

Seite 1

Wirkungsvolle Mitarbeiterführung

Seite 4

Neues aus der Wirtschaftsprüfung

Seite 5

Probezeit aus rechtlicher Sicht

Seite 6

BVG-Strukturreform

Wirkungsvolle Mitarbeiterführung



Das sogenannte Humankapital wird von vielen Unternehmern als das wichtigste Kapital bezeichnet. Wird dieses auch richtig eingesetzt?

Ein Team aufbauen und erfolgreich führen ist sehr anspruchsvoll – gerade in Zeiten des raschen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels. In KMU's wird dieser Herausforderung oft zu wenig Beachtung geschenkt. Im Vordergrund steht die fachliche Aus- und Weiterbildung von ambitionierten Mitarbeitenden. Diesen will man

Immo-Ecke

Kaufobjekt



5½-Zimmer-Wohnung
Florentiniweg 7, 6221 Rickenbach

Die Eigentumswohnung befindet sich in einem sonnigen und beliebten Wohnquartier mit schöner Umgebungsgestaltung. Der Innenausbau ist gepflegt. Am Gebäude wurden laufend Unterhaltsarbeiten vorgenommen. Im Jahr 2009 wurde ein Podest-Treppenlift eingebaut. Eine Garage kann für CHF 30'000 dazugekauft werden.

Wohnfläche: 95 m²
Baujahr: 1972 **Kaufpreis:** CHF 320'000
Kontaktperson: michael.schaerli@truvag.ch
Telefon: 041 818 77 32

Mietobjekt



Büroräume 160 m²
Leopoldstrasse 6, 6210 Sursee

Das Wohn- und Geschäftshaus liegt an bester Lage im Zentrum direkt neben dem Bahnhof Sursee. Die Räumlichkeiten im 2. Obergeschoss sind teilweise ausgebaut und können per 1. Oktober 2011 oder nach Vereinbarung bezogen werden. Parkplätze sind genügend vorhanden.

Bürofläche: 160 m²
Baujahr: 2011
Kontaktperson: michael.schaerli@truvag.ch
Telefon: 041 818 77 32

Weitere Objekte finden Sie auf unserer Website:

www.truvag.ch



Perspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten bieten und somit werden häufig die besten Fachleute auch mit Führungsaufgaben betraut. Dies wohl in der Annahme, dass qualifizierte Fachpersonen gleichzeitig auch gute Führungskräfte sind.

Wirkungsvolle Führung beansprucht Zeit. Daraus ergibt sich aber die Chance, das Potenzial der Mitarbeitenden voll zu nutzen.

Führung wird beispielsweise wie folgt definiert:

«Führung ist die Beeinflussung von Mitarbeitenden auf ein gemeinsames Ziel hin. Dabei dienen Instrumente als wirkungsvolle Hilfsmittel und diese Instrumente bieten innerhalb von Führungsprozessen Unterstützung.»



Nachfolgend werden ein paar Prozesse, Instrumente und Hilfsmittel im Umfeld der Führung kurz beleuchtet.

Personalbeschaffung

«Wenn man die richtigen Leute hat, läuft das Geschäft.» Solche Aussagen hört man immer wieder. Wie findet man die richtigen Leute, bzw. welches sind die richtigen? Zufall, Glück oder Systematik? Es braucht wohl von allem ein bisschen. Zufall und Glück können wir selber nicht beeinflussen, also konzentrieren wir uns auf die Systematik.

Aufgrund der IST-Situation und der geplanten Unternehmensentwicklung lässt sich der Personalbedarf u.a. von Budgets, Einsatz- und Auslastungsplänen, von der zu erwartenden Fluktuation ableiten. Sofern die Anforderungen an die Stelleninhaber nicht allgemein bekannt sind, helfen Stellenbeschreibungen, in denen neben Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auch das Anforderungsprofil um-

schrieben wird. So kann frühzeitig mit der Rekrutierung der benötigten Mitarbeitenden begonnen werden. Wer erst aktiv wird, wenn die personelle Lücke offensichtlich ist, muss je nach Qualifikationsanforderung rasch einmal ein halbes Jahr überbrücken, bis die Lücke wieder geschlossen werden kann. Auf das Thema «Stellenausschreibung» gehen wir hier nicht ein.

