

***Verwaltungsrat und Steuern***  
**oder**  
***Warum sich ein Verwaltungsrat auch  
für Steuern interessieren sollte***

Viktor Bucher / Bucher Tax AG / Januar 2021

## Überblick

- Die Aufgaben des Verwaltungsrates
- Warum sich der Verwaltungsrat auch für Steuern interessieren sollte
- Das steuerliche Dreigestirn
- Die Steuerplanung im Unternehmen
- Steuern und internationale Rechnungslegungsstandards
- Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Anteilshaber / Anteilshaberin
- Die Nachfolgeplanung
- Die Haftungsrisiken des Verwaltungsrates
- Das Verwaltungsratsmandat und die Steuern



## Die Aufgaben des Verwaltungsrates

Art. 716a OR

Der Verwaltungsrat hat folgende **unübertragbare** und **unentziehbare** Aufgaben:

1. *die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;*
2. *die Festlegung der Organisation;*
3. ***die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;***
4. *die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;*
5. ***die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;***
6. ....
7. ....



Warum sich der  
Verwaltungsrat auch für  
Steuern interessieren  
sollte



## Die Geschichte der Steuern im Unternehmen

- Historisch wurden steuerliche Fragestellungen **retrospektiv** aufgrund von vergangenen Ereignissen beurteilt.
- Nach der Erstellung der Jahresrechnung wurde ausgerechnet, wieviel Steuern das Unternehmen zu bezahlen hat.
- Steuern waren eine **schlichte Ausgabenposition**.

**Das hat sich radikal geändert!**



## Steuern als unternehmerisches Risiko

- Steuerliche Fragestellungen werden heute **prospektiv** bearbeitet und durchdringen praktisch alle Prozesse und Geschäftsvorgänge in einem Unternehmen.
- Steuerfragen sind *komplex, international* und *dynamisch*.

**Steuern bilden heute ein Risikofeld im Unternehmen**

## Steuern als unternehmerisches Risiko

# Basler Zeitung

---

## Ammann-Gruppe hat seit 1977 im Ausland Steuern optimiert

*Der Maschinenbauer Ammann legte jahrzehntelang Geld im Ausland steuerfrei an. 2009 wurde das Vermögen von rund 263 Millionen Franken nach Bern verlegt. Seitdem hat das Anlagevehikel null Steuern entrichtet.*

Sonntag 21. September 2014 22:10 von Andreas Valda, Bern

Steuern als  
unternehmerisches  
Risiko

STARBUCKS®	Google	amazon.com
■ Domicile: UK	■ Domicile: Ireland	■ Domicile: Luxembourg
■ UK turnover: £398m	■ UK turnover: £2.6bn	■ UK turnover: £3.3bn
■ UK corporation tax paid: None	■ UK corporation tax paid: £6million	■ UK corporation tax paid: None
■ Year: 2011	■ Year: 2011	■ Year: 2010



## Steuerrisiken

Umfragen zeigen, dass **Steuerrisiken** in der Schweiz und im übrigen Europa für die meisten Firmen eine der **Top Prioritäten** der Corporate Governance ist.

Aufgrund der Entwicklungen in der **OECD** und der **EU** wird diese Wahrnehmung in der Zukunft eher zu- als abnehmen.

 Die aktive «Bewirtschaftung» dieser Risiken ist somit wichtig und notwendig.


# Digitalsteuer: Der Fiskus in der Populismusfalle


Müssen die internationalen Steuerregeln an die Digitalisierung der Wirtschaft angepasst werden? Und falls ja: wie? Diese Fragen versucht die OECD derzeit zu klären. Die Folgen könnten weit über die Welt von Google und Facebook hinausreichen.


---

René Höltschi

07.03.2019, 07.00 Uhr

 Merken

 Drucken

 Teilen



Quelle: NZZ vom 7. März 2019



# Steuererisiken

Das «Tax Risk Management» wurde für die Schweiz folgendermassen definiert:

*„Risiko Management ist ein systematisches und strukturiertes Vorgehen, die Haltung einer Firma gegenüber (Steuer-) Risiken mit ihrer Strategie zu verbinden, Unsicherheiten effektiver zu überwinden, Bedrohungen zu minimieren und Chancen zu maximieren.“*



