

# FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

MÄRZ 2018

EXPERTEN-KNOW-HOW – BEST PRACTICE – PRAXISBEISPIELE

NEWSLETTER **03**

## Liebe Leserin, lieber Leser

Die unterschiedlichen Verjährungsregeln bei der Verrechnungssteuer sorgen in der Praxis für Unsicherheit. Hier bedarf es dringend einer gesetzgeberischen Abhilfe.

Vielen ist der Vorsorgeauftrag bekannt, doch nur wenige haben bereits einen verfasst. Wir zeigen konkret auf, weshalb der Vorsorgeauftrag in allen zivilrechtlichen Konstellationen Sinn macht, insbesondere bei Selbstständigerwerbenden.

Der Erfolg von Off- und Nearshoring-Projekten hängt von verschiedenen Faktoren ab. Oft wird in der Praxis einer nachhaltigen Personalpolitik zu wenig Rechnung getragen.

Wir hoffen, dass auch in dieser Ausgabe für Sie ein persönlich relevanter Artikel mit dabei ist. Wir wünschen eine spannende Lektüre.

Dr. oec. Peter Barmettler, Herausgeber  
CFO@szondi.ch

### IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema: Verjährung der Verrechnungssteuer Seite 1
- Best Practice: Liquidationsgewinnbesteuerung Seite 4
- Best Practice: Der Vorsorgeauftrag Seite 5
- Best Practice: Nearshoring-Projekte Seite 7
- Top-Thema: Reporting in der Lohnbuchhaltung Seite 10
- Excel-Tipp: Die Nutzung von Farben Seite 12



## Personalpolitik bei Nearshoring-Projekten im Treuhandbereich

Viele Offshoring-Projekte scheitern, oder die Arbeitsqualität ist suboptimal. Dies auch, weil der Fokus oft fälschlicherweise auf Prozesse und Kontrollen gelegt wird. Die Analyse zahlreicher Beispiele und eigene Erfahrungen lehren uns, dass der Schlüssel zu einem erfolgreichen Nearshoring eher in der Personalpolitik zu suchen ist.

■ Von Philipp Stirnemann, lic. oec. publ., MSc ETH Statistik, CFA, FRM

### Outsourcing ist nicht gleich Outsourcing

Wenn es darum geht, Probleme im Zusammenhang mit Outsourcing zu lösen, muss zuerst geklärt werden, um welche Art des Outsourcings es sich handelt. Nur so können weiterführende, zielgerichtete Analysen durchgeführt und wirksame Lösungen gefunden werden.

Die Art des Outsourcings bestimmt unter anderem die Standortwahl. Dabei muss zuerst die Makrolage (Far- oder Nearshoring), dann die Entscheidung für ein Land und dann innerhalb des Landes der konkrete Standort geklärt werden. Nachfolgend wird hier auf einen speziellen Typ des Offshorings näher eingegangen: Nearshoring in Osteuropa (vgl. Box und Karte).

### Nearshoring

Unter *Outsourcing* versteht man die organisatorische Verlagerung unternehmerischer Funktionen.

*Offshoring* hingegen bezeichnet die geografische Verlagerung solcher Tätigkeiten. Beim Offshoring unterscheidet man zwischen *Farshoring* und *Nearshoring*. Für europäische Firmen sind typische Nearshoring-Standorte Spanien, Portugal, Polen, die Tschechische Republik, die Slowakei, Rumänien, Bulgarien, die Ukraine, Weissrussland oder die baltischen Staaten. Für die USA sind dies Kanada und Mexiko.

Diese Standorte sind attraktiv, weil sie kostengünstiger sind, über gut ausgebildete Arbeitskräfte verfügen und weniger reguliert sind. Gegenüber traditionellen Farshoring-Standorten, wie beispielsweise Indien, haben sie den Vorteil einer geringeren Distanz, einer kleineren Zeitverschiebung sowie einer ähnlicheren Kultur.

