



# BACKGROUND

Eine Kundeninformation der Von Graffenried Gruppe

**Verwaltungsrat - ein High Risk Job?** - Spätestens seit dem Grounding der Swissair haben nicht nur die Medien Verwaltungsräte ins Visier genommen. Mit der Zunahme von insolventen Gesellschaften stellt sich die Frage bezüglich Rollen und Verantwortlichkeiten von Mandatsträgern immer dringender.

**DCF - die neue Methode der Liegenschaftsbewertung** - Die Methode des Discounted Cash Flow (DCF) - abgezinste Einnahmenüberschüsse – stammt ursprünglich aus der betriebswirtschaftlich orientierten Unternehmensbewertung. Das Modell löst die bisher gängigen Methoden der Liegenschaftsbewertung ab.

**Der neue Lohnausweis** - Was lange währt, wird endlich gut? Ab der Steuerperiode 2007 ist der neue Lohnausweis zu verwenden. Ob er tatsächlich für mehr Transparenz sorgt oder lediglich Aufwand und Kosten in die Höhe treibt, wird sich weisen.

## BERATUNGEN

### Verwaltungsrat - ein High Risk Job?

#### **Das Verwaltungsratsmandat: Oben wird die Luft immer dünner**

Die Anforderungen an Verwaltungsräte sind bezüglich Ausbildung, Fachwissen und Führungserfahrung in den letzten zwanzig Jahren durch Gesetz und Rechtsprechung komplexer geworden. Am Grundsatz hat sich nichts geändert, wonach der Verwaltungsrat für schlechte Ergebnisse und den daraus entstandenen Schaden nur dann haftet, wenn eine Verletzung der Sorgfaltspflicht vorliegt. Verschärft hat sich hingegen die Beurteilung dieser Pflicht: Schon ein Verwaltungsratsmandat annehmen, ohne genügend qualifiziert zu sein, kann die Sorgfaltspflicht verletzen. Ein Plädoyer für Profis in den obersten Leitungsgremien von Aktiengesellschaften.

Früher waren sie geschätzte, zum Teil bekannte Persönlichkeiten, heute müssen sie vermehrt als Sündenböcke für den schlechten Geschäftsgang herhalten. Verwaltungsratsmandate, die nicht professionell ausgeübt werden, sind zu High Risk Jobs geworden. Trotzdem, oder gerade deswegen, ist es für eine Gesellschaft empfehlenswert, aussenstehende - nicht ins Alltagsgeschäft involvierte - Verwaltungsräte beizuziehen.

#### **Die Rolle des Verwaltungsrates**

Der Verwaltungsrat ist zuständig für die Geschäftsführung und Vertretung; er ist das Exekutivorgan. Er kann in allen Angelegenheiten Beschluss fassen, die nicht nach Gesetz oder Statuten der Generalversammlung zugeteilt sind. Diese Kompetenzvermutung macht den Verwaltungsrat faktisch weit bedeutsamer als die im Gesetz als oberstes Organ bezeichnete Generalversammlung, die meist nur einmal pro Jahr zusammentritt und oft weitgehend von den Anträgen und Informationen des Verwaltungsrates abhängt. In kleineren Gesellschaften wird die Generalversammlung oft als notwendiges Übel betrachtet und wenig zur Kenntnis genommen. Zudem ist in kleineren Gesellschaften auch der Unterschied zwischen Aktionariat, Verwaltungsrat und Geschäftsführung nur schwerlich auszumachen. Dies ist nicht allein aus Gründen der Verantwortlichkeit zu bedauern, sondern auch wegen des oft nicht feststellbaren Unterschieds zwischen strategischer und operativer Führung eines Unternehmens. Der Verwaltungsrat soll in grösseren Dimensionen denken als die im Tagesgeschäft involvierte Geschäftsleitung; für die Gesellschaft ist es empfehlenswert, wenn

externe Spezialisten und Generalisten in den Verwaltungsrat Einsitz nehmen.

