

FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

EXPERTEN-KNOW-HOW – BEST PRACTICE – PRAXISBEISPIELE

MÄRZ 2016

NEWSLETTER **03**



Liebe Leserin, lieber Leser

Es ist unabdingbar, dass die verrechnungssteuerlichen Deklarations- und Meldepflichten vollständig und fristgerecht vorgenommen werden. Mehr dazu lesen Sie in unserem Beitrag.

Unternehmen sind heute permanent Gefahren und Risiken ausgesetzt. Es gilt, Risiken frühzeitig zu erkennen und mit einem guten Risikomanagement die gefährlichen Klippen zu umschiffen. Seit der Einführung des neuen Hauptbuchs im SAP ERP haben Firmen die Möglichkeit, mit

Hilfe der sogenannten Ledger-Technik die parallele Bewertung von Handelsbilanz I und II sowie Steuerbilanz abzubilden. Die Risiken als Schweizer Arbeitgeber in steuer-, sozialversicherungs- und arbeitsrechtlicher Hinsicht sind gerade bei der Anstellung von Grenzgängern nicht zu unterschätzen. Was dabei alles beachtet werden muss, erfahren Sie in unserem Praxisbeispiel.

Herzlichst Ihre

Petra Schmutz, Redaktorin

IN DIESER AUSGABE:

- Best Practice: VSt – Achtung Selbstdeklarationsprinzip Seite 1
- Top-Thema: Integriertes dynamisches Risikomanagement Seite 4
- Best Practice: Ware in Arbeit im SAP ERP Seite 6
- Praxisbeispiel: Grenzgänger und Sozialversicherungen Seite 8
- Best Practice: Konsolidierung – 2. Teil Seite 10
- Arbeitshilfe: Bilanzanalyse – Unter Berücksichtigung des Schweizer OR Seite 12

Deklarationspflichten von Kapitalgesellschaften, Meldeverfahren und elektronische Rückerstattung

Die Verrechnungssteuer ist eine Selbstdeklarationssteuer. Daraus ergeben sich spontane Deklarations- und Meldepflichten einer inländischen Kapitalgesellschaft. In der täglichen Praxis wird oft «zu» direktsteuerlich überlegt mit der Folge, dass Verrechnungssteuerdeklarationen und -meldungen nicht oder oft verspätet eingereicht werden.

■ Von Thomas Jaussi und Lynn Winkenbach

Selbstveranlagungsprinzip

Die Verrechnungssteuer ist eine Selbstdeklarationssteuer; ihre Erhebung erfolgt im Selbstveranlagungsverfahren. Art. 38 Abs. 2 VStG

enthält den Grundsatz, dass der Steuerpflichtige der ESTV bei Fälligkeit der Verrechnungssteuer unaufgefordert die vorgeschriebene Abrechnung mit den Belegen einzureichen

und gleichzeitig die Steuer zu entrichten oder die an ihre Stelle tretende Meldung zu erstatten hat. Der Steuerpflichtige hat somit eine Steuerforderung selber festzustellen, mit dem entsprechenden Deklarationsformular abzurechnen und den Betrag der geschuldeten Verrechnungssteuer fristgerecht zu bezahlen oder eine entsprechende Meldung als Steuerentrichtung zu machen. Der grösste Teil der Verrechnungssteuer wird entrichtet, ohne dass die ESTV eine Veranlagungsverfügung bzw. einen Entscheid erlässt.

Formularzwang

Für die Deklaration von der Verrechnungssteuer unterliegenden Leistungen, z.B. Dividenden, und der darauf geschuldeten Verrechnungssteuer und für die Vornahme von Meldungen hat die ESTV «Formulare»



geschaffen. Hierbei handelt es sich um ein Hilfsmittel zur standardisierten Mitteilung von bestimmten Sachverhalten an die ESTV. Diese Formulare der ESTV bestehen in Papierform und sind heute auch auf dem Internet einsehbar bzw. ausfüll- und beziehbar (www.estv.admin.ch). Es besteht ein Formularzwang; diese Formulare müssen somit verwendet werden.

Ordentliche Deklarationspflicht

Bis zum 31. Dezember 2008 galt eine uneingeschränkte Deklarations- bzw. Einreichungspflicht für inländische Kapitalgesellschaften. Aus diesem Grund stellte die ESTV jeder AG ein Formular 103 und jeder GmbH ein Formular 110 zu mit der Aufforderung, dieses innert 30 Tagen seit der ordentlichen Generalversammlung, welche die Jahresrechnung genehmigt hat, mit einer unterzeichneten Kopie dieser Jahresrechnung einzureichen. Mit Wirkung per 1. Januar 2009 wurde diese allgemeine Pflicht eingeschränkt und der automatische Versand der Formulare eingestellt. In folgenden Fällen besteht aber weiterhin eine ordentliche Deklarationspflicht (vgl. Art. 21 Abs. 1 VStV):

- Die Bilanzsumme beträgt mehr als CHF 5 000 000.—.
- Die Generalversammlung beschliesst die Vornahme einer steuerbaren Leistung, d.h. einer Dividende.
- Im Geschäftsjahr wurde eine steuerbare Leistung erbracht, also z.B. eine geldwerte Leistung.
- Die Kapitalgesellschaft nimmt für das Geschäftsjahr den Beteiligungsabzug in Anspruch und/oder verfügt bei den kantonalen Gewinnsteuern über einen besonderen Steuerstatus als Holdinggesellschaft, Domizilgesellschaft, etc.
- Die Kapitalgesellschaft hat ein Doppelbesteuerungsabkommen zwischen der Schweiz und einem anderen Staat in Anspruch genommen.

Bei Erfüllung eines einzigen dieser Tatbestände ist eine Gesellschaft somit verpflichtet, innert 30 Tagen nach der Generalversammlung das Formular 103 bzw. 110 zusammen mit ihrer Jahresrechnung der ESTV zuzustellen. Nur in den übrigen Fällen sind die Unterlagen auf Verlangen der ESTV einzureichen.

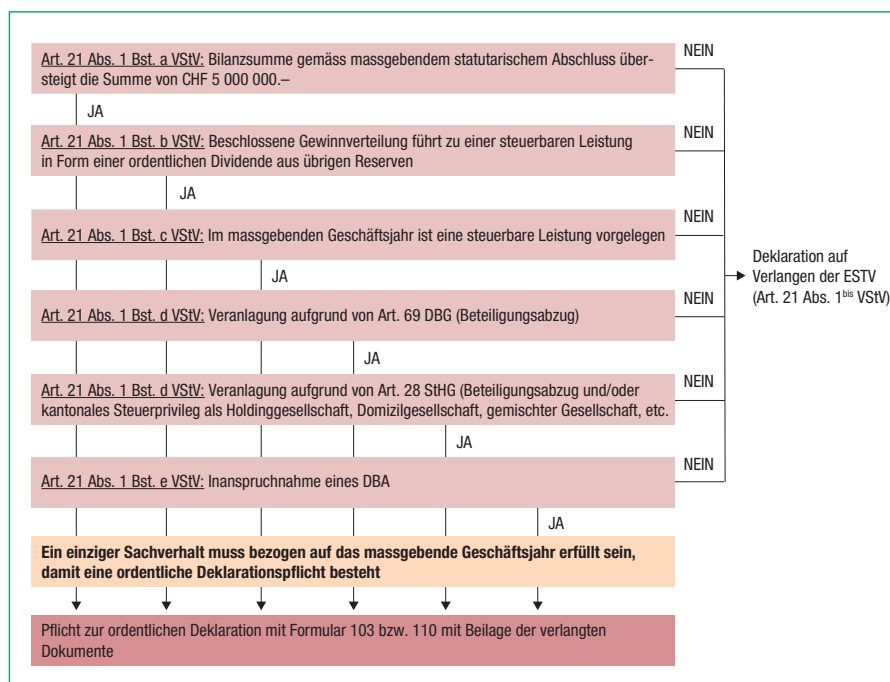


Abbildung 1: Ordentliche Deklarationspflicht

Bestandesänderungen von Kapitaleinlagereserven

Steuerlich anerkannte Kapitaleinlagereserven («Agio») können seit dem 1. Januar 2011 verrechnungssteuerfrei ausbezahlt werden. Eine Voraussetzung für die steuerliche Anerkennung ist die Verbuchung auf einem gesonderten Konto in der Handelsbilanz, wobei Bestandesänderungen auf diesem Konto der ESTV zu melden sind. Die Regeln hierfür sind die folgenden:

- Der Geschäftsbericht oder die unterzeichnete Abschrift der Jahresrechnung ist unter Berücksichtigung des gesonderten Ausweises von Kapitaleinlagereserven in der Handelsbilanz der ESTV unaufgefordert innert 30 Tagen nach Genehmigung der Jahresrechnung einzureichen, sofern im betreffenden Geschäftsjahr nur Einlagen in die Reserven aus Kapitaleinlagen erfolgten. Die Deklaration erfolgt mit dem Formular 170.
- Erfolgen Rückzahlungen von Kapitaleinlagereserven, sind diese innert 30 Tagen nach der Generalversammlung oder spätestens 30 Tage nach der Rückzahlung mittels Formular 170 unaufgefordert der ESTV zu melden. Allenfalls erfolgte Einlagen in die Reserven aus Kapitaleinlagen des laufenden Geschäftsjahres sind mit dem gleichen Formular zu melden.
- Erfahren die Reserven aus Kapitaleinlagen in einem Geschäftsjahr keine Veränderun-

gen, entfällt die Einreichung des Formulars 170.

