

FINANZ- & RECHNUNGSWESEN IN DER PRAXIS

JULI-AUGUST 2024

FINANZMANAGEMENT – RECHNUNGSWESEN – CONTROLLING – REPORTING

Erfolg messbar machen

Warum Kennzahlen unverzichtbar
für die Unternehmensführung sind.

[Mehr dazu auf Seite 2](#)

Klarheit im Datenschungel

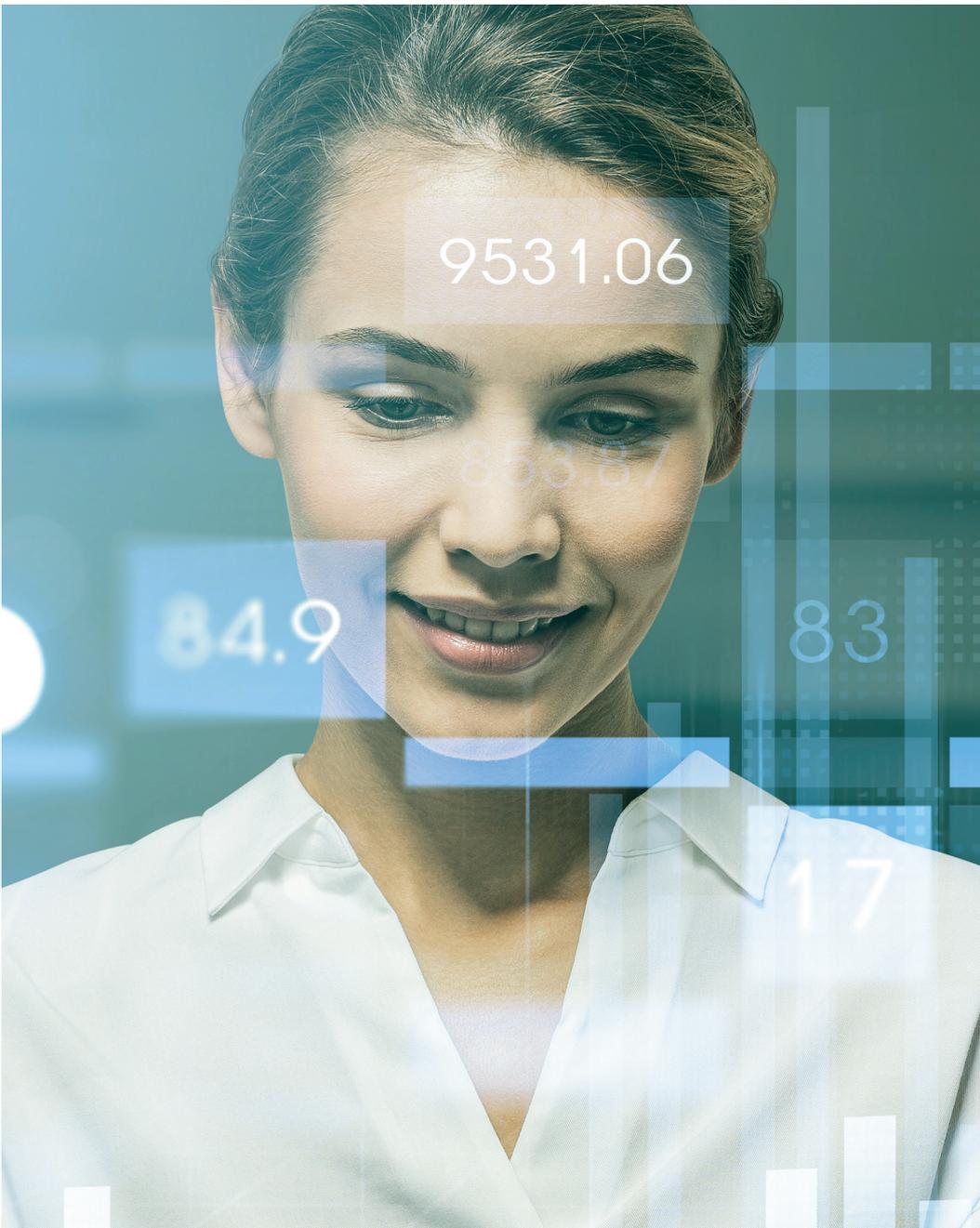
Intelligentes Reporting für
effektive Unternehmenssteuerung.

[Mehr dazu auf Seite 6](#)

Erfolgreiche Berichterstattung im Controlling

Wie Berichte wirkungsvoll
und verständlich gestaltet werden.

[Mehr dazu auf Seite 9](#)



ZAHLEN, DIE FÜHREN

Warum Kennzahlen den Unterschied machen.



Liebe Leserin, lieber Leser

Kennzahlen spielen eine entscheidende Rolle für Führungskräfte und externe Interessengruppen, da sie wichtige Informationen über die Leistung und den Zustand eines Unternehmens liefern. Der Titelbeitrag zeigt die Grundlagen und Herausforderungen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen auf.

Die Vielzahl an Datenquellen macht es schwierig, relevante Kennzahlen schnell und effizient zu erfassen. Gerade für KMU, die verschiedene Softwaresysteme nutzen, ist das Zusammenführen und Auswerten der Daten oft kompliziert und muss manuell durchgeführt werden. Moderne Business-Intelligence-Systeme bieten eine Lösung für diese Probleme. Im zweiten Beitrag werden zwei konkrete Beispiele gezeigt, wie Unternehmen von der Implementierung solcher Systeme profitieren können.

Wenn die Daten zur Verfügung stehen, müssen diese auch so aufbereitet werden, damit diese aussagekräftig präsentiert werden können. Das Controlling spielt dabei eine wichtige Rolle, indem es diese Daten in aussagekräftige Informationen umwandelt. Der letzte Beitrag zeigt, wie solche Berichte gestaltet und präsentiert werden, damit sie die gewünschte Wirkung haben und zu konkreten Massnahmen anregen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Ausprobieren.