Wenn Bewerbungs dossiers vorliegen, gilt es diese fundiert zu analysieren (Lebenslauf, Beweggründe für Stellenwechsel, Arbeitszeugnisse, etc.), so dass nur mit valablen Personen Vorstellungsgespräche geführt werden. Das erste **Vorstellungsgespräch** sollte gut vorbereitet werden und kann grob wie folgt ablaufen:

- Vorstellung Firma und Stelle
- Interviewteil
- Zusammenfassung / Festlegung weiteres Vorgehen

Dabei können folgende **Hilfsmittel** nützlich sein:

- Leitbild, Organigramm und Firmenunterlagen
- Anforderungsprofil
- Auszüge aus «Mitarbeiterhandbuch», internen Richtlinien, Abläufen, etc.
- strukturierte Fragebögen

Im zweiten Gespräch wird es konkret – hier werden die Stellenbeschreibung und der Entwurf des Arbeitsvertrages besprochen. Denkbar ist, dass weitere Teilschritte nötig werden, z.B. Probe-Tage. Solche gewähren nicht nur dem Arbeitgeber weitere Eindrücke, sondern ermöglichen auch dem potenziellen Stelleninhaber seine zukünftige Arbeitsstelle «zu testen». Oberstes Ziel ist die Anstellung der «richtigen Person». Insofern gilt es, in kurzer Zeit alle relevanten Informationen zu sammeln. Nur so kann fundiert abgewogen werden, wer das Anforderungsprofil am besten erfüllt, zur Firmenkultur passt und so zur gemeinsamen Zielerreichung beitragen wird.

Teambildung und Teamentwicklung

Die beste Fussballmannschaft besteht nicht aus elf Stürmern. Wichtig ist, dass Mitarbeitende dort eingesetzt werden, wo ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Interessen den grössten Nutzen entfalten. Ambitionierte Mitarbeitende wünschen sich Eigenverantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten, Kompetenzen, Freiraum und eine kompetente Anlaufstelle. Die Integration und die Rolle im Team beeinflussen die Leistungsfähigkeit des Einzelnen, aber auch die des Teams.

Merkmale von leistungsfähigen Teams sind beispielsweise:

- Klare und herausfordernde Ziele,
- Eine ergebnisorientiert gestaltete Struktur,
- Kompetente Teammitglieder, die sich ergänzen,
- Klima der Zusammenarbeit (Engagement füreinander),
- Unterstützung und Anerkennung von aussen,
- Die Führungskraft wirkt als Coach.

Die Aufgabe des Coachs ergibt sich aus der ADEC-Formel (analyze – decide – execute – control = analysieren – entscheiden – umsetzen – überwachen).

Bei der Entwicklung von leistungsfähigen Teams spielen die Teamzusammensetzung und die Teamleitung eine Schlüsselrolle. Es ist auch darauf zu achten, dass die Kontroll- oder Führungsspanne nicht zu gross wird (4 – 6 direkt unterstellte Mitarbeitende lassen sich effizient führen). Aber auch die besten Teams benötigen Spielregeln in Form von Anweisungen, Strukturen und Aufgaben, die in einer Geschäftsordnung oder in Ablauf-Diagrammen festgehalten bzw. dargestellt werden. Das schafft Klarheit und Übersichtlichkeit und vermittelt Sicherheit.

Leistungsförderung und Leistungsbeurteilung

Die Leistungsfähigkeit eines Teams wird stark durch die Motivation der einzelnen Mitglieder beeinflusst. Die Grundlage der Motivation der Mitarbeitenden hat sich in den letzten Jahrzehnten verändert. Nicht mehr (nur) Entlohnung und Sicherheit stehen im Vordergrund, sondern auch Motivatoren wie Entwicklungsmöglichkeiten, Mitbestimmung, Sinnfindung in der Arbeit, Anerkennung und Erreichung persönlicher Ziele. Schlussendlich ist die Wertschätzung für das täglich Geleistete das A und O jedes Menschen.