Meldeverfahren

Gemäss Art. 20 VStG kann der steuerpflichtigen Gesellschaft bei Kapitalerträgen unter bestimmten Umständen gestattet werden, ihre Steuerpflicht durch Meldung der steuerbaren Leistung zu erfüllen. Bei der Meldung handelt es sich nicht um die Deklaration einer geschuldeten Verrechnungssteuer, sondern um die Erfüllung einer bestehenden Verrechnungssteuerpflicht. Die Deklaration der geschuldeten Steuer erfolgt mit den Formularen 102, 103 oder 110 und die Erfüllung der Steuerpflicht durch Meldung an Stelle der Steuerentrichtung durch die Formulare 105, 106, 108 oder 112. In der Praxis stehen Meldeverfahren im Konzernverhältnis im Zentrum, wobei es sich um inländische Konzernverhältnisse (= Tochter- und Muttergesellschaft im Inland) oder ausländische Konzernverhältnisse (= Tochtergesellschaft im Inland, Muttergesellschaft im Ausland) handeln kann. Wichtig ist, dass in beiden Fällen die Meldung mit Formular 106 im Falle von inländischen und mit Formular 108 im Falle von ausländischen Konzernverhältnissen innert 30 Tagen ab Dividendenfälligkeit mit der entsprechenden Verrechnungssteuerdeklaration (Formular 103 oder 110) der ESTV eingereicht werden muss. Wird diese Frist nicht eingehalten, so wird das



Transaktion		AG	GmbH
Rückzahlung von Nominalkapital		Keine Deklarationspflicht	Keine Deklarationspflicht
Erhöhung von Nominalkapital		Keine Deklarationspflicht	Keine Deklarationspflicht
Ausschüttungen von steuerlich anerkannten Kapitaleinlagereserven unabhängig von der Form (Dividende, Liquidationsüberschuss, etc.)		Formular 170	Formular 170
Erhöhung von steuerlich anerkannten Kapitaleinlagereserven		Formular 170	Formular 170
Ü B R I G E S E R V E N	Ordentliche Dividenden	Formular 103	Formular 110
	Ausserordentliche Dividenden	Formular 102	Formular 102
	Liquidationsüberschüsse	Formular 102	Formular 102
	(inkl. Mantelhandel und Liquidationsüberschuss aus eigenen Beteiligungsrechten)	Formular 102	Formular 102
	Gratisnennwertüberierungen	Formular 102	Formular 102
	Geldwerte Leistungen	Formular 102	Formular 102
	Meldeverfahren nach Art. 24 Abs. 1 Bst. a VStV. Geldwerte Leistungen	Formular 112 (ergänzend zum Formular 102)	Formular 112 (ergänzend zum Formular 102)
	Meldeverfahren nach Art. 24 Abs. 1 VStV • Bst. b: Gratisnennwertüberierung • Bst. c: Naturaldividenden und Liquidationsüberschuss in Form von Aktiven • Bst. d: Sitzverlegung ins Ausland	Formular 105 (ergänzend zum Formular 102 oder 103 [Naturaldividende als ordentliche Dividende])	Formular 105 (ergänzend zum Formular 102 oder 110 [Naturaldividende als ordentliche Dividende])
	Meldeverfahren nach Art. 24a VStV: Rückkauf eigener Aktien aus dem Geschäftsvermögen	Formular 105 (ergänzend zum Formular 102)	Formular 105 (ergänzend zum Formular 102)
	Meldeverfahren im nationalen Konzernverhältnis (Art. 26a VStV)	Formular 106 (ergänzend zum Formular 102 bzw. 103)	Formular 106 (ergänzend zum Formular 102 bzw. 110)
	Meldeverfahren im internationalen Konzernverhältnis (Art. 15 Abs. 1 ZBstA oder DBA)	Formular 823, 823B oder 823C und Formular 108 (ergänzend zum Formular 102 bzw. 103)	Formular 823, 823B oder 823C und Formular 108 (ergänzend zum Formular 102 bzw. 110)
Legende: <div>Keine Verrechnungssteuer- und keine Deklarationspflicht</div> <div>Keine Verrechnungssteuer-, aber Deklarationspflicht</div> <div>Verrechnungssteuer- und Deklarationspflicht</div> <div>Meldeverfahren, d.h. Steuerentrichtung in Form der Meldung an Stelle der Steuerablieferung</div>			

Abbildung 2: Tabellarische Übersicht über die verrechnungssteuerlichen Deklarationen und Meldungen im Bereich der Erträge von Beteiligungsrechten

Meldeverfahren abgelehnt mit der Folge, dass die Verrechnungssteuer abgeliefert, überwält und zurückerstattet werden muss. Neben den Liquiditätsnachteilen ergeben sich bei verspäteter Bezahlung zudem Verzugszinsfolgen. Aus praktischer Sicht empfiehlt es sich, zwecks Nachweises der Einhaltung dieser 30-tägigen Verwirkungsfrist die Formulare eingeschrieben der ESTV zuzusenden.

Elektronischer Rückerstattungsantrag der Verrechnungssteuer

Am 22. Januar 2016 informierte die ESTV, dass in der Schweiz ansässige juristische Personen die Rückerstattung der Verrechnungssteuer mit Formular 25 ab sofort elektronisch beantragen können. Das heisst, der Rückerstattungsantrag und die dazu notwendigen Unterlagen können über die Plattform

«ESTV Suisse Tax» online eingereicht werden. Diese bietet die folgenden Funktionen:

- Elektronische Einreichung der Rückerstattungsanträge mit Formular 25.
- Geschäftsübersicht über die pendenten sowie die abgeschlossenen, über dieses Portal eingereichten Rückerstattungsanträge.
- Elektronische Benutzerverwaltung (Hinzufügen und mutieren von Benutzerrechten).

In einem ersten Schritt muss ein persönliches Benutzerkonto erstellt werden. Pro rückerstattungsberechtigte Person ist anlässlich der erstmaligen Nutzung des Portals eine Autorisierung durch die zeichnungsberechtigte(n) Person(nen) erforderlich. Wer z.B. als Treuhänder mehrere Mandate wahrnimmt, kann die entsprechenden Vollmachten über ein einziges Benutzerkonto beantragen. Wird auf dem Portal im Bereich «Freischaltung» eine Vollmacht beantragt, sendet die ESTV das Formular direkt an die Adresse der betroffenen rückerstattungsberechtigten Person. Diese muss die Vollmacht unterzeichnen und der ESTV zurücksenden. Nach Bearbeitung des Antrages benachrichtigt die ESTV per E-Mail über die Freischaltung des Kontos.

Fazit

Die Verrechnungssteuer ist im Gegensatz zu den direkten Steuern eine Selbstveranlagungssteuer. Sie ist zudem eine von den direkten Steuern unabhängige Steuer. Aus diesem Grund ist es unabdingbar, dass die verrechnungssteuerlichen Deklarations- und Meldepflichten vollständig und fristgerecht vorgenommen werden und insbesondere nicht mit den direktsteuerlichen Pflichten verbunden werden. Die Verrechnungssteuer verdient die ihr zukommende Aufmerksamkeit, weil Fehler u.U. schmerzhaft Auswirkungen haben können.

AUTOREN



Thomas Jaussi, lic. iur., dipl. Steuerexperte, Betriebswirtschaftsingenieur HTL/NDS und **Lynn Winklenbach**, Tax Consultant, beide JP Steuer AG, Basel.