Carla Seffinga
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

Kennzahlensysteme: Unverzichtbare Werkzeuge für Führungskräfte

Kennzahlen sind unverzichtbare Informationsquellen für die Führungsebene sowie für externe Interessengruppen. Sie helfen mit bei der Ausrichtung des gesamten Unternehmensgeschehens auf die dominanten monetären Ziele Erfolg und Liquiditätssicherung. Der vorliegende Beitrag stellt die wesentlichen Grundlagen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen dar und vertieft vor allem das DuPont-Kennzahlensystem, welches in der betrieblichen Praxis noch immer die grösste Verbreitung und Popularität genießt. Darüber hinaus werden neben den Aufgaben auch die Grenzen des Einsatzes von Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen aufgezeigt.

■ Von Prof. Dr. rer. pol. Thomas Rautenstrauch

Arten von Kennzahlen

Als Kennzahlen lassen sich sowohl absolute Zahlen als auch Verhältniszahlen (relative Zahlen) verwenden. Erstere geben an, aus wie vielen Elementen eine näher bezeichnete Menge besteht.

Man unterscheidet:

- Einzelwerte (z.B. die Zahl der Angestellten im Unternehmen)
- Summen (z.B. Bilanzsumme)
- Differenzen (z.B. Betriebsergebnis als Differenz zwischen Umsatzerlösen und Umsatzkosten)
- Mittelwerte (z.B. der durchschnittliche Lagerendbestand in einer Periode)

Nicht selten bildet man Verhältniszahlen, die als relative Grössen auf einen Vergleich ausgerichtet sind. Sie treten als Beziehungs-, Gliederungs- oder Indexzahlen auf.

Beziehungszahlen stellen Beziehungen zwischen ungleichartigen Zahlen verschiedener Grundgesamtheiten her, zwischen denen eine sinnvolle Ursachen-Wirkungs-Beziehung angenommen wird (z.B. Pro-Kopf-Umsatz als Umsatz zu Anzahl Beschäftigte).

Gliederungszahlen geben den Anteil einer Grösse an einer Gesamtmenge an. Sie werden aus gleichartigen, aber nichtgleichartigen Zahlen derselben Grundgesamtheit gebildet (z.B. Eigenkapitalquote als Eigenkapital zu Gesamtkapital). Vor allem Gliederungszahlen helfen Führungskräften, die Aufmerksamkeit

auf relevante Sachverhalte zu lenken, da sich mit ihnen u.a. auch Erfüllungsgrade von Zielen ausdrücken lassen (z.B. Marktanteil oder Kapazitätsauslastungsgrad).

Indexzahlen setzen inhaltlich gleichartige, aber zeitlich oder örtlich verschiedene Grössen zueinander in Beziehung. Dabei werden Zahlen einer Zeitreihe im Verhältnis zur Basis 100 (z.B. ein Anfangswert zu Beginn des Betrachtungszeitraums) umgerechnet, d.h. als Prozentsatz ausgedrückt. Besonders häufig werden Indexzahlen als Preis- oder Kostenindizes verwendet.

Kennzahlensysteme

Einzelne Kennzahlen reichen bei Untersuchungen vieler Sachverhalte in Unternehmen nicht aus, weil sie oft nur eine begrenzte Aussagekraft besitzen. Es ist daher sinnvoll, mehrere Kennzahlen für genauere Analysen einzusetzen, die jedoch hinsichtlich ihrer Aussagefähigkeit die Gefahr der vieldeutigen Interpretationen bergen. Vor diesem Hintergrund ergab sich die Notwendigkeit einer systematischen Erfassung von Einzelkennzahlen, um mögliche Fehlinterpretationen auszuschalten. Ein Kennzahlensystem ist eine geordnete Gesamtheit von Kennzahlen, die in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.

Bezüglich des Zusammenhangs der in ihnen enthaltenen Kennzahlen können sich Kennzahlensysteme unterscheiden. Im Falle einer ma-



Effektive Unternehmenssteuerung durch Smart Reporting

Effektives Reporting wird immer mehr zur Grundlage einer gezielten Unternehmenssteuerung. Doch gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sehen sich oft mit einem Dilemma konfrontiert: Ihre verschiedenen Softwaresysteme können selten effizient miteinander kommunizieren, was zu einem mühsamen manuellen Reporting-Prozess führt. In dieser zunehmend komplexen Datenlandschaft bieten moderne Business-Intelligence-Systeme einen Ausweg.

■ Von Jürg Jenny und Lukas Krüttli

Viele Datenquellen erschweren das effiziente Reporting

Die Vielzahl an Datenquellen stellt Unternehmen vor die Herausforderung eines effizienten Reportings. Ein unverzichtbares Instrument zur gezielten Unternehmensführung sind aussagekräftige **Kennzahlen**. Diese variieren je nach Geschäftstätigkeit und Unternehmenszielen. So sind beispielsweise für Produktions- und Handelsbetriebe der Lagerumschlag und die Downtime der Produktionsmaschinen von Bedeutung, während für Webshop-Betreiber die Conversion Rate und die regionale Kundenverteilung im Fokus stehen.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nutzen verschiedene Softwaresysteme, die jedoch selten miteinander kommunizieren können. Die Berechnung relevanter Kennzahlen erfordert jedoch häufig Daten aus mehreren Quellen. In der Praxis wird das Kennzahlenreporting typischerweise monatlich manuell und mit hohem Aufwand in Excel durchgeführt.

Moderne, automatisierte Business-Intelligence-Systeme bieten kostengünstige Lösungen für diese Herausforderungen. Dieser Artikel präsentiert zwei Praxisbeispiele, in denen wir unsere Kunden bei der Implementierung unterstützt haben.

Interaktives Management-Dashboard

GNL ist ein innovativer Schweizer Schuhhersteller mit einer revolutionären Sohlentechnologie. Die Marke möchte Menschen zu einem aktiven und gesunden Lebensstil inspirieren.

