

Neuausrichtung grenzübergreifender Unternehmensstrukturen

*Umsiedlung im Kontext neuer internationaler Rahmen-
bedingungen: Die Geschichte eines Unternehmers*

Von Aline Dénéreaz und Dr. Andreas Wenger, Inhaber der Transforma AG, Zürich

Der heutige internationale Steuerkontext ist für Unternehmen, die steueroptimierte Strukturen ohne konkrete betriebswirtschaftliche Aktivität betreiben, ein echtes Problem. Konstruktionen ohne ausreichende wirtschaftliche Begründung sind von den Steuerbehörden aus Hochsteuerländern zunehmend nicht mehr toleriert.

Die folgende Fallstudie aus unserer Beratungspraxis illustriert, wie die Herausforderung, eine überzeugende wirtschaftliche Logik im Crossborder-Kontext umzusetzen durch eine integrierte betriebswirtschaftliche, juristische und steuerliche Vorgehensweise in eine Chance für das Gesamtunternehmen verwandelt werden kann.¹

Jaap Cramer, ein Unternehmer aus Nordeuropa

Jaap Cramer ist ein erfolgreicher Unternehmer, der im Norden Europas qualitativ höherwertige Badezimmer-Armaturen für Duschen, Baden und Händewaschen herstellt. Er ist nach seinem Ingenieurstudium in Manchester in sein Heimatland zurückgekehrt und hat den väterlichen Betrieb übernommen. Über die Jahre ist es ihm gelungen, das Unternehmen kontinuierlich zu modernisieren, die Produktion zu automatisieren, die Firma zu vergrössern und den Absatz zu internationalisieren. Seine Frau Jane hat ihn immer aktiv unterstützt und die Kinder Jette und Niels grossgezogen.

Nach einem Studium in London hat sich die Tochter Jette an der ETH Zürich im Bereich der Oberflächenbehandlung von Kunststoff spezialisiert. Zurzeit forscht sie an neuen, leichteren und auch günstigeren Materialien für die wasserfeste, kalkabstossende Oberfläche von Küchen und Bädern. Jette hat in Zürich einen sympathischen deutschen Forscher kennengelernt, den sie bald heiraten wird.

Auch Niels macht die Eltern stolz. Er hatte einen der jährlich begehrten zwanzig Plätze am Art Center College of Design in Vevey erhalten und dort einen glanzvollen Abschluss gemacht. Seit 3 Jahren ist er nun auf Wanderschaft und hat Praktiken bei Alessi, Volvo und Bulthaup gemacht. Jaap Cramer würde seinen

Sohn sehr gerne als Chefdesigner seiner Armaturen sehen, aber der lebenslustige Niels findet die väterlichen Modelle zu wenig edel und trendy, den ganzen Betrieb zu traditionell und den Norden Europas langweilig.

Jaap Cramer kommt einmal im Jahr nach Zürich. Nicht nur Züriger Schnitzel und die Röstli im Zeughauskeller locken ihn, sondern auch das jährliche Treffen mit Herrn Zwicky in Zug. Seit über 20 Jahren verkauft die Unternehmung von Herr Cramer einen Teil der Armaturen an eine Zuger Gesellschaft. Diese wiederum verkauft die Armaturen weiter an Kunden in anderen europäischen Ländern. In der Schweiz selber werden hingegen keine Armaturen verkauft. Wie hierzulande üblich hat die Zuger AG Inhaberaktien ausgegeben, welche im Vermögen von Jaap Cramer sind, aber von Herrn Zwicky treuhänderisch gehalten werden. Im Handelsregister ist nur Herr Zwicky als Geschäftsführer und einziger Verwaltungsrat eingetragen, welcher sehr verlässlich an jedem Monatsende die Rechnungen auf dem firmeneigenen Papier ausstellt und dafür sorgt, dass diese auch beglichen werden.

¹ Die Fallstudie entstammt unserer Beratungspraxis, ist jedoch fiktiv. Aufgrund der Vertraulichkeit beruht sie auf mehreren konkreten Fällen, die wir begleitet haben.

Veränderungsbedarf im Anzug

Seit einem Jahr plagen Jaap Cramer nicht nur Rückenschmerzen, sondern auch Sorgen mit den Steuerbehörden seines Landes. Angefangen haben diese mit einer Routineprüfung der Geschäftsbücher durch einen jungen, ehrgeizigen Steuerkommissär. Dieser hinterfragte, warum der Verkauf von im nördlichen Europa hergestellten Armaturen über eine Schweizer Gesellschaft geht. Herr Cramer war auf die Fragen nicht gut vorbereitet und hatte erklärt, dass es sich um einen alten Geschäftspartner in der Schweiz handle und die gemeinsamen Geschäfte historisch gewachsen seien. Der forsche Steuerbeamte schien die Antwort akzeptiert zu haben. Der Steuerberater von Jaap Cramer befürchtet aber, dass dies nur der erste Akt einer grösseren Geschichte sein könnte.

Hinzu kommt die Wirtschaftskrise, die auch Herrn Cramer und sein Unternehmen gebeutelt hat. Bereits vorher hatte er festgestellt, dass sich die Branche schrittweise konsolidiert und fokussiert. Die Konkurrenz wird immer hartnäckiger, dazu mit Design profilierter oder günstiger. Die grosszügigen Margen sind nicht mehr zu halten. In der Krise sackte zusätzlich der eigene Absatz um über 12% ab. Glücklicherweise ist seine Firma solide finanziert und kann den Ausfall auffangen.

Jaap Cramer ist sich bewusst, dass er dringend nicht nur Kosten sparen, sondern auch innovieren und expandieren müsste. Da das Stammwerk baulich an Grenzen stösst und der Export längst mehr als die Hälfte des Umsatzes ausmacht, hat er auch schon nach Übernahmeprojekten in anderen europäischen Ländern Ausschau gehalten. Doch diese Bestrebungen waren aufgrund der schwierigen Marktlage und der etwas fehlenden Motivation von Cramer versandet. Vorerst war es bei dem einen Produktionswerk und den vier Vertriebsniederlassungen in England, Frankreich, Spanien und Italien sowie der Gesellschaft in der Schweiz geblieben.

Schliesslich ist da auch seine Frau Jane, die ihn zunehmend drängt, das operative Geschäft einem fähigen Geschäftsführer zu übergeben und mit ihr in absehbarer Zeit in die Schweiz in die Nähe von Tochter Jette zu ziehen. Sie hat ja recht: Der Senior spürt, dass es Zeit wird, Veränderungen anzugehen. Gut, dass Herr Zwicky angerufen und das jährliche Treffen in der Schweiz angemahnt hat. Der Unternehmer freut sich auf den Austausch mit ihm. Er hat so schon mehrmals gute Impulse erhalten.

Nachhaltige Veränderungen in der Steuerwelt

Herr Zwicky teilt die Sorgen vom Firmeneigner betreffend Absatzschwierigkeiten, wird aber erst recht hellhörig, als dieser seine Erfahrungen mit den Steuerbehörden seines Landes schildert. In den letzten zwei Jahren sind ihm bereits oft solche Ereignisse weitererzählt worden. Einen Erklärungsansatz hat Zwicky in folgendem Artikel gefunden, den Frau Bouchard, eine Schweizer

Steuerexpertin mit viel Erfahrung im internationalen Bereich, in einer grossen Handelszeitung geschrieben hatte. Er gibt Jaap Cramer den Artikel zum Lesen:

Internationale steuerliche Rahmenbedingungen im Wandel

Mit der Finanzkrise sind sehr viele Länder in grosse Finanzierungspässe gekommen: Eine der verlässlichsten Lösungen zur finanziellen Verbesserung der Situation ist das Eintreiben von Steuern. Da Steuersatzerhöhungen bei der Bevölkerung nicht wirklich beliebt und daher politisch heikel sind, versuchen Regierungen immer mehr, noch nicht erfasstes Steuersubstrat zu finden und zu besteuern.

Aufgrund moderner Kommunikationsmittel und von schärferen Abkommen zwischen den Staaten ist dies für die Steuerbehörden in den letzten Jahren wesentlich einfacher geworden. Beispielsweise sind immer mehr Grundbuch- und Handelsregister auf dem Internet zu finden. Auch über nicht kotierte Unternehmungen sind mittlerweile relativ viele Informationen auf dem Netz. Andererseits wurden in den letzten zwei Jahren sehr viele bilaterale Doppelbesteuerungsabkommen zwischen Hoch- und Tiefsteuerländern vereinbart, welche es bei Verdacht auf Steuerhinterziehung dem Wohnsitzland ermöglichen, an Informationen im – in der Regel – Tiefsteuerland zu kommen.

