


vision

1/1998

Die Themen:

- **Schwangerschaft und Niederkunft im Arbeitsverhältnis**
- **Organisation des Finanz- und Rechnungswesens**
- **Bussen und Gefängnis bei Verbuchung von Privatbezügen über Geschäftsaufwand / Damit Frage der rechtlich richtigen Organisation des Finanz- und Rechnungswesens**
- **Marketingkonzept im Bereich Immobilien**

Die Unternehmen der ITERA Holding AG in Aarau, Baden, Zürich:

ITERA Treuhand- & Revisionsgesellschaft AG, Mitglied STV , Mitglied Treuhand-Kammer

ITERA Immobilien AG, Mitglied SVIT, Schweizerischer Verband der Immobilientreuhänder

ITERA Controlling GmbH



Wir alle gehen ganz natürlich mit den Begriffen «Organisation» und «Organisieren» um, und ich bin überzeugt, dass wir eigentlich «Ordnung» und «Ordnung schaffen» damit meinen. So heisst es ja auch «Ordnung ist das halbe Leben» und dieser Realität gemäss ist die Entwicklung des Ordnungsinns zu Recht Bestandteil jeder guten Erziehung.

Ordnung ist im weitesten Sinn die Vorstellung darüber, wie etwas und alles zu sein hat, ein gigantisches Regelwerk also, welches bestimmt, wie wir in Ordnung uns gegenseitig verhalten und zusammenarbeiten.

Ordnung beinhaltet m.E. bereits das den Begriff «Organisation» ausmachende Element ein Ziel, einen wünschenswerten zukünftigen Zustand anzustreben, weil Ordnung in der Abfolge der Organisationshandlungen als Resultat am Schluss steht.

In der praktischen Organisationsarbeit und in der Organisationslehre verstehen wir unter Organisation die «zielorientierte, dauerhaft gültige Regelung zur Bewältigung der Aufgaben eines Systems». Dabei sind mit diesem System sozio-technische abgegrenzte Gesamtheiten von Elementen und Beziehungen, wie sie z.B. ein Unternehmen ausmachen, gemeint.

Organisationen und Organisieren gehören zu unserer Professionalität und mit dieser Vision zeigen wir Ihnen in einigen Unternehmensbereichen Wissenswertes dazu. Dabei verbinden wir in den einzelnen Abhandlungen die fachlichen Fragen mit denjenigen einer dazugehörigen möglichen sinnvollen Organisation.

Bereits schon zur Tradition geworden sind unsere Gastreferenten. Wir freuen uns besonders für diese Ausgabe der Vision gleich zwei ausgewiesene Spezialistinnen gewonnen zu haben: Frau Dr. iur. Maya R. Pfrunder-Schiess und Frau lic. iur. Regula Bärtschi, beide Rechtsanwältinnen im Anwaltsbüro Dr. M. Pfrunder-Schiess, Aarau und Zürich, mit ihren Arbeiten «Bussen und Gefängnis bei Verbuchung von Privatbezügen über Geschäftsaufwand und damit Frage der rechtlich richtigen Organisation des Finanz- und Rechnungswesens» und «Schwangerschaft und Niederkunft im Arbeitsverhältnis».

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre.

Giorgio Meier
dipl. Treuhandexperte
dipl. Steuerexperte

■ Schwangerschaft und Niederkunft im Arbeitsverhältnis

Regula Bärtschi
lic. iur., Rechtsanwältin
Andrea Lüscher
Personalfachfrau

Seite 3

■ Organisation des Finanz- und Rechnungswesens

Remo Sommerhalder
dipl. Buchhalter/Controller

Seite 7

■ Bussen und Gefängnis bei Verbuchung von Privatbezügen über Geschäftsaufwand / Damit Frage der rechtlich richtigen Organisation des Finanz- und Rechnungswesens

Maya R. Pfrunder-Schiess
Dr. iur., Rechtsanwältin
Giorgio Meier
dipl. Treuhandexperte, dipl. Steuerexperte