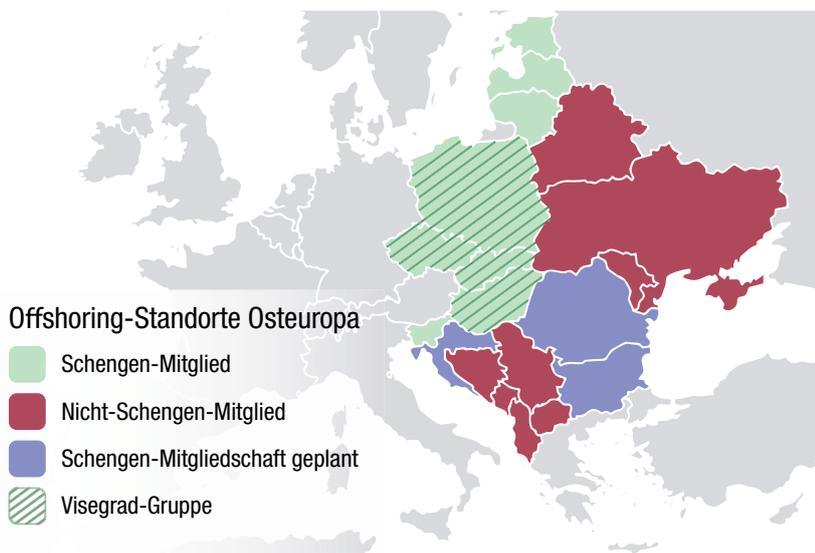


Abbildung 1: Offshoring-Standorte in Osteuropa

Es gibt zahlreiche Gründe, warum ausgelagert wird: Fehlende Fachkräfte im Heimmarkt oder es sollen Kosten gespart werden. In der Folge stellt sich die Frage, welche Arbeit ausgelagert werden soll: repetitive Arbeit, qualifizierte Facharbeit, Produktion oder Administration. Die nachfolgenden Ausführungen fokussieren auf kaufmännische Arbeiten im Treuhandbereich. Selbstverständlich variieren die fachlichen Anforderungen auch in diesem Bereich (siehe Abbildung 1).

### Grossbanken legen Retougang ein

Die Schweizer Grossbanken, aber auch die Swiss, die Schweizer Börse SIX oder die Zurich Versicherungen haben Arbeitsplätze an Nearshoring-Standorte ausgelagert. Während bei fundierter Analyse und vorausschauendem Management das Outsourcing neben Kostenvorteilen auch weitere strategische Vorteile bietet, wurde nun vor allem den Grossbanken klar, dass ihr Konzept der ausgelagerten Shared Services Center (oder «Center of Excellence», wie bei der CS genannt) an Grenzen stösst. Die UBS hat bereits angefangen, gewisse Funktionen wieder inzulagern, weil sie offenbar die Probleme in ihren Shared Service Centern nicht in den Griff bekommt.

### Instabile Shared Service Center

Dass die UBS mit ihrem Konzept des Shared Service Centers an ihre Grenzen stossen wird, war voraussehbar, denn eine solche Offshoring-Konstruktion in Polen ist grundsätzlich instabil. Hätte man sich die Situation aus Mitarbeitersicht durchgedacht, wäre man über die aktuelle Entwicklung wenig überrascht gewesen.

Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und die Mitarbeitermotivation sind in diesen Service Centern tief. Die Fluktuationsraten des Personals sind erschreckend hoch, was sich wiederum in niedriger Arbeitsqualität niederschlägt. In den Medien werden hohe Fluktuationsraten herumgereicht. Man spricht von 15 bis 25 Prozent pro Jahr. Zudem erodieren über Erwarten hohe Lohnsteigerungen einen Grossteil der Kostenvorteile.

Doch kommt diese Entwicklung überraschend? Auf den ersten Blick scheinen diejenigen recht zu haben, die schon seit jeher



gegen jegliches Outsourcing opponierten. Bei etwas differenzierterer Betrachtung gibt es jedoch durchaus Möglichkeiten eines erfolgreichen Outsourcings.

## Falscher Fokus auf Prozessen und Kontrollen

In fast allen Fachreports und Interviews mit CEOs über Outsourcing wird die Wichtigkeit von Prozessen und Kontrollen ins Zentrum gerückt. Dass man Qualitätsprobleme durch verstärkte Kontrollen in den Griff bekommt, scheint in einer ersten Reflexhandlung durchaus verständlich. Eine weitsichtigere, strategischere Sichtweise besteht jedoch darin, die Ursache des Problems zu erkennen und diese dann in einem zweiten Schritt zu beheben. Die Hauptursache sind eben nicht fehlgestaltete Prozesse, und die Lösung dazu sind nicht bessere Kontrollen.

