

Seite 1

## Strategieprozess im KMU

Seite 4

## Immobilien-AG, Steueroptimierung

Seite 5

## Steuerlandschaft

Beilage

## Sozialversicherungs-Kennzahlen

## Strategieprozess im KMU

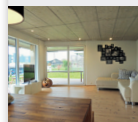


### Langfristiger Erfolg ist kein Zufall

Gemäss Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 und Art. 810 Abs. 2 Ziff. 1 des Obligationenrechts hat der Verwaltungsrat einer AG bzw. der Gesellschafter bei einer GmbH in der Schweiz die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen als unübertragbare und unentziehbare Aufgabe zugeteilt. Diese gesetzliche Kompetenzzuteilung bezüglich der Wahrnehmung der Oberleitung beinhaltet auch die aktive Auseinandersetzung mit der Erarbeitung, der Implementierung und der laufenden Überprüfung der Unternehmensstrategie durch die Führungsgremien.

### Immo-Ecke

#### Kaufobjekt



#### Moderne 5.5-Zimmer-Gartenwohnung

Kreuzmatte 18, 6153 Ufhusen

Die im Jahr 2013 erstellte Wohnung mit rund 143 m<sup>2</sup> Wohnfläche ist perfekt auf die bevorzugte sonnige und ruhige Wohnlage ausgerichtet. Sie punktet durch lichte Räume, eine klare, moderne Formensprache und hochwertige Materialien. Für Familien eignet sich dieses Zuhause besonders. Der zur Wohnung gehörende Umschwung bietet viel Platz zum Verweilen.

**Bezugstermin:** nach Vereinbarung**Kaufpreis:** auf Anfrage**Baujahr:** 2013**Kontaktperson:** stefan.mueller@truvag.ch**Telefon:** 041 818 75 31

#### Mietobjekt



#### Erstvermietung «gerbi-willisau.ch»

Bahnhofplatz 9-11, 6130 Willisau

Leben und Wohnen inmitten von Willisau. In einem attraktiven Wohnungsmix (Klein-, Familien- und Alterswohnungen) werden grosszügige Miet- und Eigentumswohnungen mit einem hohen Ausbaustandard (Minergie) und moderner nachhaltiger Architektur angeboten.

**Bezugstermin:** Sommer 2015**Mietzins:** siehe Webseite**Kontaktperson:** stefan.mueller@truvag.ch**Webseite:** www.gerbi-willisau.ch**Telefon:** 041 818 75 31

Weitere Objekte finden Sie auf unserer Webseite:

**www.truvag.ch**



## Formel des Unternehmenserfolgs – Strategie?

Thomas Edison (1847 – 1931) war ein US-amerikanischer Erfinder und Unternehmer mit Forschungsschwerpunkt im Gebiet der Elektrizität und Elektrotechnik. Mit der Erfindung und Entwicklung der Glühlampe setzte dieser gegen Ende des 19. Jahrhunderts innovative Impulse und wurde in Folgendem bestätigt:

*«Erfolg hat nur, wer etwas tut, während er auf den Erfolg wartet.»*

In derselben Zeitphase wurden in den USA auch die ersten Strategieberatungsunternehmen wie Arthur D. Little oder Booz & Company gegründet, welche sich darauf spezialisierten, andere Unternehmen darin zu beraten, dass diese über die Entwicklung des strategischen Managements und deren Implementierung Erfolg systematisch in ihrem Betrieb realisieren können.

## Vorgehen bei der Strategie-Definition

Um eine nachhaltige Unternehmensstrategie zu entwickeln, ist ein stringenter Arbeitsprozess notwendig:

### 1. Strategische Zielplanung

In einem ersten Schritt ist die betriebliche Ausgangslage des Unternehmens zu verstehen. Dazu gehört die Erfassung der bestehenden Unternehmenszielsetzungen wie auch die übergeordneten, unternehmerischen Rahmenbedingungen, welche die Eigentümer vorgeben.

### 2. Strategische Analyse

Darauf aufbauend werden eine Analyse des Umfeldes (extern) und der Unternehmung (intern) im Detail vorgenommen. Die erstere analysiert die Konkurrenz sowie Branchenstruktur und Branchendynamik. Die interne Analyse soll ein objektives Bild der gegenwärtigen und künftigen Stärken und Schwächen der Unternehmung aufzeigen, um den Risiken zu widerstehen und Chancen proaktiv zu nutzen.