Seite 9

■ Marketingkonzept im Bereich Immobilien

Bruno Schweinzer
Architekt HTL, Nachdiplomstudium
Unternehmensführung, Bautreuhänder

Seite 12

Herausgeber:
ITERA Gruppe
5000 Aarau, 5405 Baden-Dättwil und 8001 Zürich

Layout/Satz:
LOGO-SYS AG, 5405 Baden-Dättwil

Druck:
Pluto Druck AG, 5033 Buchs AG

Schwangerschaft und Niederkunft im Arbeitsverhältnis, insbesondere zur Lohnfortzahlungspflicht des Arbeitgebers bei Schwanger- und Mutterschaft

(Wenn in diesem Artikel der Einfachheit halber nur vom Arbeitgeber gesprochen wird, sind die Arbeitgeberinnen selbstverständlich eingeschlossen.)

Die 29jährige H. Lustig ist im 2. Dienstjahr als Sachbearbeiterin bei der Firma Phantasie AG tätig. Vor zwei Wochen teilte Frau Lustig ihrer Vorgesetzten mit, dass sie in der 7. Woche schwanger sei und dass sie nach der Geburt nicht mehr arbeiten wolle.

I. Allgemeines zur Schwanger- und Mutterschaft im Arbeitsverhältnis

1. Keine Kündigung während der Schwangerschaft und 16 Wochen nach der Geburt

Während der Schwangerschaft und in den 16 Wochen nach der Geburt

darf der Arbeitgeber nach Ablauf der Probezeit das Arbeitsverhältnis **nicht kündigen** (Art. 336c Abs. 1 lit. c des Obligationenrechts, kurz OR). Eine in dieser Sperrfrist ausgesprochene Kündigung ist nichtig, d.h. sie entfaltet keine Wirkung. Diese Frist darf aber nicht mit der Dauer der Lohnfortzahlungspflicht, auf welche in diesem Artikel unter Ziffer II. eingegangen wird, verwechselt werden. Die schwangere Arbeitnehmerin kann das Arbeitsverhältnis hingegen jederzeit – unter Einhaltung der ordentlichen Kündigungsfrist – kündigen (siehe auch unter Ziffer II.2).

2. Beschäftigungsverbot nach der Geburt

Nach der Niederkunft darf die Arbeitnehmerin **während acht Wochen** nicht arbeiten; mit ärztlichem Attest und auf ihr Verlangen kann der Arbeitgeber diesen Zeitraum auf sechs Wochen verkürzen (Art. 35 Abs. 2 des Arbeitsgesetzes, kurz ArG). Bei dieser gesetzlich vorgeschriebenen Absenz handelt es sich aber nicht um einen bezahlten Mutterschaftsurlaub. Die Dauer der

Lohnfortzahlung richtet sich vielmehr nach Art. 324a OR oder nach vertraglicher Vereinbarung (siehe Ziffer II).

3. Spezielle Schutzbestimmungen des Arbeitsgesetzes

Das Arbeitsgesetz sieht für schwangere Frauen diverse zusätzliche zwingende Schutzbestimmungen vor. Schwangere Arbeitnehmerinnen dürfen nicht über die ordentliche Dauer der täglichen Arbeitszeit beschäftigt werden. Sie dürfen keine Überzeit leisten und keine gesundheitsschädliche und beschwerliche Arbeit ausführen. Nacht- und Schichtarbeit dürfen nur mit ihrem Einverständnis angeordnet werden.

4. Jederzeitige Niederlegung der Arbeit

Frau Lustig geht es trotz ihres Umstandes gut. Manchmal überfällt sie morgens eine starke Übelkeit und sie kann erst auf den Nachmittag zur Arbeit erscheinen.

Gemäss Art. 35 Abs. 1 ArG können die Arbeitnehmerinnen während der Schwangerschaft ihre **Arbeit jederzeit ohne Arztzeugnis einstellen**. Aber auch bei diesen Absenzen ist die Lohnfortzahlungspflicht zeitlich beschränkt (siehe unter Ziffer II.).

