

TREUHAND *kompakt*

MÄRZ 2019
NEWSLETTER **03**

AKTUELLE THEMEN – KOMMENTIERTE ENTSCHEIDE – PRAXISFÄLLE

Liebe Leserin, lieber Leser

Der Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft nach Schweizer Recht führt die Geschäfte der Gesellschaft, soweit er die Geschäftsführung nicht delegiert hat. Er ist das geschäftsführende Organ und das oberste strategische Führungsgremium der AG. Rechtsanwalt Nicolas Facincani führt durch die rechtlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf die Delegation der Geschäftsführung durch den Verwaltungsrat.

Dipl. Wirtschaftsprüfer Christian Feller erläutert grundlegende Aspekte für die Praxis betreffend die interne Nachschau. Nicht die Anzahl der Weisungen ist für das Qualitätssicherungssystem entscheidend, sondern deren korrekte Umsetzung. Diesen Sachverhalt hält die Revisionsaufsichtsbehörde in ihrem Tätigkeitsbericht explizit fest.

Rund 70 000 Schweizer KMU werden gemäss der Universität St. Gallen in den kommenden fünf Jahren ihre Unternehmensnachfolge regeln. Ein Grossteil der ersten Verkaufsversuche wird, auf Grund von divergierenden Erwartungen an die zukünftige Unternehmensentwicklung sowie Uneinigkeit bei der Kaufpreisvorstellung, scheitern. Earn Out Vereinbarungen können hier die Lösung sein. Die Ökonomen Julia Gathen und Claudius Maier beleuchten die Thematik von Earn Out Vereinbarungen im Rahmen von Unternehmensnachfolgen.

Rechtsanwalt und dipl. Steuerexperte Reto Sutter erläutert die Grundsätze der Sachverhaltsermittlung im Steuerverfahren. Das Steuerverfahren, namentlich das Veranlagungsverfahren ist von der Untersuchungsmaxime beherrscht. Hierbei macht es keinen Unterschied zum Verwaltungsverfahren im Allgemeinen. Das bedeutet, dass die Steuerbehörde den Sachverhalt von Amtes wegen ermittelt. Sie bestimmt Art und Umfang der Ermittlungen; an die kundgetanen Meinungen und Einschätzungen der Steuerpflichtigen und deren allfälligen Beweisanträge ist sie nicht gebunden.

Im aktuellen Führungsalltag stellt der Aspekt der Kontrolle nach wie vor ein zentrales Element dar. Im Kontext von Leadership 4.0 wird das traditionelle Führungsverständnis vor neue Herausforderungen gestellt. Im mobil-flexiblen Arbeitsverhalten nehmen die Möglichkeiten der Kontrolle entscheidend ab. Die Betriebsökonomin Arlette Jost zeigt die Auswirkungen auf den Führungsalltag und Handlungsempfehlungen auf.



Nicolas Facincani
lic. iur., LL.M.,
Rechtsanwalt
Herausgeber



Reto Sutter
Dr. iur., LL.M., Rechtsanwalt,
dipl. Steuerexperte
Herausgeber

IN DIESER AUSGABE:

- Delegation der Geschäftsführung durch den Verwaltungsrat Seite 2
- Interne Nachschau – grundlegende Aspekte für die Praxis Seite 4
- Earn-out im Rahmen einer Unternehmensnachfolge Seite 6
- Sachverhaltsermittlung im Steuerverfahren Seite 8
- Leadership 4.0 bedingt die Überwindung von Kontrolle Seite 10

VOILLAT FACINCANI SUTTER + PARTNER

Nicolas Facincani und **Reto Sutter** sind Partner der wirtschaftsrechtlich ausgerichteten Anwaltskanzlei Voillat Facincani Sutter + Partner mit Sitz in Zürich und Rüti/ZH.

Nicolas Facincani berät seine Kunden schwerwichtig im Bereich des Banken-, Gesellschafts- und Handelsrechts, des Wirtschaftsstrafrechts sowie des Arbeitsrechts.

Reto Sutter ist primär im Bereich des Steuer-, Gesellschafts- und Handelsrechts sowie des Wirtschaftsstrafrechts tätig. Er führt streitige Zivil-, Steuer- und Zollverfahren.

Nebenbei sind Nicolas Facincani und Reto Sutter regelmässig als Referenten und Autoren tätig.



Leadership 4.0 bedingt die Überwindung von Kontrolle

Im aktuellen Führungsalltag stellt der Aspekt der Kontrolle nach wie vor ein zentrales Element dar. Im Kontext von Leadership 4.0 wird das traditionelle Führungsverständnis vor neue Herausforderungen gestellt. Im mobil-flexiblen Arbeitsverhalten nehmen die Möglichkeiten der Kontrolle entscheidend ab. Wie wirkt sich dies auf den Führungsalltag aus?