Integriertes dynamisches Risikomanagement in Märkten

Unternehmen sind heute permanent Gefahren und Risiken ausgesetzt. Es gilt, Risiken frühzeitig zu erkennen und mit einem guten Risikomanagement die gefährlichen Klippen zu umschiffen. Die Quelle des Risikos sind Veränderungen. Da die Zahl und die Häufigkeit der Veränderungen immer grösser wird, gewinnt das Risikomanagement an Relevanz und Bedeutung.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Die Rolle des Risikos und des Risikomanagements

Veränderungen kommen heutzutage meist geballt in verschiedenen Kombinationen auf die Unternehmen zu. Die Veränderungen wirken von zwei Richtungen:

Externe Veränderungen

Externe Veränderungen kommen vom Markt. Dies sind Einflüsse aus den Absatzmärkten der Beschaffungsmärkten, aber auch aus Technologien und Veränderungen von Gesetzen, Vorschriften und Normen.

Interne Veränderungen

Interne Veränderungen stammen aus dem Unternehmen selbst. Dies können neue Organisationsstrukturen sein, veränderte Kompetenzen und Rollen, oder auch neue Verhaltensweisen und Regeln der Kommunikation und Zusammenarbeit.

Die Gefahren von aussen

Nach einer aktuellen Untersuchung des WEF haben 800 Risikoexperten aus mehr als 40 Ländern die Top Risiken qualifiziert.

Die zehn grössten Risiken sind demnach:

- Betriebsunterbrechungen, inklusive Störungen in der Lieferkette
- Marktentwicklungen, Volatilität der Märkte, verstärkter Wettbewerb, stagnierende Märkte
- Cybervorfälle/Cyberkriminalität, Verletzung der Datenrechte, technisches Versagen
- Naturkatastrophen, Sturm, Überschwemmungen, Erdbeben, Klimawandel
- Rechtliche Veränderungen, Wirtschaftssanktionen, Protektionismus
- Makroökonomische Entwicklungen, Sparprogramme, Veränderung der Rohstoffpreise, Deflation, Inflation, Währungskurse

- Reputationsverlust oder Beeinträchtigung des Markenwertes
- Feuer, Explosionen
- Politische Risiken wie Krieg, Terrorismus, Unruhen
- Diebstahl, Betrug, Korruption

Die Gefahren von innen

Die zehn grössten Risiken innerhalb der Unternehmen sind:

- Verlust der tragenden Führungskräfte
- Scheitern von Innovationen
- Feindliche Übernahmen
- Nicht Beherrschen der zentralen Prozesse
- Motivation der Mitarbeiter
- Qualifikation der Mitarbeiter
- Scheitern eines organisatorischen Wandels
- Gewinnen von guten jungen Mitarbeitern
- Rückgang der Hitrate im Vertrieb
- Rückruf im Markt von Produkten

Der Begriff des Risikos

Unter Risiko ist allgemein die Möglichkeit ungünstiger Entwicklungen zu verstehen. Risiken sind dabei solche ungünstige Entwicklungen, die heute noch nicht exakt in ihrem Umfang, ihrem Zeitpunkt des Eintritts oder ihrem Ausmass abzuschätzen sind. Risikomanagement hat die Aufgabe zu zeigen, dass Risiken wie Mengen-, Preis-, Termin- und Qualitätsrisiken nicht unerwartet und zufällig entstehen und damit unbeflussbar und nicht steuerbar sind. Sie wirken sich direkt/indirekt auf Bilanz und G+V Rechnung aus.

Die Phasen des Risikomanagements

Risikomanagement hat die Aufgabe, potentielle Störungen frühzeitig zu erkennen und eingetretene Störungen systematisch zu erfassen und zu beseitigen. Ausserdem ist Risikomanagement ein zentraler Geschäftsprozess, welcher folgende Phasen umfasst:

- Phase der Risikoerfassung
- Phase der Systematisierung von Risiken: Risikoklassen
- Phase der Bewertung von Risiken: Ermitteln und Zuordnen von Kriterien der Beurteilung, Kriterienkatalog
- Phase der Risikovermeidung: Massnahmen des Risikomanagements
- Phase der Risikoverringerung
- Phase der Risikoüberwälzung: Versicherung von Risiken oder vertragliche Gestaltung des Risikos

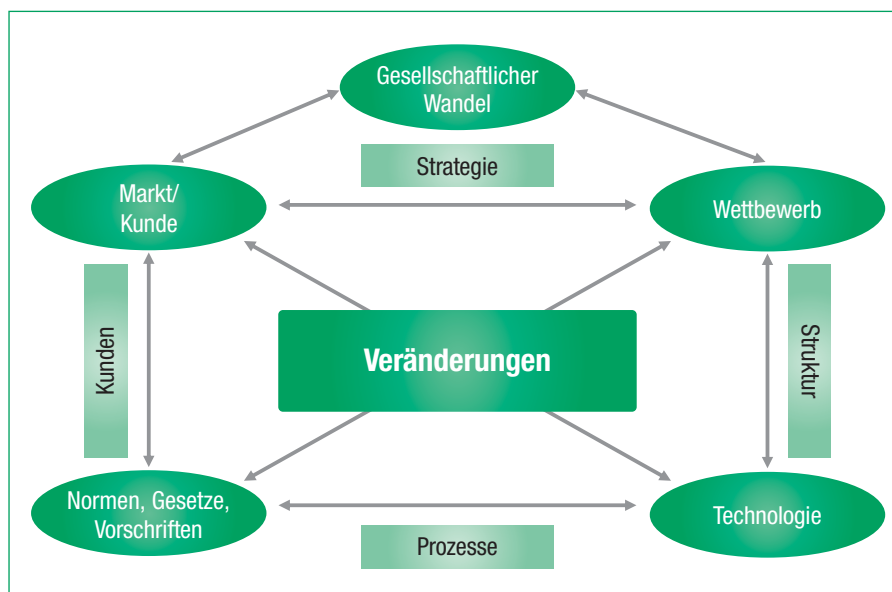


Abbildung 1: Felder der Veränderungen

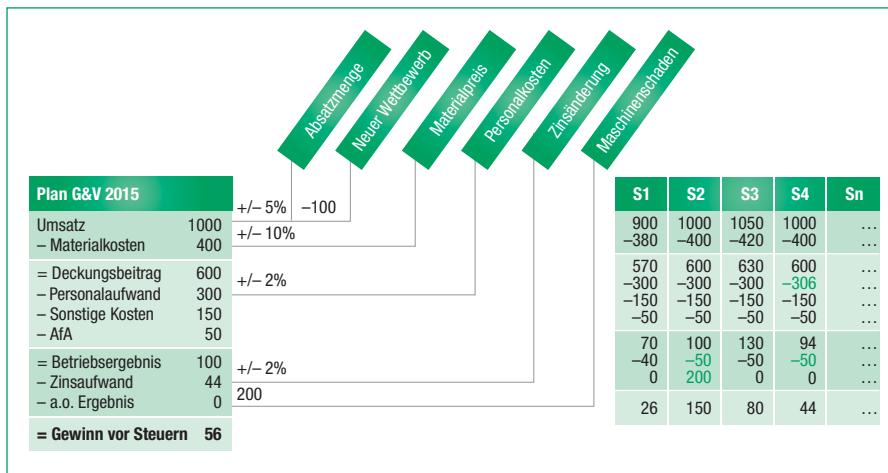


Abbildung 2: Risikoaggregation in der Unternehmensplanung

Die Elemente des Risikomanagements

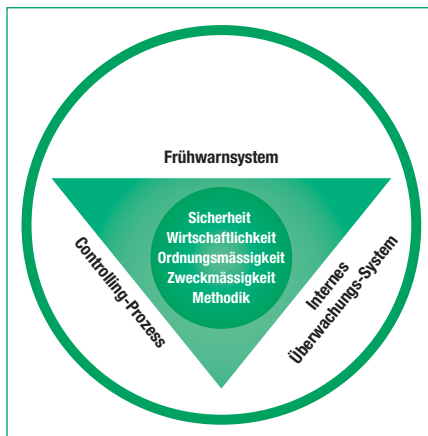


Abbildung 3: Die drei Elemente des Risikomanagements

Das Risikoportfolio

Ziel des Risikoportfolios ist die Konzentration auf die relevanten Risiken. Welche Risiken haben eine besondere Relevanz für die Beschaffung?