Das Vorlegen eines Arztzeugnisses, welches die Arbeitsunfähigkeit der Schwangeren bestätigt, ist erst dann nötig, wenn der Arbeitgeber oder eine Taggeldversicherung der Arbeitnehmerin Leistungen, welche über den gesetzlichen Minimalanspruch von Art. 324a OR hinausgehen, ausrichtet.

5. Kürzung der Ferien

Die Arbeitsverhinderung durch Schwangerschaft und Niederkunft führt nicht von Anfang an zur Kürzung des Ferienanspruches. Art. 329b Abs. 3 OR gewährt eine **Schonfrist von zwei Monaten**. Das heisst, der Ferienanspruch der schwangeren Arbeitnehmerin kann erst nach drei vollen Monaten und danach für jeden weiteren vollen Monat der Arbeitsverhinderung um einen Zwölftel gekürzt werden.

Frau Lustig war aufgrund der Schwangerschaft 3 1/2 Monate abwesend. Ihr Ferienanspruch kann für den dritten vollen Monat um einen Zwölftel gekürzt werden.



II. Lohnfortzahlungspflicht bei Schwangerschaft und Niederkunft

Frau Lustig hat aufgrund ihrer Schwangerschaftsbeschwerden schon insgesamt zwei Wochen gefehlt. Die Geschäftsleiterin der Phantasie AG, ein Kleinbetrieb stellt sich nun die Frage, wie lange die Phantasie AG noch Frau Lustig den Lohn bezahlen muss.

1. Gesetzliche Lohnfortzahlungspflicht gemäss Art. 324a Abs. 3 des Obligationenrechts

1.1. Berechnung der Dauer der Lohnfortzahlungspflicht nach Art. 324a Abs. 2 OR.

Die Phantasie AG untersteht keinem Gesamtarbeitsvertrag. Eine kollektive Taggeldversicherung wurde nicht abgeschlossen. Der Einzelarbeitsvertrag enthält ebenfalls keine Regelung betreffend Lohnfortzahlung bei Schwangerschaft und Niederkunft.

Nach Art. 324a Abs. 3 OR hat die Schwangere bei Arbeitsverhinderung während der Schwangerschaft und nach der Niederkunft den gleichen Lohnanspruch wie bei Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit. Im ersten Dienstjahr hat der Arbeitgeber, sofern das Arbeitsverhältnis für mindestens 3 Monate eingegangen wurde oder mindestens 3 Monate gedauert hat, den Lohn **für drei Wochen** zu entrichten (Art. 324a Abs. 2 OR). Die Rechtspraxis hat für die Ermittlung der Lohnfortzahlungsdauer **in den weiteren Dienstjahren die Berner, Zürcher und Basler Skala** entwickelt.

Diese gestalten sich wie folgt:

Dienstjahre	Berner Skala	Zürcher Skala	Basler Skala
	Wochen	Wochen	Wochen
1.	3	3	3
2.	4	8	9
3.	9	9	9
4.	9	10	13
5.	13	11	13
6.	13	12	13
7.	13	13	13
8.	13	14	13
9.	13	15	13
10.	17	16	13
11.	17	17	17
15.	22	21	17
20.	26	26	22
21.	26	27	26
25.	30	31	26
30.	33	36	26
35.	39	41	26
40.	39	46	26

Die Phantasie AG hat ihren Sitz in Aarau. Folglich kommt die Berner Skala zur Anwendung. Diese sieht im 2. Dienstjahr eine Lohnfortzahlung von 4 Wochen vor.

1.2. Anrechnung von früheren, bezahlten Absenzen bei der Dauer der Lohnfortzahlungspflicht

Frau Lustig war zwei Monate vor der Schwangerschaft – sie war zu diesem Zeitpunkt bereits im 2. Dienstjahr – aufgrund einer Lungenentzündung zwei Wochen durch ein Arztzeugnis attestiert arbeitsunfähig.