■ Von Arlette Jost, Betriebsökonomin FH

Projektkontext

Dieser Artikel basiert auf der Projektarbeit «Leadership 4.0 bedingt die Überwindung von Kontrolle» anlässlich des CAS Psychologie in der Arbeitswelt 4.0 am Institut für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Abschluss November 2018. Die Projektgruppe bestand neben der Autorin aus weiteren vier erfahrenen Führungskräften aus unterschiedlichen Bereichen der Schweizer Wirtschaft.

Die Projektgruppe stellte aufgrund eigener Erfahrungen fest, dass im aktuellen Führungsalltag der Aspekt der Kontrolle nach wie vor ein zentrales Element darstellt. Die Führungskraft ist bestrebt, ihren Bereich und ihr Team unter Kontrolle zu haben. Gleichzeitig wird die Führungskraft auch von ihrer oder ihrem Vorgesetzten kontrolliert. Die Ergebnisse werden verfolgt und können schliesslich über das berufliche Weiterkommen innerhalb der Unternehmung entscheiden.

Im Kontext von Leadership 4.0 wird das traditionelle Führungsverständnis vor neue Herausforderungen gestellt. Im mobil-flexiblen Arbeitsverhalten nehmen die Möglichkeiten der Kontrolle entscheidend ab. Wo Mitarbeitende und Vorgesetzte zunehmend räumlich

getrennt sind und teilweise global platzierte Organisationseinheiten bilden, erhält die verantwortungs- und vertrauensvolle Beziehung einen hohen Stellenwert.

Aufgrund der intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema geht die Projektgruppe davon aus, dass der Stellenwert der Kontrolle abnehmen wird und sich zugunsten erhöhter Kommunikation sowie Begegnung auf Augenhöhe verändern wird. Diese Ausgangslage hat zur Hypothese «Leadership 4.0 bedingt die Überwindung von Kontrolle» geführt, welche es im Rahmen der Projektarbeit zu verifizieren galt.

Die Verifizierung der Hypothese wurde durch die Gegenüberstellung von Interview-Rückmeldungen und einer ausführlichen Literaturrecherche vorgenommen. Interviewt wurden Führungskräfte aus dem mittleren Kader mit Personalverantwortung, die in verschiedenen Branchen in Schweizer Unternehmen tätig sind.

Herauskristallisiert haben sich aus den Interviews drei Hauptthemen:

1. die grosse Bedeutsamkeit des Menschenbildes

2. der hohe Stellenwert von Vertrauen
3. die Einführung von permanentem und wertschätzendem Feedback

Menschenbild

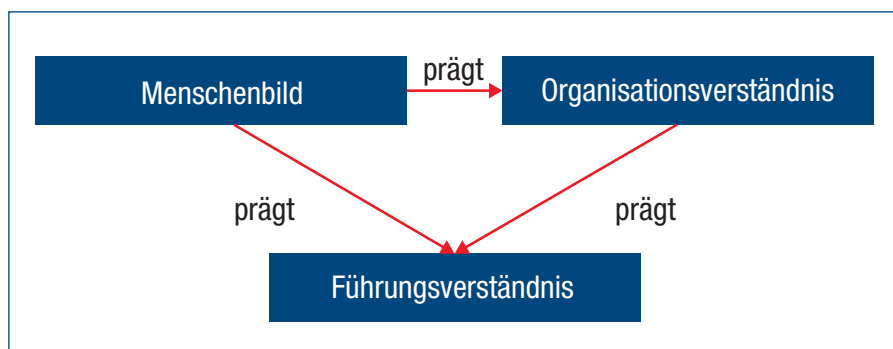
Unter dem Begriff Menschenbild werden allgemeingültige Vorstellungen oder Erzählungen über die Natur des Menschen auf der Metaebene verstanden. Es sind gebündelte Annahmen und Werthaltungen über das Wesen des Menschen in sozialen Gemeinschaften. Die Bilder erheben den Anspruch auf Wahrheit, auch wenn diese im sozialen Leben kaum überprüfbar sind. Menschenbilder bestätigen sich oft selber. Werden Mitarbeitende in einer Organisation als arbeitsfaul betrachtet, wird sich dieses Phänomen aus der Sichtweise dieses Betrachters leicht bestätigen. Unser Menschenbild ist also zentral.