#### **Die Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates**

Die Mitglieder des Verwaltungsrates und alle mit der Geschäftsführung betrauten Personen haften im Rahmen der aktienrechtlichen Organverantwortung gegenüber den einzelnen Aktionären und insbesondere den Gesellschaftsgläubigern für den Schaden, den sie durch absichtliche oder fahrlässige Verletzung ihrer Pflichten verursacht haben. Relevant wird die Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates insbesondere dann, wenn die Gesellschaft insolvent wird, d.h. in dem Moment, wo die Gläubiger einen Schaden erleiden.

Hat nun ein Verwaltungsrat im Konkurs immer mit Verantwortlichkeitsklagen zu rechnen? Haftet er in jedem Fall für den Misserfolg einer Geschäftsstrategie?

Generell: Der Verwaltungsrat übernimmt keine Garantie, dass das Vermögen erhalten bleibt, denn das Geschäftsrisiko liegt beim Aktionär, dem auch der Geschäftserfolg zufließt. Grob gesagt ist der Verwaltungsrat nicht für Fehlentscheidungen haftbar, sondern für fehlerhaft zustandegewordene Entscheide.

Wenn Verwaltungsratsmitglieder nach Treu und Glauben handeln, die in Betracht kommenden Möglichkeiten mit der ihnen zumutbaren Professionalität und Unabhängigkeit beurteilen und aufgrund einer fundierten Abwägung zu einer Entscheidung kommen, können sie nicht belangt werden, selbst wenn sich im Nachhinein der Entscheid als falsch erweisen sollte.

Eine erfolgreiche Unternehmensführung beruht auf einer Vertrauensorganisation. Sofern keine Verdachtsmomente vorliegen, muss der Verwaltungsrat davon ausgehen dürfen, dass er im Rahmen der Berichterstattung korrekt und über alles informiert wurde. Wenn jedoch irgendwo etwas unklar ist, oder nicht genügend

abgeklärt wurde, ist der Verwaltungsrat verpflichtet, Fragen zu stellen und zusätzliche Auskünfte zu verlangen. Eine Verletzung der Sorgfaltspflicht kann deshalb nur dann eintreten, wenn der Verwaltungsrat die Geschäftsführung trotz erkannter Unfähigkeit nicht abberuft, oder wenn beim Entstehen von Verdachtsmomenten und Widersprüchen oder beim Erkennen von Unregelmässigkeiten nicht gehandelt wird.

Wichtig sind in jedem Fall ein effizientes Controlling und eine vorausschauende Finanzplanung. Es gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Verwaltungsrates, sich ständig über die finanzielle Situation der Gesellschaft zu informieren. Ein besonderes Augenmerk ist zudem der Ein-

haltung der gesetzlichen Bestimmungen betreffend Steuern, Sozialabgaben, unlauterem Wettbewerb/Kartellgesetz und Umweltschutz zu schenken. In diesen Bereichen ist nicht „nur“ eine zivilrechtliche, sondern auch eine strafrechtliche Verantwortlichkeit der Verwaltungsräte vorgesehen.

Andreas Feuz-Ramseyer, Fürsprecher, Partner bei Von Graffenried Gurtner Liechti, Bern und Zürich

#### Beratungen

VON GRAFFENRIED AG BERATUNGEN  
Zeughausgasse 18, 3000 Bern 7  
Tel. 031 320 59 11, Fax 031 320 59 12  
ber@graffenried.com  
www.graffenried.com

## LIEGENSCHAFTEN

# DCF-Methode - die neue Liegenschaftsbewertung

## Umbruch bei der Bewertung von Liegenschaften, die DCF-Bewertungsmethode setzt sich durch

Bis vor kurzer Zeit wurde der Wert einer Immobilie nach gängigen, unterschiedlichen Methoden ermittelt. Die ermittelten Ergebnisse sind grundsätzlich richtig. Erfahrungsgemäss lag aber bei herkömmlichen Methoden oft eine grosse Streuung der Ergebnisse und Werte vor, welche auf die unterschiedliche Betrachtungsweise und Erfahrungswerte (Lage, Bausubstanz, Unterhalts- und Sanierungsbedarf usw.) der Schätzexperten zurückzuführen war, von denen nicht alle die gleichen Komponenten eingesetzt haben. Dies hatte zur Folge, dass zum Beispiel grosse Immobilienbesitzer wie Pensionskassen, Banken, Fonds, Privatpersonen, Versicherungsgesellschaften usw., die ihre Immobilien überregional gestreut haben, die Werte ihrer Immobilien nur schlecht vergleichen und strategisch planen konnten.

