



SCHWEIZ





## Schweiz

Als direkter Nachbar verbindet die Schweiz mit Deutschland nicht nur eine gemeinsame Sprache. Die beiden Länder genießen auch als Handelspartner große Bedeutung. So ist 2017 die Ausfuhr der nach Deutschland um vier Prozent auf 41 Milliarden Franken gewachsen und die Einfuhr sogar um acht Prozent auf 52 Milliarden Franken. Aus Sicht der Schweiz werden knapp 20 Prozent der Güter und Dienstleistungen nach Deutschland exportiert und knapp 30 Prozent von dort importiert.

Der nach Überwindung des Frankenschocks von 2015 im Zuge der gestärkten Weltkonjunktur hierzulande eingesetzte Aufschwung lässt ein weiterhin dynamisches Wachstum erwarten. Gestützt vom Exportsektor, der vom abgewerteten Schweizer Franken profitiert, dürften neben dem Industriesektor und der Chemie-/Pharmabranche auch die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie sowie die meisten Dienstleistungssektoren, die Tourismusbranche und die Uhrenindustrie zunehmend am Aufschwung partizipieren. Die damit einhergehende erhöhte inländische Investitionstätigkeit und zunehmende Importe stärken die mittelfristigen Konjunkturprognosen der Schweiz als vielseitige Drehscheibe im Herzen Europas.

Während das deutsche BIP die letzten zwei Jahre stärker als jenes der Schweiz gewachsen ist, rechnen die Konjunkturforscher für 2018/2019 in beiden Ländern mit einem BIP-Wachstum von je rund zwei Prozent. Beinahe gleichauf präsentieren sich die Nachbarn auch nach dem «Made-in-Country-Index», in dem 2017 «Made in Switzerland» mit 98 Punkten von «Made in Germany» mit 100 Punkten knapp überflügelt worden ist. Mit beiden Herkunftsländern verbinden somit die Konsumenten in ähnlicher Weise positive Eigenschaften punkto Qualität und Zuverlässigkeit von Konsum- und Industriegütern, die sich wesentlich auf Kaufentscheidungen auswirken. Die sehr enge Zusammenarbeits- und Handelsbeziehung zwischen der Schweiz und Deutschland bekommt durch diese weltweite Führung punkto Markenstärke auch eine zusätzliche, erfreuliche Komponente bei gemeinsamen unternehmerischen Projekten.

Der vom Datenbankanbieter Statista veröffentlichte Index sieht die Schweizer Produkte bei «Authentizität» und «Statussymbol» an erster Stelle, während beim Preis-Leistungs-Verhältnis nur das hintere Mittelfeld belegt wird. Darin manifestiert sich denn auch die Herausforderung, mit der sich die in der Schweiz ansässigen Unternehmen konfrontiert sehen. Auch wenn die Lohn- und Einkommensentwicklung ausgewogen ist, so sind aufgrund des ausgezeichneten Bildungssystems die Fachkräfte im internationalen Vergleich

überdurchschnittlich hoch entlohnt. Außerdem übt nebst attraktiver Natur die wirtschaftliche und politische Stabilität eine hohe Anziehungskraft aus, die zu teuren Boden- und Mietpreisen geführt hat, welche sich in hohen Produktionskosten niederschlagen. Dazu kommt, dass die im europäischen Vergleich günstigen Steuer- und Sozialversicherungsabgaben ihren Vorsprung teilweise eingebüßt haben, nicht zuletzt infolge der auch hier bestehenden Zuwanderungsproblematik.

Immer wieder hat jedoch die Schweiz bewiesen, dass sie besonders gut auf sich verändernde Marktanforderungen einzugehen versteht. Der mit fortschreitender Digitalisierung notwendige Innovationswille wird gerade am Beispiel des Kantons Zug veranschaulicht, wo zurzeit das neue Silicon Valley der sich international im Vormarsch befindenden Blockchain-Technologien entsteht. Die sprichwörtliche Anpassungsfähigkeit der Schweizer Unternehmen dürfte dem Land auch weiterhin wirtschaftliche Stabilität und ihren Einwohnern einen Spitzenplatz punkto Lebensqualität sichern.

Diese Vorteile können sich neu in der Schweiz ansiedelnde Unternehmen umso mehr zunutze machen, desto gründlicher sie sich der Erfolgsfaktoren des Steuerungs- und Überwachungssystems hinsichtlich der unter anderem nachfolgend erläuterten Gegebenheiten bewusst sind.