Über ein interaktives, leicht zugängliches Management-Dashboard, welches mit **Microsoft**

- Verkaufszahlen nach Schuhmodellen und -größen, Farbvarianten, Bestellzeitpunkten oder Verkaufskanälen
- Abweichungsanalysen zu Vorperioden und Planwerten
- Planung von Back Orders, Rentabilitätsberechnungen, Cash-Management und Berechnung von Planzahlen

Die Daten, welche für das Dashboard benötigt werden, stammen aus mehreren Quellsystemen: Webshop, ERP, Finanzbuchhaltung und Excel. Die Daten aus den verschiedenen Quellen werden mehrmals täglich automatisiert in das Dashboard geladen und miteinander verknüpft.

Für die Berechnung vieler Measures werden Informationen aus mehreren Systemen benötigt. Ein Beispiel: Um die Abweichung

Power BI entwickelt wurde, hat die operative Geschäftsleitung Zugriff auf stets aktuelle Kennzahlen (siehe Abbildung 1). Nebst den klassischen Finanzkennzahlen deckt das Dashboard auch folgende Fragestellungen ab:

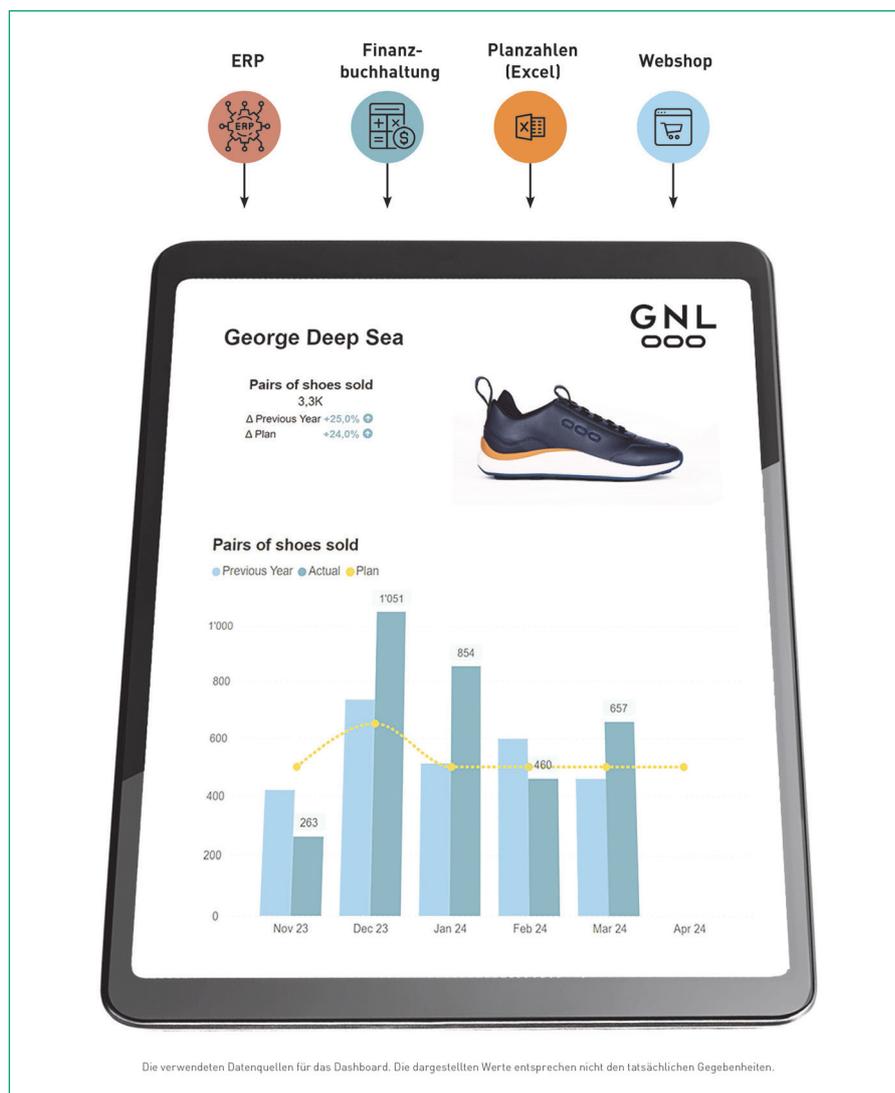


Abbildung 1: Management-Dashboard

AUSSENAUFRITT BEI DER MWST

Warum der erste Eindruck entscheidend ist.

Seite 2

HERAUSFORDERUNGEN BEI SOLARSTROM

Wie sich Photovoltaikanlagen in Mietverhältnissen steuerlich auswirken.

Seite 5

GRENZÜBERSCHREI- TENDE LIEFERUNGEN

Erfolgreiche und korrekte Abwicklung bei grenzüberschreitenden Geschäften.

Seite 7

IN DIESER AUSGABE

VERSTEHEN, HANDELN & KLÄREN

Leistungen korrekt zuordnen
und Steuerrisiken minimieren.



EDITORIAL



Liebe Leserin, lieber Leser

Die Zuordnung von Leistungen im Bereich der Mehrwertsteuer (MWST) ist ein komplexes Thema, insbesondere in Zeiten wachsender Vermittlungsplattformen und Partnerschaften. Der Titelbeitrag erläutert die wesentlichen Prinzipien der Leistungserbringung und -zuordnung und zeigt auf, wie Unternehmen ihre Prozesse gestalten können, um Steuerrisiken zu minimieren und Klarheit zu schaffen.

Wie beeinflusst die Nutzung von Solarstrom in Mietverhältnissen die steuerliche Situation? Der zweite Artikel beleuchtet die mehrwertsteuerlichen Aspekte für Vermieter und Mieter im Zusammenhang mit Stromlieferungen und Eigenverbrauchsgemeinschaften.

Im internationalen Warenverkehr spielt die Bestimmung des Leistungsorts eine zentrale Rolle für die Erhebung der Mehrwertsteuer.