**Die DCF-Rechnung (Discounted Cash Flow oder abgezinste Einnahmenüberschüsse) gilt als wegweisende Methode für das moderne Schätzungswesen und bietet durch seine zukunftsorientierte Berechnungsweise hohe Transparenz und internationale Akzeptanz.**

Die Von Graffenried AG Liegenschaften ist, nebst den herkömmlichen Schätzme-

thoden, besonders mit der Anwendung der DCF-Methode vertraut und verfügt über entsprechend ausgebildete und spezialisierte MitarbeiterInnen.

#### Woher stammt die DCF-Rechnung ?

Der Ursprung der DCF-Rechnung findet sich grundsätzlich in der klassischen Investitionsrechnung. Bevor eine Investition getätigt wird, werden deren Aufwände und Erträge über die voraussichtliche Besitzesdauer auf den Kaufzeitpunkt hin abgezinst und gegenseitig verrechnet. Zusätzlich wird der Liquidationswert der Investition geschätzt, per Kaufdatum abgezinst und addiert. Die Investition ist dann lohnend, wenn die errechnete Summe den zu bezahlenden Kaufpreis übersteigt. Der DCF-Ansatz wurde auch im Wertpapiergeschäft eingesetzt und diente dazu, den Wert der Papiere vor dem Kauf mit dem Börsenkurs vergleichen zu können.

Der Ansatz der klassischen Investitionsrechnung lässt sich jedoch nicht ohne weiteres auf die Immobilien als Anlagen übertragen. Der Grund dafür ist darin zu suchen, dass Liegenschaften einem Erneuerungsbedarf unterliegen, der in gross angelegten Zyklen erfolgt. Diesem Umstand muss in der DCF-Rechnung zwingend Rechnung getragen werden,

da sonst die Ergebnisse von Liegenschaftsbewertungen verfälscht werden.

#### Was soll mit der DCF-Rechnung bewirkt werden ?

Der heutige Immobilienbesitzer hat in der Regel konkrete Vorstellungen darüber, wie er seine Liegenschaft in unmittelbarer, aber auch mittel- oder langfristiger Zukunft bewirtschaften will. So werden Renovationen, Umbauten und Sanierungen geplant und durchgeführt, und er nimmt Mietzinsausfälle oder Leerstände in Kauf, verbunden mit anschliessenden Mietzinserhöhungen.

All diese für einen Liegenschaftenbesitzer alltäglichen Vorkommnisse können mit den herkömmlichen Bewertungsmethoden wie beispielsweise Realwert-, Ertragswert-, Vergleichs- oder Barwertmethode nur ungenügend berücksichtigt werden, da die vorhandenen Informationen nicht vollständig in die Berechnungen einfließen können. Dies betrifft die Schwankungen bei den Mietzinseinnahmen und den laufenden Aufwendungen, insbesondere aber auch die äusserst unterschiedlich anfallenden Renovations- und Sanierungskosten.

**Die DCF-Rechnung ist in der Lage, all diese Vorgänge zu erfassen. Ziel**

der Rechnung ist es, sämtliche vorhandenen zukunftsgerichteten Informationen in die Bewertung der Liegenschaft einfließen zu lassen.

#### Welches ist der Inhalt der DCF-Rechnung ?

In der DCF-Rechnung wird mit zwei Zeitperioden gerechnet. Einerseits spricht man vom Prognosehorizont. Dieser Zeitabschnitt beinhaltet die Zeitspanne, in welcher der Immobilienbesitzer die Entwicklungen der Aufwendungen und Erträge seiner Liegenschaft bereits geplant hat. Diese Planung kann in Form von Budgetzahlen, mittelfristigen Finanzplänen oder vorgesehenen Renovations- und Umbauprojekten vorliegen. Dem Prognosehorizont gegenüber steht die Restnutzungsdauer. Diese umfasst die gesamte Zeitdauer nach dem Prognosehorizont bis zum ökonomischen Horizont.