Kriterien im Risikoportfolio:

- Die Schadenshöhe
- Die Eintrittswahrscheinlichkeit

Die relevanten Risiken im Beschaffungsmanagement

1. Die externen Risiken

Die externen Risiken stammen von den Beschaffungsmärkten, dem Verhalten sowie den Fähigkeiten und Potentialen der Lieferanten, und dem Verhalten der anderen Nachfrager nach diesen Produkten oder den Leistungen. Diese Risiken sind nie vollständig zu beseitigen, sie müssen aber vorhersehbar und berechenbar gemacht werden. Nachfolgend sind

diese externen Risiken auf der Marktseite aufgelistet und systematisiert:

- Preisrisiko
- Risiko des partiellen Preisvergleichs
- Risiko des Verlustes des Zusatznutzens
- TCO-Risiko
- Marktrisiko
- Risiko der Nachfragemacht
- Risiko der Fehlmengen
- Lieferantenrisiko
- Single-Source-Risiko
- Risiko der SCM
- Risiko der virtuellen Handelsplattformen
- Angebot und Nutzung der elektronischen Marktplätze
- Risiko der Lieferfähigkeit
- Risiko der Entwicklungsfähigkeit des Systemlieferanten

2. Die internen Risiken

- Zielkonflikte
- Risiko der falschen Organisation
- Risiko der Informationsqualität
- Risiko des Materialgruppen-Portfolios
- Risiko des Lieferantenportfolios
- Risiko der Schnittstellen
- Risiko der Kompetenzen und Verantwortung
- Risiko der Aussagefähigkeit des Berichtswesens
- Risiko der Leistungskennzahlen
- Risiko der nicht beherrschten Prozesse

3. Die verhaltensbedingten Risiken

Verhaltensbedingte Risiken zeichnen sich dadurch aus, dass sich das Verhalten der Marktteilnehmer oder der intern am Prozess Beteiligten sich «unvorhergesehen» wandelt. Die Spielregeln «rules of the game» verändern sich

z.B. durch neue Vertriebswege wie das Internet, durch neue Preisstrategien wie «pay per use», oder die systematische Verknüpfung von Produkten mit geeigneten Dienstleistungen.

Die Risikoklassen

Risikomanagement in den Unternehmen muss Prioritäten setzen. Die Prioritäten ergeben sich aus der Klassifizierung der Risiken. Die Klassifizierung ergibt sich sowohl aus der Quantifizierung der Risiken, z.B. nach den Grössenklassen:

- Kleiner als 1 Mio. Schaden
- Kleiner als 5 Mio. Schaden
- Grösser als 10 Mio. Schaden

Oder bei nicht quantifizierbaren Risiken nach den Klassen:

- Wesentliche Risiken
- Moderate Risiken
- Unbedeutende Risiken

Die Rolle eines Frühwarnsystems im Risikomanagement

Das Frühwarnsystem zeigt die Indikatoren für Risiken auf und hilft dem Management, sich rechtzeitig mit Massnahmen zur Gegensteuerung auseinanderzusetzen. Die Integration bis zur Finanz- und G+V-Planung ist dabei besonders wichtig. Es filtert die für das Unternehmen massgeblichen Unternehmensaktivitäten heraus und erleichtert der Unternehmensführung die operative und strategische Steuerung der Firma.

Elemente eines Frühwarnsystems

Bei Frühwarnsystemen wird unterschieden zwischen:

- Operativen Frühwarnsystemen
- Strategischen Frühwarnsystemen

Das operative Frühwarnsystem basiert auf:

- Soll-Ist-Vergleich mit der Jahresplanung
- Soll-Ist-Vergleich mit früheren Kennzahlen
- Vergleich mit Kennzahlen vergleichbarer Unternehmen
- Abweichungen in der Produkt- oder Prozesskalkulation

Das strategische Frühwarnsystem ist stärker auf den Markt, die Kunden und den Wettbewerb ausgerichtet. Es nimmt Signale des externen Umfeldes auf, welches auf zukünftige Gefahren aber auch Chancen hinweist. Diese

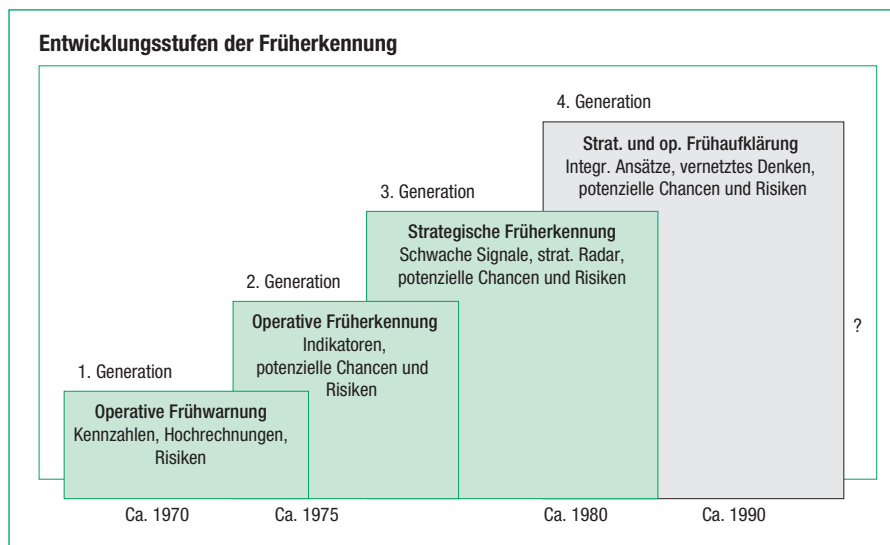


Abbildung 4: Definition und Grundlagen der früherkennungs-basierten Navigation

Signale können von folgenden Radarfeldern kommen:

- Marktentwicklungen
- Verhalten von Wettbewerbern
- Nachfrageverhalten von Kunden
- Struktur von Kundensegmenten
- Veränderungen in den rechtlichen Rahmenbedingungen

Spätindikatoren und Frühindikatoren des Risikos

Die Dimensionen des Risikos

Risiken haben immer drei Dimensionen:

- Dimension der Qualität
- Dimension der Zeit
- Dimension der Kosten

Diesen drei materiellen und quantifizierbaren Risiken ist das Risiko des Menschen vor- oder überlagert. Es ist der Manager, der diese drei Komponenten des Risikos verknüpfen und steuern muss. In seiner Person müssen die Kosten-, Zeit- und Qualitätswirkungen verknüpft werden.

Das Radarsystem im Risikomanagement

Der Manager hat sich ein Radarsystem zu schaffen, um möglichst früh Signale für potentielle Risiken zu erkennen und diese im Radar permanent zu verfolgen.

Die Risiko-Map zur Steuerung des Risikomanagements

Die Risiko-Map stellt die Risiken und ihre Auswirkungen dar. In dieser sind zwei Situationen abzubilden:

- Die Risikosituation vor der Ergreifung von Massnahmen des Risikomanagements
- Die Risikosituation nach der Ergreifung von Massnahmen des Risikomanagements

Die Instrumente des Risikomanagements sind sowohl

- Instrumente der Risikoabwehr,
- Instrumente der Risikoprävention,
- Instrumente der Risikoverringerung.

Die Führungskraft als Change Leader

Der Manager wird zum Pionier des Wandels. Er ist der Dreh- und Angelpunkt für die Kräfte, welche notwendig sind, um einen Wandel zu realisieren:

- Die Zielvorstellungen des Unternehmens und der Führung
- Die Energie und die Produktivität der Mitarbeiter
- Die Realitäten der Absatz- und Beschaffungsmärkte

Risikomanagement in den Unternehmen muss diese drei Elemente des Wandels miteinander verbinden. Dies erfordert:

1. Engagement für einen besseren Weg
2. Mut, bestehende Machtverhältnisse und Normen in Frage zu stellen
3. Persönliche Initiative um vorgegebene Grenzen in Frage zu stellen
4. Motivation für sich und andere
5. Einsatz für die Entwicklung von Mitarbeitern
6. Wirken im Hintergrund
7. Sinn für Humor im Blick auf sich selbst und ihre Lage

Risiken als Chance

Die chinesische Sprache kennt nur ein Zeichen für Risiko und Chance. Jedes Risiko ist somit gleichzeitig eine Chance. Je früher ein Risiko erkannt wird und mit geeigneten Massnahmen schnell und effizient gegengesteuert wird, um so eher kann das Risiko in eine Chance umgewandelt werden.

Fazit

Folgende Handlungsempfehlungen können für den erfolgreichen Aufbau eines Risikomanagements gegeben werden:

- Pflege und Anpassung der Unternehmensvision
- Regelmässige Auseinandersetzung mit den Risikofeldern des Unternehmens
- Tägliche bis monatliche Auseinandersetzung mit den aktuellen Daten (Daily Factsheet)
- Aufbau von aussagekräftigen Früh- und Spätindikatoren
- Permanentes Followen und Gewichten der Risiken
- Radarsystem zum Erkennen neuer Risiken
- Fokussieren auf Massnahmen zur Reduzierung oder Vermeidung von Risiken
- Schaffen eines Risikobewusstseins bei allen Führungskräften
- Sichern der Wandlungsfähigkeit des Unternehmens



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich,
Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und 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

Kennzahlencockpit für Finanzverantwortliche

Kennzahlensysteme werden für den Erhalt schneller und verdichteter Informationen als Entscheidungsvorbereitungs- und Kontrollsystem genutzt. Ein integriertes, zukunftsorientiertes Kennzahlensystem ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensteuerung.