## DIE ERFOLGSFAKTOREN

### 1. SCHWERPUNKTTHEMA UNTERNEHMENSKULTUR/ KULTURELLE UNTERSCHIEDE DEUTSCHLAND–SCHWEIZ

„So nah und doch so fern“ ist eine treffende Beschreibung für die Beziehung der Schweizer zu den Deutschen und umgekehrt. Wenn deutsche Unternehmer in die Schweiz expandieren, scheinen die Hürden vorerst klein. Unternehmer kämpfen kaum mit Sprachproblemen, und wenn, dann nur in einem Drittel des Landes. Neben den vernachlässigbaren Hürden in der Sprache gibt es aber dennoch wesentliche kulturelle Unterschiede, die es zu beachten gilt, wenn man in der Schweiz als Unternehmer oder Arbeitgeber erfolgreich sein möchte.

Allein in den vergangenen Jahren ließen sich über 18.000 Deutsche in der Schweiz nieder. Insgesamt leben, studieren und arbeiten hier inzwischen 300.000 Deutsche. Sie bilden eine der größten Ausländergruppen, die bei insgesamt siebeneinhalb Millionen Einwoh-

nern durchaus ins Gewicht fällt. Die Schweiz lockt Studenten und Wissenschaftler mit attraktiven Universitäten, für Ärzte, Banker oder Unternehmensberater bietet sie Jobs mit hohen Löhnen und niedrigen Steuern. Und dass sich die Deutschen in der Schweiz wohlfühlen, zeigt die Zahl der steigenden Einbürgerungen.

Die meisten Deutschen haben ein positives Bild vom Nachbarland: Sie halten die Schweizer für freundliche Menschen, ein bisschen langsamer und gemüthlicher vielleicht, aber sehr angenehm – mit kulturellen Konflikten rechnet fast niemand. Die gibt es aber. Der stete Zustrom der Deutschen ist in der Schweiz ein heikles Thema geworden. In den letzten Jahren überschlugen sich die Medien mit Berichten über die "Neue deutsche Welle" und die Eigenheiten der deutschen Einwanderer. Von denen haben viele Schweizer nämlich einen eher finsternen Eindruck. Die Deutschen sind den Schweizern – die eine ausgeprägte Konsenskultur auf leisen Sohlen pflegen – zu laut, hektisch, arrogant und offensiv. Aus diesem Grund begegnen die Schweizer den Deutschen mit einer gewissen Ablehnung.

Hinter dieser Abwehrhaltung steckt oft die Furcht vor der „Kolonialisierung“ eines kleinen Landes durch ein viel größeres (umgangssprachlich oft auch als der "großen Kanton im Norden“ bezeichnet). Zudem konkurrieren die eloquenteren Deutschen auf dem Arbeitsmarkt oft erfolgreich gegen die verstockten Einheimischen, beispielsweise an den Universitäten bei der Besetzung der Professoren- und Doktorandenstellen.

Wer in der Schweiz als deutscher Unternehmer akzeptiert werden möchte, muss zuerst den Verhaltenskodex und das Wertesystem der Schweizer verstehen. Dann lässt sich in einem zweiten Schritt der Markteintritt oder das Joint-Venture-Projekt geschmeidiger und erfolgreicher umsetzen.

Die fremden Unternehmer in der Schweiz beobachten grundsätzlich, dass man in der Schweiz zurückhaltender und mehr auf Konsens bedacht ist. Wenn im Job etwas schief läuft, geht es nicht in erster Stelle darum, den Schuldigen zu präsentieren, sondern im Team eine Lösung zu finden. Man redet weniger Tacheles. Das typisch deutsche „zack, zack!“, diese forsche und direkte Art der Deutschen, kann sehr unhöflich und befremdlich auf Schweizer wirken.

In Schweizer Unternehmen sind die Hierarchien deutlich flacher als in Deutschland. Das spiegelt sich auch im Umgang mit den Vorgesetzten wider. Üblich ist ein kooperativer bis partizipativer Führungsstil. Auf allen Ebenen wird mehr diskutiert und zugehört. Projektentscheidungen basieren auf einer breiten Akzeptanz. Das mag Prozesse zwar verlangsamen, Entscheidungen werden aber besser abgestützt und akzeptiert.

Vermutlich ist diese Führungsform eine Folge der langjährigen politischen demokratisch föderativ gelebten Staatskultur in der Schweiz. Seit der Helvetischen Republik von 1798 sind alle Bürger gleich, und seit 1848 steht es so in der Bundesverfassung.

Der gesellschaftliche Stand hat in der Schweiz keine Bedeutung mehr. Man gewinnt viel mehr den Eindruck, dass in der Schweiz die sozialen Unterschiede möglichst kaschiert werden. Diese existieren natürlich trotzdem. In der Schweiz gehört es sich nicht, zu zeigen, dass man vermögend ist.