Für die korrekte Besteuerung grenzüberschreitender Transaktionen ist die genaue Zuordnung der Art der Leistung essenziell. Diese Unterscheidung beeinflusst die Bestimmung des Leistungsorts und damit die steuerliche Behandlung erheblich. Der letzte Beitrag zeigt, dass die richtige Zuordnung nicht trivial ist, was besonders bei werkvertraglichen Lieferungen und Dienstleistungen herausfordernd sein kann.

Ich wünsche eine interessante Ausgabe mit Hilfestellungen für die Praxis.

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

AUSSENAUFTRITT – STELLVERTRETUNG – ZUORDNUNG VON LEISTUNGEN

Für die Zuordnung von Leistungen im Bereich der MWST ist entscheidend, wen ein unabhängiger Dritter als Leistungserbringer erkennt. Unklare Situationen schaffen Steuerrisiken. Gerade mit stärkerer Präsenz von Vermittlungsplattformen und Partnerschaften ist die richtige Ausgestaltung zentral.

■ Von Stefan Züst

Allgemeines zur Zuordnung von Leistungen

Gemäss Art. 20 MWSTG gilt eine Leistung als von derjenigen Person erbracht, die nach aussen als Leistungserbringerin auftritt. Handelt eine Person auf Namen **und** Rechnung einer anderen Person, so gilt die Leistung nur dann als durch die vertretene Person erbracht, wenn die Vertreterin (a) nachweisen kann, dass sie als Vertreterin handelt und die vertretene Person eindeutig identifizieren kann sowie (b) das Bestehen eines Stellvertretungsverhältnisses dem Leistungsempfangenden ausdrücklich bekannt gibt oder sich dieses aus den Umständen ergibt.

Es ist somit bei der direkten oder indirekten Stellvertretung jeweils zu prüfen, ob tatsächlich nur eine Leistung zwischen zwei Parteien vorliegt oder mehrere Leistungen in einem Dreiparteienverhältnis, und ob zusätzlich auch noch eine Vermittlungsleistung zu berücksichtigen ist. Sind an einem Leistungsverhältnis mehr als zwei Rechtssubjekte beteiligt, können Aussen- und Innenverhältnis auseinanderfallen; es gilt deshalb anhand der konkreten Umstände zu prüfen, wem die Leistung zuzurechnen ist.

In der Lehre und Rechtsprechung hat sich der Grundsatz durchgesetzt, dass für die Beurteilung der Qualifi-

kation des Erbringers einer Leistung mehrwertsteuerlich vor allem massgebend ist, wie **ein aussenstehender unabhängiger Dritter den Aussenaustritt des Leistungserbringers** würdigt. Mit anderen Worten ist also entscheidend, wen ein unabhängiger Dritter als Erbringer einer Leistung betrachtet. Hierbei ist jeweils eine Würdigung der Gesamtumstände vorzunehmen, wobei auch andere Indizien ins Feld geführt werden können. Der Aussenaustritt ist jedoch ein unbestimmter Rechtsbegriff, der sich durch Rechtsprechung und langjährige Praxis gefestigt hat. Probleme im Bereich der Zuordnung von Leistungen entstehen oft dort, wo mehr als zwei Parteien involviert sind, die Leistungen an Laufkundschaft erbracht werden und wo keine detaillierten schriftlichen Abmachungen bestehen. Betreffend den Aussenaustritt und den tatsächlichen Leistungserbringer gilt es in der Praxis Klarheit zu schaffen.

Detaillierte Ausführungen zur Stellvertretung

Bei der Stellvertretung ist zwischen der direkten und der indirekten Stellvertretung zu unterscheiden. Bei einer direkten Stellvertretung handelt der Vertreter in fremdem Namen und auf fremde Rechnung. Im Falle einer indirekten Stellvertretung wird die Leistung nicht dem Vertreter, sondern dem Vertretenen zugeordnet, der die

MEHRWERTSTEUER UND PHOTOVOLTAIKANLAGEN BEI MIETVERHÄLTNISSEN

Wie wirkt sich die Nutzung von Solarstrom in Mietverhältnissen steuerlich aus? Dieser Artikel untersucht die steuerlichen Aspekte für Vermieter und Mieter im Zusammenhang mit Stromlieferungen und Eigenverbrauchsgemeinschaften.

■ Von Dr. Florian Hanslik

Einführung

Photovoltaikanlagen (PVA) sind seit Langem kein Phänomen mehr in der Schweiz. Speziell bei Neubauten sind die auffälligen Solarpaneele auf den Dächern kaum wegzudenken. Dass PVA an Beliebtheit gewinnen, liegt auch an der Tatsache, dass die Schweiz aufgrund ihrer Energiestrategie 2050 den Ausbau erneuerbarer Energien fördern will und somit die Energieeffizienz steigern möchte. Da die Thematik jedoch noch neu ist, ergeben sich aus mehrwertsteuerlicher Sicht diverse Fragen.

Obwohl PVA mittlerweile in der Schweiz schon zum Standard gehören, geht die ESTV nur vereinzelt auf diese Thematik ein. Insbesondere in Mietverhältnissen entsteht zwischen Produzenten (Vermieter) und Konsumenten (Mieter) des Stroms ein Leistungsverhältnis, welches unter Umständen dazu führen kann, dass der Vermieter mehrwertsteuerpflichtig wird und sich registrieren muss, sofern dies noch nicht geschehen ist. Dessen sind sich jedoch nicht immer alle Vermieter bewusst.

Zusammenschluss Eigenverbrauch (ZEV)

Typischerweise kommt es in Bezug auf Mietliegenschaften immer öfter vor, dass sich Vermieter und Mieter zu einem sogenannten Zusammenschluss zum Eigenverbrauch (ZEV) zusammenschliessen, wie dies vom Energierecht vorgesehen ist. Bei einem ZEV verfügen alle Mitglieder über einen gemeinsamen Netzanschluss. Des Weiteren tritt das ZEV

gegenüber dem Verteilnetzbetreiber (VBN) als Kunde auf, was bei den einzelnen Mietern dazu führt, dass deren Messpunkt gegenüber den Verteilnetzbetrieben abgemeldet wird.