Referent: Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Termin: Donnerstag, 12. Mai 2016

Ort: Zentrum für Weiterbildung der Universität Zürich

Anmeldung und weitere Informationen:
www.praxisseminare.ch





Gestaltungsmöglichkeiten der Berechnung von Ware in Arbeit im SAP ERP

Seit der Einführung des neuen Hauptbuchs im SAP ERP haben Firmen die Möglichkeit, mit Hilfe der sogenannten Ledger-Technik die parallele Bewertung von Handelsbilanz I und II sowie Steuerbilanz abzubilden. Bei der Bewertung von Ware in Arbeit sind jedoch auch mit dieser Technik Grenzen gesetzt.

■ Von Daniel Oestmann und Frank Zimmermann

Ledger-Technik im neuen Hauptbuch

Seit dem SAP ERP Release 6.0 besteht die Möglichkeit, im neuen Hauptbuch – häufig auch unter dem englischen Kürzel «newGL» geführt – mehrere Hauptbücher in Form von «Ledgern» abzubilden, um in einer legalen Einheit nach mehreren Rechnungslegungsvorschriften bilanzieren zu können. Somit besteht die Möglichkeit, sowohl die Rechnungslegung des Konzerns (Handelsbilanz II), die lokale Rechnungslegung (Handelsbilanz I) als auch eventuelle Steuerbilanzen in einem System abzubilden. Dabei kann auf die bisher übliche Lösung mit Hilfe von zusätzlichen Konten zur Abbildung von Abweichungen zwischen HB I, II und Steuerbilanz verzichtet werden, da für jede Buchung im Kontenplan ausgewählt werden kann, in welchem der Ledger verbucht werden soll.

Es ist jedoch zu beachten, dass einer der Ledger als «führend» definiert werden muss, mit der Konsequenz, dass nur die Buchungen des führenden Ledgers in der Kostenrechnung auf den Kostenrechnungsobjekten (Kostenstellen, Kostenträger, Projekte etc.) sichtbar sind. Somit liegt es für Unternehmen in größeren Konzernstrukturen, die üblicherweise einheitliche Regelungen zur Darstellung der Kostenrechnung nutzen, nahe, im führenden Ledger die Rechnungslegungsvorschriften der Handelsbilanz II abzubilden, da diese in der Regel mit den Regelungen zur Darstellung der Kostenrechnung übereinstimmen.

Gestaltungsspielraum

Ziel der Abbildung von Ware in Arbeit im SAP System ist die Berechnung und Buchung auf Basis der unterschiedlichen Bewertungsvorschriften in den jeweils zugeordneten Ledger, so dass möglichst kein manueller

Korrekturaufwand mehr notwendig ist. Für eine korrekte Umsetzung des Regelwerks sind verschiedene Parameter im SAP System ausschlaggebend. Am Beispiel von Projekten werden diese zum einen direkt den jeweiligen Projektstrukturplan-Elementen (PSP-Element) zugeordnet – in diesem Fall der «Abgrenzungsschlüssel» – bzw. im Rahmen des Monatsabschlusses durch den Anwender manuell gewählt – in diesem Fall die «Abgrenzungsversion». Die Kombination dieser beiden Parameter bestimmt, ob und wie Ware in Arbeit ermittelt wird. Somit besteht eine gewisse Flexibilität, die bei Bedarf auch den Wechsel der Berechnungsmethode erlaubt.

Es bietet sich in der Regel an, die Festlegung der Berechnungsmethode (z.B. Percentage-of-Completion oder Completed-Contract) im ersten Schritt an dem jeweiligen Projekt festzumachen (mit Hilfe des Abgrenzungsschlüssels), da diese als Vorschlagswerte für Projekte je Buchungskreis und Projektart eingerichtet werden können und innerhalb der Laufzeit eines Projekts nicht wechseln. Gleichzeitig ist es so möglich, in einer bilanzierenden Einheit verschiedene Bewertungsmethoden zu nutzen, wenn dies gewünscht ist. Der Anwender kann dann im Monatsabschluss selbst wählen, für welche Bewertungsansicht eine Bewertung der Ware in Arbeit durchgeführt werden soll (mit Hilfe der Abgrenzungsversion). Durch die Kombination der Parameter ist es ebenso möglich, unterschiedliche Bewertungsmethoden für ein Projekt zu nutzen, je nachdem welcher Ledger angesprochen wird (z.B. Percentage-of-Completion in der HB II, Completed-Contract in der HB-I).

Die Kombination der Parameter bestimmt des Weiteren die Zuordnung der auf dem Projekt

gebuchten Kosten und Erlöse zu den Komponenten der Ergebnisermittlung, d.h. besteht eine Aktivierungspflicht, ein Aktivierungsrecht oder ein Aktivierungsverbot. Dadurch können auch hier die unterschiedlichen Anforderungen der Rechnungslegungsvorschriften abgebildet werden. Zuletzt bestimmt die genannte Kombination auch die Buchungslogik der Ergebnisse, so dass eine Nutzung unterschiedlicher Konten je nach Rechnungslegungsvorschrift denkbar ist. Auf Basis der Ledger-Technik erscheint das jedoch nicht sinnvoll, da der Vorteil dieser Technik ja gerade der Verzicht auf parallele Konten ist.

Grenzen des Systems

Eine natürliche Grenze der Ergebnisermittlung ergibt sich durch das Selektionsverfahren für die der Berechnung zugrunde liegenden Ist-erlöse und -kosten. Diese Selektion erfolgt je Kostenträger/Projekt und damit auf Basis der kostenrechnerischen Werte, die ausschliesslich aus dem führenden Ledger ermittelt werden (in diesem Beispiel also auf Basis HB II). Abweichungen zwischen dem führenden und den sonstigen Ledgern (z.B. höhere Abschreibungen aufgrund kürzerer Nutzungsdauer von Anlagen in der HB I) werden ausschliesslich in der Finanzbuchhaltung erfasst und sind auf den Kostenrechnungsobjekten nicht sichtbar. Somit können diese bei der Berechnung der Ware in Arbeit nicht in Betracht gezogen werden, so wie es bisher mit Einsatz der Technik doppelter Konten möglich war.

Abbildung von Abweichungen zwischen Kostenrechnung und Finanzbuchhaltung

Ungeachtet des Trends, die Bewertungsansätze zwischen Kostenrechnung und Finanzbuchhaltung zu harmonisieren, kann es immer wieder Fälle geben, in denen eine Abbildung von Unterschieden sinnvoll erscheint. Da die Ledger-Technik nur dem führenden Ledger erlaubt, bspw. Kostenträger zu kontieren, wird für die Abbildung dieser Unterschiede in der Regel auf die Technik doppelter Konten zurückgegriffen. Zu diesem Zweck wird für jedes Konto, auf dem eine Abweichung erfasst werden soll, ein zweites Konto mit einem eindeutigen Pre- oder Suffix angelegt. Diese Konten können in den Summen- und Saldenlisten für das finanzbuchhalterische Berichtswesen ausgeblendet werden. Es empfiehlt sich, diese Konten lediglich in gesonderten Berichten



der Kostenrechnung einzublenden, um diese klar als Abweichungen zu kennzeichnen.

Je nach Sachverhalt stellt sich dann die Frage, ob die Abweichungen im Rahmen der Ermittlung der Ware in Arbeit berücksichtigt werden sollen oder nicht. Über eine eigene Abgrenzungsversion für die Kostenrechnung können die neuen Konten mit aufgenommen und bei der Buchung der ermittelten Ware in Arbeit kann das Ergebnis auch wieder auf gesonderte Konten gebucht werden.

Ausweis in der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung

Unternehmen, die die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung – häufig auch unter dem englischen Kürzel «CO-PA» geführt – für ihr Berichtswesen einsetzen, werden ein Interes-

se daran haben, die Ergebnisse der Ermittlung der Ware in Arbeit auch dort abzubilden. Ob dies relevant ist, hängt stark davon ab, wie die Kostenträger genutzt werden. Sind es Kostenträger, die Erzeugnisse an das Lager abliefern, welche später im Rahmen von Lieferaufträgen an das CO-PA abgerechnet werden, sind diese nicht zur Abrechnung relevant. Erfolgt jedoch keine Ablieferung ans Lager, sondern eine Sammlung sämtlicher Kosten und Erlöse direkt auf dem Kostenträger, ist die Abrechnung an das CO-PA notwendig. Eine vollständige Darstellung des Unternehmensergebnisses ist nur auf diesem Wege möglich.