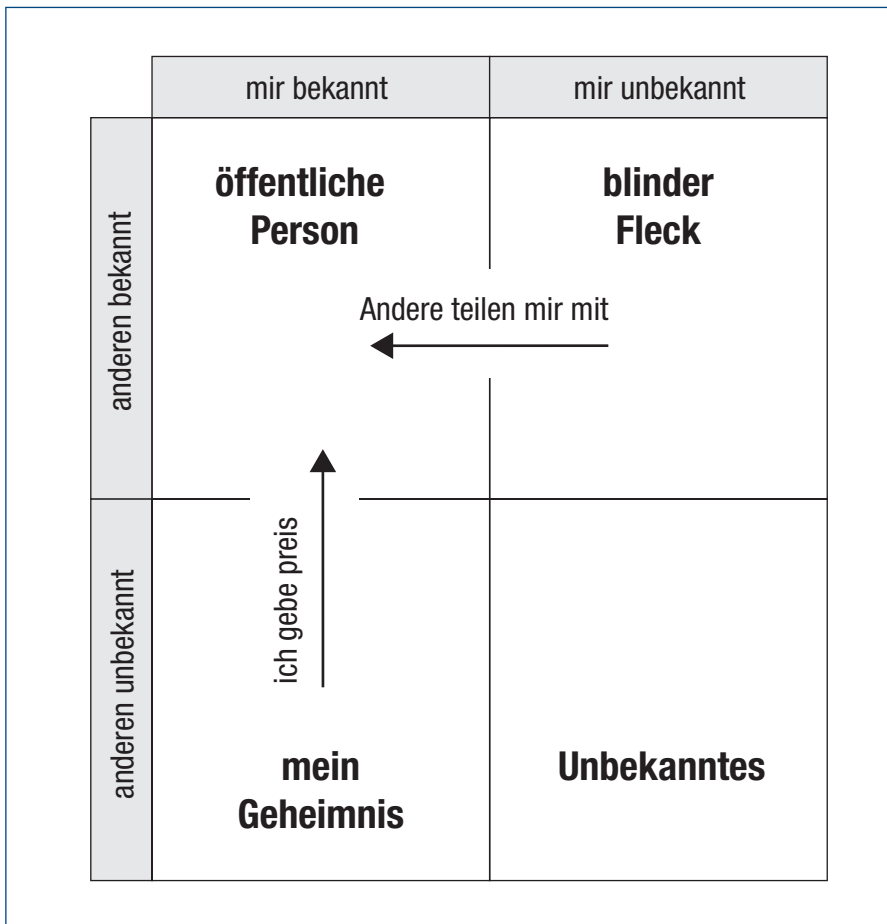
Das Bild des Menschen in der Arbeit und in der Gesellschaft hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich geändert und entwickelt. Ursachen für diesen Wandel sind auf der individuellen Ebene persönliche Wahrnehmungen und insbesondere die kulturelle Sozialisation. Für die Gesellschaft sind die Treiber in den Veränderungen und Fortschritten der Politik, der Technologie sowie in den Forschungsergebnissen der Ökologie zu lokalisieren. Das Menschenbild ist keine starre Vorstellungsgrösse. Es ist genauso wie die Gesellschaft selber im stetigen Wandel; die Beziehung ist wechselseitig.

«Management/Leadership 3.0» – als Vorgängerin von 4.0 – wurde aus einer mechanistischen und hierarchischen Perspektive gedacht und hat entsprechende Instrumente geschaffen (TQM, MBO, Matrix, AKVs, Laufbahnen etc.). Es wurde damit versucht, der Komplexität mit einem «noch mehr» an Standards und Regelwerken zu begegnen. In der Zeit von agilen Unternehmen bedarf es jedoch eines totalen Umdenkens, von dem auch das Management selber betroffen ist. Dabei ist gutes Management das, welches erkannt hat, dass Organisationen adaptive, komplexe Systeme sind. Management kümmert sich um das System, die Rahmenbedingungen. Die Menschen sind mündige, motivierte und selbstwirksame Menschen.

Vertrauen

Vertrauen in der zwischenmenschlichen Beziehung setzt ein gewisses Mass an Grund-





vertrauen voraus und basiert stets auf einem Vertrauensvorschuss. Der Managementberater Reinhard K. Sprenger war einer der Ersten, der sich mit dem Vertrauen in der Führung auseinandergesetzt hat (Vertrauen führt, 2002). Wie das Menschenbild hat sich auch unsere erlebte Umwelt aufgrund der Globalisierung stark verändert. Im heutigen Zeitalter von flexiblem Arbeiten, Homeoffice, Digitalisierung und Cloud Computing sind Werte wie Vertrauen und Offenheit zentral.