Leistungsbeziehung im Mietverhältnis

Die PVA wird grundsätzlich vom Vermieter installiert. Mittels PVA wird Strom produziert, welcher dann den Mietern zur Verfügung gestellt wird. Die Mieter sind jeweils, gemäss Bestimmungen im Mietvertrag, an ein ZEV angeschlossen. Bei gutem Wetter wird der produzierte Solarstrom direkt den Mietern geliefert, und ein allfälliger Überschuss wird ins Stromnetz der VNB eingespeist. Bei schlechtem Wetter oder während der Nacht kauft der Vermieter beim VNB zusätzlich Strom, um den Bedarf der Mieter zu decken.

Mehrwertsteuerliche Qualifikation der Stromlieferung

Aus mehrwertsteuerlicher Sicht wird vor allem die Qualifikation der Strom-

lieferung des Vermieters an seine Mieter hinterfragt. Der Verkauf von Strom wird gemäss Mehrwertsteuergesetz als «Lieferung» qualifiziert. Der Ort der Lieferung befindet sich dort, wo der Empfänger oder die Empfängerin der Lieferung den Sitz der wirtschaftlichen Tätigkeit oder eine Betriebsstätte hat, für welche die Lieferung erbracht wird. Sofern kein Sitz oder eine Betriebsstätte vorhanden sind, befindet sich der Leistungsort an dem Ort, an dem die Elektrizität tatsächlich genutzt oder verbraucht wird. Durch diese Regelungen kann es bei Vermietern (abhängig von der Menge selbst produzierten Stroms und des Strompreises), die bis anhin nur von der Mehrwertsteuer ausgenommene Leistungen erbracht haben und nicht obligatorisch steuerpflichtig waren, zu einer obligatorischen Mehrwertsteuerpflicht kommen.

In einem zweiten Schritt stellt sich weiter die Frage, ob die Stromlieferung durch den Vermieter an den Mieter eine selbstständige Leistung darstellt oder sich als Nebenleistung qualifiziert. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass der vom Vermieter an die Mieter gelieferte Allgemeinstrom das mehrwertsteuerliche Schicksal der zugrunde liegenden Mietverträge teilt. Dies bedeutet konkret, dass bei von der Steuer ausgenommenen Mieten die Stromlieferung ebenfalls von der Steuer ausgenommen ist und es demnach zu Vorsteuerkorrekturen und Eigenverbrauchstatbeständen auf den Installationen führen kann. Strom,

STEUER- & FINANZRATGEBER FÜR UNTERNEHMEN

JULI-AUGUST 2024

STEUERTIPPS | VORSORGE- UND FINANZPLANUNG | KOSTENOPTIMIERUNGEN

DB-RECHNUNG IN DER PRAXIS

Wie die Deckungsbeitragsrechnung zur Effizienzsteigerung beiträgt.

[Mehr dazu auf Seite 2](#)

EFFEKTIVES FINANZ- REPORTING MIT EXCEL

So verbessern Sie Ihr Reporting mit den richtigen Charts.

[Mehr dazu auf Seite 6](#)

DER WAHRE WERT EINES KUNDEN

Kundenrentabilität genau messen und analysieren.

[Mehr dazu auf Seite 11](#)

IN DIESER AUSGABE

KOSTENANALYSE LEICHT GEMACHT

Kosten- und Preisoptimierung durch Deckungsbeitragsrechnung.

• EDITORIAL



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

Der Titelbeitrag erläutert die Grundzüge und Anwendungsmöglichkeiten der einstufigen und mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung. Dabei wird aufgezeigt, wie Unternehmen durch die gezielte Analyse von Fix- und variablen Kosten ihre Preisstrategien optimieren und ihre Kosteneffizienz steigern können.

Ein effektives Reporting erfordert die richtige Wahl und Gestaltung von Charts. Im zweiten Beitrag erfahren Sie, welche Diagrammtypen für die Darstellung von Abweichungen, Entwicklungen, Vergleichen und Prognosen besonders geeignet sind und wie Sie Ihre Daten am besten präsentieren, um den grösstmöglichen Nutzen für Ihre Empfänger zu erzielen.

Die Berechnung des Gewinns pro Kunde ist oft kompliziert und erfordert die Berücksichtigung vieler Faktoren. Im dritten Beitrag wird erklärt, wie ein Management-Accounting-System gestaltet wird, das eine genaue und verursachungsgerechte Messung des finanziellen Beitrags jedes Kunden ermöglicht.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

C. Seffinga

Carla Seffinga,
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

DECKUNGSBEITRAG: EIN UNVERZICHTBARES TOOL FÜR DAS KOSTENMANAGEMENT

Die Deckungsbeitragsrechnung gilt seit Langem als das in der Praxis am weitesten verbreitete Teilkostenrechnungssystem. Der vorliegende Beitrag zeigt die Grundzüge und Anwendungsmöglichkeiten der Deckungsbeitragsrechnung zur Unternehmens- und Kostensteuerung auf.

• Überprüft von Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch

Einstufige DB-Rechnung

Das Rechnungswesen, bzw. die Kostenrechnung im Speziellen, zeichnet sich durch eine Vielfalt von Begriffen aus. Theoretische Grundlagen wechseln in der Literatur mit praktischen Ratschlägen und Anwendungsmöglichkeiten. Aus der Finanzbuchhaltung wurde im Laufe der Zeit Anfang dieses Jahrhunderts die Betriebsbuchhaltung entwickelt, die sich im Speziellen mit Fragen der Kosten und Kostenzuordnungen befasste und auch schon früh als Planungsinstrument zu dienen hatte. Früh reifte schon die Erkenntnis, dass es im Unternehmen Kosten gab, die einfach da und schwer beeinflussbar waren, die man bald als fixe Kosten bezeichnete. Andere Kosten entstanden nur, wenn eigentlich etwas produziert wurde, die waren also umsatzabhängig, proportional zum Umsatz, oder auf die gesamte Kostenstruktur betrachtet variabel.