Der Anspruch auf Lohnfortzahlung gemäss Art. 324a Abs. 2 OR steht dem/der Arbeitnehmer/Arbeitnehmerin **nur einmal pro Anstellungsjahr zu**. Selbst wenn mehrere verschiedene Absenzgründe zusammenfallen, wie in unserem Falle Krankheit und Schwangerschaft, werden zur Berechnung der Lohnfortzahlungspflicht die verschiedenen Absenzen während eines Dienstjahres zusammengezählt.

Frau Lustig hat Anspruch auf 4 Wochen Lohnfortzahlung pro Anstellungsjahr. Da sie in diesem Dienstjahr bereits zwei Wochen krankheitsbedingt abwesend war, muss ihr die Phantasie AG nur noch während zwei Wochen den Lohn bezahlen.

2. Wie verhält es sich bei Bestehen einer (kollektiven) Krankentaggeldversicherung

Durch Vereinbarung können vom Obligationenrecht abweichende Regelungen betreffend der Lohnfortzahlungspflicht getroffen werden, sofern diese für den/die Arbeitnehmer/in mindestens gleichwertig sind. Die Gleichwertigkeit lässt sich am einfachsten durch den Vergleich der Versicherungsprämien für die gesetzlichen und die vereinbarten Leistungen prüfen.

2.1. Krankentaggeldversicherung ohne Geburtentaggeldversicherung

*Die Phantasie AG hat für Ihre Belegschaft eine kollektive Taggeldversicherung abgeschlossen. Diese entrichtet nach einer Wartefrist von 60 Tagen, in welcher der Lohn vom Arbeitgeber zu 100% weiterbezahlt wird, während maximal 720 Tagen ein Taggeld, welches 80% des Jahreslohnes entspricht. **Die Versicherung beinhaltet kein Geburtentaggeld (sog. Mutterschaftstaggeld).***

2.1.1 Lohnfortzahlung während der Schwangerschaft

Sofern eine Krankentaggeldversicherung besteht, werden in der Regel (!) die Arbeitsunfähigkeiten während der Schwangerschaft durch die Versicherung gedeckt.

Ob die Krankentaggeldversicherung die von der Schwangerschaft begründeten Absenzen bezahlt, hängt vom Versicherer und vom individuellen Kollektivtaggeldversicherungsvertrag ab. Manchmal findet man die Regelung, dass schwangerschaftsbedingte Absenzen nur gedeckt sind, wenn die Schwangerschaftsbeschwerden die übliche Intensität (?) überschreiten oder dass bei krankheits- und schwangerschaftsbedingten Arbeitsunfähigkeiten Krankentaggelder nur bis acht Wochen vor der Geburt entrichtet werden.

Hat der Arbeitgeber vertraglich mehr zugesichert als die Versicherung leistet, so hat er die entsprechende Differenz zu bezahlen.

Der Arbeitgeber ist von der Lohnfortzahlung erst dann befreit, wenn die Versicherung mit der Auszahlung der Taggelder beginnt. Der Arbeitgeber hat also – andere schriftliche Vereinbarung vorbehalten – **während der gesamten Wartefrist mindestens 80% des Lohnes zu entrichten** (analoge Anwendung von Art. 324b OR).

Die Phantasie AG hat Frau Lustig im letztgenannten Beispiel während 60 Tagen 100% des Lohnes zu bezahlen.

Die unter Ziff. II.1.2. dargelegte Rechtssprechung betreffend der Anrechnung von früheren bezahlten Absenzen bei der Dauer der Lohnfortzahlungspflicht könnte bezüglich der Lohnzahlung während der Wartefrist höchstens dann Anwendung finden, wenn die Arbeitnehmerin in einem von ihm zu unterzeichnenden Dokument oder im Einzelarbeitsvertrag darauf aufmerksam gemacht wurde. Solche Vereinbarungen sind in der Praxis nie anzutreffen.

2.1.2 Lohnfortzahlung während und nach der Geburt

Frau Lustig erhält gemäss Kollektivvertrag der Phantasie AG kein Geburtentaggeld.