Die im Prognosehorizont anfallenden Aufwendungen und Erträge gehen einzeln in die Rechnung ein und werden einzeln auf den Bewertungszeitpunkt hin abgezinst und gegenseitig verrechnet. Das Resultat ist der Wertbeitrag desjenigen Zeithorizontes, den man als Liegenschaftsbesitzer im Voraus geplant hat. Für die Restnutzungsdauer wird mit einem klassischen Barwert mit Einlagen in

einen Erneuerungsfonds gerechnet, der über den Prognosehorizont abgezinst wird.

Der Wertbeitrag des Prognosehorizontes und der Wertbeitrag der Restnutzungsdauer ergeben zusammen den DCF-Wert.

#### Welches sind die Herausforderungen in der DCF-Rechnung ?

Die Schwierigkeit in der DCF-Rechnung liegt bei den Renovationen. Die Renovationen fallen in Zyklen an. Wenn wir in einer Liegenschaft heute Küchen und Bäder ersetzen, müssen wir davon ausgehen, diese Erneuerung in 15 Jahren, also im 15. Jahr nach der Bewertung, erneut durchzuführen. Erfolgt die Sanierung der Küchen und Bäder aber erst im 6. Jahr nach der Bewertung, fällt die nächstfolgende Renovation erst im 21. Jahr das nächste Mal an, usw.

Natürlich trifft der Renovationszyklus nicht nur auf Küchen und Bäder, sondern grundsätzlich auf alle Bauteile des Innenausbaus mit ihrer unterschiedlichen Lebensdauer zu. Der moderne DCF-Ansatz ist in der Lage, die im Prognosehorizont anfallenden Teilrenovationen sowie den Einfluss der in der Restnutzungsdauer anfallenden Renovationen per heute zu erfassen und in die Bewertungsrechnung

einfließen zu lassen. Die neuen Rechnungslegungsvorschriften für Pensionskassen Swiss GAAP FER 26 sehen vor, dass sämtliche Anlagen nach aktuellen Werten in der Bilanz aufzuführen sind. Unter aktuellen Werten werden Marktwerte zum Bilanzstichtag verstanden. Führende Treuhand- und Revisionsgesellschaften empfehlen hier die Anwendung der DCF-Methode, dies aus folgenden Gründen:

**Die DCF-Methode ist ein zukunftsorientiertes Bewertungsverfahren und verfügt dank seiner detaillierten Berechnungsweise über eine hohe Transparenz. Die Methode ist zudem international akzeptiert und führt zu einer äusserst aktiven Bewertung des Immobilienportfolios.**

Die Von Graffenried AG Liegenschaften empfiehlt sich, auch Ihre Liegenschaft nach der DCF-Bewertungsmethode neu zu bewerten.

#### Liegenschaften

VON GRAFFENRIED AG LIEGENSCHAFTEN  
Planung + Architektur, Verwaltung + Bewirtschaftung  
Beratung + Vermittlung  
Marktass-Passage 3, 3000 Bern 7  
Tel. 031 320 57 11, Fax 031 320 57 12  
liegenschaften@graffenried.com  
www.graffenried.com

## TREUHAND

### Der neue Lohnausweis

#### Die Auswirkungen auf Gehaltsnebenleistungen, Spesenentschädigungen und Arbeitsverträge

**Der neue Lohnausweis wird nach mehrmaligen Verschiebungen ab 2007 definitiv eingeführt. Die Übergangszeit sollte genutzt werden, um die Saläradministration, Informatik, Lohn- und Finanzbuchhaltung, Gehaltsnebenleistungen, Spesenentschädigungen und Arbeitsverträge zu überprüfen und nötigenfalls anzupassen. Zusätzlich besteht bei mitarbeitenden Familienangehörigen und Aktionären bei Gehalts- und Spesenbezügen meist Optimierungspotential.**

Der Lohnausweis ist für die Erstellung der privaten Steuererklärung von Unselbstständigen ein wesentliches Hilfsmittel, da der Arbeitgeber seinen Mitarbeiterinnen

und Mitarbeitern darauf alle entrichteten Leistungen deklariert. Ein unvollständig oder gar falsch ausgefüllter Lohnausweis kann für den Aussteller und den Empfänger steuer- und strafrechtliche Folgen haben, gilt der Lohnausweis doch als Urkunde im Sinne des Schweizerischen Strafrechtsgesetzbuches.