Dank der Personen- und Kapitalverkehrsfreiheit der EU und ähnlichen Grundsätzen der OECD ist es zwar in den meisten Ländern möglich, eine ausländische Gesellschaft zu halten. **Damit diese aber nicht nur rechtlich sondern auch steuerlich als eigenständig betrachtet wird, müssen die Tätigkeiten der Gesellschaft einer wirtschaftlichen Logik folgen.** Die

Gründe für das Halten einer Gesellschaft in einem Tiefsteuerland müssen erklär- und nachvollziehbar sein. Handelt es sich nur um eine Briefkastengesellschaft ohne Tätigkeit und Substanz, nimmt das Hochsteuerland immer öfter eine tatsächliche Leistung im Hochsteuerland an und versteuert die Gewinne der Domizilgesellschaft im Ursprungsland. In den meisten Fällen wird mit Steuerumgehung argumentiert.

In der Regel gehen Steuerbehörden von einer Steuerumgehung aus, wenn die Struktur keiner wirtschaftlichen Logik folgt und somit unüblich ist, hauptsächlich um Steuern zu sparen errichtet wurde und auch damit Steuern wirklich gespart werden. Damit die tatsächliche Leistung einer Unternehmung nicht im Ursprungsland angenommen wird, müssen sich die Verantwortlichen der Unternehmung regelmässig am Sitz der Gesellschaft aufhalten, dort auch die strategischen Entscheide der Domizilgesellschaft treffen und auch die zur Ausführung der Entscheide notwendigen Mitarbeiter vor Ort angestellt oder beauftragt haben. Auch werden die Regeln betreffend der Verrechnung von Gütern und Dienstleistungen im Konzern (Transferpricing) immer detaillierter und auch kontrolliert.

Diese steuerlichen Grundregeln sind nicht neu. Aufgrund des finanziellen Druckes werden sie von den Steuerbehörden der Hochsteuerländer aber zunehmend systematisch und begleitet von politischem Druck angewandt.

Nicht betroffen sind Gesellschaften in Tiefsteuerländern, die auch konkrete Aktivitäten aufweisen. Dies gilt auch, wenn die Aktionäre ihren Wohnsitz in einem Hochsteuerland haben. Je besser die geschäftslogischen Argumente für den Sitz im Tiefsteuerland sind, desto sicherer sind solche Gesellschaften vor einem Zugriff ausländischer Steuerbehörden. Durch ein integriertes Durchleuchten der Geschäftsstrukturen, das spezialisiertes betriebswirtschaftliches, juristisches und steuerliches Know-how kombiniert, können tragfähige Lösungen erarbeitet werden, welche eine wirtschaftliche Begründung sichern und gleichzeitig die steuerliche und juristische Situation optimieren.

Jaap Cramer erkennt umgehend, dass die ersten Fragen des nord-europäischen Steuerkommissärs, warum eine Schweizer Gesellschaft einen Teil der Armaturen abkaufe, in diese Richtung gehen. Bei einer nächsten Revision der Gesellschaften ist es gut möglich, dass der Steuerkommissär fragt, ob Herr Cramer nicht der Eigentümer der Zuger Gesellschaft ist und was diese für Funktionen ausübt. Gute Antworten werden nötig sein.

Herr Zwicky erzählt Herrn Cramer, dass mehrere international tätige Unternehmer mit Hilfe von Frau Bouchard ihre Domizilgesellschaft zu einer aktiven und innovativen Tochtergesellschaft der Gruppe umgewandelt haben. Bei der Standortanalyse wurde jeweils auch die Nachfolgeplanung berücksichtigt und eine globale steuerliche Optimierung aufgrund geschäftslogischer Argumente erreicht.

Sehr gute Voraussetzungen für eine entsprechende Neuausrichtung der Strukturen bieten Länder mit mildem Steuerklima wie die Schweiz. Hervorragende Infrastruktur und hohe Lebensqualität, sehr gut ausgebildetes Personal, ein innovatives und geschäftsfreundliches Klima, beste geografische Erreichbarkeit, gepaart mit Werten wie Qualität und Zuverlässigkeit bieten ideale Bedingungen, um bestehende Gesellschaften zu aktivieren und betriebswirtschaftlich sinnvoll in einen Gesamtverbund einzubetten.

Auch wenn die Struktur der Vergangenheit immer noch von den Steuerbehörden hinterfragt werden könnte, dürfte eine entsprechende Neuorganisation auf Basis solider wirtschaftlicher Argumente Garant für den Eigner und seine Familie sein, gegenüber den Steuerbehörden überzeugend argumentieren zu können. Auch im Hinblick auf einen allfälligen Verkauf oder die interne oder externe Übergabe der Aktienmehrheit an Nachfolger wäre eine wirtschaftlich logische und rechtlich sowie steuerlich saubere Struktur vorteilhaft.

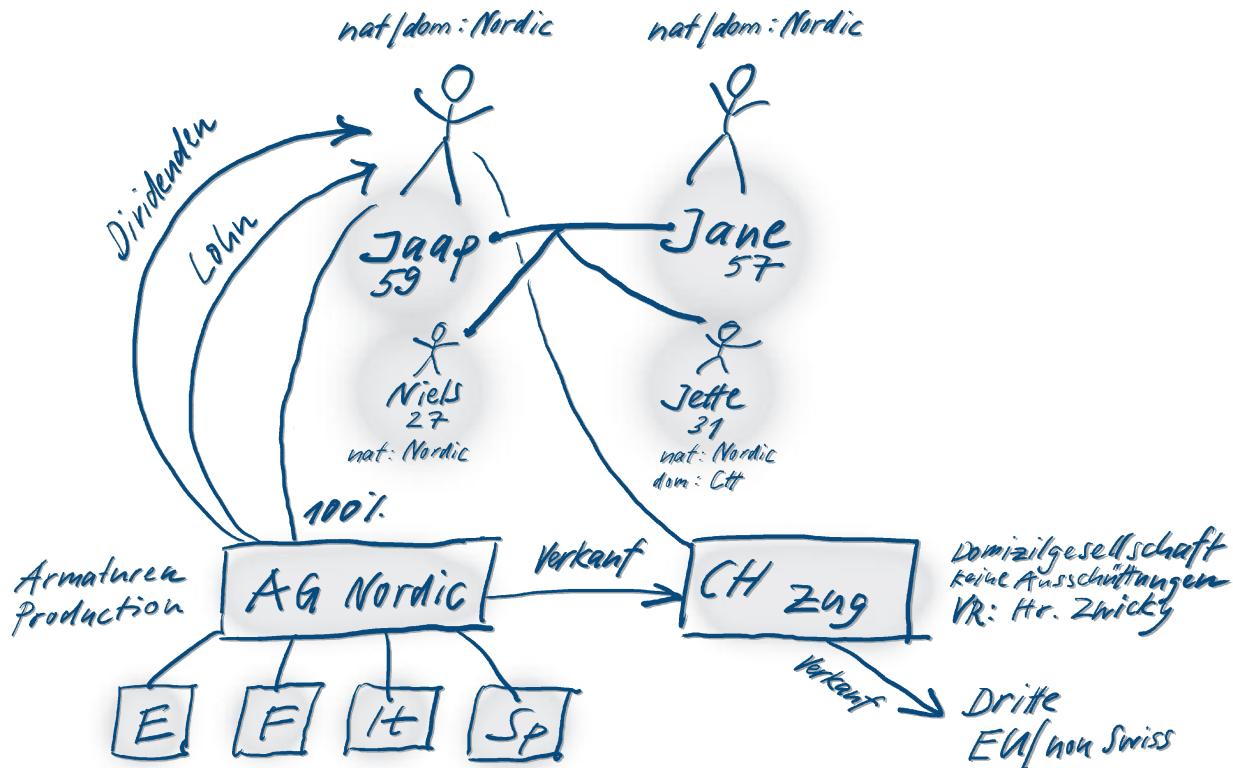
Diese Informationen und Erkenntnisse geben Jaap Cramer zu denken. Er bittet Zwicky, den Kontakt mit Frau Bouchard herzustellen.