Gleichzeitig vernimmt man in diesen Berichten und Interviews kaum ein Wort von Mitarbeitermotivation und nur wenig zur Personalpolitik am Outsourcing-Standort. Dies erstaunt nicht, denn vermutlich war das Management noch kaum je vor Ort, geschweige denn in den operativen Alltag eines solchen Shared Service Centers eingebunden. Diese mangelnde Wertschätzung bemerken natürlich auch die Mitarbeiter an diesen Standorten.

Das Grundproblem liegt darin, dass beim Outsourcing die Mitarbeiter aus Sicht des Headquarters nur als unpersönlicher Produktionsfaktor betrachtet werden, den man durch durchdachte Prozesse und strikte Kontrollen in den Griff zu bekommen gedenkt. Einen Mitarbeiter, der in Zürich nebenan am Arbeitstisch sitzt, nimmt man hingegen als Menschen mit all seinen Eigenheiten wahr – dieser erfährt dann auch mehr Verständnis bei Problemen oder Fehlern und wird eher gefördert als der anonyme Bulgare im Share Service Center.

Ein solches Verhalten ist teilweise selbst vonseiten der Kunden zu beobachten. Gewisse Kunden scheinen offenbar die Auffassung zu teilen, einen Mitarbeiter in Kiew anders behandeln zu können, als wenn er in Zürich sitzt. In einem solchen Fall ist es zweckdienlich und notwendig, dass lokale Vorgesetzte einen gewissen Einfluss besitzen und sich so schützend vor ihre Belegschaft stellen können. Ge-

rade dies ist in Shared Service Centern aber selten, da sich die einflussreichen Kader am Hauptstandort in der Schweiz befinden.

## Standortanalyse oft zu statisch

Die Standortfrage ist – nicht überraschend – ein zentraler Faktor für ein erfolgreiches Offshoring. Eine generelle Antwort auf die Frage, ob ein Standort geeignet ist oder nicht, lässt sich nicht geben. Die Beantwortung dieser Frage ist nur durch eine Analyse unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen an den Standort (und damit auch die Anforderungen an die Mitarbeiter) möglich.

Die Analyse des Standorts umfasst in der Regel die typischen Makrostandortfaktoren wie beispielsweise der Markt für Büroliegenschaften, das regulatorische Umfeld, die Distanz zum Heimmarkt, das Lohnniveau, die Arbeitslosigkeit, die Anzahl der Hochschulabsolventen, Sprachkenntnisse potenzieller Arbeitnehmer etc. Auffallend ist, dass diese Analysen häufig sehr statisch erfolgen. Dynamische Faktoren wie die zukünftige Entwicklung oder sogar Wanderungsbewegungen sind in diesen Berichten selten anzutreffen. Insbesondere die Migrationsdynamiken von Ost nach West, aber auch die landesinterne Migration geben gute Anhaltspunkte hierfür. In den meisten osteuropäischen Ländern findet beispielsweise eine starke Landflucht statt. Auf diese Weise lassen sich auch Trends frühzeitig erkennen.

Noch seltener wird die Situation aus der Sicht des einzelnen Arbeitnehmers betrachtet. In der Konsequenz fehlt eine dynamische Analyse der Mitarbeitermotivation aus einer Mikroperspektive. Das nachfolgende Beispiel illustriert, welche Interaktionen zwischen dem Standort und der Entscheidungsfindung des einzelnen Arbeitnehmers zu beachten sind und warum es sich lohnt, dynamische, zukunftsgerichtete Motivationsfaktoren in die Analyse einzubeziehen.