Das heutige Formular Lohnausweis ist über 30-jährig und in mehr als 20 Ausführungen in Umlauf. Ein neuer Lohnausweis drängt sich auf, weil sich die Gehaltsmodelle in den letzten Jahren stark verändert haben. Nach jahrelangen Vorbereitungsarbeiten und Diskussionen hat die Schweizerische Steuerkonferenz diesen Frühling einer Verschiebung zur Ein-

führung des Lohnausweises ein letztes Mal zugestimmt. Ab der Steuerperiode 2007 (Löhne des Kalenderjahres 2007) muss der neue Lohnausweis verwendet werden.

Umstritten ist der neue Lohnausweis vor allem wegen den ausführlicheren Angaben zu Lohnnebenleistungen und Spesenvergütungen. Gemäss den Befürwortern soll mit dem Lohnausweis mehr Transparenz in der Deklaration und Vereinheitlichung der Besteuerung geschaffen werden. Die Steuerbehörden verweisen zudem auf die bisher hohe Mängelrate bei den Lohnausweisen und auf die zukünftig effizienteren Verarbeitungsmethoden (Barcode-System).

Die Wirtschaftsvertreter als Gegner des neuen Lohnausweises sehen darin vor allem die Schaffung von neuem Steuer-substrat, einen administrativen Mehraufwand für die Unternehmungen und hohe Kosten für die Umsetzung.

Das neue Lohnausweisformular ist im Hochformat und Additionsprinzip ausgestaltet. Es ist auch für die Deklaration von Rentenleistungen aus der 2. Säule und für Verwaltungsratsbezüge zu verwenden. Für die korrekte Handhabung wurden eine detaillierte Wegleitung und eine Kurzwegleitung für Kleinunternehmungen erstellt. Zusätzlich wird in einem Pilotprojekt bis im Frühling 2006 der neue Lohnausweis in der Praxis getestet. Wesentliche Änderungen oder eine erneute Verschiebung ist trotz nicht verstummender Kritik aus Wirtschaft und Politik nicht zu erwarten.

Im Bereich der Lohnnebenleistungen und Spesenvergütungen fallen folgende Änderungen bzw. Präzisierungen in der erwähnten Wegleitung auf:

**Bargeldlose Gehaltsnebenleistungen** müssen zum Markt- oder Verkehrswert deklariert werden.

**Effektive Spesenvergütungen** müssen betragsmässig nur dann aufgeführt werden, wenn die Vorgaben gemäss Wegleitung zum neuen Lohnausweis überschritten sind und dazu kein durch die Steuerbehörde genehmigtes Spesenreglement vorliegt.

**Pauschale Spesenvergütungen** sind weiterhin immer und unabhängig der Mitarbeiterkategorie und eines genehmigten Spesenreglements zu deklarieren.

Die Benützung eines Geschäftsfahrzeuges für den Arbeitsweg und den privaten Gebrauch ist analog der Regelung

der Mehrwertsteuer zu bescheinigen. Der **Privatanteil Geschäftsfahrzeug** beträgt 1 % pro Monat vom Anschaffungswert des Fahrzeuges, mindestens aber CHF 150.00 pro Monat. Vorbehalten bleibt die effektive Abrechnung der privaten Kilometer, dafür wird aber die Führung eines Bordbuches verlangt.

In einem **Negativkatalog** sind **verschiedene** Spesenvergütungen aufgeführt, welche aus Wesentlichkeits- oder Praktikabilitätsgründen **nicht in den Lohnausweis aufzunehmen** sind, beispielsweise das gratis abgegebene SBB-Halbtaxabonnament, REKA-Check-Vergünstigungen bis CHF 600.00 pro Jahr, übliche Geschenke bis CHF 500.00 pro Ereignis, Warenrabatte für Eigenbedarf oder die Gratis-Parkplatzbenützung am Arbeitsplatz.