Eine erste Skizze der Zusammenhänge

Bevor Herr Cramer wieder in den Norden zurückfliegt, trifft er gemeinsam mit Zwicky Frau Bouchard und deren Geschäftspartner, Dr. Mayer. Frau Bouchard ist für die rechtliche und steuerliche Seite der Analyse zuständig, Herr Mayer für die betriebswirt-

schaftliche Seite. Nach einem stündigen Gespräch hat Frau Bouchard eine erste Handskizze der aktuellen Struktur der Familie Cramer und ihrer Unternehmung angefertigt, welche die aktuelle rechtliche und steuerliche Situation darstellt:

Abb. 1: Übersicht zur Familie Cramer



Es ist jedoch allen klar, dass für eine solide Erarbeitung der wirtschaftlichen Logik wesentlich mehr Zeit notwendig sein wird. Die ersten Fragen von Herrn Mayer haben Herr Cramer aber aufgezeigt, dass es weit mehr Opportunitäten für seine Unternehmung geben würde, als er bis anhin dachte.

Aufgrund der Gespräche formuliert der Unternehmer folgenden Auftrag: Durchführung einer integrierten Analyse der relevanten juristischen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekte der heutigen Unternehmenssituation und Entwicklung einer wirtschaftlich begründbaren, steuereffizienten Crossborder-Struktur für seine Firma.

Klarheit über die Ist-Situation

Für eine erste gemeinsame Arbeitsphase haben Frau Bouchard und Dr. Mayer vorgeschlagen, zu Herr Cramer ins Stammwerk zu kommen. Er schätzt dies und findet es gut, das Unternehmen auch zeigen zu können. Vorgesehen sind die Fertigstellung der Ist-Analyse und Visualisierung des heutigen Geschäftsmodells.

Unter Geschäftsmodell verstehen die Autoren die Grundlogik, mit der eine Unternehmung durch eine bestimmte Art der Leistungserbringung ihren Kunden spezifischen Nutzen schafft und damit Gewinne realisiert. Dazu gehören Aussagen zu den anvisierten Kundensegmenten, dem für diese bereitgestellten Angebot, der Ausgestaltung der Kundenbeziehungen, der genutzten Kanälen, um die Kunden zu erreichen, den zur Erstellung des Angebots nötigen Aktivitäten mit den entsprechenden Ressourcen, allenfalls dazu einbezogene Partner, die Kostenstruktur und das Ertragsmodell der Unternehmung sowie grundlegende Aussagen zur Organisation und Standortstruktur.

Herr Mayer und Frau Bouchard haben den Eigner auch überzeugt, über die für die Unternehmung relevanten Trends, Treiber und Potenziale zu sprechen. Niels hatte ihn darin bestärkt, dass dies eine gute Idee sei, damit wirklich auf Basis eines Gesamtbildes diskutiert werden könne. Daher ist er auch damit einverstanden, dass Bouchard und Mayer ausgewählte Leistungsträger des Unternehmens in den Prozess einbeziehen wollen.

Nach einer umfassenden Werksbesichtigung gleich zu Beginn des ersten Tages folgt ein langes Gespräch mit den Beratern. Gegen Mittag hat Jaap Cramer den Eindruck, dass ein recht umfassendes Bild des heutigen Geschäftsmodells seiner Unternehmung vorliegt. Am Mittagstisch und in den ersten Nachmittagsstunden fokussiert sich die Diskussion auf Trends und Treiber der Branche. Bouchard und Mayer sprechen am Nachmittag individuell mit Cramers Stellvertreter, dem Produktionsleiter, sowie mit dem Finanzchef und dem Leiter Marketing und Vertrieb, mit denen am zweiten Tag ein gemeinsamer Workshop vorgesehen ist.

Treibende Trends und Marktfaktoren

Dieser Workshop ist für den Unternehmer dann doch eher überraschend. Während dem es hinsichtlich des eigenen Geschäftsmodells keine Abweichungen im Verständnis gibt und auch im Hinblick auf die Umweltfaktoren eine ähnliche Bandbreite von Meinungen vorliegt, zeigen sich bei den für die Unternehmung relevanten Branchentrends Meinungsverschiedenheiten.

Bezüglich den für die Zukunft relevanten Markt- und Kundenbedürfnisse entbrennt eine äusserst lebhaft Diskussion. Insbesondere der Leiter Marketing und Vertrieb thematisiert das stark zunehmende Kundenbewusstsein für Design und den verbesserten Produktemix mit zusätzlichen Funktionen, z. B. zur Temperaturregelung, dies im Rahmen einer verstärkt wahrgenommenen

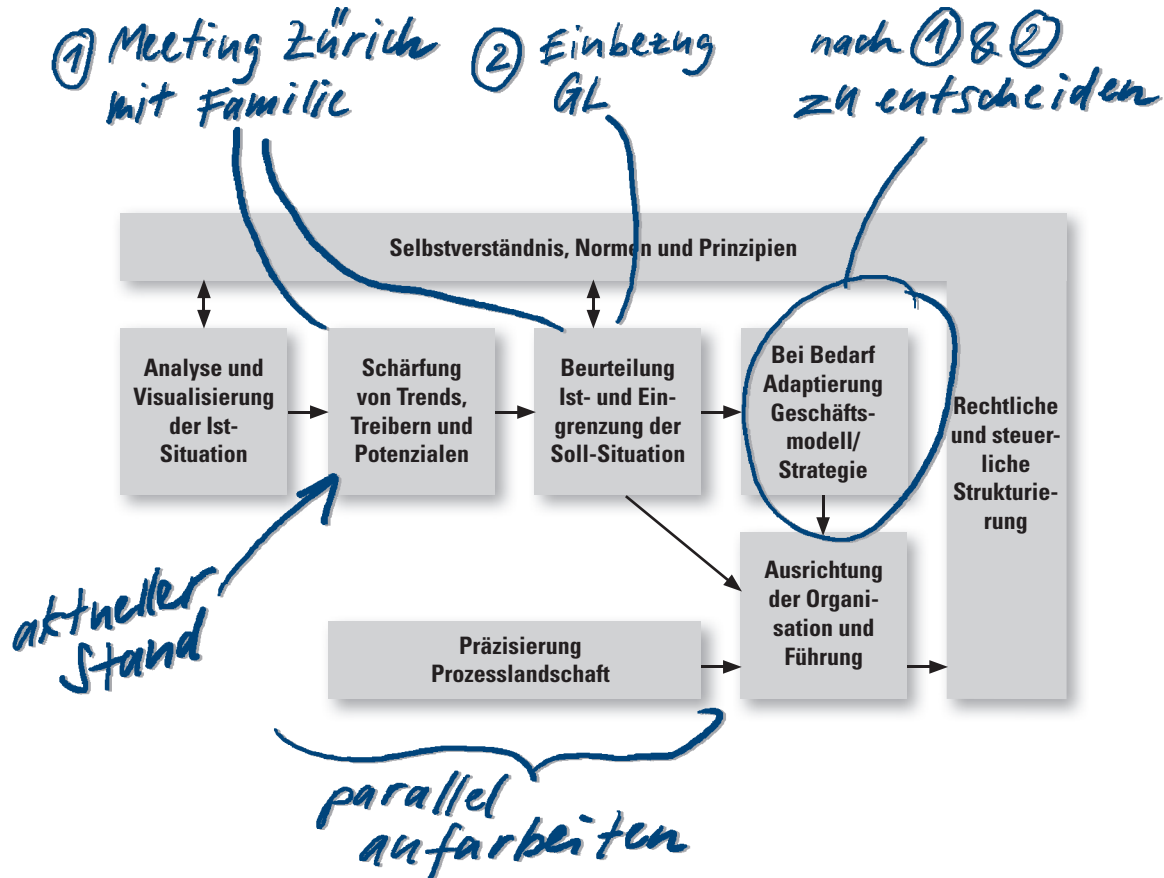
Badzimmer-Kultur mit Themen wie Wellness, Fitness und Schönheit bzw. dem Bad als Rückzugs- und Ruheort. Er findet, dass das Unternehmen sich viel zu stark auf eine qualitativ hochwertige Produktpalette konzentriert, ohne genügend auf die Einbindung in den Kundenkontext zu achten und sich auf relevante Design- und Gesellschaftstrends zu fokussieren.