## Steuerrisiken

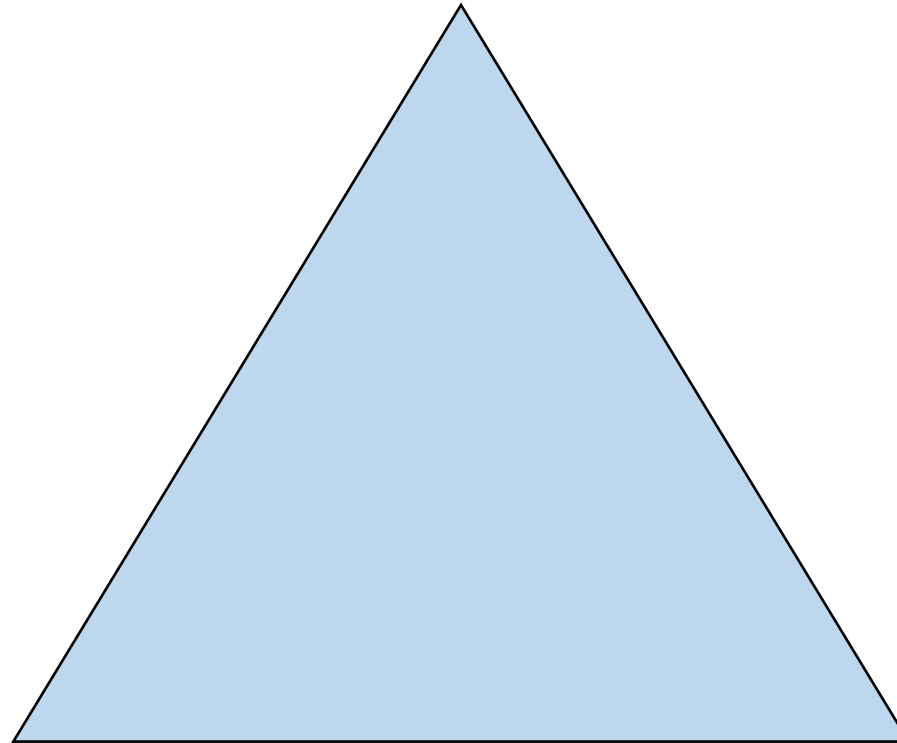
Bevor die Risiken gemanagt werden können, muss man diese Risiken kennen bzw. erkennen.

Die systematische Erfassung aller steuerrelevanten Steuerthemen im Rahmen eines sog. Steuer-Engineering bildet oftmals der Ausgangspunkt des «**Tax Risk Management**».



# Das steuerliche Dreigestirn

## Unternehmensstruktur / -organisation



**Staatliche Rahmenbedingungen**

**Steuergesetzliche Grundlagen**

## Das steuerliche Dreigestirn

### Unternehmensstruktur / -organisation

- Struktur und Organisation aufgrund der betriebswirtschaftlichen Abläufe und Bedürfnisse
- Strukturveränderungen (Umwandlungen, Zusammenschlüsse / Teilungen)
- Veränderungen in den betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten und Abläufen
- Finanzierungs- und Dividendenströme

## Das steuerliche Dreigestirn

### Staatliche Rahmenbedingungen

- Rechtsform der Gesellschaft
- Anwendbare DBAs
- Nutzung von Wirtschaftsförderung / Steuervergünstigungen
- Durchgriff von ausländischen Steuerbehörden (Betriebsstätte)



## Das steuerliche Dreigestirn

### Steuergesetzliche Grundlagen

- Gewinnsteuern
- Quellensteuern (Verrechnungssteuer)
- Umsatzabgabe
- MWST und Zoll
- Internationale Entwicklungen (insb. Digitalsteuern)



# Steuerplanung im Unternehmen

# Vorausschauen ist das Gebot der Stunde!



## Die Planungsebenen

Bei der Steuerplanung werden zwei Ebenen unterschieden:

- 1. Die strategische Steuerplanung**
2. Die operative Steuerplanung

## Die strategische Steuerplanung

- **Systematische** Beurteilung / Planung der Unternehmungsentscheide unter steuerlichen Gesichtspunkten,
- mit dem Ziel, eine **langfristig** optimale / tiefe Besteuerungsrate innerhalb der gesamten Unternehmungsgruppe,
- unter Einbezug der **Share- und Stakeholder**, zu erzielen,
- sowie **Steuerrisiken** frühzeitig zu **erkennen** und minimieren.