### 3. Strategieentwicklung

In diesem Schritt werden die einzelnen kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmensstrategien definiert, miteinander verglichen und abschliessend bewertet. Diese strategischen Zielsetzungen haben im Unternehmen sowohl eine Selektions-, Orientierungs-, Steuerungs-, Koordinations-, Motivations-/Anreiz-, Bewertungs- und auch eine Kontrollfunktion für die Mitarbeitenden und geben die interne Stossrichtung vor.

### 4. Strategieimplementierung

Nach der Strategieentwicklung werden die definierten Verhaltensweisen durch konkrete Massnahmen der verantwortlichen Unternehmensmitglieder umgesetzt. Gelingt es nicht die definierten Strategien effizient zu implementieren, dann bleibt das gesamte «Strategische Management» wirkungslos. Folglich nimmt die Strategieimplementierung in diesem Arbeitsprozess eine gewichtige Rolle ein.

## 5. Strategiekontrolle

Die definierten Strategien werden auf den Implementierungsstatus überprüft und falls notwendig werden Verbesserungsmaßnahmen ergriffen. Sowohl mittels quantitativer (finanzieller) wie auch qualitativer Kriterien wird der Erfolg der Strategien geprüft und diese Erkenntnisse werden in dem fortlaufenden Strategiearbeitsprozess reflektiert und somit auch neu initiiert. Dies entspricht auch dem altbekannten Führungsgrundsatz «kommandieren, kontrollieren und korrigieren.»

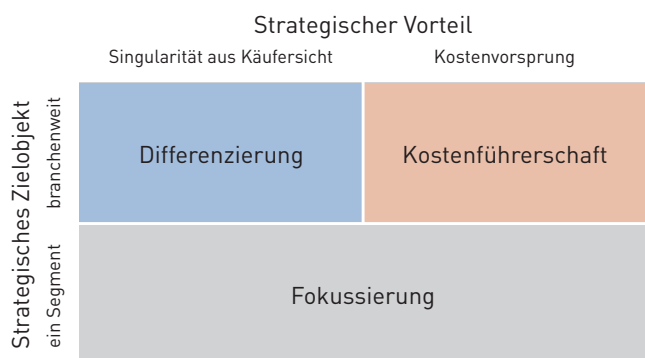
## Herausforderungen für KMU

Gerade KMU tun sich schwer mit der systematischen Erarbeitung von Unternehmensstrategien. Zum einen mag das an den dazu erforderlichen personellen Ressourcen liegen. Zum anderen scheint es, als wäre das Interesse der Firmeninhaber, systematisch die eigenen Strategien mit den Mitarbeitenden zu entwickeln, diese schriftlich festzuhalten und aktiv zu kommunizieren, eher gering. In der Praxis stellen wir fest, dass diese Wahrnehmung nur beschränkt zutrifft. Oft braucht es einen externen Impuls (fachlich und methodisch), um diesen äusserst interessanten Prozess im KMU anzustossen. Es reicht nicht, wenn ich als Unternehmer erkenne, dass ich etwas machen muss – ich sollte auch wissen, wie ich das konkret angehen kann.

Inhaber und Führungspersonen sind sich nach einem durchgeführten Strategieprozess im KMU durchwegs einig, dass es absolut sinnvoll ist, sich von Zeit zu Zeit mit gewissen strategischen Grunderkenntnissen aus zahlreichen Strategiemodellen auseinanderzusetzen und diese bei der eigenen Unternehmung anzuwenden. Als Impulsgeber können die nachfolgenden Modelle dienen, die in der Strategieberatung weit verbreitet sind.

## Kostenführerschaft versus Differenzierungsstrategie

Bei der abgebildeten Wettbewerbsmatrix handelt es sich um ein strategisches Konzept, um Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern durch konkrete Strategien zu erzielen.