Im Nachgang trifft Jaap Cramer sich mit Herrn Mayer zur Review und zum gemeinsamen Festlegen des weiteren Vorgehens. Mayer schlägt dem Firmeninhaber vor, wie ursprünglich andiskutiert nun seine Kinder aktiv in den Prozess einzubeziehen. Es wird vereinbart, sich als nächstes mit Niels und Jette in Zürich zu treffen, um die erarbeiteten Ergebnisse zu diskutieren, eine Beurteilung

vorzunehmen und die Stossrichtungen für das Soll gemeinsam festzulegen. Aufgrund der hitzigen Diskussion bezüglich Treibern und zukünftigen Kundenpotenziale regt Dr. Mayer an, dass sich

ein diesbezügliches, intensives Gespräch mit einem Grosskunden in Deutschland und Spanien sowie dem Niederlassungsleiter in Spanien lohnen würde.

Abb. 2: Vorgehensweise zu einer wirtschaftlich begründbaren Crossborder-Struktur



Herr Cramer ist zufrieden. Obwohl er noch nicht genau weiss, wohin die Reise für ihn und die Unternehmung gehen wird und sich dies zuweilen auch unbehaglich anfühlt, ist er froh, dass Bewegung aufgekommen ist. Er freut sich insbesondere darüber, dass sowohl Jette als auch Niels Interesse zeigen und in Zürich

dabei sein wollen. Zum ersten Mal hat er das Gefühl, dass seine Kinder ein wirkliches Interesse am Familienunternehmen haben. Vielleicht war die Überprüfung und mögliche Verschiebung einzelner Funktionen an andere Standorte die Chance, die Nachfolgeplanung innerhalb der Familie anzugehen.

Unterschiedliche Sichtweisen in der Familie

Nach Zürich ist auch seine Frau Jane mitgekommen und Jaap hatte es genossen, den Vorabend wieder einmal mit der ganzen Familie bei Jette zu Hause verbringen zu können. Allerdings merkt er, dass die Diskussion über die Zukunft der Firma nicht einfach werden würde.

Niels macht ein paar entsprechende Bemerkungen. Er hat die Unterlagen genau studiert, insbesondere auch die Reports von Mayer, die dieser im Nachgang der Besuche beim deutschen und spanischen Grosskunden und der spanischen Niederlassung gemacht hatte. Integrierte Erkenntnisse aus Marktstudien zeigen die vermuteten Potenziale. Es kommt eindeutig heraus, dass der Leiter Marketing und Vertrieb mit seiner Interpretation der Markt- und Kundenbedürfnisse nicht alleine ist.

Allerdings hat Mayer in seiner Analyse auch klar herausgeschält, dass gerade im Vertrieb eine sehr uneinheitliche Situation vorlag, sowohl zwischen den einzelnen Niederlassungen als auch in deren Verhältnis zum Hauptsitz. In sehr aktiven Niederlassungen wie in Spanien werden viele kundenorientierte Aktivitäten erbracht, während dem in anderen eher nur das Minimum gemacht wird. Die Hinweise auf mögliche Produktivitätssteigerungen und erhöhte Durchschlagskraft am Markt durch stärkere Koordination und Führung scheinen begründet.

Der Unternehmer hat richtig vermutet. In der Review-Diskussion der bisherigen Ergebnisse schießt sich Niels sofort auf das Thema ein, sekundiert von Jane. Jaap Cramer fühlt sich im ersten Moment angegriffen. Für ihn hat immer das wertige, innovative Produkt im Zentrum der Firma gestanden, das für verschiedene Kundengruppen und Anwendungsbereiche zum Tragen kam.

Dr. Mayer lockert die Diskussion auf, indem er konzentriert die Stossrichtungen wesentlicher Konkurrenten und die damit einhergehenden Veränderungen derer Geschäftsmodelle aufzeigt. Klar erkennbar ist eine zunehmende Fokussierung, sei es beispiels-

weise auf Kundengruppen (z. B. gewerbliche, industrielle und institutionelle Verwendungen) oder auf Einsatzbereiche wie Wellness. Einzelne grössere Anbieter haben zudem ein integriertes Angebot aufgebaut, das auch technologische Systemlösungen im Wasserbereich umfasst.

Zum Glück ist auch Tochter Jette dabei. Mit ihrer sehr pragmatischen Art gelingt es ihr, ihrem Vater klar zu machen, dass es hier nicht um entweder/oder geht, sondern wohl eher um sowohl/als auch. Um die Integration einer neuen Sichtweise, welche das bisherige Verständnis ergänzt. Mayer schlägt vor, im Prozess eine Reflektionsphase einzuschalten, was alle Beteiligten sehr begrüßen. Im Hinblick darauf, dass schliesslich über Verschiebungen von Funktionen zu befinden ist, vereinbart er zudem mit Jaap Cramer, dass die Zeit unternehmensintern zur Aufbereitung der Dokumentation der heutigen Prozesslandschaft genutzt werden soll.

Die Präzisierung der Prozesslandschaft ist zentral, um in Kenntnis der Leistungsflüsse, der Ressourcen und nötigen Fähigkeiten, der Koordinationsnotwendigkeiten und Schnittstellen über eine allfällige Veränderung der Organisations- und Standortstruktur zu entscheiden. Gerade wenn es um Standortfragen und allfällige Verlagerungsentscheide geht, muss die Prozessperspektive berücksichtigt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, die Effektivität und Effizienz der Organisation – und damit letztlich die Rentabilität – durch Prozessbrüche aller Art aufs Spiel zu setzen.

Gemeinsame Beurteilung der Ist-Situation

Einige Wochen später treffen sie sich schliesslich im selben Kreise wieder, diesmal im Stammwerk. Jaap Cramer hat diverse bilaterale Gespräche in der Familie geführt, auch mit seinen engsten Mitarbeitern und zwei Freunden. Er hat sich zusätzlich mit Vertrauten in der Branche ausgetauscht. Dank den Gesprächen fühlt er sich lockerer, um an die offenen Themenstellungen heran zu gehen. Er hat gemerkt, dass Tochter Jette mit ihrem Verständnis der Sache richtig lag: Die Stärken der Firma mit ihren wertigen und innovativen Produkten bilden die solide Basis, mit der die erkannten Chancen ergriffen und den Gefahren begegnet werden können.

Einbindung des Managements

Um sicher zu gehen, will Herr Cramer die Erkenntnisse in seiner Geschäftsleitung diskutieren. Er lädt zu einem Strategiemeeting ein, an dem auch seine Kinder teilnehmen. Mayer unterstützt ihn in der Vorbereitung. Es zeigt sich, dass keine fundamental anderen Einschätzungen vorhanden sind. Die Beurteilung der Ist-Situation kann angereichert und präzisiert, die zentralen Stossrichtungen für die Zukunft grob festgelegt werden:

- *Hin zum Anwendungskontext und den Anwendungsbedürfnissen der Kunden,*
- *verstärkte Anstrengungen im Design und*
- *kritische Überprüfung der Bedienung der gewerblichen, industriellen und institutionellen Kundengruppen.*

Im Hinblick auf die baulichen Grenzen des Stammwerkes, der bedienten Absatzmärkte und der geografischen Verteilung des Umsatzes wird zudem die Frage aufgeworfen, ob nicht längerfristig eine zweite Produktionsstätte in einem anderen europäischen Land ins Auge zu fassen wäre.

Die erneute Diskussion entwickelt sich viel entspannter. Es gelingt, ein stimmiges Bild zu zeichnen, wie man das Umfeld und seine Wirkung auf das Familienunternehmen sieht. Konzentriert wird anschliessend das heutige Geschäftsmodell an den Erkenntnissen gespiegelt und beurteilt. Dank der in der Ist-Analyse erfolgten Visualisierung kann sehr praktisch und gut nachvollziehbar diskutiert und Ideen entwickelt werden, was allenfalls zu eliminieren, was zu reduzieren, was zu stärken und was neu zu schaffen wäre.

Im folgenden telefonischen Abstimmungsgespräch regen die Berater an, nun rasch die relevanten Inputs für die Unternehmensorganisation aus dem Geschäftsmodell herauszuschälen, um wirtschaftlich begründete Lösungen zu entwickeln. Dies bedeutet praktisch, die Auswirkungen der identifizierten Themen Kundenorientierung und Design sowie die Frage der gewerblichen, industriellen und institutionellen Kundengruppen auf das Geschäftsmodell zu klären und anschliessend die Organisationsstruktur zu überprüfen.