Während früher der Vorgesetzte die Macht und Kontrolle über die Mitarbeitenden besass, ist dies im heutigen komplexen Arbeitsumfeld nicht mehr möglich. Das Rollenverständnis hat sich massiv geändert, die Machtverhältnisse haben sich verschoben. Mitarbeiter und Führungskraft sind heute gleichwertige Partner und aufeinander angewiesen. Die Anforderungen an die soziale Kompetenz der Führungskräfte steigt, die Werteskala hat sich verschoben. Zudem sind die heutigen Führungskräfte aufgrund der agilen Arbeitsformen vermehrt gezwungen, nicht über die Hierarchie-, sondern über die Sach- resp. Be-

ziehungsebene zu führen. Die Führungskraft wird zum Enabler.

Feedback

Eine grosse Mehrheit der Befragten hat die Wichtigkeit des Gebens und Erhaltens von Feedback angesprochen; man geht davon aus, dass die Relevanz in Zukunft noch steigen wird. Dabei ist dieses Thema überhaupt nicht neu: 1955 haben die beiden amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham das sogenannte Johari-Fenster entwickelt. Das Johari-Fenster wurde vor allem zur Erklärung des «blinden Flecks» eines Menschen herangezogen. Es verdeutlicht, dass Selbst- und Fremdwahrnehmung sich in aller Regel nicht entsprechen. Ein Ziel dieses Modells ist es, den persönlichen Handlungsspielraum transparenter und erweiterter zu gestalten.

Durch Feedback wird das linke obere Feld immer grösser, die anderen drei werden kleiner. Dadurch, dass man anderen die persönlichen «Geheimnisse» mitteilt, verringert sich der Aufwand, der für die Geheimhaltung betrie-

ben werden muss, und es vergrössern sich der Freiraum und der Handlungsspielraum. Ebenso gewinnt die betroffene Person durch Feedback anderer Personen bezüglich ihres blinden Flecks Erkenntnisse über sich selbst und kann so ihre privaten und öffentlichen Spielräume bewusster wahrnehmen und ausfüllen.

An dieser Stelle sei auf den elementaren Zusammenhang zwischen einer Feedback- und Vertrauenskultur hingewiesen: Beides sind Bestandteile der Unternehmenskultur. Wer durch konstruktive Rückmeldungen gewollte Veränderungen hervorrufen will, kann dies nur erreichen, wenn ein offenes und von gegenseitigem Respekt geprägtes Arbeitsklima herrscht. Eine aktuelle Studie von Manpower zur Jobzufriedenheit in Deutschland zeigt zum Beispiel auf, dass sich Mitarbeitende wünschen, von ihren Vorgesetzten Verantwortung übertragen zu bekommen. Dies wird als Zeichen des Vertrauens und von Wertschätzung gewertet, was wiederum für die Mitarbeiterbindung mitentscheidend ist.

Häufig werden in der Praxis – und teilweise auch in der Fachliteratur – die Begriffe Feedback und Bewertung synonym verwendet. Dabei ist ein Feedback eben keine Wertung, sondern eine Beschreibung von Wahrnehmung mit der Formulierung von Bedürfnissen. Bis heute wird in Unternehmungen das Thema Feedback in erster Linie mit den jährlichen Mitarbeitergesprächen und Leistungsbeurteilungen gekoppelt. Die Y- und Z-Generation-Mitarbeitenden erheben aber andere Ansprüche an die Leistungsbeurteilung; das klassische System des Jahresgesprächs ist überholt. Bei der heutigen agilen Arbeitsweise sind Mitarbeitende zum Zeitpunkt des Jahresgesprächs oftmals nicht mehr in derselben Position oder haben die Unternehmung sogar schon verlassen. Mitarbeitende erwarten, dass sie in einem dauernden Dialog mit ihren Vorgesetzten stehen und Feedback zu Leistung, Verhalten und Perspektiven erhalten.

Drei Handlungsempfehlungen

Die intensive Prüfung der drei Subthemen im Rahmen dieser Arbeit hat gezeigt, dass die Haupthypothese «Leadership 4.0 bedingt die Überwindung von Kontrolle» bestätigt werden kann.