## Die strategische Steuerplanung

1. Steuerstrategie
2. Steuerabteilung
3. Risiko Management
4. Governance
5. Partnerschaften
6. Dokumentation
7. Audit Management

## Die strategische Steuerplanung

### Steuerstrategie

- *Ist im Unternehmen eine Steuerstrategie eingeführt ?*
- *Welche Dividendenpolitik soll verfolgt werden ?*
- *Welche Finanzierungsmodelle werden gewählt ?*
- *Mehrjährige Gewinnplanung*
- *Hat Steueroptimierung eine hohe oder tiefe Priorität ?*
- *Wie soll der Kontakt mit den Steuerbehörden aussehen ?*

## Die strategische Steuerplanung

### Steuerabteilung

- *Entspricht die Organisation den Anforderungen aufgrund der Grösse und Komplexität ?*
- *Entspricht die Organisation der festgelegten Strategie ?*
- *Welches Steuer Know-how ist in der Firma vorhanden ?*





## Die strategische Steuerplanung

### Risiko Management

- *Besteht im Unternehmen ein Risikoprofil für Steuerfragen ?*
- *Sind die Zuständigkeiten bei Steueranfragen der Behörden geregelt ?*
- *Wird der Verwaltungsrat rechtzeitig bei Steueranfragen / Audits informiert ?*
- *Finden regelmässige Infos über steuerliche Entwicklung beim Verwaltungsrat statt ?*



## Die strategische Steuerplanung

### Governance

- *Bestehen Regelungen in Bezug auf die Steuer-Governance ?*
- *Besteht ein Verhaltenskodex ?*
- *Ist der Verwaltungsrat in regelmässigem Kontakt mit den wichtigsten «Steuerbeamten» / «Steuerbeamtinnen» ?*



## Die strategische Steuerplanung

### Partnerschaften

- *Für welche Steuerfragen wird eine Fachperson zugezogen ?*
- *Ist die Revisionsstelle auch Steuerberater / Steuerberaterin ?*
- *Gibt es Regeln für die Zusammenarbeit mit den Fachleuten ?*
- *Kennt der Verwaltungsrat die Berater / Beraterinnen ?*



## Die strategische Steuerplanung

### Dokumentation

- *Sind alle Steuerakten vorhanden, Ruling etc. ?*
- *Gibt es eine Übersicht / Registratur über die Dokumente ?*
- *Ist der Verwaltungsrat über den Stand der Veranlagungen der ganzen Gruppe informiert ?*

## Die strategische Steuerplanung

### Audit Management

- *Gibt es Regeln für das Verhalten bei einem Audit ?*
- *Wann wird der Verwaltungsrat über angekündigte / durchgeführte Audits informiert ?*
- *Wer entscheidet über allfällige Abmachungen mit den Steuerbehörden ?*

## Die Planungsebenen

Bei der Steuerplanung werden zwei Ebenen unterschieden:

1. Die strategische Steuerplanung
- 2. Die operative Steuerplanung**

## Die operative Steuerplanung

- Einzelfallbezogene Beurteilung von Geschäftsvorfällen auf ihre steuerliche Relevanz innerhalb eines beschränkten Zeitraumes.
- Dazu gehören insb.:
  - Gewinnausweisplanung
  - Gestaltung der Jahresrechnung
  - Investitionsplanung
  - Finanzierung
  - Steuerdeklaration
- Die operative Steuerplanung baut auf der strategischen Steuerplanung auf.



## Die operative Steuerplanung

Die operative Steuerplanung kann in **zwei Hauptebenen** unterteilt werden:

**A. Die rechnerische / buchhalterische Ebene**

**B. Die rechtlich / organisatorische Ebene**

**Der Jahresabschluss gehört zur rechnerischen / buchhalterischen Ebene der operativen Steuerplanung**



## a. Die Gestaltung des Jahresabschlusses

Der Jahresabschluss ist der konzentrierte rechnerische, rechtliche und organisatorische Fussabdruck (auch) der steuerlichen Rechte, Pflichten und Risiken, welche das Unternehmen betreffen.

Damit im Jahresabschluss alle relevanten Steuerthemen systematisch erfasst und überprüft werden können, muss man diese Regeln, Pflichten und Risiken kennen. Für diese Prüfung ist ein systematisches Vorgehen wichtig und notwendig.