## Teufelskreis Mitarbeiterfluktuation

Am Beispiel eines polnischen Service Centers lässt sich das Dilemma der Mitarbeiterfluktuation schematisch aufzeigen. Die administrativen Arbeiten wurden vornehmlich aus Kostenüberlegungen nach Polen verlagert. Für polnische Stellensuchende – vor allem

für Universitätsabgänger – sind solche Jobs zu Beginn attraktiv, denn es bietet sich ihnen die Möglichkeit, erste Arbeitserfahrung zu sammeln und gleichzeitig einen Einblick in ein westliches Grossunternehmen zu erhalten.

Der Arbeitgeber hat wenig Interesse, langfristig in diese Mitarbeiter zu investieren, wenn er weiss, dass die Mitarbeiter das Unternehmen (und/oder Polen) verlassen, sobald sie besser ausgebildet sind. Warum soll ein gut qualifizierter Pole zu einem Tiefstlohn in einem Service Center in Krakau arbeiten, wenn er nun gut ausgebildet – Schengen sei Dank – eine vergleichbare, jedoch viel besser bezahlte Stelle in der Schweiz oder in Deutschland finden kann? Der Mitarbeiter wird folglich nicht gefördert und verliert an Motivation, die Qualität der Arbeit leidet bzw. verbessert sich zumindest nicht. Die ambitionierten Mitarbeiter werden unter den gegebenen Bedingungen das Service Center eher früher als später verlassen, oder sie werden mit höheren Löhnen vertröstet. Das Resultat ist jedenfalls alles andere als optimal. Es ist ein Teufelskreis, der an diesem Standort in dieser Organisationsform nur schwer zu durchbrechen ist. In einem solchen Fall hilft auch eine optimierte Personalpolitik nur wenig, da bereits das initiale Konstrukt falsch aufgesetzt war.

## Migrationsdruck im Schengen-Raum

Offene Grenzen zum europäischen Arbeitsmarkt verursachen vor allem in den Visegrad-Ländern und den baltischen Staaten kräftige Lohnsteigerungen für qualifizierte Facharbeit. Unter Berücksichtigung dieser Überlegungen nimmt der Anreiz, qualifizierte Arbeiten in diese Länder zu verlegen, tendenziell ab.

Innerhalb des Schengen-Raums sind die Investitions- und Rechtssicherheit grosse Vorteile. Ist für das Offshoring eine grosse Investition notwendig, werden diese Länder attraktiver, weil sie die Investition besser schützen. Hingegen ist der Migrationsdruck auf qualifizierte Arbeit bedeutend höher. Spielen dagegen die Fachkräfte selbst die Hauptrolle und weniger die Investition in Sachanlagen, sind Nicht-Schengen-Länder eine attraktive Alternative.

Während in Polen, Ungarn oder den baltischen Staaten vor allem Shared Service Centers, IT-Outsourcing und Call Centers an-



zutreffen sind, gibt es Standorte ausserhalb des Schengen-Raums (z.B. Kiew oder Minsk), wo einfache Outsourcing-Tätigkeiten wie Call Centers fast vollständig inexistent sind. Dafür ist die Ukraine beispielsweise eines der grössten IT-Offshoring-Zentren mit hoch qualifizierten Software-Ingenieuren.

### Intrinsische Motivation fördern

Bereits Erstsemesterstudenten müssen den Unterschied zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation hoch- und runterbeten. Bei einem Outsourcing-Projekt sollen diese Motivationsaspekte dann plötzlich nicht mehr gelten. Dies hat vielleicht erstens damit zu tun, dass man sich aus einer Schweizer Sicht vorstellt, dass die Arbeitnehmer an einem Outsourcing-Standort grundsätzlich zufrieden sein sollten, überhaupt einen sicheren und für lokale Verhältnisse gut bezahlten Arbeitsplatz zu haben. Und zweitens steht dies wohl im Zusammenhang mit der Tatsache, dass man denkt, dass diese Arbeitskräfte nicht zusätzlich motiviert werden müssen.

Es gibt aber eigentlich keinen Grund, warum das Konzept der intrinsischen Motivation am Outsourcing-Standort keine Rolle spielen sollte – dies gilt zumindest für die Generation, die in der postsowjetischen Zeit sozialisiert wurde und die einigermassen qualifizierte Arbeit verrichtet. Gerade das Beratungsbusiness (z.B. das Treuhandwesen) ist ein People-Business. Der entscheidende Erfolgsfaktor bei einem People-Business sind die Mitarbeiter. Diese Mitarbeiter bestimmen letztlich den Erfolg des Unternehmens, und darum ist die Personalpolitik der entscheidende Erfolgsfaktor.