Diese Darstellung führte denn auch zur Entwicklung der Vollkostenrechnung. Diese hat zur Aufgabe, zu erfassen, was denn ein Produkt kostet, das im Unternehmen hergestellt wird. Werden nur wenige grosse Erzeugnisse hergestellt, so ist es verständlich, dass eine Kostenzuordnung nicht schwierig ist. Dies ist auch der Fall, wenn zahlreiche gleichar-

tige, homogene Erzeugnisse produziert werden. Rechnerisch wird es schwierig, wenn eine vielfältige komplexe Produktpalette erstellt wird. Das Problem wurde früh erkannt. Es liegt in der Zuordnung der fixen Kosten. Zahlreiche Methoden und Techniken wurden entwickelt und Systeme bis ins Extreme ausgebaut. In der Praxis wurden dann doch praktikable Methoden aufgearbeitet, und die gängige Kostenrechnung im herstellenden Unternehmen ist heute die zuvor beschriebene Standardkostenrechnung, die in den 50er-Jahren auch an der Uni Zürich von Käfer zusammen mit der Schweizer Industrie perfektioniert wurde.

Diese Vollkostenrechnung zeigt, was ein Produkt kostet, wie der Preis für den Verkauf angesetzt werden muss, und hilft, diesen auch im Markt durchzusetzen.

Die Vollkostenrechnung rechnet dabei mit einer konstanten, linearen Entwicklung und Beschäftigung. Keine Antwort mag sie zu geben, wenn die Beschäftigung zurückgeht und Preisnachlässe gemacht werden müssten. Denn in dem Moment, in dem weniger produziert wird, erhöht sich die Fixkostenbelastung, und man produziert de facto teurer. Um dies zu lösen, suchte man neue Methoden. Wie verhalten wir uns

BERICHTERSTATTUNG MIT EXCEL: RELEVANTE CHARTS FÜR DAS REPORTING

Charts übernehmen im Reporting eine wichtige Aufgabe, weil sie Informationen visualisiert vermitteln. Sie sollen dem Empfänger in kurzer Zeit einen Eindruck von einem Sachverhalt und/oder von einer Aussage vermitteln. Reporting-Tools, Power BI, Excel bieten zahllose standardisierte Charts an. Welche davon sind die richtigen, um Informationen im Reporting auf einen Blick zu vermitteln? Kann man diese Standard-Charts nutzen, oder werden spezielle, vom Standard abgewandelte Typen benötigt? Darum geht es in diesem Beitrag.

• Von Rainer Pollmann

Bei der Gestaltung von Charts ist es vorteilhaft, sich in die Rolle des Empfängers zu versetzen. Was benötigt der Empfänger?

Sie können dabei eine neutrale Vermittlerrolle einnehmen und es dem Empfänger überlassen, die Information zu destillieren. Dieser Ansatz ist wichtig, wenn Sie einen «Diagnostiker» als Berichtsempfänger antreffen. In diesem Fall sollten Sie das Chart sehr neutral gestalten. Bei diesem Ansatz besteht allerdings die Gefahr, dass Daten unterschiedlich interpretiert und verschiedene «Wahrheiten» parallel zum Report kommuniziert werden.

Sie können Ihre Botschaft aber auch gezielt im Chart herausstellen und den Empfänger «mit der Nase» darauf stoßen. Einen solchen Ansatz sollten Sie dann wählen, wenn der Berichtsempfänger wenig Zeit für die «Lektüre» des Reports hat. So wird er «im Überblick» informiert oder ihm eine Botschaft über den Chart-Titel vermittelt. Das Chart unterstützt diese Botschaft. Ausserdem wird damit nur eine «Wahrheit» kommuniziert.

Charts für das Standard-Reporting

Für welchen Chart-Typ sollte man sich entscheiden? Im Monatsreporting werden in der Regel immer die gleichen Themen visualisiert. Dabei denke ich



nicht an Kosten, Erlöse, Umsatz, Deckungsbeiträge etc., sondern an die:

- Darstellung von Abweichungen/Entwicklungen
- Darstellung von Veränderungen und Vergleichen
- Darstellung von Forecasts und Prognosen
- Darstellung der Ursachen für Veränderungen

Dafür möchte ich Ihnen nun einige Chart-Typen vorstellen, die diese Themen nach meiner Erfahrung besonders gut visualisieren.

Abweichungen/Entwicklungen

Istwerte sind wichtiger für die Steuerung, daher sollen sie optisch auch einen stärkeren Eindruck hinterlassen. Aus diesem Grund gestalte ich Istwerte als massive Säule in einer Farbe. Der dazugehörige Planwert wird (als «weniger» wichtig) lediglich als Rahmen in der Farbe des Istwerts dargestellt. Zusätzlich werden beide Datenreihen hintereinander positioniert, sodass der optische Effekt eines Wasserglases oder einer Thermometersäule (Planwerte) entsteht, in der ein Pegel steigt (Istwerte). Abweichungen sind so bes-

LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

SPEZIALFÄLLE – BERECHNUNGSBEISPIELE – RECHTLICHES

JULI-AUGUST 2024
NEWSLETTER **07**



Liebe Leserin, lieber Leser

Sondervergütungen und Fringe Benefits beeinflussen die Beitragszahlungen an die AHV, IV, EO und ALV sowie die Prämien in UVG und BVG erheblich. Der Titelbeitrag gibt dazu einen Überblick.

Der zweite Beitrag unterscheidet Überstunden und Überzeit und untersucht die gesetzlichen Rahmenbedingungen für ihre Kompensation und Abgeltung.

Was der Unterschied zwischen Short Term Incentives und Log Term Incentives ist, lesen Sie im dritten Beitrag. Zu guter Letzt erfahren Sie, wie Sie Taggelder korrekt abrechnen.