Zur Wertschätzung gehört auch, dass die erbrachten Leistungen periodisch durch den direkten Vorgesetzten beurteilt werden, d.h. durch jene Person, welche durch die Zusammenarbeit im Alltag die Leistung auch beurteilen kann. Dabei hilft ein definierter Leistungsmassstab, der über mehrere Jahre angewendet wird, so dass Entwicklungen aufgezeigt werden können. Lob und konstruktive Kritik ermöglichen eine positive Weiterentwicklung. Solche Beurteilungen sollten mindestens einmal jährlich aufgrund eines Beurteilungsbogens gemacht werden. Der Nutzen ist dann am grössten, wenn beide Gesprächspartner gut vorbereitet sind, das Gespräch an einem ruhigen Ort stattfindet, beide gleichviel und ausreichend Gesprächszeit zur Verfügung haben und das Gespräch mit einer Win-Win-Situation beendet wird. Empfehlenswert ist, dass die Mitarbeitenden die Beurteilung vorgängig selber ausfüllen und im Gespräch die Abweichungen besprochen werden.

Information als verbindendes Element

Die zeitlich und inhaltlich richtige Dosierung von Informationen ist bei der heutigen Informationsflut für jede Führungskraft eine grosse Herausforderung. Sie muss den Informationsfluss sicherstellen. Dabei geht es nicht nur um Informationen für die tägliche Aufgabenerfüllung, sondern auch um Zusammenhänge. Mitarbeitende können nur im Sinne und Interesse der Unternehmung handeln, wenn sie die Philosophie kennen und auch über wichtige Hinter-

grundinformationen verfügen. Zudem wirken Informationen verbindend, was bei grösseren und wachsenden Unternehmen ein wertvoller Nebeneffekt ist.

Die heutigen Instrumente erleichtern die interne Kommunikation. Technisch einfacher bedeutet aber nicht generell einfacher. Wer braucht wann welche Informationen? Diese Frage wird individuell und somit unterschiedlich beantwortet. Ein strukturiertes Sitzungs- und Informationswesen kann die bilaterale Kommunikation und die dadurch absorbierte Zeit reduzieren. Für **effiziente Sitzungen** gibt es ein paar bewährte Grundsätze:

- Rechtzeitige Einladung mit Traktandenliste und allfälligen Unterlagen zum vorgängigen Studium,
- Sitzungs- bzw. Führungsrhythmus definieren und mit Standard-Traktandenlisten arbeiten,
- Beschlüsse und die zu erledigenden Pendenzen (wer macht was bis wann?) in einem Kurzprotokoll festhalten, welches möglichst rasch nach der Sitzung verfügbar ist.

Fazit

Im KMU ist neben Fachkompetenz vermehrt auch Führungskompetenz gefragt. Es lohnt sich, Kadermitarbeitende im Hinblick auf eine ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung auch in diesem Bereich zu schulen und mit zeitgemässen Führungsinstrumenten vertraut zu machen. Damit kann ein wichtiger Beitrag zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolges geleistet werden. Bei der Einführung und Weiterentwicklung von Führungsinstrumenten, welche auf KMU-Verhältnisse zugeschnitten sind, unterstützen Sie unsere Fachpersonen sehr gerne.

Autoren:



Sacha Schärli
dipl. Treuhandexperte
zugelassener Revisionsexperte
Truvag Luzern



Victor Kopp
dipl. Treuhandexperte
Truvag Willisau

Neues aus der Wirtschaftsprüfung

Anhebung der Schwellenwerte ist definitiv

Die eidgenössischen Räte haben die erhöhten Schwellenwerte für die ordentliche Revision in den Schlussabstimmungen vom 17.06.2011 angenommen. Es kann davon ausgegangen werden, dass kein Referendum gegen diese Gesetzesänderung ergriffen wird – per 01.01.2012 dürfte der Bundesrat das neue Recht in Kraft setzen. Damit gelten voraussichtlich ab der Jahresrechnung 2012 neu CHF 20 Mio. Bilanzsumme, CHF 40 Mio. Umsatz und 250 Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt als Schwellenwerte für die ordentliche Revision. Wenn zwei dieser Werte in den letzten zwei Geschäftsjahren, somit in den Jahren 2011 und 2012, überschritten werden, muss eine ordentliche Revision durchgeführt werden.