Eine automatische Buchung der erfolgten Ergebnisermittlung von einem Kostenträger ans CO-PA ist jedoch nur aus einer Abgrenzungsversion möglich. Je nachdem, welches

Verfahren gewählt wird, kann bspw. nur das Ergebnis der Bewertung nach HB II automatisch im CO-PA ausgewiesen werden. Ist es gewünscht, sämtliche Ledger auch im CO-PA zu zeigen, müssen die Ergebnisse der anderen Abgrenzungsversionen mit Hilfe von Eigenentwicklungen monatlich im CO-PA nachgebucht werden.



AUTOREN

Daniel Oestmann, Dipl.-Wirtschaftsinformatiker (FH), Head of Corporate Process Management bei KAEFER, einem Weltmarktführer in der Isolier-technik.



Frank Zimmermann, MBA, Dipl.-Betriebswirt (FH), Senior Project Manager/Prokurist bei der Managementberatung Horváth & Partners in Zürich.

Excel-Trainings für Rechnungswesen und Controlling

**TERMINE
2016**

Modul Excel-Training für Rechnungswesen und Controlling – Basic

NEU!

Modelle optimal gestalten und Daten nach Excel importieren

Lernen Sie an diesem Seminar nützliche Modelle kennen, um Dateien optimal zu planen und rasch nach Excel zu importieren.

Termine: Di, 12. April 2016 | Di, 8. November 2016

Preis: CHF 890.–

Modul Excel-Training für Rechnungswesen und Controlling – Advanced

NEU!

Daten anschaulich visualisieren und professionelle Prognosen erstellen

An diesem Seminar vertiefen Sie Ihre Excel-Kenntnisse so, dass Sie wertvolle Zeit beim Import von Daten und bei der Erweiterung von Modellen sparen.

Termine: Mi, 13. April 2016 | Mi, 9. November 2016

Preis: CHF 980.–

Modul Excel-Training für Rechnungswesen und Controlling – Professional

NEU!

Interaktive Management-Cockpits mit Excel erstellen

An diesem Seminar sollen auf der Basis eines Datenimports und einer Datenverdichtung die Daten in einer für den Adressaten interaktiven Oberfläche aufbereitet werden.

Termine: Do, 14. April 2016 | Do, 10. November 2016

Preis: CHF 980.–

Seminarleitung: Peter Rühm, Geschäftsführender Partner von Pollmann & Rühm Training

Veranstaltungsort: Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich, Zürich

Jetzt informieren und anmelden:

www.praxisseminare.ch oder Telefon 044 434 88 34



Grenzgänger und Sozialversicherungen

Bürger aus den EU-Staaten haben grundsätzlich die Möglichkeit, in der Schweiz mit dem Grenzgängerstatus zu arbeiten. Voraussetzung ist, dass sie regelmässig an ihren Wohnort im Ausland zurückkehren. Arbeitgeber, welche Grenzgänger einstellen, haben verschiedene arbeits-, steuer- und sozialversicherungsrechtliche Spezialitäten zu beachten. Nachfolgend möchten wir auf die wichtige Befragung von Grenzgänger nach weiteren Tätigkeiten im Wohnsitzland hinweisen.

■ Von Rafael Lötscher und Cyrill Habegger



PRAXISBEISPIEL 1

Wohnort Deutschland – Arbeitsort Schweiz

Herr Müller, alleinstehend, keine Kinder, wohnhaft in Deutschland, tritt seine erste Arbeitsstelle in der Schweiz an und pendelt von Montag bis Freitag nach Baden (Kanton Aargau). Er arbeitet dort als Service-Fachangestellter (Anstellung). In Deutschland übt er keine weitere Beschäftigung mehr aus. Aus seiner ersten Gehaltsabrechnung sind neben dem Quellensteuerabzug auch verschiedene Sozialversicherungsabzüge ersichtlich. Die Abrechnung ist korrekt. Die Schweiz unterhält mit verschiedenen Staaten und europäischen Ländern Sozialversicherungsabkommen (Staatsverträge). Im Abkommen über den freien Personenverkehr mit der EU (FZA) finden sich in Bezug auf die Koordinierung der verschiedenen Sozialversicherungssysteme länderübergreifende Regelungen.

Die Sozialversicherungsunterstellung CH/EU

Erwerbstätige Personen unterstehen grundsätzlich dem Sozialversicherungssystem nur in einem einzigen Staat, auch wenn sie in mehreren Staaten im Gebiet der Schweiz und/oder EU arbeiten. Sie entrichten die Sozialversicherungsbeiträge nur an das Versicherungssystem ihres Beschäftigungslandes, auch wenn sie in einem anderen Land wohnen oder sich der Sitz des Unternehmens oder des Arbeitgebers in einem anderen Land

befindet. Ist ein Grenzgänger ausschliesslich in der Schweiz erwerbstätig, untersteht er demzufolge dem schweizerischen Sozialversicherungssystem.

Ausnahme: Die Krankenversicherung

Ist ein Grenzgänger beim Eintritt in das schweizerische Sozialversicherungssystem in Deutschland krankenversichert, kann er sich in der Schweiz von der obligatorischen Krankenversicherung mittels Option befreien lassen. Diese Befreiung wirkt allerdings nur für die Krankenversicherung und muss innerhalb von drei Monaten ab Beginn der Erwerbstätigkeit bei der zuständigen Behörde des Arbeitskantons in der Schweiz beantragt werden. Dieses Optionsrecht (Weiterversicherung im Wohnland) für die Krankenversicherung steht ausschliesslich Personen aus den angrenzenden Staaten Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich zu. Eine Fristverlängerung ist nicht möglich.

Fazit zu Praxisbeispiel 1

Aufgrund des Beschäftigungsland-Prinzips ist Herr Müller durch Tätigkeit in der Schweiz auch den Schweizer Sozialversicherungen unterstellt. Dies, obwohl er seinen Wohnsitz in Deutschland behält und zum Praxisbeispiel Leistungen der Arbeitslosenkasse weiterhin in

Deutschland beantragen und beziehen müsste. Die Arbeitslosenversicherungsbeiträge bezahlte er ja in der Schweiz.

Mit dem Freizügigkeitsabkommen CH/EU werden im Ausland zurückgelegte Versicherungszeiten aufgrund der bestehenden bilateralen Verträge zwischen der Schweiz und der EU gegenseitig angerechnet. Eine Krankenversicherung muss Herr Müller nur dann in der Schweiz abschliessen, wenn er als deutscher Grenzgänger nicht vom Optionsrecht Gebrauch macht.

PRAXISBEISPIEL 2

Ein Wohnort – zwei Arbeitsorte

Unser Herr Müller, alleinstehend, keine Kinder, wohnhaft in Deutschland, arbeitet von Montag bis Donnerstag in Baden (Kanton Aargau, Schweizer Arbeitgeber) und am Freitag sowie am Samstag in Freiburg (Deutschland). Er arbeitet an beiden Orten als Service-Fachangestellter (Anstellung). Als Schweizer Arbeitgeber von Herrn Müller gehen Sie davon aus, dass Herr Müller im Wohnsitzland (Deutschland) keine weiteren abhängigen Beschäftigungen ausübt. Und falls doch, dieser nur am Freitag allenfalls noch einer abhängigen Beschäftigung nachgeht. Damit, dass Herr Müller auch noch am Samstag arbeiten geht, rechnen Sie nicht.

Auch in diesem zweiten anders gelagerten Fall unterstehen erwerbstätige Personen grundsätzlich dem Sozialversicherungssystem nur in einem einzigen Staat, auch wenn sie in mehreren Staaten arbeiten (Beschäftigungsland).

Arbeitet ein Grenzgänger für einen Arbeitgeber in der Schweiz und für einen anderen Arbeitgeber im Wohnsitzland, so untersteht er dem Sozialversicherungssystem seines Wohnsitzstaates, sofern der Anteil seiner Tätigkeit im Wohnsitzland mehr als 25% ausmacht (Gewichtung: Zeit und/oder Einkommen).

Was heisst das für den Schweizer Arbeitgeber? Die Folge dieser Tätigkeit von Herr Müller im Wohnsitzland führt im Praxisbeispiel 2 dazu, dass die Sozialversicherungsunterstellung nunmehr in Deutschland erfolgt. Er arbeitet während zwei von sechs Arbeitstagen im Wohnsitzland, was einen Zeitanteil von 34% im Wohnsitzland ergibt. Würde Herr Müller nur am Freitag einer Beschäftigung nachgehen, würde dies einen Anteil von «nur» 20% ausmachen, weshalb die Versicherungsunterstellung in der Schweiz verbleiben würde. Dieses Praxisbeispiel zeigt, dass es von enormer Bedeutung ist, beschäftigte



Grenzgänger mindestens einmal jährlich nach weiteren Tätigkeiten im Wohnsitzland zu befragen. Wir empfehlen deshalb dringend, eine schriftliche und unterzeichnete Bestätigung des Arbeitnehmers einzuverlangen.