Besteht keine Geburtentaggeldversicherung findet bezüglich der Lohnzahlung während des zwingenden, achtwöchigen Mutterschaftsurlaubes Art. 324a Abs. 2 OR Anwendung. Während dieser Zeit bezahlt der Arbeitgeber im ersten Dienstjahr den Lohn für drei Wochen. Für die weiteren Dienstjahre richtet sich die Lohnzahlung nach der Berner, Basler und Zürcher Skala (siehe Ziffer II.1.).

Gemäss Berner Skala hat Frau Lustig im 2. Dienstjahr nach der Niederkunft Anspruch auf vier Wochen Lohnfortzahlung.



2.2. Krankentaggeldversicherung mit Geburtentaggeldversicherung

In diesem Falle ist die Arbeitnehmerin für sämtliche Arbeitsausfälle während der Schwangerschaft, der Geburt und des nachfolgenden Mutterschaftsurlaubes gedeckt. Das Mutterschafts- oder Geburtengeld wird in der Regel während 10 bis 16 Wochen ausbezahlt und beträgt meistens 80% des Lohnes. Üblicherweise müssen eine bestimmte Anzahl Wochen nach der Geburt bezogen werden.

Die Versicherer entrichten in der Regel ein Geburtengeld nur, wenn die versicherte Arbeitnehmerin bis zum Tag ihrer Niederkunft während 270 Tagen gegen Krankheit versichert war.

III. Beendigung des Arbeitsverhältnisses trotz Schwangerschaft und Niederkunft

Frau Lustig will nach der Geburt nicht mehr arbeiten. Die Phantasie AG hat ihr noch während vier Wochen den Lohn zu bezahlen.

Wie bereits unter Ziffer I.1. erwähnt, kann der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis während der Schwangerschaft und 16 Wochen danach nicht kündigen. Die schwangere Arbeitnehmerin kann das Arbeitsverhältnis jederzeit unter Einhaltung der Kündigungsfristen auflösen. Sie verliert aber dadurch allenfalls ihren Anspruch auf Lohnfortzahlung oder auf das Taggeld. Kündigt die Arbeitnehmerin nach der Niederkunft, ist sie unter Umständen nach dem achtwöchigen Urlaub bis zum Ablauf der Kündigungsfrist zur Arbeitsleistung verpflichtet.

In solchen Fällen ist es sinnvoll, in einem **Aufhebungsvertrag** das Arbeitsverhältnis auf den Zeitpunkt aufzulösen, an welchem die Lohnfortzahlung oder die Auszahlung von Taggeld endet.

Mit Frau Lustig könnte ein Aufhebungsvertrag abgeschlossen werden, nach welchem das Arbeitsverhältnis vier Wochen nach der Niederkunft aufgelöst wird.

IV. Wie wird das Taggeld ausbezahlt

Frau Lustig hat aufgrund ihrer Schwangerschaftsbeschwerden schon mehrere Wochen gefehlt. Die Anmeldung an die Versicherung ist erfolgt.

Die Phantasie AG hat für Ihre Belegschaft eine kollektive Taggeldversicherung abgeschlossen. Diese entrichtet nach einer Wartefrist von 60 Tagen, in welcher der Lohn vom Arbeitgeber zu mindestens 80% weiterbezahlt wird, während maximal 720 Tagen ein Taggeld, welches 80% des Jahreslohnes entspricht. Der Jahreslohn inkl. 13. Monatslohn von Frau Lustig beträgt Fr. 54 600.–.

Während der Wartefrist hat der Arbeitgeber mindestens 80% des Lohnes zu entrichten (siehe Ziffer II.2.1.1.). Die Lohnabrechnung gestaltet sich wie folgt:

Bruttolohn 80%	Fr. 3360.–
./ AHV, IV, EO, ALV, PK, etc. ¹	

Die Phantasie AG hat für Ihre Belegschaft eine kollektive Taggeldversicherung inkl. Geburtentaggeld (sog. Mutterschaftsgeld) abgeschlossen. Die Versicherung entrichtet ab dem 1. Tag der Niederkunft während 16 Wochen ein Mutterschaftsgeld, welches 60% des Jahreslohnes entspricht.