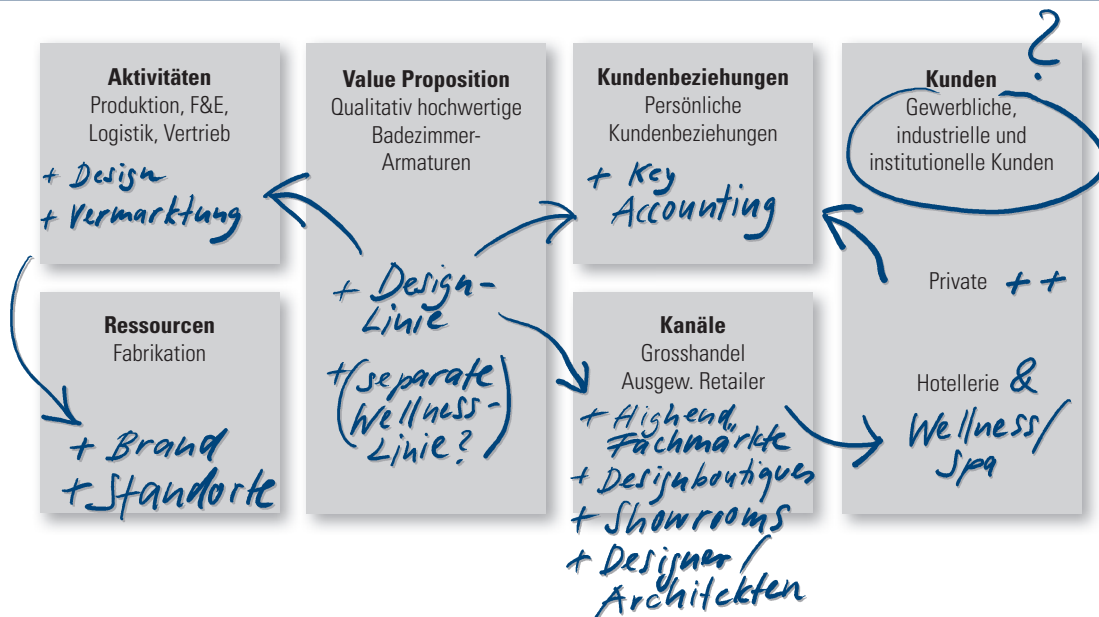
Mit dem überprüften Geschäftsmodell würde es auch möglich, allfällige Fragen seitens der Steuerbehörden des Ursprungslandes, aber auch der Vertriebsländern effizient und v.a. ökonomisch logisch zu beantworten: Die Standorte sind wirtschaftlich eingebunden und die Gesamtstruktur ist effizient gestaltet, nicht nur aus steuerlichen Überlegungen.

Auslotung des Geschäftsmodells

Am Workshop zur Auslotung der Adaptierungsnotwendigkeiten des Geschäftsmodells sind die gesamte Geschäftsleitung, Jaap Cramer sowie Jette und Niels beteiligt. In einem durch Mayer moderierten Prozess wird intensiv über die Auswirkungen der

bisherigen Erkenntnisse auf die grundlegende Funktionsweise der Unternehmung nachgedacht. Es entstehen Prototypen, Alternativen und Szenarien, die diskutiert, verändert, verworfen, weiterentwickelt werden.

Abb. 3: Veränderungen im Geschäftsmodell



Herr Cramer gesteht sich innerlich ein, dass sich der bisherige Weg gelohnt hat, obwohl er zuweilen an der Notwendigkeit gewisser Schritte gezweifelt hatte: Die vielen Puzzlesteine fallen an ihren Platz, die Unsicherheit weicht zunehmend der Klarheit und Fokus. Am Ende eines intensiven Tages macht es den Teilnehmern keine Mühe mehr, für die Unternehmensorganisation Gestaltungsprinzipien zu formulieren.

Gestaltungsprinzipien lenken die organisatorische Neuorientierung in die gewünschte Richtung, in dem sie alle Ansprüche an die Organisation des Unternehmens in einige wenige,

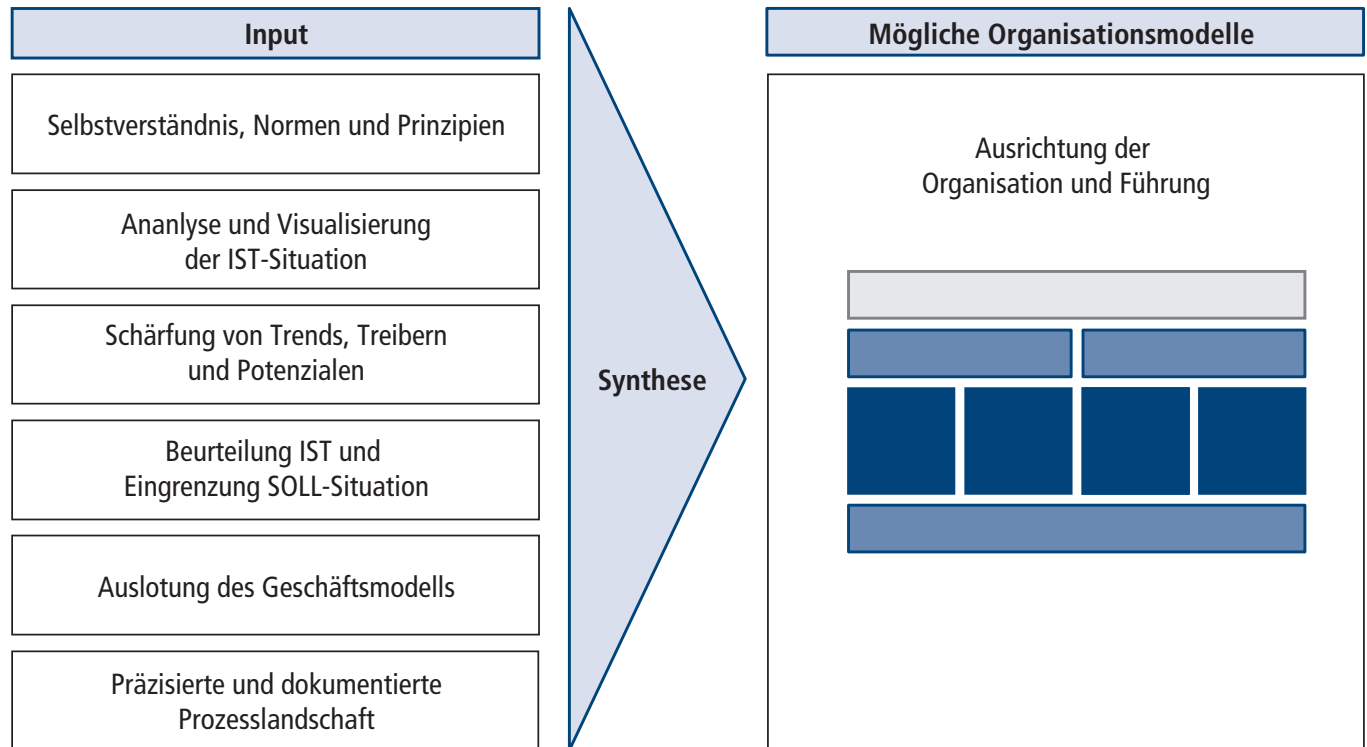
klar fassbare Grundsätzen bündeln. Sie helfen zu erkennen, was die neue Organisation können muss, welchen Ansprüchen sie gerecht zu werden hat und welche Probleme durch sie zu lösen sind.

Die Meinung ist einhellig, dass das Thema Anwendungskontext und -bedürfnisse der Kunden in der hergebrachten funktionalen Organisation nach mehr Bedeutung verlangt: Als zentrales Gestaltungsprinzip wird daher die „Anwendungsorientierung“ festgelegt.

Von der historischen Struktur in die organisatorische Zukunft

Niels macht seinem Vater in der Folge den Vorschlag, dass er auf Basis der bisherigen Erkenntnisse zusammen mit dem Leiter Finanzen, dem Leiter Marketing und Vertrieb und den Beratern an Anpassungsvorschlägen für die Organisation arbeiten würde.

Abb. 4: Mit den Ergebnissen der Vorarbeiten hin zur neuen Crossborder-Struktur



Der Firmeneigner ist über diesen Vorschlag glücklich und stimmt sofort zu.

Zwei Monate später präsentieren Niels und Mayer Herrn Cramer die Ergebnisse. Auf Basis aller Erkenntnisse schlagen sie die Weiterentwicklung der bestehenden Organisation in eine Grundstruktur

vor, die Markt- und Kundenorientierung mit produktspezifischer Prozess- und Produktionsorientierung verbindet. Gleichzeitig ermöglicht sie aber die Spezialisierung durch die Schaffung homogener Organisationseinheiten. Hauptsächlich sollen dazu in einem neuen Marktbereich alle kundenorientierten Funktionen gebündelt und zwischen den Ländern mit eigenen Aktivitäten

neu konfiguriert werden. Gleichzeitig soll die Führung der Niederlassungen verstärkt und besser koordiniert werden, um am Markt mehr Durchschlagskraft zu entwickeln.