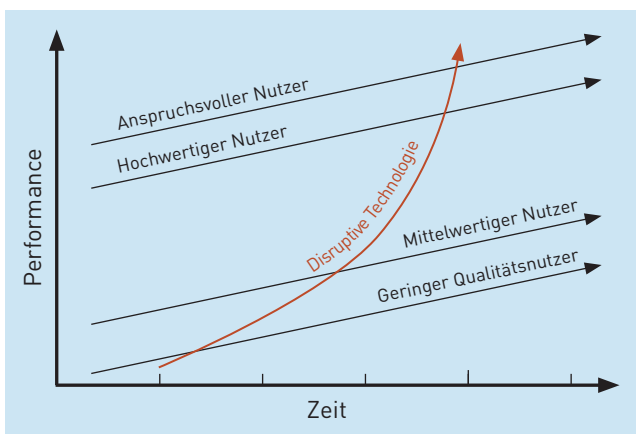


Grundsätzlich lassen sich daraus drei plausible strategische Stossrichtungen für nachhaltig erfolgreiche Unternehmungen ableiten: Kostenführerschaft, Differenzierungsstrategie oder

Fokussierung auf eine Nischenstrategie. Je nach Branche und Voraussetzungen des Unternehmens hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass Unternehmen mit einer klaren Ausrichtung auf eine dieser Strategien, verbunden mit den dazu erforderlichen Massnahmen, erfolgreicher unterwegs sind und sich besser im Markt positionieren konnten.

### Beispiel Wettbewerbsmatrix

Die typische Kostenführerstrategie wird in Märkten angewandt mit stark standardisierten Gütern wie beispielsweise im Bereich der Stahl-, Bau- oder chemischen Industrie. Die Differenzierungsstrategie kommt dagegen dort zum Zuge, wo durch die spezifischen Eigenschaften eines Produkts oder einer Dienstleistung ein Mehrwert geschaffen wird, für welchen die Kunden bereit sind, einen zusätzlichen Betrag zu bezahlen. Diese Differenzierungsstrategien kommen beispielsweise in der Lebensmittel-, Kleider- oder in der IT-Industrie zum Tragen. Eine Differenzierungs- oder Kostenführerstrategie muss nicht branchenweit angestrebt werden, sondern kann sich auf ein Kunden- oder Marktgebiet konzentrieren. Gerade KMU verfolgen oft eine solche strategische Ausrichtung und konzentrieren sich auf ein spezifisches Markt- oder Kundensegment.



### Gefahr von disruptiven Technologien

Eine disruptive Technologie ist eine Innovation, die eine bestehende Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung möglicherweise vollständig vom Markt verdrängt und in den meisten Fällen die folgenden Eigenschaften aufweist:

- Hat meist zu Beginn noch nicht die Performance und die Raffinesse der herrschenden Technologie;
- Ist allerdings meist bereits einfacher und günstiger;
- Sowohl die herrschende als auch die disruptive Technologie entwickeln sich zuerst stetig parallel, doch plötzlich setzt sich die neue Technologie durch;
- Sowohl Nutzer, die einen geringen oder einen hohen Qualitätsanspruch an das Produkt oder die Dienstleistung haben, wechseln komplett auf die disruptive Technologie, da diese überlegen ist.

### Beispiel disruptive Technologie

Zunächst konnten Digitalkameras qualitativ nicht überzeugen. Die Auflösung unter einem Mega-Pixel stellte einen grossen Nachteil gegenüber der klassischen Kleinbild-Fotografie von Anbietern wie Kodak dar. Doch wurden von Beginn weg die Vorteile der Technologie deutlich – das Bildergebnis lässt sich sofort überprüfen, es entstehen keine Folgekosten für weitere Fotos und die Bilder lassen sich weiterverarbeiten oder kopieren. Aufgrund dieser Eigenschaften wurden analoge Kameras weltweit in allen Nutzersegmenten fast komplett verdrängt. Unternehmer müssen auch solche Trends laufend prüfen und sich auf diese Wandelprozesse vorbereiten.

### Planbarkeit von Strategien – Zufall und Glück

Wie aus neueren Forschungsbeiträgen zu Unternehmensstrategien und auch aus der Praxis immer wieder ersichtlich wird, sind es nicht nur die internen Verhaltensweisen im Unternehmen, mit denen strategische Ziele erreicht werden. Völlig unabhängige, nicht beeinflussbare externe Faktoren wirken sich ebenfalls auf den Erfolg der intern geplanten Strategie aus. Insofern ist eine noch so gut ausgereifte Strategie immer auch von externen Faktoren abhängig, die dann rückblickend oft auch als Glück oder Zufall bezeichnet werden.