Fazit zu Praxisbeispiel 2

Im Praxisbeispiel 2 muss sich der schweizerische Arbeitgeber nun bei der zuständigen Einzugsstelle in Deutschland registrieren lassen. Der Schweizer Arbeitgeber hat die Sozialversicherungsbeiträge für Herrn Müller nach deutschen Rechtsvorschriften zu entrichten. Der sich daraus ergebende zusätzliche Administrationsaufwand für den Schweizer Arbeitgeber darf indes nicht unterschätzt werden. Kommt er dieser verbindlichen Abrechnungspflicht im entsprechenden Land nicht nach oder unterlässt er genauere Abklärungen in Bezug auf beschäftigte Grenzgänger, riskiert dieser einerseits happige Nachzahlungen und allfällige weitergehende Haftungsrisiken für arbeitsvertraglich zugesicherte Leistungen, welche je nachdem infolge Falschunterstellung nicht mehr rückversichert sind.

Alternativ kann der Schweizer Arbeitgeber mit seinem Mitarbeitenden aus Deutschland nach Art. 21 Abs. 2 Vo (EG) Nr. 987/2009 vereinbaren, dass dieser selbst die Sozialversicherungsbeiträge an die deutsche Einzugsstelle entrichtet, stellvertretend für den Schweizer Arbeitgeber. In diesem Fall müsste der Arbeitgeber seinem Arbeitnehmer die Sozialversicherungsbeiträge zusätzlich zum Salär überweisen. Dabei besteht natürlich die Gefahr, dass Herr Müller diese Beiträge für sich behält und nicht der Sozialversicherung abliefern. Der Schweizer Arbeitgeber haftet in einem solchen Fall für den Schaden und bezahlt noch einmal die ganze Zeche. Um eine allfällige Doppelzahlung zu vermeiden, kann eine solche Stellvertretung entweder über eine Konzerngesellschaft oder über einen im entsprechenden Land ansässigen Treuhänder abgewickelt werden.

Schlusswort und Empfehlung

Die Risiken als Schweizer Arbeitgeber in steuer-, sozialversicherungs- und arbeitsrechtlicher Hinsicht sind gerade bei der Anstellung

von Grenzgängern nicht zu unterschätzen. Die zunehmende Regulierung schafft zwar häufig Klarheit, bedingt aber auf der anderen Seite, dass sich Arbeitgeber auch entsprechend dokumentieren. Insbesondere Frankreich kontrolliert in jüngster Zeit verstärkt eine allfällige Sozialversicherungspflicht schweizerischer Arbeitgeber auf ihrem Hoheitsgebiet. Die (jährliche) Befragung von Grenzgänger nach weiteren Tätigkeiten im Wohnsitzland ist aus Sicht der Sozialversicherungen unbedingt wahrzunehmen und in die HR-Prozesse einzubauen.



AUTOREN

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



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.

Ihr Praxis-Nutzen:

- Sie verfügen über einen sicheren und kompetenten Umgang mit Behörden in Bezug auf Steuer-, Lohn- und Sozialversicherungsvorschriften.
- Sie profitieren von Profi-Tipps, auf welche Spezialfälle Sie beim Einrichten und Führen einer Lohnbuchhaltung achten müssen.
- Sie wissen, was Sie bei Personalein- und -austritten alles berücksichtigen und umsetzen müssen.

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, Zürich

Jetzt informieren und anmelden:

www.praxisseminare.ch oder Telefon 044 434 88 34



Zweiter Teil (der erste Teil erschien in der Ausgabe Nr. 2 vom Februar 2016)

Top-Side Adjustments im Konsolidierungsprozess – Wo ist das Problem?

In jeder Konsolidierung kommen Top-Side Adjustments vor und sind an sich nichts Problematisches. Fehlerhaft angewendet und mangelhaft dokumentiert, können solche Buchungen jedoch zu Problemen führen. Dies vor allem bei künftigen Vorhaben, welche zur Zeit der Erstellung des Konzernabschlusses noch nicht absehbar sind.

■ Von Tobias Honold

In der Schweiz ist im KMU-Umfeld, also bei kleinen und mittleren Konzernen die Konsolidierung mithilfe von Excel noch weit verbreitet. In ganz einfachen Fällen ist dies sicher die effizienteste Lösung. Entsprechend erstaunt es jedoch nicht, dass sowohl die Konsolidierungsprozesse, als auch die einzelnen Buchungen auf Konzernstufe oft kaum dokumentiert und entsprechend schlecht nachvoll-

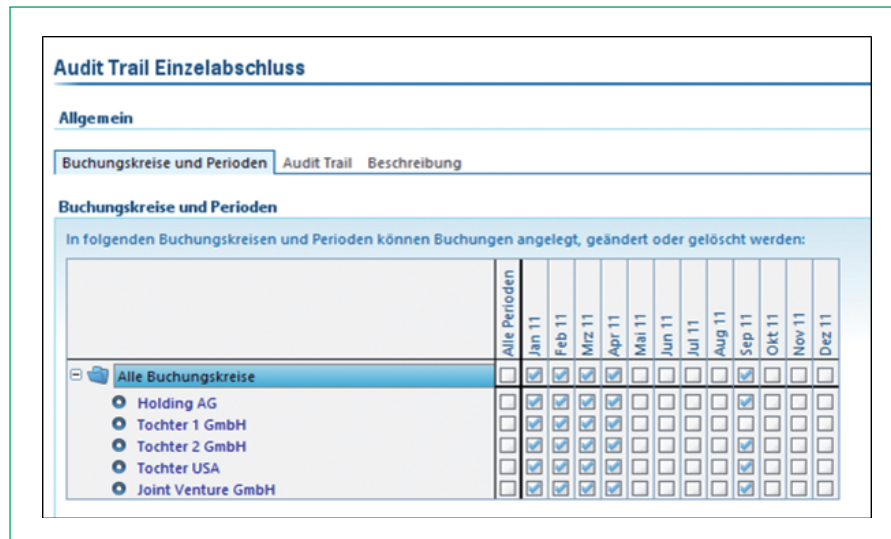
ziehbar sind. Weiter setzt Excel – mangels der zu einem Buchhaltungsprogramm gehörenden Soll-Haben-Logik – der Kreativität in der Buchhaltung kaum Grenzen.

Um die obigen Lösungsansätze effizient umzusetzen und den Nutzen voll auszuschöpfen bietet sich der Einsatz einer speziellen Konsolidierungssoftware bereits in kleineren und

mittleren Verhältnissen an, da die Zeitersparnis in der Konsolidierung, bei der Suche nach Differenzen oder bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender in ein einfaches System statt in komplexe Excel-Dateien schnell grösser sind als die Kosten einer Konsolidierungslösung.

Zusammenfassend können folgende Vorzüge – insbesondere bei der Verarbeitung von Top-Side Adjustments – aus dem Einsetzen eines Konsolidierungstools gezogen werden:

- Klare Strukturen führen zu Klarheit, Übersichtlichkeit und Stetigkeit.
- Die Definition von verschiedenen Buchungsebenen ermöglicht die Bearbeitung und Darstellung der einzelnen Stufen auf transparente Art und Weise.
- Der Zwang zur korrekten Verbuchung resp. Abbildung von Sachverhalten führt zu einer Qualitätssteigerung und zur einfachen Verwendbarkeit der Finanzinformationen für spätere Zwecke (Bewertungen, Einzelabschlüsse etc.).
- Vorgesehene Datenfelder für Kommentare und Buchungsbelege vereinfachen die Nachvollziehbarkeit und Einarbeitung neuer Mitarbeitenden und senken die Revisionskosten.
- Einflüsse von Nachtragsbuchungen auf weitere Elemente des konsolidierten Abschlusses werden automatisch verarbeitet resp. sichtbar (beispielsweise Einflüsse auf die Geldflussrechnung oder den Eigenkapitalspiegel).
- Es wird nachweisbar, wer wann welche Buchung vorgenommen hat und es lassen sich für verschiedene Benutzer je nach System sogar betragsmässige Limiten definieren.