Rechnungslegung: Nichts Neues aus Bern

Die Behandlung der Initiative Minder (Abzockerinitiative) zieht sich weiter in die Länge. Dadurch wird die Neuregelung des neuen Rechnungslegungsgesetzes (nRLG) ebenfalls hinausgezögert. Das nRLG bringt wesentliche Änderungen in der Rechnungslegung und Offenlegung im Anhang – vor allem für grössere KMU's, welche die Kriterien der ordentlichen Revision erfüllen. Wir werden Sie bei Vorliegen neuer Fakten wieder informieren.

Erhöhte Verantwortung für den Verwaltungsrat

In der Öffentlichkeit kommt etwa die Verantwortlichkeit der Revisionsstelle (meist im Zusammenhang mit Wirtschaftsdelikten) zur Sprache. Für die Revisionsstelle bestehen aufgrund der heutigen Prüfungsstandards und der Rechtsprechung klare Regelungen für die Abwicklung der Mandate, aus denen eine (Mit-)Verantwortung bei Schadenfällen abgeleitet werden kann.

Für die Tätigkeit des Verwaltungsrates als oberstes Leitungsorgan einer Unternehmung gibt es hingegen keine solchen Handlungsanleitungen. In den allermeisten Fällen nimmt der Verwaltungsrat seine Aufgabe und Verantwortung mit bestem Wissen und Gewissen wahr. Kritisch könnte es werden, wenn die Unternehmung aus irgendwelchen Gründen in Schlingern gerät oder gar Konkurs anmelden muss. In solchen Fällen wird die Rolle des Verwaltungsrates vermehrt via Verantwortlichkeitsklage hinterfragt.

Der Verwaltungsrat haftet für einzelne Verpflichtungen der Unternehmung persönlich und solidarisch (AHV-Beiträge, BVG-Beiträge, Mehrwertsteuer, etc.).

Im «Krisenfall» ist es wichtig, dass der Verwaltungsrat seine Tätigkeiten gut und nachweisbar dokumentiert (z.B. mit ausführlichen Verwaltungsrats-Protokollen). Dadurch kann er bei einer allfälligen Verantwortlichkeitsklage seine Pflichterfüllung nachweisen.

Zu prüfen ist auch, ob eine Haftpflichtversicherung als Verwaltungsrat abgeschlossen werden soll. Diese bietet nebst dem finanziellen Schutz auch Rechtsbeistand in einem Verantwortlichkeitsfall.

Autoren:



Rolf Eberle
dipl. Wirtschaftsprüfer
zugelassener Revisionsexperte
Truvag Sursee



Ivan Hodel
dipl. Wirtschaftsprüfer
zugelassener Revisionsexperte
Truvag Willisau

Probezeit aus rechtlicher Sicht

Bei Arbeitsverhältnissen treten rund um das Thema «Probezeit» in der Praxis immer wieder Fragen auf.

Dauer

Grundsätzlich gilt der erste Monat des Arbeitsverhältnisses als Probezeit. Abweichende Regelungen können durch schriftliche Abrede, Normal- oder Gesamtarbeitsvertrag getroffen werden. Bei einem befristeten Arbeitsvertrag hingegen gibt es keine gesetzliche Probezeit. Diese muss bei Bedarf schriftlich vereinbart werden.