## **2. VERMEIDEN VON VORGEFASSTEN MEINUNGEN UND ERHÖHTE KOMMUNIKATION IM UNTERNEHMEN**

Aufgrund der genannten Vorurteile betrachten manche Schweizer Unternehmer die deutschen Unternehmer als Konkurrenten, die mit Unternehmen, welche in Deutschland produzieren, Arbeitsplätze in der Schweiz gefährden. Im Gegenzug beurteilen die Deutschen die schweizerischen Unternehmer als ineffizient und überteuert. Recht hat keiner. Es liegt oft nur an den einmal gefassten Vorstellungen, welche die Sichtweise beeinflussen. Wenn ein schweizerischer Mitarbeiter jede Entscheidung vor der Ausführung zuerst im Team diskutieren möchte, festigt sich beim deutschen Kollegen die Meinung, dass die Schweizer unsicher und entscheidungsgehemmt sind. Wenn wir aber wissen, dass dies ein gängiges Verhalten ist und damit die Entscheidung der Chefetage überprüft und abgesichert wird, können wir für diesen Prozess mehr Verständnis aufbringen. Durch die selektive Wahrnehmung sieht man oft nur, was man sehen will.

Schon Descartes meinte: „Was Peter über Paul sagt, sagt mehr über Peter als über Paul.“ Jeder nimmt die Welt auf seine ganz subjektive Weise wahr, in Ausschnitten, Verzerrungen, Verschiebungen, Vergrößerungen etc. Erst durch unsere Interpretation werden die Daten der Umwelt zu Informationen. Basis für die selektive Wahrnehmung ist unsere Fähigkeit, Muster zu erkennen bzw. die ständige (meist unbewusste) Suche nach Mustern. Mithilfe dieser Muster ist unser Gehirn besser in der Lage, neue Informationen in die bereits vorhandenen einzugliedern, um so überhaupt erst in der Lage zu sein, die auf uns einströmende Informationsflut zu bewältigen.

Ein Deutscher, der seine Rezeptoren auf „Schweizer sind langsam“ gestellt hat, wird zuerst wahrnehmen, was und wie an dem Gegenüber alles langsam ist. Klar ist, dass Schweizer, wenn sie Hochdeutsch sprechen müssen, eher verhalten und langsam sprechen und sich mancher wohl die eloquente deutsche Zunge wünscht. Wenn wir aus den Medien vernehmen, dass Schweizer bescheidener sind als Deutsche, sind wir gewillt,

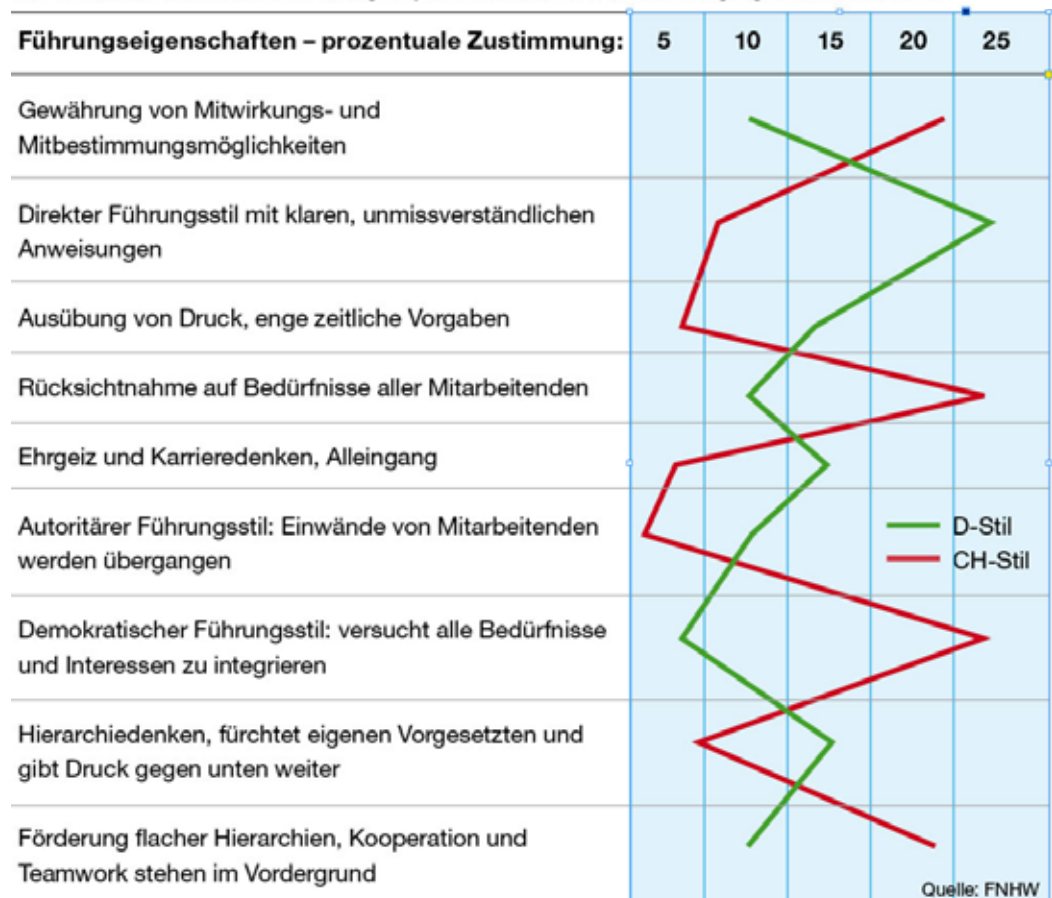
diese von außen auf uns wirkende Einstellung oder Beeinflussung zu überprüfen. Der Deutsche wird den Gegenbeweis suchen, der Schweizer die Bestätigung.