## b. Die rechtlich / organisatorische Ebene



## **b. Die rechtlich / organisatorische Ebene**

### **1. Deklaration und Veranlagungen**

- Interkantonale und internationale Steuerauscheidungen
- Veranlagungsstand aller Steuerarten
- Stand und Prüfung der Steuerrechnungen

### **2. Gruppeninterne Leistungsbeziehungen / «Transfer Pricing»**

- Transferpreisdokumentation
- Immaterialgüterrechte
- Finanzierungsstrukturen

### **3. Leistungsströme**

- Beziehungen innerhalb verbundenen Unternehmen



# Steuern und internationale Rechnungslegungs- standards

## Steuern und internationale Rechnungslegungsstandards

### US GAAP, IFRS und (Swiss GAAP FER)

- Immer mehr Firmen erstellen ihre Jahresrechnung nach den Regeln von internationalen Rechnungslegungsvorschriften.
- Diese Rechnungslegungsvorschriften folgen grundsätzlich dem Prinzip von «**true and fair view**», welches einen Einblick in die Ertrags- und Vermögenstruktur nach den tatsächlichen Verhältnissen verlangt.

## Steuern und internationale Rechnungslegungsstandards

### US GAAP, IFRS und (Swiss GAAP FER)

- Diese Regeln führen zu Konfliktfeldern mit der Darstellung von Geschäftsvorfällen nach den steuergesetzlichen Regeln in den einzelnen Ländern.
- Die Differenzen zwischen den Regeln des Rechnungslegungsstandards und den steuerlichen Bestimmungen müssen im Rahmen des «**Tax Accounting**» erfasst und in der Bilanz abgebildet werden.

***von***  
**Steuerrisiken**  
***zur***  
**Steuerplanung**  
***zu***  
**Steuerchancen**

Die systematische Erfassung und Beurteilung der steuerlichen Situation hilft nicht nur die steuerlichen Risiken zu erkennen, es ergeben sich aus dem Gesamtbild der Steuersituation auch Chancen für steuerplanerische Massnahmen



# Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Anteilshaber / Anteilshaberin



## Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Anteilshaber / Anteilshaberin

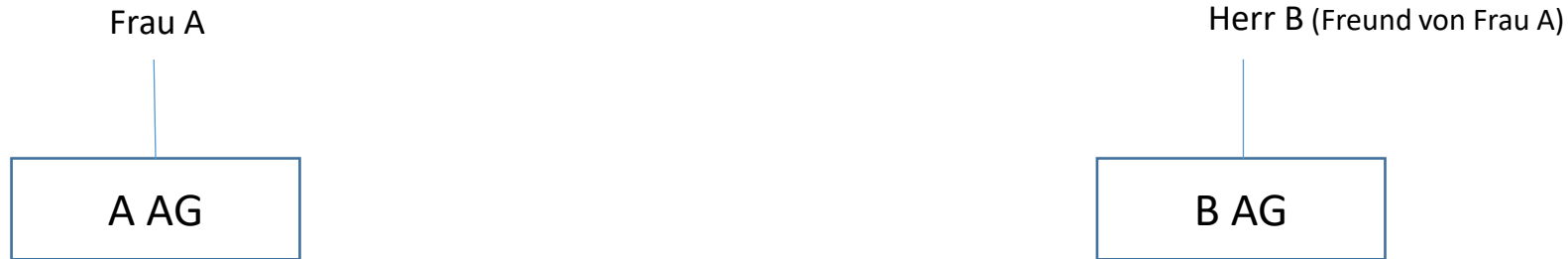
### Die verdeckte Gewinnausschüttung

- Geschäftsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und den Anteilshabern / Anteilshaberinnen (und nahestehenden Personen) sind nach den Regeln des Drittvergleichs zu gestalten. Abweichungen von diesem Grundsatz führen zu steuerlichen Korrekturen auf der Ebene der Unternehmung und des Anteilshabers / der Anteilshaberin.

## Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Anteilsinhaber / Anteilsinhaberin

- Transaktionen zwischen Nahestehenden können erhebliche **Steuernachzahlungen** zur Folge haben (inkl. Bussen)
- Sie können im weiteren zu einer **Strafbarkeit** (Steuerbetrug) der handelnden Organe und der Aktionäre / Aktionärinnen führen
- Wo sie vorgefallen sind, ist umgehend Beratung zu suchen – evt. können zumindest Bussen mittels **strafloser Selbstanzeige** vermieden werden
- Von der Steuerverwaltung behauptete verdeckte Gewinnausschüttungen sollten nicht ohne Weiteres akzeptiert / anerkannt werden, ohne dass zuerst die weiteren Folgen geklärt werden

## Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Anteilsinhaber / Anteilsinhaberin