Durch die erhöhte Transparenz und Deklarationspflicht können Lohnnebenleistungen und Spesenvergütungen von den Steuerbehörden plötzlich als steuerbares Einkommen klassiert werden. Darum sollten bestehende Regelungen und Arbeitsverträge überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Insbesondere bei der Ausrichtung von Pauschalspesen oder höheren effektiven Spesenvergütungen als in der Wegleitung vorgesehen, ist die Genehmigung eines auf die individuellen Bedürfnisse angepassten Spesenreglements durch die Steuerverwaltung des Sitzkantons empfehlenswert.

Die Schweizerische Steuerkonferenz hat dazu Musterspesenreglemente für Angestellte und leitendes Personal erlassen. Ein genehmigtes Spesenreglement ist in allen Kantonen verbindlich und erhöht die Rechtssicherheit der Angestellten und der Unternehmung. Bereits durch die Steuerbehörden genehmigte Spesenreglemente und Spesenpauschalen gelten grundsätzlich auch unter dem neu-

en Lohnausweis. Ebenfalls sollte die Aushandlung von individuellen Lösungen weiterhin möglich sein.

Der neue Lohnausweis basiert auf keiner neuen Rechtsgrundlage, die Ausführungsbestimmungen wurden präzisiert und landesweit angepasst. Sollten Arbeitgeber in der Vergangenheit beim Ausfüllen der Lohnausweise Pflichtverletzungen begangen haben, werden sich die Steuerbehörden gemäss eigener Auskunft bei Bagatellfällen, und wenn keine Absicht bestand, kulant verhalten.

In Familienunternehmungen sind zudem die Bezüge von mitarbeitenden Aktionären und Familienangehörigen zu überprüfen, da die Steuerbehörden vermehrt solche Bezüge auf die geschäftsmässige Begründetheit hinterfragen und limitieren. Durch eine geschickte Planung können Gehalt, Spesen, Nebenleistungen und Gewinnanteile mit dem Einverständnis der Steuerbehörden optimiert und ungewollte zusätzliche Steuerbelastungen verhindert werden.

Die Einführung des neuen Lohnausweises stellt eine Unternehmung vor verschiedene und nicht zu unterschätzende Arbeiten. Für alle notwendigen Massnahmen ist genügend Zeit einzuplanen, damit bei der Einführung des neuen Lohnausweises ab dem 1. Januar 2007 die Unternehmung vorbereitet ist. Die Spezialistinnen und Spezialisten der Von Graffenried AG Treuhand sind Ihnen bei der Vorbereitung und Umsetzung gerne behilflich.

#### Treuhand

VON GRAFFENRIED AG TREUHAND  
Waaghausgasse 1, 3000 Bern 7  
Tel. 031 320 56 11, Fax 031 320 56 90  
treuhand@graffenried.com  
www.graffenried.com

#### Beratungen

VON GRAFFENRIED AG BERATUNGEN  
Zeughausgasse 18, 3000 Bern 7  
Tel. 031 320 59 11, Fax 031 320 59 12  
ber@graffenried.com  
www.graffenried.com

#### Liegenschaften

VON GRAFFENRIED AG LIEGENSCHAFTEN  
Planung + Architektur, Verwaltung + Bewirtschaftung  
Beratung + Vermittlung  
Markt-gass-Passage 3, 3000 Bern 7  
Tel. 031 320 57 11, Fax 031 320 57 12  
liegenschaften@graffenried.com  
www.graffenried.com



**VON GRAFFENRIED**  
Dienstleistungen für das Vermögen

#### Privatbank

PRIVATBANK VON GRAFFENRIED AG  
Markt-gass-Passage 3, 3000 Bern 7  
Tel. 031 320 52 22, Fax 031 320 52 11  
bank@graffenried.com  
www.graffenried.com

#### Treuhand

VON GRAFFENRIED AG TREUHAND  
Waaghausgasse 1, 3000 Bern 7  
Tel. 031 320 56 11, Fax 031 320 56 90  
treuhand@graffenried.com  
www.graffenried.com