### 3. PARTIZIPATIVE FÜHRUNG UND OFFENER FÜHRUNGSSTIL

Gegensätzliche Führungsstile bergen, wie schon erwähnt, Konflikte. Eine Befragung der Fachhochschule Nordwestschweiz untersuchte, wie sich schweizerische und deutsche Mitarbeitende gegenseitig wahrnehmen. Das Ergebnis: Grundsätzlich wird das Verhältnis als wenig konfliktreich wahrgenommen. Erst wenn Menschen verschiedener Hierarchiestufen aufeinandertreffen, entstehen Schwierigkeiten.

#### Zuschreibung von typischen Eigenschaften zum deutschen Führungsstil und zum Schweizer Führungsstil im Vergleich (N=252)

Die Teilnehmenden konnten einem Führungsstil jeweils fünf charakteristische Führungseigenschaften zuordnen



Hierarchiegefälle lassen Missverständnisse gravierender erscheinen.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Verhältnis von den meisten Teilnehmenden als wenig konfliktreich eingeschätzt wird. Wenn Schwierigkeiten entstehen, dann betreffen diese meist allgemein die Kommunikation und Mentalität, oder sie resultieren aus der Beziehung von Vorgesetzten zu Unterstellten. Denn während kommunikative Missverständnisse und Mentalitätsunterschiede unter Gleichgestellten noch durchgelassen und als nicht so schwerwiegend empfunden werden, haben sie im Hierarchiegefälle massivere Auswirkungen. Eine weitere Frage eruierte, wie Schweizer auf Deutsche zugehen und umgekehrt. Hier gibt die Hälfte an, jeweils «offen und unbelastet» auf die anderen zuzugehen. Doch ebenso viele berichten, dass sie «vorsichtig und kritisch» oder auch «mit Distanz» auf die anderen zugehen würden, wobei hier die schweizerischen Beschäftigten etwas übervertreten sind.

Auf die Frage, welche Phänomene zwischen Schweizern und Deutschen im eigenen Unternehmen festzustellen seien, werden ebenfalls etwa je zur Hälfte positive und negative Faktoren aufgezählt. Unter den negativen Aspekten stehen Misstrauen und Voreingenommenheit an erster Stelle, gefolgt von Seilschaften und Bevorzugung sowie Frontenbildung und Abschottung. Auf der anderen Seite wird der interkulturelle Kontext mit der Durchmischung von Schweizern und Deutschen auch als positive Bereicherung empfunden, was zur konstruktiven Zusammenarbeit und Auflockerung beitrage.

Was die Führungsstile anbelangt, so gaben die Befragten ganz unterschiedliche Dimensionen als typisch an, sodass zwei «Phänotypen» ausgemacht werden können: ein «partizipativer schweizerischer Führungsstil», der versucht, alle Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeitenden zu integrieren, Teamwork in den Vordergrund stellt, Mitwirkungsmöglichkeiten gewährt und auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden Rücksicht nimmt. Und auf der anderen Seite der «direktive deutsche Führungsstil», bei dem klare, unmissverständliche Anweisungen, Druckausübung auf die Mitarbeitenden, enge zeitliche Vorgaben sowie Karriere- und Hierarchiedenken im Vordergrund stehen.

Der «direktive deutsche Führungsstil» zeichnet sich zwar prozentual nicht ganz so deutlich ab wie der «partizipative schweizerische Führungsstil», aber interessanterweise unterscheiden sich die schweizerischen und deutschen Teilnehmenden in ihren Bewertungen nur unmerklich. D. h., dass beide positiv über den schweizerischen Führungsstil urteilen und beide sehr kritisch mit dem deutschen Führungsstil verfahren. Dies legt eine große kulturelle Differenz zwischen der Schweiz und Deutschland bezüglich Führungsverhalten, Hierarchiedenken und Mitbestimmungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden nahe.