C. Seffinga

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

IN DIESER AUSGABE:

- Aktuell:
Sondervergütungen und Fringe Benefits Seite 1
- Best Practice:
Überstunden vs. Überzeit Seite 4
- Top-Thema:
STI und LTI Seite 6
- Best Practice:
Taggeldberechnung Seite 9

Sondervergütungen und Fringe Benefits

Die Beitragszahlungen an die AHV, IV, EO und ALV basieren auf dem massgebenden Einkommen. Ebenso orientieren sich die Prämien in UVG und BVG danach. Dazu gehören alle Leistungen an die Arbeitnehmenden, die in einem wirtschaftlichen Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis stehen. Sondervergütungen und Fringe Benefits wie Firmenautos, Reisekosten und ähnliche Leistungen können die Beitragszahlungen ebenfalls beeinflussen.

■ Von Marco Riedi

Rechtlicher Rahmen im schweizerischen Sozialversicherungsrecht

Im schweizerischen Sozialversicherungsrecht ist die Behandlung von Sondervergütungen und Lohnnebenleistungen spezifisch geregelt. Einerseits geben sich aus den gesetzlichen Materialien (AHVG und AHVV) wie aber auch

aus entsprechenden Wegleitungen¹ Aufschlüsse über eine allenfalls bestehende Beitragspflicht solcher Sondervergütungen und Lohnnebenleistungen. Zudem hat sich seit jeher auch die herausragende Übersicht der Suva zum Thema «AHV- und Suva-pflichtige Löhne»² als äusserst hilfreich erwiesen.

Grundsätzlich sind Einkommen aus Arbeitsverhältnissen, einschliesslich bestimmter Formen von Sondervergütungen und Lohnnebenleistungen, gegenüber den Sozialversicherungen beitragspflichtig.³ Allerdings gibt es auch hier Ausnahmen: Nicht alle Lohnnebenleistungen unterliegen der Beitragspflicht, und die entsprechenden Regelungen können sich je nach Art der Leistung unterscheiden.

Gewinnbeteiligungen von Arbeitnehmenden und Mitarbeiterbeteiligungen

Beteiligungen der Arbeitnehmenden am Gewinn, insbesondere in Fällen, bei denen sie gleichzeitig Anteile an der Gesellschaft halten und für ihre Arbeit entweder gar keinen Lohn oder einen auffällig niedrigen im Vergleich zu branchenüblichen Gehältern erhalten, während sie gleichzeitig eine deutlich zu hohe Dividende beziehen, sind in die Abrechnungen miteinzubeziehen.



Überstunden und Überzeit: Orientierung im Arbeitsalltag

Während Überstunden die Flexibilität des Arbeitszeitrahmens reflektieren, unterliegt Überzeit strengen gesetzlichen Bestimmungen. Diese feine Unterscheidung kann für Arbeitgeber und Arbeitnehmende erhebliche Auswirkungen haben, insbesondere im Hinblick auf Arbeitsverträge und Entschädigungen. Dieser Artikel bietet eine klare Definition von Überstunden und Überzeit und untersucht detailliert die gesetzlichen Rahmenbedingungen für ihre Kompensation und Abgeltung.

■ Von Ralph Büchel

Das Wichtigste in Kürze

Überstunden und Überzeit geben immer wieder zu vielen Fragen Anlass und bereiten im Geschäftsalltag nicht selten Probleme. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird kaum zwischen Überstunden und Überzeit unterschieden. Die Unterscheidung ist allerdings wichtig, weil Überstunden abweichend vom gesetzlichen Standard geregelt werden können, Überzeit jedoch nicht. Überstunden sind Stunden, welche über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus geleistet werden. Die Regelungen zu den Überstunden finden sich im Obligationenrecht in Art. 321c. Überzeit sind Stunden, welche über die gesetzliche wöchentliche Höchstarbeitszeit von 45 oder 50 Stunden geleistet werden. Die Regelungen zur wöchentlichen Höchstarbeitszeit und der Überzeit finden sich im Arbeitsgesetz in Art. 9, 12 und 13. Dieses Gesetz schränkt die Überzeitarbeit ein.

Überstunden: Kompensation und Abgeltung

Die Kompensation von Überstunden erfordert das Einverständnis der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Dieses Einverständnis kann auch im Arbeitsvertrag oder in einem vertraglichen Reglement festgehalten sein. Andernfalls sind die Überstunden auszuzahlen.

Eine Kompensation von Überstunden erfolgt «durch Freizeit von gleicher Dauer», also im Verhältnis 1:1. So schreibt es das OR in Art. 321c Abs. 2 vor. Werden die Überstunden nicht kompensiert, so hat der Arbeitgeber die Überstunden «zum Normallohn plus Zuschlag von mindestens einem Viertel» zu bezahlen.

Mit anderen Worten: Die Auszahlung erfolgt, sofern nichts anderes vereinbart ist, im Verhältnis 1:1,25.

Von diesen Vorschriften zu den Überstunden kann im gegenseitigen Einverständnis abgewichen werden. Eine solche «Abrede» von den Bestimmungen des Obligationenrechts betreffend Überstunden erfordert allerdings eine schriftliche Vereinbarung. Es genügt nicht, dies mündlich an einer Infoveranstaltung dem

Personal bekannt zu geben oder als Neuerung am Schwarzen Brett anzuschlagen. Meist wird diese Vereinbarung bereits im Arbeitsvertrag getroffen, z. B. in Form eines Reglements.

PRAXISTIPP



Regeln Sie in einer schriftlichen Vereinbarung, im Arbeitsvertrag oder in einem Reglement, welches als Bestandteil des Arbeitsvertrags gilt, die Handhabung der Überstunden. Ansonsten gilt als Grundprinzip die Auszahlung inkl. Zuschlag. Lediglich im Einverständnis mit dem Arbeitnehmer ist auch die Kompensation möglich.

Inhalte dieser Abmachung können zum Beispiel sein:

- Überstunden können weder kompensiert werden, noch werden diese ausbezahlt. Die Leistung von Überstunden ist im Lohn bereits inbegriffen.
- Die ersten zehn Stunden Überstundenarbeit in einem Monat sind ohne Vergütung und Ausgleich zu leisten.
- Überstunden sind zu kompensieren oder verfallen, eine Auszahlung erfolgt nicht.
- Überstunden sind in der Regel zu kompensieren. Ist dies nicht möglich, so werden sie ohne Zuschlag entschädigt.