Screenshot: Sperrung von einzelnen Buchungsperioden und Gesellschaften.

lokale Währung	Holding AG	Tochter 1 GmbH	Tochter 2 GmbH	Tochter USA	Joint Venture	Teilkonzern A	Summenabschluss
AKTIVA	75.600,00	-12.000,00				-220.000,00	-156.400,00
• Kurzfristige Vermögensgegenstände		-12.000,00				-73.000,00	-85.000,00
• Vorräte							
• Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-12.000,00					-12.000,00
• Forderungen verbundene Unternehmen						-73.000,00	-73.000,00
• Wertpapiere							
• Sonstige Vermögensgegenstände							
• Liquide Mittel							
• Langfristige Vermögensgegenstände	75.600,00					-147.000,00	-71.400,00
PASSIVA	75.600,00	-12.000,00				-220.000,00	-156.400,00
• Eigenkapital	75.600,00	-12.000,00				-147.000,00	-83.400,00
• Langfristige Verbindlichkeiten							
• Kurzfristige Verbindlichkeiten						-73.000,00	-73.000,00

Screenshot: Nachweis von einzelnen Buchungsebenen über alle Gesellschaften



AUTOR

Tobias Honold ist dipl. Wirtschaftsprüfer und berät als Partner der TreuVision AG kleine und mittlere Firmengruppen bei Fragen der Konzernrechnungslegung und der Implementierung von Konsolidierungssystemen.



Bilanzanalyse – Unter Berücksichtigung des Schweizer OR

Dieser Excel-Rechner stammt aus dem Online-Modul **RechnungswesenPraxis**. Unter einer Bilanzanalyse versteht man die Untersuchung einzelner Bilanzpositionen zur Beurteilung der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens. Grundlage der Bilanzanalyse ist der Jahresabschluss, zu dem die Bilanz und die Erfolgsrechnung gehören.

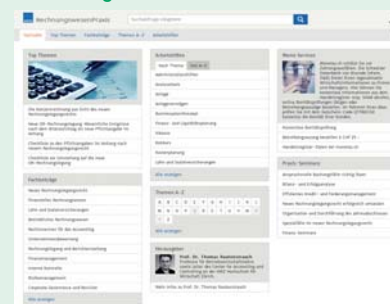
■ Von Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch

Bilanzanalyse (unter Berücksichtigung des Schweizer OR)

Untersuchungsbereiche

Kapitalstruktur (Passiven)	Kennzahl	Formel	Ergebnis	Interpretationshilfe
	Fremdfinanzierungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Total Passiven}}$	#DIV/0!	gibt den Verschuldungsgrad an
	Eigenfinanzierungsgrad	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Total Passiven}}$	#DIV/0!	zeigt den Grad der Unabhängigkeit
	Finanzierungsverhältnis	$\frac{\text{finanzielles Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$	#DIV/0!	zeigt den Financial Leverage an
	Selbstfinanzierungsgrad	$\frac{\text{Gewinnreserven}}{\text{Eigenkapital}}$	#DIV/0!	gibt Auskunft über den Anteil der Selbstfinanzierung am Eigenkapital
Vermögensstruktur (Aktiven)	Kennzahl	Formel	Ergebnis	Interpretationshilfe
	Intensität des Umlaufvermögens	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$	#DIV/0!	zeigt die Dominanz des kurzfristig gebundenen Vermögens an
	Intensität des Anlagevermögens	$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$	#DIV/0!	gibt den Immobilitätsgrad an
Liquidität (Zahlungsfähigkeit)	Kennzahl	Formel	Ergebnis	Interpretationshilfe
	Liquide Mittel	$\frac{\text{Kurzfr. Fremdkapital}}{\text{Umlaufvermögen} - \text{Vorräte}}$	#DIV/0!	Barliquidität, zumeist zwischen 20-30%, jedoch branchenabhängig unterschiedlich
	Liquiditätsgrad 1	$\frac{\text{Umlaufvermögen} - \text{Vorräte}}{\text{Kurzfr. Fremdkapital}}$	#DIV/0!	sollte mindestens 100% sein
	Liquiditätsgrad 2	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfr. Fremdkapital}}$	#DIV/0!	sollte mindestens 150% sein
	Liquiditätsgrad 3	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfr. Fremdkapital}}$	#DIV/0!	sollte mindestens 150% sein
Anlagendeckung (Goldene Bilanzregel)	Kennzahl	Formel	Ergebnis	Interpretationshilfe
	Anlagendeckungsgrad 1	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$	#DIV/0!	zeigt die Einhaltung der Fristenkongruenz bei der Finanzierung; im Idealfall 100%
	Anlagendeckungsgrad 2	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$	#DIV/0!	sollte deutlich über 100% liegen
Umsatzrentabilität	Kennzahl	Formel	Ergebnis	Interpretationshilfe
	Bruttogewinn-Marge	$\frac{\text{Bruttogewinn}}{\text{Umsatzerlöse}}$	#DIV/0!	zeigt den Anteil Bruttogewinns an einem Franken Umsatz
	EBIT-Marge	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatzerlöse}}$	#DIV/0!	zeigt den Anteil des Gewinns vor Zins und Steuern an einem Franken Umsatz
	EBITDA-Marge	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Umsatzerlöse}}$	#DIV/0!	zeigt den Anteil des Gewinns vor Zins, Steuern und Abschreibungen an einem Franken Umsatz
	Reingewinn-Marge	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Umsatzerlöse}}$	#DIV/0!	zeigt den Anteil Reingewinn an einem Franken Umsatz
Kapitalrentabilität	Kennzahl	Formel	Ergebnis	Interpretationshilfe
	Eigenkapital-Rendite	$\frac{\text{Reingewinn}}{\text{Eigenkapital}}$	#DIV/0!	zeigt die Verzinsung des Eigenkapitals im Geschäftsjahr an
	Gesamtkapital-Rendite	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Gesamtkapital}}$	#DIV/0!	zeigt die Verzinsung des Gesamtkapitals im Geschäftsjahr an
Aktivitätskennzahlen	Kennzahl	Formel	Ergebnis	Interpretationshilfe
	Debitorenumschlag	$\frac{(\text{Kredit})\text{Warenertrag}}{\text{Debitorenbestand}}$	#DIV/0!	zeigt wie oft die Debitorenbestände durch den Umsatz umgeschlagen werden
	Debitorenfrist (in Tagen)	$\frac{365}{\text{Debitorenumschlag}}$	#DIV/0!	zeigt die durchschnittliche Frist in Tagen bis zum Rechnungsausgleich durch die Kunden an
	Lagerumschlag	$\frac{\text{Warenaufwand}}{\text{Warenvorrat}}$	#DIV/0!	zeigt wie oft die Warenvorräte im Lager durch den Umsatz umgeschlagen werden
	Lagerdauer (in Tagen)	$\frac{365}{\text{Lagerumschlag}}$	#DIV/0!	zeigt wie viele Tage die Waren im Durchschnitt im Lager liegen
	Kreditorenumschlag	$\frac{\text{Material- / Wareneinkauf}}{\text{Kreditorenbestand}}$	#DIV/0!	zeigt wie oft die Kreditorenbestände durch den Umsatz umgeschlagen werden
	Kreditorenfrist (in Tagen)	$\frac{365}{\text{Kreditorenumschlag}}$	#DIV/0!	zeigt wie viele Tage durchschnittlich bis zur Zahlung der Kreditorenrechnung vergehen

RechnungswesenPraxis



Als Abonnent der Online-Lösung **RechnungswesenPraxis** haben Sie kostenlos Zugriff auf den nebenstehenden Excel-Rechner mit dem Index: **HI7639723**.

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

Finanz-Paket



Abonnieren Sie das Online-Produkt **Finanz-Paket** und erhalten Sie Zugang zu allen nötigen Informationen und Arbeitshilfen aus Rechnungswesen, Finanzmanagement, MWST-Recht, Lohnabrechnung sowie Finanz- und Vermögensberatung.

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

SEMINARTIPP

Reporting mit Excel

Excel ist seit Jahren der Standard für die Darstellung von Unternehmensdaten. Es ist auf allen Unternehmensrechnern verfügbar und wird im Rahmen des Reporting intensiv genutzt. An diesem Seminar lernen Sie, Daten in Form von Tabellen und Diagrammen professionell darzustellen.

Referent: **Roman Griesfelder**

Termin: **Mittwoch, 16. März 2016**

Ort: **Zentrum für Weiterbildung der Universität Zürich**

Anmeldung und weitere Informationen:
www.praxisseminare.ch

Impressum

Verlag: WEKA Business Media AG
Hermetschlostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber: Stephan Bernhard

Redaktion: Petra Schmutz

Korrektorat/
Lektorat

Publikation

Bildrechte

Bestell-Nr.

Norbert Hauser, Schaffhausen
www.ihrlektorat.ch

10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com

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 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.