Lerneffekte auf beiden Seiten helfen bei der Annäherung. Dabei sollte nicht vergessen werden, dass es auch ganz unterschiedliche Unternehmenskulturen innerhalb der eigenen Nationalgrenzen gibt und dass die Tendenz zu solchen Bewertungen verinnerlichter Stereotypisierungen entspringen kann. Doch muss angesichts der Differenziertheit des Antwortverhaltens und weiterer diesbezüglicher Ausführungen in den offenen Fragen vieler Teilnehmer davon ausgegangen werden, dass sich hier tatsächlich ein potenzieller Konfliktherd verbirgt.

Insbesondere wenn direktive deutsche Führungskräfte unvorbereitet auf mitwirkungsgewohnte schweizerische Mitarbeitende treffen, ergeben sich meist zwangsläufig Konflikte und Frustrationen. Denn angesichts der Anpassungsleistung, welche von Einwandernden vorausgesetzt wird, erwarten die schweizerischen Mitarbeitenden ein Entgegenkommen des oder der Vorgesetzten hin zum «Schweizer Führungshabitus» und fordern ihre Rechte ein. Wird ihnen kein Gehör geschenkt, weil ihre Forderungen als Angriff auf den eigenen Vorgesetztenstatus empfunden werden, bahnt sich ein Machtkampf an, welcher sich in einer Verweigerungshaltung der schweizerische Mitarbeitenden und einer stärker autoritären Durchsetzungshaltung des oder der Vorgesetzten äußern kann (siehe Tabelle).

Viele Teilnehmende stellen jedoch auch Lernprozesse fest. Die schweizerischen Beschäftigten berichten vor allem von größerer Offenheit und positivem Näherkommen. So sagten manche, dass sie Unterschiede nicht mehr so ernst nehmen oder dass ein Ansprechen von Unterschieden dem gegenseitigen Verständnis helfe. Die teilnehmenden Deutschen durchliefen meist mehrere Lernphasen, welche durch Emotionen wie Erstaunen, Ernüchterung oder Frustration eingeleitet wurden. Denn nach einer ersten unproblematischen Phase folgt meist das überraschende Erkennen von Differenzen. Die Erfahrung mündet oft in einer verstärkten Anpassung und einem Sich-selber-Zurücknehmen oder Auf-Distanz-Gehen.

Wenn Deutsche in einer Vorgesetztenfunktion sind, merken sie mitunter an, dass sie ihre Mitarbeitenden stärker miteinbeziehen und den basisdemokratischen Ansatz schätzen gelernt haben. Ein solcher Integrationsprozess dauert jedoch nach Angaben der Befragten nicht Monate, sondern Jahre, denn es gehe um das «Ablegen der bisher in Deutschland erlernten sozialen Überlebensstrategien», formulierte ein Teilnehmer der Studie.

#### **4. EMPFEHLUNGEN FÜR EINEN ENTSPANNTEN UMGANG MIT MITARBEITERN**

Der Schweizer fühlt sich grundsätzlich ungern als Befehlsempfänger. Gleichzeitig teilt er nicht gern Befehle aus. Man bittet lieber um etwas. Diese Bitte vom Vorgesetzten ist dann aber als Weisung zu verstehen. Deutschen wird häufig eine sehr direkte Art der Kommu-



nikation zugeschrieben. Man sagt eben, was man meint. Diese direkte Art, die Tatsachen zu benennen, kommt in der höflichen Schweiz nicht gut an. Auch sollten Konflikte nicht offen, laut und schnell ausgetragen werden. Gehen Sie diplomatisch vor – mit kleinen Häppchen kommen Sie weiter als mit der kompletten Informationsflut. Kooperation statt Konfrontation mit Mitarbeitern in schwierigen Situationen ist langfristig gesehen eine gute Investition. Denn auch Schweizer verlieren nicht gern ihr Gesicht.

Geben Sie in Diskussionen Ihren Mitarbeitern das Gefühl, gehört zu werden. Damit geben Sie Ihrem Gegenüber die Chance, sich auf Sie einzustellen. Handelt es sich um Umwälzungen oder innovative Ideen, bringen Sie diese schrittweise vor, um den Mitarbeitern oder Kollegen die Möglichkeit zu bieten, mitzuwirken. So werden Sie gern gehört und erhört.

Vermitteln Sie Ihren schweizerischen Kollegen das Gefühl der Wertschätzung und vermeiden Sie es außerdem, Vergleiche über die Größe bzw. Bedeutungslosigkeit der Themen, welche die Schweiz betreffen, anzustellen. Die Schweiz oder Schweizerdeutsch als niedlich zu bezeichnen, ist ein weiterer Fauxpas, den Sie einfach vermeiden können. Informieren Sie sich vorab über das politische System in der Schweiz und seine Eigenheiten. Wer sich gut auskennt, der sammelt Pluspunkte. Last but not least: Die Höflichkeit ist das Öl im Getriebe der schweizerischen Gesellschaft.