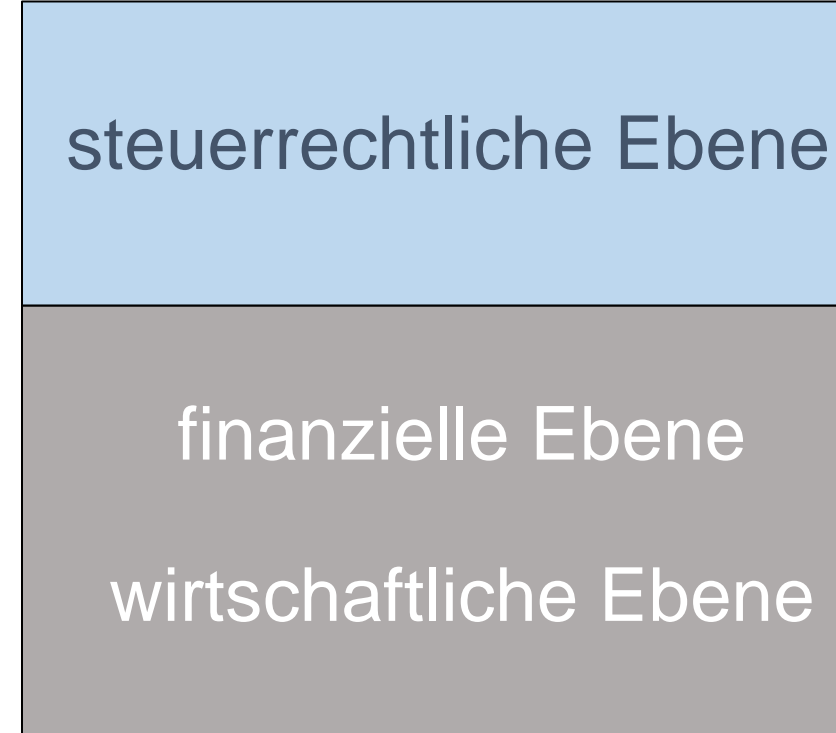
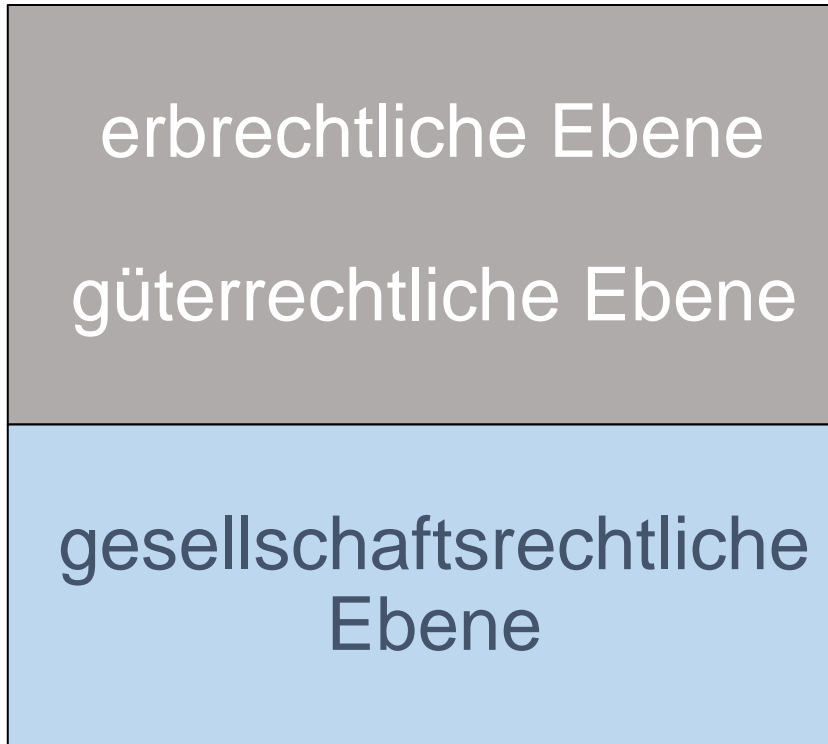


- Frau A hat einen Geschäftswagen «Ferrari» von der A AG
- Beratungs-Honorar von CHF 15k von A AG an Herrn B.
- B AG mietet einen Lagerraum von A AG für CHF 12k p.a.
- Herr B nutzt eine der A AG gehörende Wohnung umsonst
- B AG erhält 12 % Zins auf CHF 2m Darlehen an die A AG