Nun könnte man zum einfachen Schluss kommen, dass es mit der Planbarkeit des unternehmerischen Erfolges doch nicht so weit her ist. Letztlich wird aber mittel- bis langfristig dasjenige Unternehmen erfolgreicher sein, welches es versteht, seine interne Strategie, die aus Modellen wie der Wettbewerbsmatrix oder der disruptiven Technologien stammt, auf neu auftretende, externe Einflussfaktoren anzupassen. Dabei kommt entgegen, dass im Strategieprozess auf Wandel und Veränderung intensiv eingegangen und dies als Chance gesehen wird.

Unsere Beratungsspezialisten begleiten und unterstützen Sie gerne bei der Erarbeitung und Umsetzung Ihrer langfristigen Unternehmensplanung und übernehmen dabei auch die Moderatorenrolle.

Autoren:



#### Sandro Minelli

Master of Arts Universität St. Gallen (MAccFin)  
MAS in Real Estate (CUREM)  
Truvag Sursee



#### René Kaufmann

Betriebsökonom FH  
MAS Real Estate Management (ZFH)  
dipl. Wirtschaftsprüfer  
Truvag Sursee

# Immobilien-AG und Steueroptimierung

Immobilien sind auch bei Privatpersonen als Kapitalanlagen sehr gefragt. Beim Erwerb stellt sich die Frage, ob ein solches Anlageobjekt als Privatperson erworben werden soll oder ob allenfalls der Kauf über eine juristische Person (AG/GmbH) sinnvoll sein könnte.

Vorab ist zu erwähnen, dass natürliche und juristische Personen unterschiedlich besteuert werden. Eine natürliche Person versteuert Liegenschaftserträge am Ort der Liegenschaft, während Dividendenbezüge aus einer AG am Wohnort des Aktionärs besteuert werden. Je nach Konstellation kann deshalb die Gründung einer Immobilien-AG sinnvoll oder ungeeignet sein.

## Belastungsvergleich

Für die zwei Optionen «Halten der Immobilien im Privatvermögen» und «Halten über eine Immobilien-AG» wird anhand verschiedener Faktoren wie Liegenschaftserträge, Unterhaltskosten, Hypothekarzinsen, übriges Einkommen ein Belastungsvergleich angestellt. Dabei werden auch sämtliche Initialkosten berücksichtigt, denn bei der Übertragung einer Liegenschaft aus dem Privatvermögen in eine Immobilien-AG fallen neben den Gründungskosten der AG auch Handänderungssteuern sowie Notariats- und Grundbuchgebühren an.

## Was spricht für die Halteform Privatvermögen?

- Selbstbewohnte Liegenschaften sollten im Privatvermögen gehalten werden, da der Eigenmietwert oft unter der Marktmiete liegt.
- Ein Gewinn beim Verkauf der Liegenschaft kann mit der Grundstückgewinnsteuer abgerechnet werden. Diese ist in der Regel tiefer als die Steuerbelastung in einer Immobilien-AG. Dort fallen neben Staats- und Gemeindesteuern auch direkte Bundessteuern an.

## Was spricht für Halteform Immobilien-AG?

- In einer Immobilien-AG können je nach Ergebnis Abschreibungen vorgenommen werden (Gestaltungsspielraum).
- Grössere Unterhaltskosten können die anderen Einkünfte übersteigen, womit steuerlich ein «Minuseinkommen» entsteht. Bei Liegenschaften im Privatvermögen fällt ein solcher «Verlust» ins Leere, d.h. er kann nicht mit Einkünften in einer anderen Steuerperiode verrechnet werden. Bei einer Immobilien-AG besteht in diesem Fall die Möglichkeit, den Verlust vorzutragen und über sieben Jahre mit künftigen Gewinnen zu verrechnen.
- Bei der Nachlassplanung können anstelle der Liegenschaft einzelne Aktien formlos an Nachkommen übertragen werden. Dadurch entfallen Notariats- und Grundbuchkosten.

## Gewerbmässiger Liegenschaftshändler?

Sofern eine aktive Immobilien-Strategie verfolgt wird, zum Beispiel durch regelmässige Zukäufe und Verkäufe von Liegenschaften, besteht die Gefahr, dass man von der Steuerbehörde als gewerbmässiger Liegenschaftshändler qualifiziert wird, was beachtliche Steuern und Sozialversicherungsabgaben auslösen kann. In dieser Konstellation ist die Immobilien-AG das geeignete Transaktionsgefäss.