## 5. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

### Wirtschaftsprüfung

#### Prüfungsumfang: eingeschränkte vs. ordentliche Revision im Vergleich zu Deutschland

Die eingeschränkte Revision ist eine schweizerische Eigenheit. Sie basiert auf der international und auch in Deutschland bekannten prüferischen Durchsicht (Review) und umfasst zusätzlich die vom Schweizer Gesetz geforderten angemessenen Detailprüfungen. Die Regelungen für diese Art von Prüfung sind in einem eigenen Standard und Prüfungshandbuch festgehalten.

Die eingeschränkte Revision kommt immer dann zur Anwendung, wenn die Voraussetzungen für eine ordentliche Revision nicht gegeben sind. Diese sind erfüllt, wenn zwei der folgenden Größen in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren überschritten werden:

- Bilanzsumme von 20 Millionen CHF,
- Umsatzerlös von 40 Millionen CHF,
- 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt.

Der Umfang der eingeschränkten Revision unterscheidet sich von demjenigen der ordentlichen Prüfung wie folgt:

- keine Prüfung des internen Kontrollsystems und der verwendeten IT-Systeme durchgeführt;
- keine Inventurbeobachtung und Drittbestätigungsanfragen durchgeführt – die Prüfung beschränkt sich grundsätzlich auf beim geprüften Unternehmen intern verfügbare Informationen;
- keine Prüfungen zur Aufdeckung von deliktischen Handlungen und keine Prüfungen zur Aufdeckung von weiteren Gesetzesverstößen (mit Ausnahme der Bestimmungen zur Rechnungslegung und zur Gewinnverwendung) durchgeführt.

Es handelt sich also um eine gesetzlich vorgeschriebene, auf KMU ausgerichtete Prüfung der Jahresrechnung, bei der Umfang und Tiefe der Prüfungshandlungen und dadurch die Prüfungssicherheit deutlich geringer sind als bei einer sogenannten ordentlichen Revision.

Unter Umständen kann die Gesellschaft sogar gänzlich auf eine Jahresabschlussprüfung verzichten. Bei weniger als zehn Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt und Zustimmung sämtlicher Aktionäre kann ein sogenanntes Opting-out gemacht werden. Im Gegensatz hierzu besteht jedoch auch die Möglichkeit, freiwillig eine ordentliche Revision anstelle einer eingeschränkten Revision durchführen zu lassen (Opting-up).

Ein wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Unabhängigkeit bei beiden Revisionsarten. Bei der eingeschränkten Revision ist die Mitwirkung bei der Buchführung statthaft. Zudem dürfen Dienstleistungen erbracht werden, bei denen das Risiko der Überprüfung eigener Arbeiten entsteht. Dieses Risiko ist durch eine organisatorische und personelle Trennung der erbrachten Dienstleistungen unternehmensintern seitens der Revisionsstelle auszuschließen. Zudem ist in solchen Fällen der Sachverhalt im Revisionsbericht offenzulegen.

### Besondere Organstellung der Revisionsbehörde

In der Schweiz ist die Revisionsstelle bei allen Rechtsformen „Organ“ der Gesellschaft, dies in Analogie zu Verwaltungsrat und Generalversammlung. Sie hat dabei jedoch keine Vertretungsbefugnis oder Weisungsrecht, sondern verfügt über einen eng abgegrenzten Zuständigkeitsbereich (Prüfung der Jahresrechnung und des Antrags über die Verwendung des Bilanzgewinns auf Gesetzes- und Statutenkonformität; bei der ordentlichen Revision zusätzlich Prüfung der Existenz eines internen Kontrollsystems). Einzig die subsidiäre Einberufung der Generalversammlung und die subsidiäre Benachrichtigung

des Richters im Falle einer offensichtlichen Überschuldung bleiben ihr vorbehalten. Die Organstellung der Revisionsstelle in der Schweiz ist demnach nicht überzubewerten.

### Mögliche weitere Punkte:

- Keine Publizierung der Jahresabschlüsse (in Deutschland werden diese veröffentlicht)
- Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuern
- Interim dividende
- Swiss GAAP FER (vs. IFRS oder IFRS für KMU)

### Wichtige Neuerungen im Steuerrecht

Obwohl von kaum jemandem gewollt, wurden die Mehrwertsteuersätze per 1. Januar 2018 gesenkt. Dies geschah aufgrund der zeitlichen Befristung der IV-Zusatzfinanzierung, da auf Bundesebene noch immer die Geltungsdauern der meisten Steuerarten, insbesondere der direkten Bundessteuer, beschränkt sind und im Falle der direkten Bundessteuer jeweils periodisch verlängert werden – letztmals im Jahr 2004 bis Ende des Jahres 2020.