Leistungsorientierte und variable Vergütung

Variable Vergütung bedeutet, dass Teile des Gehalts von der individuellen Leistung abhängen. Je nach Funktion und Zeitraum gibt es verschiedene Bezeichnungen dafür. Diese Vergütungsmodelle sollen Mitarbeitende motivieren und die Unternehmensziele unterstützen. In diesem Artikel werden kurzfristige (STI) und langfristige (LTI) Varianten genauer erklärt.

■ Von Urs Klingler

Grundlagen der variablen Vergütung

Der Begriff der variablen Vergütung bezeichnet Lohnbestandteile, die leistungsabhängig bezahlt werden. Dafür haben sich je nach Funktion und Zeithorizont verschiedene Bezeichnungen eingebürgert:

- Bei Supportfunktionen und Backoffice-Mitarbeitenden spricht man in der Regel von Leistungsanteil oder Gewinnbeteiligung.
- Bei Fach- und Führungskräften spricht man hingegen eher von leistungsorientierter individueller Vergütung, Provisionen oder Prämien.
- Für die Mehrzahl der jährlich ausbezahlten, leistungsbezogenen variablen Vergütungen hat sich der Begriff Bonus durchgesetzt.
- Der Begriff Gratifikation wird nur noch bei Juristinnen und Juristen mit variabler Vergütung gleichgesetzt. In der Regel ist die Gratifikation geschuldet und wird unterschiedlich als 13. Monatslohn ausbezahlt.
- Für die langfristigen variablen Anteile wird überwiegend der Begriff Beteiligungsinstrumente oder Bonusbank verwendet.

Als Hauptgrund für leistungsorientierte Vergütungen und Anreizsysteme wird üblicherweise angeführt, dass diese eine Leistungsmotivation und -ausrichtung schaffen. Laut verschiedenen Studien sind die Ziele bei der Einführung solcher Systeme vielfältiger. Neben der Motivation werden mit der Einführung variabler Gehaltsbestandteile fast immer eine Steigerung der Produktivität sowie eine Erhöhung der Identifikation mit den Unternehmenszielen beabsichtigt.

Bei variablen Vergütungen lässt sich zwischen kurzfristig ausgerichteten Short Term Incentives (STI) und langfristig orientierten Long Term Incentives (LTI) unterscheiden. Beide



Formen der variablen Vergütung werden im Folgenden vorgestellt. Für Verkäuferinnen und Verkäufer sowie bei Salesfunktionen gibt es weitere Vergütungskonzepte, die hier nicht weiter erläutert werden.

Short Term Incentives (STI)

Zu den variablen, kurzfristigen Komponenten der Vergütung zählen Bonuszahlungen bzw. Tantiemen. Tantiemen sind in der Praxis sehr selten zu finden. Diese Vergütungsbestandteile hängen retrospektiv von der Unternehmensentwicklung innerhalb eines vergangenen Geschäftsjahrs ab. Die Bemessungsgrundlage dieser Short Term Incentives (STI) beträgt somit maximal ein Jahr. Unterjährige Zwischenauszahlungen sind eher unüblich, wären jedoch möglich, zum Beispiel als halbjährliche Zahlungen. Um eine STI-Auszahlung zu erhalten, müssen die vereinbarten Leistungsbedingungen erfüllt sein. Während früher die Pläne – vor allem aus juristischen Gründen – einen ausgepräg-

ten diskretionären oder patronalen Charakter hatten, setzen sich zunehmend Bonussysteme durch, bei denen die Planbeteiligten die Mechanik und die Bedingungen kennen und verstehen. Die Planteilnehmenden wollen die Leistungsbedingungen verstehen und selbst nachvollziehen können. Dies führt dazu, dass die Anreizwirkung verstärkt wird.

Wenn eine Bonusauszahlung ohne Anknüpfung an eine Zielvereinbarung geschieht, spricht man von Gewinnbeteiligung. In der Vergangenheit orientierten sich die Bonuszahlungen oft an den Zahlungen der letzten Jahre. Eine Anbindung an die persönlichen Ziele ist bei vielen Unternehmen bis heute nicht vorhanden. Die Festsetzung des Betrags ist für die Planberechtigten somit nicht nachvollziehbar. Ein weiteres Problem ist, dass die Formen der Bonustopf-Äufnung aus verschiedenen Gründen nur wenigen Personen bekannt sind. Einer der Hauptgründe besteht darin, dass der Verwaltungsrat den Topf letztlich beeinflussen und festsetzen will.

Viele der heute gängigen Systeme sind noch in einem Ungleichgewicht bezüglich individueller Leistung sowie Team-, Organisations- und Unternehmensleistung. Dabei gäbe es unzählige Kombinationsmöglichkeiten. Neben den Leistungsparametern, die festgesetzt werden müssen, legen viele Unternehmen heute Zielwerte des Bonus fest. Das findet in der Regel stufen- oder levelbasiert statt und führt zu deutlichen Verzerrungen und Fehlanreizen bei der variablen Vergütung. Zunehmend werden neben den erwähnten Zielwerten auch Minimal- und Maximalwerte festgesetzt. Hier spricht man auch von Schwellen, Zielwerten und Caps. Ungecappte Systeme sind heute aus mehreren Gründen nicht empfehlenswert: Einerseits erlauben dies die regulatorischen Rahmenbedingungen vieler Branchen und Länder nicht mehr, andererseits führen sehr hohe Beträge nicht automatisch zu einer höheren Motivation. Zudem wird von den Unternehmen eine hohe Kostenklarheit angestrebt, was nur bei entsprechend kalkulierbaren Mechaniken möglich ist.

Die Short Term Incentives beziehen sich hinsichtlich der Firmenleistung hauptsächlich auf gängige Kennzahlen wie den Jahresüberschuss, EBIT oder Renditekennzahlen wie ROI