Die Probezeit darf auf maximal drei Monate festgelegt bzw. verlängert werden. Eine weitere Verlängerung ist unzulässig, selbst wenn dies die Parteien schriftlich vereinbart haben. Eine Ausnahme bildet der Lehrvertrag. Die Minstdauer der Probezeit beträgt im Lehrverhältnis einen Monat, durch Abrede der Parteien und mit Zustimmung der kantonalen Behörde kann die Probezeit ausnahmsweise bis auf sechs Monate verlängert werden.

Bei Abwesenheit (durch Krankheit, Unfall oder durch Erfüllung einer nicht freiwillig übernommenen gesetzlichen Pflicht, wie Militär oder Zivildienst – nicht aber bei Ferien und Schwangerschaft) verlängert sich die Probezeit um diese Zeit.

Kündigung

Gemäss Obligationenrecht (OR) kann das Arbeitsverhältnis während der Probezeit jederzeit mit einer Kündigungsfrist von sieben Tagen gekündigt werden. Diese Frist kann schriftlich verändert oder ganz wegbedungen werden. Die Kündigung muss spätestens am letzten Tag der Probezeit zur Kenntnis genommen werden.

Während der Probezeit ist zu beachten, dass die Kündigung während Krankheit, Unfall, Militärdienst oder Schwangerschaft gültig ist. Die gesetzlichen Sperrfristen gelten erst nach Ablauf der Probezeit. Dies ist allerdings nicht mit der missbräuchlichen Kündigung zu verwechseln. Die Vorschriften dafür gelten bereits während der Probezeit.



Unzulässigkeit der Probezeit

Sofern die Parteien bereits Erfahrungen miteinander sammeln konnten, ist die Vereinbarung einer Probezeit unzulässig. Dies wäre beispielsweise dann der Fall, wenn ein Arbeitnehmer bereits im Stundenlohn angestellt war und ein neuer Vertrag abgeschlossen wird. Diese Bestimmung gilt hingegen nicht, wenn vor der Festanstellung eine Tätigkeit im Auftrag einer Temporärfirma bestand.

Lohnfortzahlung

Der Anspruch auf Lohnfortzahlung infolge unverschuldeter Arbeitsverhinderung besteht erst, wenn das Arbeitsverhältnis länger als drei Monate gedauert hat oder befristet auf mehr als drei Monate eingegangen worden ist.

Autor:



Urs Koller
Treuhänder FA
Truvag Sursee

Immobilien-Fachseminar

Der Hauseigentümergeverband des Kantons Luzern führt am 22. November 2011 sowie am 26. Januar 2012 zum Thema «Stockwerkeigentum in der Praxis» ein Fachseminar durch. Der Kurs richtet sich an Stockwerkeigentümer und Personen, die es werden wollen. Fachexperten der Truvag Treuhand AG referieren umfassend und bringen konkrete Praxisbeispiele. Beim anschliessenden Apéro stehen den Teilnehmenden für individuelle Fragen die Referenten und weitere Fachexperten der Truvag Treuhand AG zur Verfügung. Die Anmeldung erfolgt über den Hauseigentümergeverband Kanton Luzern. Weitere Informationen finden Sie unter www.hev-luzern.ch (Rubrik Kurse/Seminare).

Dienstag, 22. November 2011, 18.00 Uhr, in Luzern
Donnerstag, 26. Januar 2012, 18.00 Uhr, in Sursee

Strukturreform in der beruflichen Vorsorge

Die Strukturreform umfasst im Wesentlichen drei Themenkreise und beabsichtigt mittels Transparenz der Verwaltung, stärkerer Aufsicht und strengerer Anforderungen an die Akteure Missbräuche zu verhindern.

a) Schärfere Vorschriften für Akteure und Verwaltung

Die Bestimmungen betreffend Governance und Transparenz werden durch die Anpassung der BVV2 verschärft. Neu werden an die Integrität und Loyalität aller mit der Verwaltung (inkl. Vermögensverwaltung) betrauten Personen konkrete Anforderungen gestellt (guter Ruf, einwandfreie Geschäftstätigkeit, Vermeidung von Interessenkonflikten). Rechtsgeschäfte, welche mit Nahestehenden abgeschlossen werden, müssen offengelegt werden. Weiter wird vorgeschrieben, dass Vermögensvorteile, die Angestellte von Dritten erhalten, zwingend an die Vorsorgeeinrichtung abgeliefert werden müssen. Neu ist auch, dass Paralleles und After Running (Nutzung von Wissen aus der Tätigkeit für die Vorsorgeeinrichtung bei Börsengeschäften) verboten und die Verwaltungskosten in der Jahresrechnung detaillierter ausgewiesen werden müssen.