Nach Ablauf der Wartefrist bzw. nach Niederkunft richtet die Versicherung dem Arbeitgeber die Taggelder aus, welcher diese Leistungen der Arbeitnehmerin weiterleitet. Die Lohnabrechnung sieht dann folgendermassen aus:

Taggeld (60%)	Fr. 2520.–
./ BVG *	

¹ Es ist zu beachten, dass die Lohn- sowie die Taggeldzahlungen getrennt ausgewiesen werden. Die Sozialabzüge müssen nämlich nur bei den (während der Wartefrist) entrichteten Lohnzahlungen des Arbeitgebers vorgenommen werden. **Die Kranken- oder Mutterschaftstaggelder sind hingegen nicht AHV-, ALV-, IV-, EO-, NBU-pflichtig.**

* Sinkt der Jahreslohn vorübergehend wegen Krankheit, Unfall, Arbeitslosigkeit oder aus ähnlichen Gründen, so behält der bisherige koordinierte Lohn mindestens solange Gültigkeit, als die Lohnfortzahlungspflicht des Arbeitgebers nach Artikel 324 a OR bestehen würde (Art. 8 Abs. 3 BVG). Der Versicherte kann jedoch die Herabsetzung des koordinierten Lohnes verlangen. Die Betragsbefreiung wird individuell vereinbart, üblicherweise besteht eine Wartefrist von 3 Monaten.

Öfters vergüten die Versicherungen die Taggelder erst nach Beendigung der krankheitsbedingten Absenz oder des Mutterschaftsurlaubes. Dem/der Mitarbeiter/in sollte das Taggeld monatlich «vorgesprochen» werden. Die Taggelder müssen spätestens im gleichen Jahr, in welchem die Auszahlung durch die Versicherung erfolgte, dem/der Arbeitnehmer/Arbeitnehmerin überwiesen werden.

Regula Bärtschi,
lic. iur., Rechtsanwältin

Andrea Lüscher,
Personalfachfrau



Organisation des Finanz- und Rechnungswesens

Ein komplexes Gebilde wie eine Unternehmung bedarf einer entsprechenden Führung. Dabei nimmt der Aspekt der finanziellen Unternehmungsführung (Controlling) eine bedeutende Stellung ein. Das zentrale Instrument für ein wirkungsvolles Controlling wiederum ist das Finanz- und Rechnungswesen (FRW). Jede Unternehmung ist für sich ein Spezialfall und stellt an ihre Führung verschiedenartige Ansprüche. Somit muss auch das Controlling jeder Unternehmung spezifisch auf diese Ansprüche ausgerichtet sein. Auch das FRW, als Grundelement des Controllings, hat auf diese Bedürfnisse Rücksicht zu nehmen.

Ansprüche an das FRW

Controlling

Der Hauptzweck eines FRW soll in jeder Unternehmung in der Sicherstellung eines gut funktionierenden Controllings liegen. **In erster Linie ist das FRW also ein Instrument zur Unternehmungsführung.** Auch die diversen Vorschriften, welche die Unternehmung zur Führung einer Buchhaltung anhalten, dürfen nicht von dieser Tatsache ablenken. Bei der Ausgestaltung des FRW müssen demnach alle Bereiche des Controllings beachtet werden, in denen das FRW das grundlegende Arbeitsinstrument bildet:

- Planung (Soll)
- Erfassung der finanziellen Lage (Ist)
- Analyse von Abweichungen (Soll/Ist)

Nur wenn die Unternehmungsführung ein entsprechendes Arbeitsinstrument erhält, können die wichtigen finanziellen Führungsaufgaben auch erfüllt werden. Dies drückt sich insbesondere in der Sicherstellung bzw. Verfolgung folgender Ziele aus:

- Optimale Ertragskraft
- Optimale Liquidität
- Optimale Finanzierung

Handelsrechtliche Vorschriften

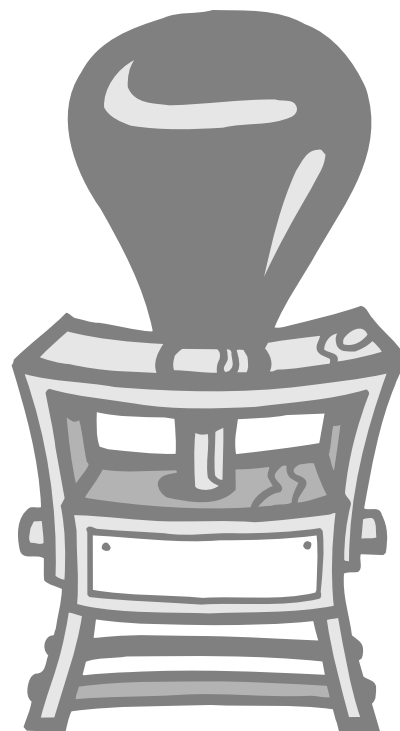
Der Hauptzweck der handelsrechtlichen Vorschriften über die Buchführung liegt darin, dass sich eine Unternehmung gegenüber ihrem Umfeld (Kunden, Gläubiger, Gesellschaftern etc.) nicht besser darstellt als sich die finanzielle Situation in Wirklichkeit darstellt.

Der Gesetzgeber hat bezüglich der Buchführung von Unternehmen diverse Vorschriften erlassen. Diese finden sich im Schweizerischen Obligationenrecht (OR) wieder und behandeln vor allem die Art und den Zeitpunkt der Erstellung von Jahresabschlüssen. Weiter finden sich Angaben über die zwingende Aufbewahrung von Dokumenten und Aufzeichnungen der Buchhaltung. Diese sogenannten allgemeinen Buchführungsvorschriften (Art. 957 ff OR) gelten für praktisch sämtliche Unternehmungen, unabhängig von deren Grösse und rechtlicher Form.

Daneben finden sich, ebenfalls im OR, diverse Vorschriften, welche nur für bestimmte Rechtsformen zwingend sind. Am detailliertesten sind die Bestimmungen über die Aktiengesellschaft (sogenanntes Aktienrecht), welche insbesondere in den Artikeln 662 bis 670 OR Regeln über die Buchführung von Aktiengesellschaften festlegen.

Steuerrechtliche Vorschriften

Bund, Kantone und Gemeinden als Träger der Steuerhoheit haben den Auftrag, die gesetzlich vorgeschriebenen Steuereinnahmen zu sichern. Aus diesem Grund sind in fast allen Steuergesetzen auch Vorschriften über die Buchführung von Unternehmungen zu finden. **Diese Vorschriften dienen also zur Sicherung des Steuersubstrates des Gemeinwesens.** Obwohl das sogenannte Massgeblichkeitsprinzip gilt, wonach ein handelsrechtlicher Abschluss Grundlage zur



Berechnung der Steuerschuld dient, sind vom Handelsrecht abweichende oder sogar zusätzliche Bestimmungen möglich. Sogar innerhalb der Steuergesetzgebung sind je nach anzuwendendem Steuergesetz verschiedene Vorschriften anzuwenden. Insbesondere die aktuelle Mehrwertsteuerverordnung hat einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Ausgestaltung des FRW.

Weitergehende Vorschriften (FER, IAS)

Während die handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Vorschriften über die Buchführung mehr oder wenig standardisierte Regeln enthalten, sind die Unternehmungen in der Ausgestaltung des Controllings frei. Kommt hinzu, dass in der Schweiz die handelsrechtlichen Bestimmungen vor allem im Vergleich zum Ausland zusätzlich einen grossen Spielraum frei lassen. Deshalb hat sich in der Schweiz ein zusätzlicher Buchführungsstandard entwickelt, welcher Vergleiche zwischen Unternehmungen gestattet und dem Bilanzleser mehr Gewähr für eine klare und wahre Darstellung von finanziellen Daten bietet. Eine Fachkommission für Empfehlungen zur Rechnungslegung (FER) hat zu diesem Zweck bereits mehrere Weisungen erlassen und es werden laufend neue Standards entwickelt. Auch international werden laufend solche Standards erarbeitet. Als wegweisend im internationalen Bereich gelten die Weisungen des International Accounting Standards Committee (IAS). Auch ohne internationale Verbindungen sind schweizerische Unternehmungen gut beraten diese weitergehenden Standards, wo sinnvoll, anzuwenden und in ihrem FRW einzubinden.