### Mehrwertsteuer

#### Revision der Mehrwertsteuer

Seit dem 1. Januar 2018 ist die revidierte Version des Schweizerischen Mehrwertsteuergesetzes in Kraft. Dies hat zu einigen weitreichenden Veränderungen insbesondere bei der Mehrwertsteuerpflicht für ausländische Unternehmen geführt. Neuerdings wird nicht nur auf den in der Schweiz erzielten Umsatz für den Schwellenwert von 100.000 CHF abgestellt, sondern auf den Gesamtumsatz der Unternehmung. Dies bedeutet, dass bereits ab dem ersten Franken Umsatz in der Schweiz von einer Registrierungs- und Abfuhrpflicht ausgegangen werden kann, wenn der weltweite Umsatz größer ist als 100.000 CHF. Da bei Dienstleistungen, welche z. B. im Vergleich zu Deutschland eine viel enger gefasste Größe ist, das Empfängerortprinzip gilt, ist der Umsatz am Wohnort oder am zivilrechtlichen Sitz des Empfängers zu versteuern. So sind z. B. Telekommunikations- und elektronische Dienstleistungen aufgrund des Empfängerortprinzips in der Schweiz steuerbar. Ähnlich zu betrachten sind werkvertragliche Lieferungen, da das dabei abzuliefernde Werk erst im Zeitpunkt der Übergabe an den Abnehmer, d. h. nach Abschluss der Arbeiten, als geliefert gilt. Die Lieferung erfolgt somit nach der Montage oder dem Einbau und allenfalls nach der Inbetriebnahme. Dies führt zu einem Ort der Lieferung in der Schweiz, welche bei einem weltweiten Umsatz von über 100.000 CHF zu einer Mehrwertsteuerpflicht führt.

### **Versandhandel**

Ab dem 1. Januar 2019 wird ein Versandhändler, welcher mindestens 100.000 CHF Umsatz aus Kleinsendungen erzielt hat, steuerpflichtig. Dieser schuldet auf alle nachfolgenden Lieferungen an seine Kundschaft in der Schweiz die Schweizer Mehrwertsteuer (Inlandsteuer), also auch auf die der Einfuhrsteuer unterliegenden Sendungen. Die Einfuhr der Waren nimmt der Versandhändler ab dem Beginn der Steuerpflicht im eigenen Namen vor und kann dementsprechend auch die Einfuhrsteuer als Vorsteuer in Abzug bringen (der Versandhändler gilt als Importeur).

### **Mehrwertsteuergruppe**

Rechtsträger mit Sitz oder Betriebsstätte in der Schweiz (ohne Fürstentum Liechtenstein), die unter einheitlicher Leitung eines Rechtsträgers stehen, können sich auf Antrag hin zu einer Mehrwertsteuergruppe zusammenschließen. Die gesamte Mehrwertsteuergruppe gilt als ein einziges Steuersubjekt. Die Leistungen unter den Gruppenmitgliedern müssen als Innenumsätze nicht mehr versteuert werden. Jedoch ist dabei nicht von einer Organschaft nach deutscher Ausprägung zu sprechen, da diese Regelung nur für die Mehrwertsteuer gilt.

### **Spezielle Gesellschaftsformen**

#### **Besteuerung von Beteiligungsgesellschaften**

Gesellschaften, die maßgeblich am Kapital anderer Gesellschaften beteiligt sind, genießen bei der Gewinnsteuer sowohl auf Bundesebene als auch in allen Kantonen Steuererleichterungen. Damit soll eine doppelte oder mehrfache wirtschaftliche Besteuerung vermieden werden. Eine solche würde sich ergeben, wenn das an einer anderen Gesellschaft beteiligte Unternehmen die von jener ausgeschütteten Gewinne nochmals zu versteuern hätte.

#### **Besteuerung von Holdinggesellschaften**

Es handelt sich um Gesellschaften, deren Zweck ausschließlich oder hauptsächlich in der dauernden Verwaltung von Beteiligungen anderer Unternehmen besteht. Solche Unternehmen genießen ebenfalls Steuererleichterungen. Der Bund lässt den üblichen Beteiligungsabzug zu, welcher zur vollständigen Befreiung von der Gewinnsteuer führen kann, wenn der Nettoertrag aus den Beteiligungen mit dem Reingewinn übereinstimmt.

In den Kantonen sind Holdinggesellschaften in der Regel von jeglicher Steuer auf den Gewinn befreit. Davon ausgenommen sind aber Erträge aus Grundeigentum sowie Grundstücksgewinne. Zudem erheben die Kantone eine reduzierte Kapitalsteuer. Grundeigentum wird in der Regel aber normal besteuert.