## Fazit

Wenn man mehrere Liegenschaften besitzt und die jährlichen Mietzinseinnahmen CHF 100'000 übersteigen, sollte die Option «Immobilien-AG» geprüft werden. Eine Immobilien-AG ermöglicht Steueroptimierungen. Sofern die Liegenschaftserträge nicht unmittelbar für andere Verpflichtungen benötigt werden, können diese in der Immobilien-AG belassen werden. Die so in der Immobilien-AG zurückbehaltenen Gewinne können dann beispielsweise nach der Pensionierung als Dividenden schrittweise ausgeschüttet werden, d.h. in einer Phase, in der die Steuerbelastung aufgrund des gesunkenen Einkommens tiefer ausfällt. Möglicherweise ist gar eine Anstellung in der Immobilien-AG prüfenswert. Bei tiefen Lohnbezügen können diese mit dem vereinfachten Abrechnungsverfahren abgerechnet werden. Dadurch entsteht eine Belastung für Steuer- und Sozialversicherungsabgaben von lediglich rund 15 Prozent.

## Autoren:



**Mario Gander**  
dipl. Steuerexperte  
Truvag Sursee



**Fritz Suter**  
dipl. Steuerexperte  
Inhaber Gemeindeschreiber-  
und Notariatspatent  
Truvag Sursee



# Aktuelles aus der Steuerlandschaft

Die Steuerlandschaft befindet sich weltweit im Umbruch. National ist die Vernehmlassung zur Unternehmenssteuerreform III in aller Munde. Weiter wurde die Erbschaftssteuerinitiative im Parlament behandelt. Nach dem Ständerat empfiehlt auch der Nationalrat die Initiative zur Ablehnung.

Im Luzerner Kantonsrat fand am 5. November 2014 eine Sondersession zum Sparpaket «Leistungen und Strukturen II» statt.

Das Massnahmenpaket «Leistungen und Strukturen II» sah in der Version der Regierung bis 2017 eine Entlastung des Staatshaushaltes im Umfang von rund CHF 194 Millionen vor. Rund 15 Prozent davon hätten durch Mehreinnahmen bei den Steuern generiert werden sollen. Das Kantonsparlament hat nun aber beschlossen, unter anderem auf folgende Sparmassnahmen der Regierung **nicht** einzutreten:

- Einführung einer Minimalsteuer für Unternehmen in der Höhe von CHF 500 für Kapitalgesellschaften bzw. CHF 200 für Genossenschaften.
- Streichung des Eigenbetreuungsabzuges für Kinder.
- Begrenzung des Fahrkostenabzuges auf CHF 3'000 wie bei der direkten Bundessteuer (Volksabstimmung «FABI» vom 9. Februar 2014).

- Erhöhung der Teilbesteuerungsquote für private Beteiligungserträge von bisher 50 Prozent auf neu 60 Prozent analog zur direkten Bundessteuer.

Durch die Ablehnung der obigen Massnahmen wird der Staatshaushalt nicht durch zusätzliche Steuereinnahmen von rund CHF 23 Millionen entlastet. Oder anders ausgedrückt, werden Sie als Steuerzahler nicht durch die aufgeführten Mehrabgaben belastet.

Unsere Steuerspezialisten helfen Ihnen bei Steuerfragen. Bei der Optimierung der Steuerbelastung für Ihre Unternehmung oder für Sie als natürliche Person in Kombination mit Ihrer persönlichen Finanz- und Vorsorgeplanung unterstützen wir Sie ebenfalls gerne.

Autor:



**Georges Felder**  
dipl. Treuhandexperte  
Inhaber Gemeindeschreiberpatent  
Truvag Sursee

## Erfolgreiche Truvag Impuls-Seminare

Unter dem Slogan «**Zukunftsgestaltung für Unternehmen und Unternehmer**» fanden im Oktober und November 2014 vier Impuls-Seminare in Eich und Luzern statt, an denen wir über 70 interessierte Teilnehmende begrüssen durften.