Die Aufgabe der Revisionsstelle, des Experten für berufliche Vorsorge und des obersten Organs von Vorsorgeeinrichtungen werden klarer umschrieben und diese damit stärker in die Pflicht genommen.

b) Aufsicht wird kantonalisiert und professionalisiert

Bis auf höhere Kosten sollten die Neuerungen bei der Aufsicht keine grossen Auswirkungen auf die Vorsorgeeinrichtungen haben. So wird die Oberaufsicht neu von einer unabhängigen Oberaufsichtskommission mit einem professionellen Sekretariat wahrgenommen. Deren Aufgabe wird es sein, für eine einheitliche Aufsicht und die Stabilität des Systems der 2. Säule zu sorgen.

c) Regelungen für Anlagestiftungen

Eine Verordnung über die Anlagestiftungen (AVS) regelt erstmals den zugelassenen Anlegerkreis, die Äufnung und Verwendung des Vermögens, dessen Anlage, die Buchführung, Rechnungslegung und Revision, die Rechte der Anleger sowie organisatorische Aspekte. Die Bestimmungen orientieren sich im Wesentlichen an der bestehenden Praxis.

Inkraftsetzung

Die Governance- und Transparenzbestimmungen traten auf den 01.08.2011 in Kraft und die Bestimmungen zur neuen Aufsichtsstruktur wie auch die Verordnung über

Anlagestiftungen folgen auf den 01.01.2012. Für die Anpassung der Organisation und der Reglemente erhalten die Vorsorgeeinrichtungen somit Zeit bis Ende 2012 respektive Ende 2013 (qualifizierte Vermögensverwaltung nach Art. 48f Abs. 3 BVV2).

Handlungsbedarf

Da die Vorsorgeeinrichtungen ihre Reglemente und Verträge sowie ihre Organisation bis zum 31.12.2012 anpassen müssen ergibt sich folgender Handlungsbedarf:

- a) Überprüfung Organisationsreglement (Übereinstimmung mit gesetzlicher Aufgabenteilung, Anforderungen gem. Art. 51a BVG und Art. 33 BVV2)
- b) Anpassung Anlagereglement an die neuen Bestimmungen zur Integrität und Loyalität gem. Art. 51b BVG und Art. 48f, g & h BVV2
- c) Überprüfung aller Verträge in Bezug auf Einhaltung der neuen Entschädigungsbestimmungen gem. Art. 48k BVV2
- d) Prüfung der Verträge mit Nahestehenden / Offenlegung gegenüber der Revisionsstelle gem. Art. 51c BVG und 48i BVV2
- e) Beurteilung Stand und Dokumentation der Internen Kontrollen, Ermittlung Anpassungsbedarf, Umsetzung der Anpassungen (z.B. gem. Art. 48j, k & l BVV2)
- f) Sicherstellung Verfügbarkeit der neuen Informationen für die Jahresrechnung (Verwaltungskosten, Anhang) gem. Art. 48a & c BVV2

Fazit

Die in der Vernehmlassung stark kritisierten Bestimmungen wurden nochmals überarbeitet und praxistauglicher gestaltet. Die nun definitiven Regelungen weiten die Handlungspflichten klar aus. Die dafür vorgesehenen Übergangsfristen sind aber angemessen und sollten die zeitgerechte Umsetzung ermöglichen.

Autor:



Reto Zellweger
Betriebsökonom FH
dipl. Wirtschaftsprüfer
zugelassener Revisionsexperte
Truvag St. Gallen