Durch die vorgeschlagene Bündelung wird die in das Geschäftsmodell integrierte verstärkte Hinwendung zum Anwendungskontext und den Anwendungsbedürfnissen der Kunden organisatorisch umgesetzt und verankert. Zur Stärkung dieser Stossrichtung sollen im Marktbereich insbesondere für alle Ländermärkte:

- *eine Abteilung für „Geschäftsfeld- und Key Account-Management“ geschaffen werden, um die individuellen Ansprechpartner für die unterschiedlichen Kundensegmente zu konzentrieren, wo nötig neu aufzubauen und gezielt auf die spezifischen Bedürfnisse auszurichten.*
- *der Angebotsservice (Angebotserarbeitung, Standardkalkulation, Abstimmung mit Prozessteams) für die Kunden zusammengefasst werden, um die Qualität zu stärken und die Angebotsbedingungen zu standardisieren.*
- *das Marketing und PR konzentriert und konsolidiert werden, um den einheitlichen Auftritt und eine professionelle Kommunikation zu gewährleisten.*

Konkret ist es auch der neue Marktbereich, der geografisch eine Neuordnung der Aktivitäten erfahren soll. Es ist vorgesehen, alle Markteinheiten in der Schweiz zu konzentrieren, mit Ausnahme der bestehenden vier Niederlassungen sowie den technisch orientierten Kundenfunktionen wie das Projektengineering (komplexe Projekte) und der technische Kundendienst/ Hotline, die im Stammwerk in unmittelbarer Nähe zur Produktion verbleiben sollten. Die Schweiz bietet als Standort nicht nur geografische Vorteile, sondern verspricht auch durch ihre Mehrsprachigkeit und die ausgezeichnete Basisinfrastruktur die wesentlichen Voraussetzungen für die Konzentration des Marktbereiches.

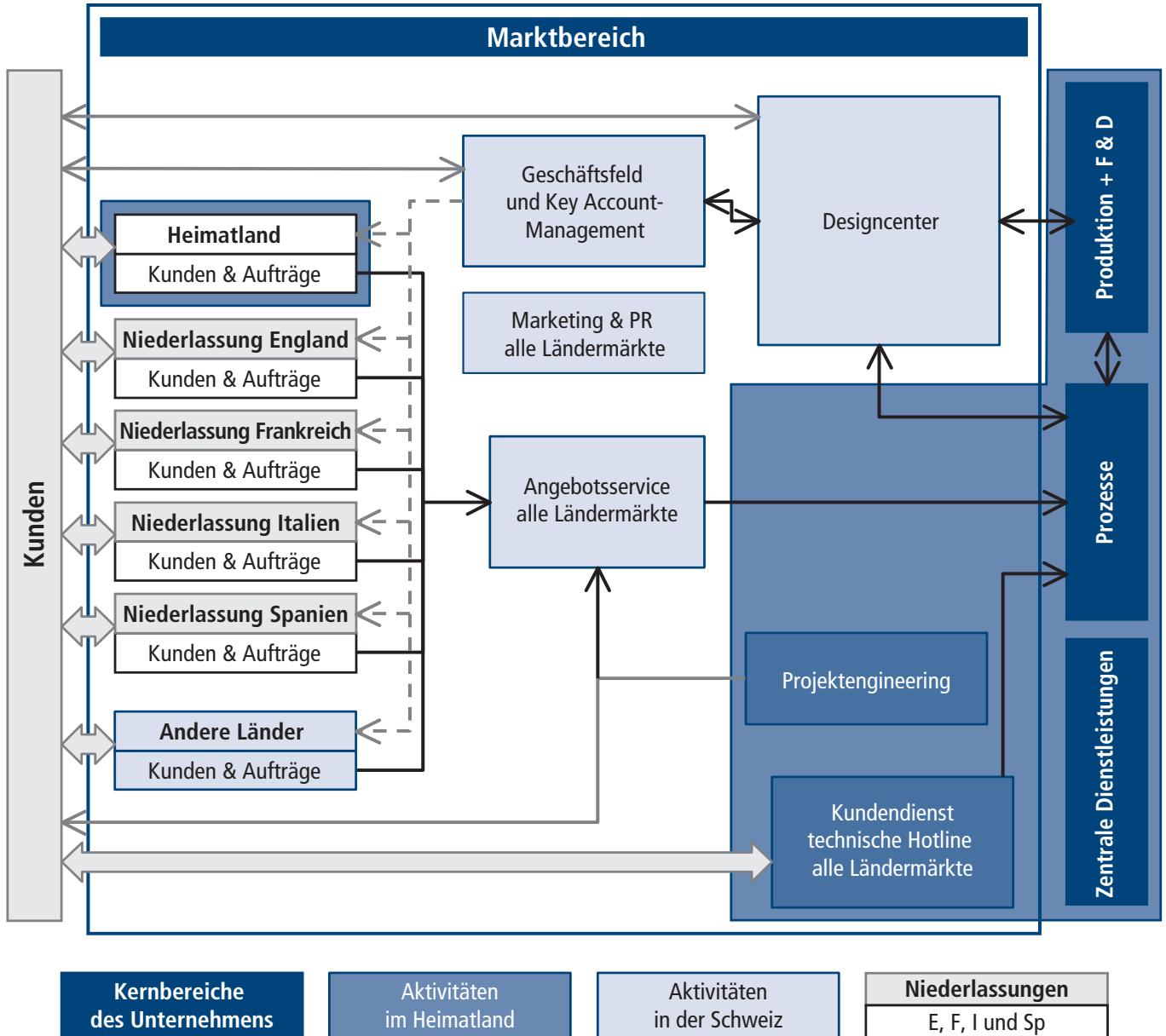
Die Niederlassungen für England, Frankreich, Italien, Spanien und der neuen entsprechenden Einheit für das Heimatland wiederum sollen sich neu als erste Ansprechpersonen auf den direkten Kontakt mit den Kunden konzentrieren, sich um die Kundenwünsche kümmern und in der Abwicklung von Aufträgen bei Bedarf gewisse Lager- und Verteilerfunktionen übernehmen.

Die verstärkten Anstrengungen im Design sollen durch den Aufbau eines kleinen Design-Centers unter der Leitung von Niels in Zürich erfolgen. Dieses soll als Plattform und Koordinationsstelle mit dem Stammwerk, insbesondere mit der F&E und den Prozessteams dienen und gleichzeitig von der Nähe zum Art Center College of Design in Vevey profitieren, um Praktika anzubieten. Geplant ist, auch mit renommierten, externen Designern zusammen zu arbeiten.

Für die bereits bestehenden Prozess- und Produktionseinheiten sowie die zentralen Dienstleistungen werden kaum Neuerungen vorgeschlagen, worüber der Unternehmer froh ist. Sie würden weiterhin im Stammwerk konzentriert bleiben, um bestehende Synergien in der physischen Abwicklung nicht zu gefährden. Neu sind für sie im Wesentlichen die zum Teil wechselnden Schnittstellen zum Marktbereich.

Mit der vorgeschlagenen Lösung bekäme die Unternehmung ein wesentlich internationaleres Profil als bis anhin.

Abb. 5: Das neue, wirtschaftlich begründbare Crossborder-Modell



Standortfragen der Steuerbehörden sind mit dieser Lösung nicht mehr zu befürchten. Die Konzentration bzw. der Aufbau des Geschäfts- und Key Account-Managements, des Angebotsservices, des Marketing und der PR in der Schweiz sind nachvollziehbar und machen betriebswirtschaftlich Sinn. Die Schweizer Gesellschaft würde ihre eigenen Aktivitäten mit Personal in eigenen Büros abwickeln. Sie hätte damit auch wesentliche Koordinationsfunktionen in der europaweit tätigen Unternehmung.

Jaap Cramer studiert die Unterlagen genau. Es wurden diverse Alternativen systematisch geprüft, wobei die vorgeschlagene schliesslich in der Bewertung oben ausschwang. Die aufgeführten Vorteile überzeugen ihn.

Die steuerliche und juristische Umsetzung

Die Schweizer AG in Zug hatte bis anhin lediglich Produkte vom Stammwerk gekauft und diese mit einer guten Marge weiterverkauft. Es wurden weder Vertriebs- noch Marketingdienstleistungen erbracht.