Im Teil 1 dieser Seminarreihe standen die **Unternehmung und ihre Fitness** im Fokus. Dabei wurden Themen behandelt wie: Die richtige Rechtsform und der Weg dazu, operativer und strategischer Unternehmens-Check, Unternehmensbewertung und Unternehmenskauf, Nachfolgeplanung und Nachfolgeregelung sowie der Umgang und die Positionierung von Immobilien in diesem Umfeld.

Der Teil 2 widmete sich der Situation des **Unternehmers als Privatperson** mit Themen wie: Persönlicher Finanzplan, Steueroptimierung, Immobilien und Wohnsituation im Alter, Vermögensanlagen sowie rechtliche Aspekte bezüglich Ehe- und Erbrecht.

Wir danken den Teilnehmenden für das Interesse und stellen auf Wunsch auch weiteren Interessierten die Impuls-Seminar-Unterlagen gerne zur Verfügung.

Anfragen richten Sie bitte an Sandro Minelli (Direktwahl 041 818 77 81, E-Mail: [sandro.minelli@truvag.ch](mailto:sandro.minelli@truvag.ch)). Aufgrund

der grossen Nachfrage werden wir zu einem späteren Zeitpunkt erneut anregende Seminare mit neuen Impuls-Themen durchführen. Dazu werden wir Sie hier rechtzeitig informieren.



## Ausblick

Schon bald steht ein neues Jahr vor der Türe – Zeit also für einen Ausblick. Wir zeigen Ihnen nachfolgend, was sich bei den Steuern ändern wird und welche Änderungen bei der Truvag St. Gallen anstehen.

### Neuerungen Direkte Bundessteuer

Bei der Direkten Bundessteuer gibt es für das Jahr 2015 keine Änderungen. Die Begrenzung des Fahrkostenabzuges bei CHF 3'000 wird erst auf den 1. Januar 2016 in Kraft treten.

### Neuerungen Steuern St. Gallen

Ab dem 1. Januar 2015 kommt im Kanton St. Gallen erstmals eine Mindeststeuer zur Anwendung. Dies bedeutet, dass Kapitalgesellschaften und Genossenschaften im fünften Geschäftsjahr nach deren Gründung eine einfache Mindeststeuer von CHF 250 zu entrichten haben, wenn die einfache Gewinn- und Kapitalsteuer zusammen diesen Betrag nicht erreichen. Die einfache Mindeststeuer ist schlussendlich mit dem Gesamtsteuerfuss zu multiplizieren. Diese Mindeststeuer ist für Geschäftsjahre endend nach dem 1. Januar 2015 erstmals anwendbar. Dabei kommt keine pro rata Besteuerung zur Anwendung. Die Mindeststeuer gilt auch für Betriebsstätten.

Für das Kalenderjahr 2016 ist mit folgenden Anpassungen zu rechnen: Anpassung Lotteriegewinnbesteuerung an das

Bundesgesetz (Freigrenze von CHF 1'000 und Einsatzkostenabzug von 5 Prozent, maximal jedoch CHF 5'000), Verzicht auf Unterscheidung zwischen Aus- und Weiterbildung und Beschränkung deren Abzug bei maximal CHF 12'000, Definition einer Obergrenze für den Fahrkostenabzug, Reduktion Selbstbehalt bei den freiwilligen Zuwendungen von CHF 500 auf CHF 100 sowie Überprüfung Selbstbehalt bei Krankheitskosten von 2 Prozent.

### Neuerungen Steuern Appenzell Ausserrhodens

Bei den juristischen Personen erhöht der Kanton Appenzell Ausserrhodens die Minimalsteuer per 1. Januar 2015 von derzeit CHF 300 auf CHF 850. Zusätzlich steigt der Gewinnsteuersatz von 6 auf 6.5 Prozent. Bei den natürlichen Personen wird bei den Berufskosten der Fahrkostenabzug ab dem 1. Januar 2015 auf CHF 6'000 pro Kalenderjahr limitiert und der Skontoabzug bei frühzeitiger Bezahlung wird ersatzlos aufgehoben.

Autor:



**Reto Zellweger**

Betriebsökonom FH  
dipl. Wirtschaftsprüfer  
zugelassener Revisionsexperte  
Truvag St. Gallen

## Neuerungen Truvag St. Gallen

Nach 14 Jahren an der Flurhofstrasse zügeln wir im Dezember 2014 an die **Bionstrasse 5** im Westen von St. Gallen. Wir freuen uns, Sie dort begrüßen zu dürfen.