### Fokus auf die Personalpolitik legen

Die Analyse zahlreicher Beispiele und die eigene Erfahrung im Bereich Nearshoring zeigen uns, dass der Schlüssel zu einem erfolgreichen Nearshoring weniger in einer weiteren Verbesserung der Prozesse und Kontrollen liegt, sondern in der Personalpolitik.

Als Lösungsansätze oder zumindest als Verbesserung von Personalfuktuation und damit der Qualität der Arbeit an Nearshoring-Standorten drängen sich folgende Überlegungen auf:

- Der Standort wird in ein Nicht-Schengen-Land verlagert: Dies hat den Vorteil, dass der oben angesprochene Teufelskreis durchbrochen werden kann, da eine Abwanderung für die Arbeitnehmer schwieriger ist. Der Arbeitgeber kann langfristig mehr in die Mitarbeiter investieren, und dadurch erhöhen sich das Niveau der Fachkräfte, die Attraktivität des Arbeitsinhaltes, und es verringert sich damit die Personalfuktuation.
- Es erfolgt eine organisatorische Wiedereingliederung der Arbeitsplätze näher zur Linie und zu den qualifizierten Spezialisten-Positionen. Bessere Karriereperspektiven und die Aussicht, persönlich mehr zu profitieren, verbessern die Motivation und damit alle anderen oben angesprochenen Aspekte. Eine solche Reorganisation bedeutet nicht zwangsläufig, dass die Arbeitsplätze zurück in den Heimmarkt verlagert werden müssen. Dies kann auch am Offshoring-Standort geschehen.

- Es wird mehr heimisches Führungspersonal am Outsourcing-Standort eingesetzt. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, die Mitarbeiter besser zu kontrollieren, sondern es geht um Respekt und Motivation gegenüber den lokalen Mitarbeitern. Man vermittelt so das Gefühl, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird. Indem man einen persönlichen Bezug schafft, wird die Identifikation mit dem Unternehmen generell gestärkt.

Diese Lösungsansätze sind nicht nur theoretische Gedankenspiele. In Nearshoring-Projekten, in welchen diese Aspekte konsequent umgesetzt werden, zeigt sich klar, dass die Mitarbeiter in puncto Mitarbeiterfluktuation und Innovationsfreude den Schweizer Kollegen in nichts nachstehen.

### Potenzial von Offshoring optimal nutzen

Die allgemeine Schlussfolgerung zur Verbesserung von Nearshoring-Projekten bei qualifizierten Arbeiten ist wenig spektakulär und eigentlich schon längst bekannt: Mitarbeiter werden – nur weil es sich um Outsourcing handelt – nicht plötzlich zu seelenlosen Produktionsfaktoren. Eine nachhaltige Personalpolitik wird die intrinsische Motivation der Mitarbeiter erhöhen und somit eine Vielzahl an Schwierigkeiten von selbst lösen.

Während von einigen bereits das Ende des Outsourcings heraufbeschworen wird, sehen wir nach wie vor ein grosses Potenzial im Outsourcing und Offshoring. Die Digitalisierung eröffnet gar neue Möglichkeiten für standortunabhängige Zusammenarbeit. Dies setzt jedoch voraus, dass die Standortanalyse relevante, dynamische und personalbezogene Faktoren einschliesst, wodurch Offshoring noch mehr zur langfristigen, strategischen Angelegenheit wird. Die Erkenntnisse einer gründlichen Gesamtanalyse können in der Folge auch zur Optimierung des operativen Betriebs genutzt werden.



### AUTOR

#### Philipp Stirnemann,

lic. oec. publ, MSc ETH Statistik, FRM. Er ist Partner und Co-Founder von Rasminka. Das Unternehmen bietet über die Webseite [abrechnungen.ch](http://abrechnungen.ch) preiswerte Treuhanddienstleistungen an. Das Geschäftsmodell beruht auf Digitalisierung und Offshoring.