### Domizil- und gemischte Gesellschaften

Dabei handelt es sich um Gesellschaften, die im Kanton zwar ihren zivilrechtlichen Sitz haben und dort auch eine Verwaltungstätigkeit, nicht aber eine eigentliche Geschäftstätigkeit ausüben. Sie wickeln ihre Geschäfte fast ausschließlich im Ausland ab. Bei der direkten Bundessteuer genießen diese Gesellschaften keine Vergünstigungen. Dagegen gewähren alle Kantone den Verwaltungsgesellschaften Vorzugsbehandlungen. Beteiligungserträge sind steuerbefreit; Erträge aus dem Ausland werden ebenfalls befreit oder nur teilweise besteuert. Die übrigen Einkünfte aus der Schweiz werden hingegen zum ordentlichen Tarif besteuert. Diese Ungleichbehandlung in- und ausländischer Umsätze ist gegenüber dem Ausland kaum noch zu halten und sollte bereits mit der USR III, welche aber vom Volk abgelehnt wurde, behoben worden sein. Dennoch soll dieser Sonderstatus in den kommenden Jahren abgeschafft werden. Für das Privileg der „gemischten Gesellschaft“, bei welcher eine untergeordnete Geschäftstätigkeit in der Schweiz erlaubt ist, prüft die Regierung dagegen noch Möglichkeiten, wie dieses Steuerprivileg wenigstens teilweise erhalten bleiben kann, unter Berücksichtigung der international anerkannten OECD-Standards.

### Ausblick auf die steuerlichen Entwicklungen

Damit die Schweiz weiterhin ein attraktiver Unternehmensstandort bleibt, wird diese Maßnahme durch die Einführung neuer, mit den OECD-Standards vereinbar, steuerlicher Sonderregelungen begleitet. Bereits jetzt haben einige Kantone ihre Gewinnsteuer gesenkt bzw. ist eine solche in Beratung, um ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Ebenfalls wird wahrscheinlich eine Patentbox eingeführt werden. Mit dieser Patentbox soll der Reingewinn, der auf Patente und vergleichbare Rechte entfällt, auf Antrag hin mit einer Ermäßigung von 90 Prozent besteuert werden. Weitere Maßnahmen wie zusätzliche Forschungs- und Entwicklungsabzüge, steuerneutrale Aufdeckung der stillen Reserven bei Zuzug und eine Ausweitung der pauschalen Steueranrechnung auf nicht rückforderbare ausländische Quellensteuern sind in der Vernehmlassung. Auf der Gegenseite soll eine Erhöhung der Dividendenbesteuerung für natürliche Personen mit qualifizierten Beteiligungen erfolgen. Hintergrund für die Erhöhung der Dividendenbesteuerung ist das Prinzip einer rechtsformneutralen Besteuerung. Das Steuerrecht soll demnach den Entscheid, ob eine Person ihr Unternehmen als Einzelunternehmer/in oder als Aktionär/in aufbauen will, nicht beeinflussen.

### Expatriates

Expatriates werden in der Schweiz definiert als leitende Angestellte sowie Spezialistinnen und Spezialisten mit besonderer beruflicher Qualifikation, die von ihrem ausländischen Arbeitgeber vorübergehend in die Schweiz entsandt werden. Seit 2016 ist die vorü-

bergehende Entsendung auch für Spezialistinnen und Spezialisten entscheidend, um als Expatriates zu gelten. Für Expatriates gibt es eine Vielzahl von Abzügen bei der Einkommenssteuer und macht daher diesen Status sehr interessant.

### **Nach Aufwand besteuerte natürliche Personen**

Ein weiterer interessanter Steuerstatus ist der von nach Aufwand besteuerten natürlicher Personen. Unter bestimmten Voraussetzungen können ausländische Staatsbürger anstelle der ordentlichen Steuer eine Steuer nach dem Aufwand (auch Pauschalsteuer genannt) entrichten. Dabei handelt es sich um ein vereinfachtes Veranlagungsverfahren, bei dem sich die Steuerbehörden auf bestimmte Faktoren stützen (z. B. Mietzins bzw. Eigenmietwert) und anschließend eine Kontrolle mit Elementen der Einkünfte und des Vermögens aus inländischen Quellen durchführen.

### **Diverses**

Folgende Themen führten in der Vergangenheit häufig zu (steuerlichen) Stolpersteinen:

- Geschäftsfahrzeuge im Grenzverkehr;
- Verwaltungsratshonorare von im Ausland selbstständig Erwerbstätigen;
- Dividendenausschüttung an ausländische Anteilseigner.