Mit Führungskräften haben wir die folgenden konkreten Handlungsempfehlungen erarbeitet:

1. Wir empfehlen, das Thema Menschenbild sowie die daraus entstehende Haltung auf der individuellen Ebene sowie auch auf der Ebene der Organisation zu thematisieren. Zentral ist, dass sich die Führungskraft ihr eigenes Menschenbild vergegenwärtigt und ein Bewusstsein dafür entwickelt, inwiefern dieses für die Organisation hilfreich ist oder welche Aspekte daraus eher weniger zum Vorschein kommen sollten.
2. Führungskräfte im agilen Umfeld brauchen ein gesundes Selbstvertrauen, persönliche Reife, einen starken Charakter und hohe Sozialkompetenz. Sie müssen in der Lage sein, ihren Mitarbeitenden zuzutrauen, dass sie die ihnen gestellten Aufgaben eigenverantwortlich lösen. Die heutigen und zukünftigen Mitarbeitenden weisen ein starkes

Bedürfnis nach Mitbestimmung aus, welches nur gelebt werden kann, wenn die Führungskraft lernt, Kontrolle abzugeben und den Mitarbeitenden zu vertrauen. Unternehmen sind gut beraten, bei der Rekrutierung künftiger Mitarbeitenden auf diese Qualitäten zu achten.

3. Durch die immer gewichtiger werdenden Arbeitgeber-Bewertungsportale wird es bald unausweichlich sein, diese Plattformen als Arbeitgeber aktiv zu nutzen. Sie stellen eine wichtige, neue Seite des Feedbacks dar: die von aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden über das Unternehmen. Es sind Unternehmens-Accounts bei z.B. Kununu oder Glassdoor zu erstellen und aktiv zu bewirtschaften. Employer Branding muss als wichtige Aufgabe – entweder in HR oder in der Unternehmenskommunikation – definiert werden und entsprechendes Gewicht erhalten.

Führungsarbeit und Kontrolle werden auch künftig nicht verschwinden, aber die Gestaltung der Kontrolle wird sich stark verändern. Der grosse Unterschied zur bisherigen Führungskultur ist, dass nicht mehr (nur) eine vorgesetzte Person diese Kontrolle und Führungsarbeit leistet, sondern dass sie vermehrt als Aufgabe von Teams im Rahmen der Teamzusammenarbeit wahrgenommen werden wird. Wie sich dies auf die Gestaltung der Kontrolle und deren Qualität auswirken wird, werden die kommenden Jahre erst zeigen.



AUTORIN

Arlette Jost ist Betriebsökonomin FH und unterstützt Unternehmen in der Transformation als Projektleiterin oder in relevanten Linienfunktionen. Sie besitzt das INSEAD Executive Certificate of Global Management mit Spezialisierung auf Change Management sowie dem Führen von globalen, virtuellen Teams.

Internes Kontrollsystem (IKS)

WEKA Praxis-Seminare

So richten Sie Ihr IKS nachhaltig und effizient aus

Ein Internes Kontrollsystem (IKS) ist für jedes Unternehmen unverzichtbar, das Unregelmässigkeiten vermeiden will und stattdessen klare Regelungen zur Steuerung seiner Unternehmensaktivitäten als wichtig erachtet. Dafür müssen die im Rahmen eines IKS vom Management eingeführten Grundsätze, Verfahren und Massnahmen insbesondere im Bereich der Buchführung und finanziellen Berichterstattung vorhanden und umgesetzt sein.

Referent: Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

Termin: 4. Juni 2019, 1. Oktober 2019

Ort: Zentrum für Weiterbildung der Universität Zürich

Internes Kontrollsystem in der öffentlichen Verwaltung

So führen Sie das IKS in der öffentlichen Verwaltung ein

Bringen Sie sich in punkto Unternehmenssteuern auf den neuesten Stand und erfahren Sie Neuerungen und Aktuelles über das Bundesgesetz über die Steuerreform und AHV-Finanzierung (STAF; vormals Steuervorlage 17), den automatischen Informationsaustausch (AIA), die MWST-Revision 2018 und über das Zusammenspiel der Steuerarten Gewinnsteuer, Mehrwertsteuer, Verrechnungssteuer.

Referent: Hermann Grab, dipl. Wirtschaftsprüfer, Executive Master in Economic Crime Investigation, Vorsteher Amt für Finanzen beim Finanzdepartement des Kantons Schwyz

Kaspar Schiltz, Dr. rer. publ. HSG, Leitender Berater bei der BDO Zürich

Termin: 18. Juni 2019, 27. November 2019

Ort: Zentrum für Weiterbildung der Universität Zürich

Jetzt informieren und anmelden: www.praxisseminare.ch oder Telefon 044 434 88 34

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Nicolas Facincani/Dr. iur. Reto Sutter

Redaktion Sabine Bernhard

Layout/Satz Dimitri Gabriel/Peter Jäggi

Publikation 10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com

Bestell-Nr. NL9110

ISSN 2511-4956

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2019

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.