Aus steuerlicher Sicht war dies sehr interessant, da die Zuger Gesellschaft nur auf Bundesebene Gewinnsteuer von effektiv 7.8% zahlte. Als rein aus dem Ausland einkaufende und ins Ausland verkaufende Gesellschaft erhob der Kanton Zug keine Kantons- und Gemeindesteuern. Hingegen wurde ein massgeblicher Teil der Marge in den vier Ländervertriebsgesellschaften besteuert, da diese für die Gewinnerwirtschaftung wesentliche Leistungen erbrachten und auch mehr Personal und Geschäftsräumlichkeiten benötigten.

Die Schweiz hat im internationalen Verhältnis eine relativ tiefe Gewinnbesteuerung. Je nach Domizil ist der Steuersatz für die Staats-, Gemeinde- und Bundessteuern zwischen 12.6% (Obwalden) und 24% (Genf). In Europa ist eine Gewinnbesteuerung zwischen 25–40% eher üblich, zum Teil noch

Eine Etappierung in der Realisierung scheint dem Eigner vertretbar, da die übrige Struktur des Marktbereiches sich später problemlos erweitern liesse. Dr. Mayer hat ja sowieso angefügt, dass die Frage eines zweiten Produktionsstandorts noch offen sei und, wenn, ebenfalls in einem zweiten Schritt anzugehen wäre. Herr Cramer beschliesst daher nach reiflicher Überlegung und nach Rücksprache mit seiner Frau Jane, den Vorschlag umzusetzen, allerdings vorerst ohne das Designcenter.

höher. Grenzüberschreitend tätige Unternehmungen haben damit starke Anreize, zumindest einen Teil des Gewinnes in die Schweiz zu verlegen und damit ihre Konzernsteuerbelastung zu senken.

Dies ist aber mittlerweile nur noch möglich, wenn der Gewinn nachvollziehbar auch in der Schweiz erwirtschaftet wird. Die internationale Steuerauscheidung muss ökonomisch erklärbar sein. Die meisten Doppelbesteuerungsabkommen, welche die Schweiz abgeschlossen hat, sehen vor, dass beispielsweise ein Repräsentationsbüro nur einen geringfügigen Teil des Gewinnes besteuern darf. Hingegen wird beispielsweise der Vertriebshauptszitz einen grossen Teil des Gewinnes besteuern können, sofern belegbar ist, dass ein wesentlicher Teil der Arbeit auch an diesem Sitz vorgenommen wurde.

Der grosse Nachteil der Schweiz ist die erhobene Verrechnungssteuer auf Dividenden von 35%. Vergisst ein ausländischer Aktionär seine Schweizer Beteiligung an seinem Wohnsitz zu deklarieren, sind die 35% Verrechnungssteuer eine definitive

Steuer. Er wird in den meisten Ländern damit eine Steuerhinterziehung verüben. Mittels Doppelbesteuerungsabkommen kann die Verrechnungssteuer von 35% mindestens teilweise zurückerstattet werden. Dies bedingt aber, dass die Dividende im Wohnsitzland versteuert wird.

Viele ausländische Unternehmer sind jedoch gar nicht an einer Dividendenausschüttung interessiert. Vielmehr werden aus den in der Schweiz erwirtschafteten Erträgen die zukünftigen Innovationen finanziert und Investitionen getätigt. Oft werden mit der Zeit zudem Patentgesellschaften oder andere Gesellschaften durch die Schweizer Gesellschaft gehalten oder finanziert.

Mit der Neuorganisation des Unternehmens wird diese Situation massgeblich verändert: Wesentliche Funktionen der Marktbearbeitung und des Vertriebs mit koordinierendem und fachlich massgeblichem Inhalt werden in der Schweiz konzentriert oder neu aufgebaut. Die bestehenden Ländergesellschaften erfahren als erste Ansprechpersonen für den direkten Kontakt mit den Kunden eine Fokussierung und Standardisierung in ihrer Aufstellung, was teilweise eine Reduktion von Funktionen bedeutet. Um die Besteuerung der Gesellschaft zu optimieren, wird je nach Land und dessen Gesetze die dort vorhandene Aktiengesellschaft in eine Betriebsstätte umgewandelt oder in ein Repräsentationsbüro mit Lager.

Die aufgebaute Substanz in der Schweiz und deren Funktion im Gesamtverbund geben dem Leiter Finanzen der Gruppe gegenüber den Steuerbehörden dieser Vertriebsländer genügend Argumente, um die Reduktion des in den einzelnen Ländern erwirtschafteten steuerbaren Gewinnes zu rechtfertigen. Dies umso mehr, als das durch den zentralen Kompetenzaufbau in der Schweiz die einzelnen Niederlassungen verstärkt umsetzungsorientierten Charakter erhalten.

In der Schweiz hilft Zwicky bei der Suche von Geschäftsräumlichkeiten in Zug. Da Zug in der Schweiz einer der tiefsten maximalen

Gewinnsteuersätze hat (effektiv 15.64%) wurde entschieden, den Standort beizubehalten.

Bestehenden Mitarbeitern der einzelnen Vertriebsgesellschaften und des Hauptsitzes, welche Funktionen ausüben die neu in der Schweiz sind, wird einen Arbeitsvertrag in der Schweiz angeboten. Herr Cramer hat am Anfang eingeschätzt, dass höchstens 10% der Mitarbeiter an einer Umsiedlung interessiert sein würden. Mit Erstaunen stellt er fest, dass gerade jüngere und gut qualifizierte Mitarbeiter aus Europa sehr gerne ihren Lebensmittelpunkt in die Schweiz verlegen. Die hohe Lebensqualität, die ebenso hohen Löhne und im europäischen Verhältnis tiefen Steuern, aber auch die immer grösser werdende Gemeinschaft von gut ausgebildeten Fachkräften aus aller Welt machen die Schweiz für motivierte Arbeitnehmer sehr interessant. Da die nun operativ tätige Zuger Gesellschaft nicht nur hochqualifizierte Mitarbeiter benötigt, werden mehrere Mitarbeiter in der Schweiz rekrutiert.

Mit den zuständigen Schweizer Steuerbehörden und der Wirtschaftsförderung bespricht Frau Bouchard die Änderungen der Tätigkeiten der Zuger Gesellschaft im Voraus. Abhängig von den Anzahl Arbeitsplätze, welche geschaffen werden, den getätigten Investitionen in der Schweiz und dem Entwicklungspotenzial der Unternehmung werden die steuerlichen Eckpunkte für die nächsten Jahre mittels eines Rulings definiert. Welchen Anteil des Gewinnes der ausländischen Vertriebsgesellschaften in der Schweiz steuerlich berücksichtigt wird, kann Frau Bouchard anhand der Analyse von Mayer gut darstellen und problemlos wirtschaftlich argumentieren.

Jaap Cramer hat praktisch sein ganzes aktives Leben lang mit den – in seinen Augen – zu hohen Steuern in seinem Wohnsitzland und in den Vertriebsländern gehadert: Der Konzernsteuersatz (durchschnittlicher Steuersatz für alle besteuerten Gewinnbestandteile) betrug letztes Jahr 36.5%. Mit der Neuorganisation und dank dem tiefen Steuersatz für ordentlich besteuerte Gesellschaften in Zug wird sich bei gleich bleibender Ertragslage der Konzernsteuersatz auf 22–25% senken. In den Vertriebsländern wird kaum noch Gewinnanteil zu versteuern sein und

im Haupthaus wird nur der Produktionsgewinn besteuert. Wie hoch diese interne Verrechnung sein muss, wird der Leiter Finanzen mit Hilfe der Analyse von Dr. Mayer problemlos belegen können und somit das Transferpricing-Risiko minimieren. Je mehr für den Erfolg massgebliche Tätigkeiten in die Schweiz verlegt werden, je tiefer wird dieses sein. Für die Entwicklung der Mitarbeiterverträge, die Prüfung, ob ein Mitarbeiterbeteiligungsplan bereits von Anfang an angeboten werden soll sowie den Abschluss eines

Spesenreglementes mit den Steuerbehörden kann der Unternehmer auf Frau Bouchard und ihr Team zurückgreifen. Sie beraten den Personalbereich seines Unternehmens zudem betreffend dem Abschluss einer Pensionskasse. Auch unterstützen sie die umsiedelnden Mitarbeiter bei den klassischen Umsiedlungsfragen wie Wohnungssuche, Schule, Steuern, Bankverbindung, Sozialversicherung, Pensionskassen, Umzugsgut etc.