# Die Nachfolgeplanung

## Einflussfaktoren



## Die Nachfolgeplanung

### Die steuerlichen Knackpunkte - **Share Deal vs. Asset Deal**

- Privater Kapitalgewinn
- Transponierung
- Indirekte Teilliquidation
- Finanzierungsmodell





# Die Haftungsrisiken des Verwaltungsrats

## Die Haftungsrisiken des Verwaltungsrates

- Bei der **Verrechnungssteuer** – Art. 15 VStG

Liquidatorenhaftung, wenn VR bei Liquidation mitgewirkt hat. Nach Bundesgericht auch bei faktischer Liquidation – Aktiven veräußern und Erlös verteilen statt reinvestieren → Aushöhlung Gesellschaft (Prüfung mittels Drittvergleichs)

- Haftung für Verrechnungssteuer, Verzugszinsen und Bezugskosten – selbst vor Amtsantritt VR!
- Massgebend ist der **Zeitpunkt der Geltendmachung der Verrechnungssteuer** durch die Behörden
- Beschränkung der Haftung auf Höhe Liquidationsergebnis
- Strenge Garantenhaftung aufgrund der Funktion des VR aber: Entlastung mittels Sorgfaltsbeweis (schwierig und bei Fachkundigen noch erhöht)
- Kritisch sind: Darlehen an Aktionariat, Bürgschaften / Drittpfandbestellung, einzelne Aktionärsperson, welche die Gesellschaft beherrscht und auf Vermögen zugreifen kann
- Solidarität der Haftung!



## Die Haftungsrisiken des Verwaltungsrates

- Bei den **Gewinnsteuern** – Art. 55 DBG
  - Solidarische Haftung bei Liquidation für ausstehende Steuerbeträge bis zum Betrag des Liquidationsergebnisses oder bei Sitzverlegung ins Ausland
  - Entlastung mittels Sorgfaltsbeweis (schwierig – und bei Fachkundigen noch erhöht) aber weniger streng als bei Verrechnungssteuer
  - Solidarität der Haftung!
- Bei der **Mehrwertsteuer** – Art. 15 Abs. 1 Bst. e / f MWStG
  - Solidarische Haftung bei Liquidation und Sitzverlegung ins Ausland
  - Analog der Regelung bei der Verrechnungssteuer
  - Entlastung mittels Sorgfaltsbeweis (schwierig – und bei Fachkundigen noch erhöht)
  - Solidarität der Haftung!

## Die Haftungsrisiken des Verwaltungsrates

- Bei den **Sozialversicherungen** – Art. 52 Abs. 2 AHVG
  - Pflicht VR AHV Beiträge der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerschaft abzurechnen und an die Versicherungsanstalt zu übermitteln
  - Haftung erfordert Absicht oder Grobfahrlässigkeit – doch wird nach strenger Rechtsprechung und Praxis ein Schaden i.d.R. dies erfüllen – faktisch wird diese «Verschuldenshaftung» zur Garantenhaftung!
  - Solidarität der Haftung!
- Beim **Strafrecht** – Art. 12 Abs. 2 und 3 VStrR
  - Verschulden nicht notwendig – Erfüllen objektiver Tatbestand genügt
  - Solidarische Mithaftung bei Personen die an Widerhandlung teilgenommen haben / diese begangen haben (Strafurteil muss vorliegen)

## Die Haftungsrisiken des Verwaltungsrates

- **Tipps** zur Vermeidung eines Haftungsrisikos:
  - Gesellschaft zur Hinterlegung von Steuerschulden verpflichten
  - Stete Überprüfung der Begleichung aller Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen
  - Abschluss einer Haftpflichtversicherung minimiert gegebenenfalls das (imminente) Risiko



# Das Verwaltungsrats- mandat und die Steuern

## Das Verwaltungsratsmandat und die Steuern

- Die Ausgestaltung des Mandatsverhältnisses
  - Arbeits- oder Auftragsverhältnis
- Nutzung eines Auftragsvehikels / Firma als Auftragnehmerin
  - Vermeidung von Quellensteuern bei ausl. Verwaltungsräten
- Behandlung von Beteiligungsanteilen

**Die geheime Hauptakteurin bei der Ausgestaltung des Mandatsverhältnisses ist die Sozialversicherung.**



## Viktor Bucher

LL.M. UZH International Tax

Dipl. Steuerexperte

Dipl. Treuhandexperte

[viktor.bucher@bucher-tax.ch](mailto:viktor.bucher@bucher-tax.ch)

041 311 09 02

079 211 09 02