierung und Forecast

Verlässliche Budgetplanung und Kontrolle leicht gemacht

In Zeiten zunehmend kürzerer Planungshorizonte ist es wichtig, auch bei der Budgetierung schnelle, anpassungsfähige Modelle zur Verfügung zu haben. Aber der gängige Budgetierungsprozess ist zeitaufwendig, bindet viele Ressourcen und ist häufig nicht besonders effizient und effektiv.

An diesem Seminar lernen Sie, Ihre Prozesse zu optimieren und komplexe Sachverhalte zu vereinfachen. Dank des bewährten 10-Stufen-Modells der Budgetierung erhalten Sie einen klaren Leitfaden für ein effizientes und erfolgreiches Vorgehen im Budgetierungsprozess.

Ihr Nutzen

- Sie planen zukünftig Ihre Budgets schneller und verlässlicher.
- Sie fokussieren bei der Planung auf die strategischen Ziele unter Berücksichtigung des Rolling Forecast.
- Sie wissen, wie Sie relevante Veränderungen rechtzeitig erkennen und darauf reagieren können, und erfahren, wie Sie diese in einem Forecast abbilden.

Nächste Termine

- Donnerstag, 1. Juni 2017
- Mittwoch, 6. September 2017
1 Tag, 09:00–16:30 Uhr

Seminarleitung:
Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Veranstaltungsort:
Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Jetzt informieren und anmelden:

www.praxisseminare.ch oder Telefon 044 434 88 34



Fünf Excel-Angewohnheiten für Ihren Erfolg

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier, so sagt der Volksmund. Und er scheint Recht zu haben, denn oft sind Veränderungen unangenehm. Dabei lohnt es sich neue Wege zu beschreiten. Das gilt auch im geschäftlichen Umfeld. Nachfolgend werden fünf Angewohnheiten aufgelistet, die Ihnen künftig die Arbeit mit Excel vereinfachen und zum gewünschten Erfolg führen.

■ Von Frédéric Jordan, dipl. Experte in Organisationsmanagement

1. Gemeinsam statt einsam

Die heutige Wissensgesellschaft lebt vom Austausch, von Fragen und gegenseitiger Unterstützung. Scheuen Sie sich nicht davor eine Person zu fragen, wenn Sie bei einer Fragestellung nicht mehr weiterkommen. Nutzen Sie dazu auch die vielen Online-Plattformen und Social Media-Kanäle.

2. Planen statt korrigieren

Planung ersetzt Zufall durch Irrtum, trotzdem macht es Sinn sich vor der Erstellung einer Berechnung, Analyse oder Visualisierung genau zu überlegen, was wie und besonders wo in der Tabelle gemacht wird. Hilfreich kann eine Liste der Anforderungen sein. Oder fragen direkt die künftigen Nutzer, was gewünscht wird.

3. Weniger Arbeit statt mehr

Heutzutage werden die Nutzer regelrecht mit Informationen und Daten überflutet. Eine rasche und zielgerichtete Auswertung ist deshalb gefragt. Nutzen Sie die Möglichkeiten, welche Ihnen Excel zur Verfügung stellt, intensiver. Sei dies die Bedingte Formatierung, Pivot-Tabellen, Datenschnitte, Namensmanager, Was-wäre-wenn-Analysen, die Gruppierung und vieles mehr. Mit all diesen Hilfsmitteln kommen sie effizienter ans Ziel und sparen erst noch Zeit.

4. Maschine statt Handarbeit

Es macht keinen Sinn, mehrmals die gleiche Aktion durchzuführen. Sobald eine Arbeit mehr als zweimal gemacht werden muss, so sollte eine Automatisierung in Betracht gezogen werden. Durch Anwendung von Formeln bzw. Funktionen sowie VBA-Makros lassen sich Arbeiten stark vereinfachen und automatisieren. Nicht vergessen: Jede manuelle Eingabe erhöht die Möglichkeit Fehler zu machen.

5. Visualisierung statt Zahlenwüste

Eine Zahlenwüste ist nichts Schönes. Menschen, die oft Präsentationen durchführen wissen um die Kraft einer guten Visualisierung. Diese beginnt bereits im kleinen Rahmen. Tabellen sind ansprechend zu gestalten und zu formatieren, dass der Betrachter sich daran erfreut und motiviert an seine Arbeit geht. Ordnen Sie die Inhalte so, dass die Wichtigsten sofort zu erkennen sind. Alles andere darf in den Hintergrund.



AUTOR

Frédéric Jordan ist dipl. Experte in Organisationsmanagement und als Organisations- und Managementberater bei Jordan Consulting tätig.

EXCEL-TOOLBOX FÜR FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN



NEU!

Nutzen Sie jetzt diese neue und zeitsparende **Excel-Toolbox**, die speziell für das Schweizer Rechnungswesen und Controlling entwickelt wurde. Diese **Online-Lösung** soll dazu dienen, Ihnen dank über 100 sofort einsetzbarer Excel-Vorlagen, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und professionellem Excel-Supports via E-Mail Ihren täglichen Umgang mit Excel zu erleichtern. Zeitgewinn ist garantiert!

Ihr Nutzen:

- Sie profitieren von über **100 vorgefertigten Excel-Vorlagen (in Schweizer Währung)** für Ihre Berechnungen und Analysen:
 - Analyse-Tools
 - Bewertungs-Tools
 - Kennzahlen-Tools
 - Planungs-Tools
 - Strategie-Tools
 - Berichtswesen und Reporting
 - Investitionsrechnung
 - Kostenrechnung und Kalkulation
 - Rechnungswesen
 - Projektmanagement
 - Risikomanagement
- Sie **vermeiden Formelfehler** und gewinnen so mehr Sicherheit in Ihrer Tätigkeit.
- Sie erhalten leicht verständliche **Schritt-für-Schritt-Anleitungen** für sämtliche Fragen im Zusammenhang mit Formeln, Funktionen und Formaten.
- **Inkl. Excel-Support via E-Mail:** Für ein Problem oder eine Aufgabenstellung mit Excel oder VBA.

Die wichtigsten Excel-Tools für Ihre Finanztätigkeit!

Bestellung und weitere Informationen:
www.weka.ch/finanzen-controlling

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, 2017

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 worden. 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.