Weitere Optimierungsmöglichkeiten für den Unternehmer und seine Familie

Im Rahmen der Eröffnung des neuen Sitzes in Zug sitzt die ganze Familie nochmals mit Dr. Mayer, Frau Bouchard sowie Herrn Zwicky zusammen. Es gilt, noch einige offene Punkte zu regeln. So wird Zwicky weiterhin organisatorische und buchhalterische Themen in der Schweizer AG betreuen und hat daher noch einige Fragen. Obwohl die Familie grundsätzlich für die Zukunft gut aufgestellt ist, zeigt Frau Bouchard für die einzelnen Familienmitglieder zudem noch einige mögliche und interessante Zukunftsvarianten aus steuerlicher und rechtlicher Sicht auf:

- *Jette wohnt seit Jahren in Zürich und möchte auch da bleiben. Als in der Schweiz ansässige Ausländerin mit Arbeitsbewilligung bezahlt sie auf dem weltweiten Einkommen und Vermögen Steuern. Durch den Wohnsitz in der Schweiz sind Schenkungen aus dem Ausland nicht versteuert (Schenkungen werden in der Schweiz nur beim Erblasser versteuert) und auch ein allfälliger Kapitalgewinn beim Verkauf von Aktien der Familienunternehmung wäre steuerfrei.*
- *Würde mit Jette eine aktive Forschungsabteilung gegründet, wäre sicher eine Schweizer Lizenzgesellschaft für das Halten neuer Patente für die entwickelten Materialien sinnvoll. Der Steuersatz für Lizenzgesellschaften in der Schweiz liegt zwischen 10–14% und ein sehr gutes Netz von Doppel-*

besteuerungsabkommen ermöglicht eine vollständige oder teilweise Rückerstattung von ausländischen Quellen - steuern auf den Lizenzzahlungen. Würden die Patente beispielsweise beim Hauptsitz gehalten werden, wäre die Besteuerung der Lizenzerträge weit höher als 30%.

- *Offen, wenn auch delikant bleibt die Frage nach dem Rückzug von Herr Cramer aus der aktiven Unternehmensführung. Sollte er eines Tages dem Wunsch von Jane entsprechen, wäre die Schweiz allenfalls ein interessanter Wohnsitz. Nach einem erfolgreichen steuerlichen Wegzug aus seinem Land (manche Länder haben strenge Wegzugsbesteuerungsregeln) wäre der Übertrag der Aktien an seine Kinder in der Deutschschweiz steuerfrei (einige Westschweizer Kantone kennen noch Schenkungssteuern bei der Schenkung an Kindern). Als ausländischer Aufenthaltler ohne Erwerbstätigkeit könnte Jaap Cramer in gewissen Kantonen mit den Steuerbehörden vereinbaren, aufgrund der Pauschalbesteuerung veranlagt zu werden und nicht nach seinem weltweiten Einkommen und Vermögen. Dabei wird die Höhe der Steuer gestützt auf den Wert des in der Schweiz bewohnten Hauses bestimmt. Je grösser die Kapitalanlagen von Herr Cramer bzw. die ausländischen Dividenden ohne Quellensteuer sind, desto interessanter dürfte diese Möglichkeit für ihn sein.*

Jaap Cramers (Zwischen-)Fazit

Ein paar Wochen später verbringt Jaap Cramer einige Tage in seinem Sommersitz an der Nordsee. In ruhigen Stunden an der Küste kehren seine Gedanken einige Male auf das Erlebte in den vergangenen Monaten zurück. Erstaunlich, wie es gemeinsam gelungen ist, aus einer unbequemen Problemlage eine nachhaltige Verbesserung der Gesamtsituation zu schaffen! Er ist positiv gestimmt und für die Zukunft optimistisch. Ihm ist zwar bewusst, dass die Steuerbehörden seines Landes allenfalls die bis anhin in der Schweiz erwirtschafteten Gewinne in einem Nachtsteuerverfahren nachversteuern könnten, da in der Schweiz weder eine wirtschaftliche Erklärung noch Substanz bestand. Hingegen ist

das neu ausgerichtete und implementierte Gesamtmodell wirtschaftlich logisch und daher sind die zukünftigen Gewinne aufgrund der ökonomischen Erklärungen sicher.

Was ihn besonders zuversichtlich stimmt ist, dass seine Unternehmung jetzt neben einer sauberen steuerlichen Struktur v.a. auch eine wirtschaftlich tragfähige, effiziente und zukunftsfähige Organisation besitzt, in welcher er auch innovativ sein kann. Schliesslich freut er sich darüber, dass sich seine beiden Kinder dank dem Prozess erstmals mit Herzblut aktiv in die Weiterentwicklung des Familienunternehmens eingebracht haben.

Literaturhinweise:

Osterwalder A., Pigneur, Y.:
Business Model Generation
John Wiley & Sons, Inc. Hoboken 2010

Thom, N., Wenger, A. P.:
Die optimale Organisationsform.
Grundlagen und Handlungsanleitung
Gabler Verlag Wiesbaden 2010

Steuersätze 2010 gemäss Aufstellung von
KPMG International

Doppelbesteuerungsabkommen gemäss dem
OECD Musterabkommen

Kontakt:

www.transforma.ch

Transforma ist eine auf die Beratung international tätiger Unternehmer und Unternehmen fokussierte Consulting-Gesellschaft. Um zusammen mit unseren Kunden tragfähige, wirtschaftliche und steuerlich optimierte Unternehmensstrukturen zu schaffen, integrieren wir in unserer Vorgehensweise konsequent betriebswirtschaftliche, juristische und steuerliche Kompetenz. In unseren Analysen und Lösungsvorschlägen wie auch bei deren Umsetzung berücksichtigen wir alle im internationalen Kontext relevanten Aspekte, sowohl der Unternehmung als auch der Unternehmerfamilie.

*Die Autorin:
Aline Dénéreaz,
lic.iur und
dipl. Steuerexperte*



Aline Dénéreaz ist Mitinhaberin von Transforma AG. Studium der Rechtswissenschaft und Politikwissenschaft an den Universitäten Bern und Bologna. Nach Praktiken in der Unternehmensberatung und im Notariat berufsbegleitende Steuerexpertenausbildung (Diplom 2004) bei einer der vier grossen Beratungsunternehmen in der internationalen Steuerabteilung. Nach einigen Jahren in einer mittelständigen auf KMU spezialisierten Zürcher Treuhandgesellschaft seit mehr als sieben Jahren als Senior Wealth Planner bei einer Schweizer Grossbank tätig.

Durch die Betreuung von Unternehmer und Unternehmen aus aller Welt im Bezug auf Umstrukturierung und Umsiedlung hat sich Aline Dénéreaz ein sehr breites steuerliches und rechtliches Wissen in Bezug auf Crossborder Steuerfachwissen aus Schweizer Sicht angeeignet. Ein weiteres Wirkungsgebiet ist die Nachfolgeplanung aus steuerlicher und rechtlicher Sicht für Unternehmer mit internationalen Ausgangslagen.

*Der Autor:
Dr. Andreas Wenger*



Dr. Andreas Wenger ist Gründer und Mitinhaber der

Transforma AG. Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bern und Abschluss mit Promotion zum Dr. rer. pol. im 1998. Anschliessend Assistent des Divisionsleiters Energie bei der Electrowatt Engineering AG. Es folgten Stationen als Berater und Projektleiter bei Mercer Management Consulting AG (heute Oliver Wyman) und als Unternehmensberater und Inhaber der Transforma Management Consulting, Zürich. Von 2007 bis Anfang 2011 Marktleiter International und Geschäftsleitungsmitglied eines Konzernbereichs der Schweizerischen Post.

Seine Spezialität ist die Entwicklung und Neuausrichtung von Geschäftsmodellen sowie das strategierorientierte Organisations(re)design, insbesondere im internationalen Kontext. Durch seine langjährige internationale Beratungs- und Managementenerfahrung kennt Andreas Wenger die Herausforderungen der grenzübergreifenden Unternehmensführung sehr genau. Er ist Verwaltungsrat der Veriset Küchen AG und aktiv in ausgewählten Weiterbildungsveranstaltungen für Fach- und Führungskräfte. Er hat mehrere Bücher zu unterschiedlichen Themenstellungen der Unternehmensorganisation publiziert.