Vorgehen zur Organisation des FRW

Auswertungen

Die Buchhaltung, als Bestandteil des FRW, ist im Grunde genommen nichts anderes als eine Datensammlung. Wie bei jeder Datensammlung muss zuerst der Output bestimmt werden, d.h. die Anforderung, welche Daten zum Schluss bereit gestellt werden müssen. Erst nach Festlegung des Outputs können die dazu notwendigen Inputs und Verarbeitungen bestimmt werden.

Die Unternehmungsleitung muss sich also als Erstes überlegen, welche Auswertungen für die finanzielle Unternehmungsführung benötigt werden. Dazu ist jedoch eine klare Zieldefinition notwendig. D.h. dass die zu erreichenden finanziellen Ziele definiert werden und darauf gestützt geeignete Kontrollinstrumente bestimmt werden. Das sind z.B. Angaben über Umsatz, Margen oder Gewinne von Segmenten (Produkte, Regionen, Mitarbeiter etc.).

Kontenplan

Aufgrund der Vorgaben des Outputs kann der zentrale Bereich jeder Buchhaltung definiert werden: der Kontenplan. Diese Arbeit wird sowohl von Unternehmern wie auch von Sachverständigen häufig unterschätzt. Nur ein klar durchdachter Kontenplan bietet die Gewähr, dass die für die Unternehmungsführung notwendigen Daten korrekt erfasst und ausgewertet werden können. Ausserdem muss auch ein Kontenplan genügend flexibel sein, um den stetig wechselnden Bedürfnissen der Unternehmung angepasst werden zu können.

So zentral die Festlegung des Kontenplanes ist, umso erstaunlicher ist es, dass hier in der Regel zu wenig Zeit darauf verwendet wird. Erfahrungsgemäss sind spätere Anpassungen oder gar der Ersatz eines bestehenden Kontenplanes mit Umtrieben und Kosten verbunden.

Eine wertvolle Hilfe bei der Erarbeitung eines Kontenplanes bilden die bestehenden Branchenlösungen, damit das Rad nicht mehrmals erfunden werden muss.

Organisation

Selbst klar definierte Auswertungen und ein perfekter Kontenplan bieten noch keine Gewähr dafür, dass ein FRW nach den Wünschen der Unternehmungsführung läuft. Vielmehr müssen, auch bei kleineren Verhältnissen, die personellen und sachlichen Zuständigkeiten sowie Vorgaben und Fristen definiert und durchgesetzt werden. Nur mit einer geeigneten Organisation des FRW ist eine effiziente Datenverarbeitung (Erfassung – Verarbeitung – Auswertung) gewährleistet.

Fazit

Das Finanz- und Rechnungswesen ist als Bestandteil der Unternehmungsführung ein unabdingbares Führungsinstrument. Nicht handels- oder steuerrechtliche Vorgaben sind Ausgangspunkt für die Ausgestaltung des FRW, sondern die Vorgaben der Unternehmungsleitung. Die Beachtung der diversen Einflussfaktoren auf das FRW, insbesondere die zunehmende nationale und internationale Standardisierung, setzt entsprechende betriebswirtschaftliche Kenntnisse voraus. Wichtig ist das richtige Vorgehen zur Organisation eines effizienten FRW, um erstens den Bedürfnissen der Unternehmungsführung gerecht zu werden und zweitens nachträgliche zeitliche und finanziellen Ressourcen für Reorganisationen zu vermeiden, bzw. zu vermindern.

**Remo Sommerhalder, dipl.
Buchhalter / Controller**



Bussen und Gefängnis bei Verbuchung von Privatbezügen über Geschäftsaufwand

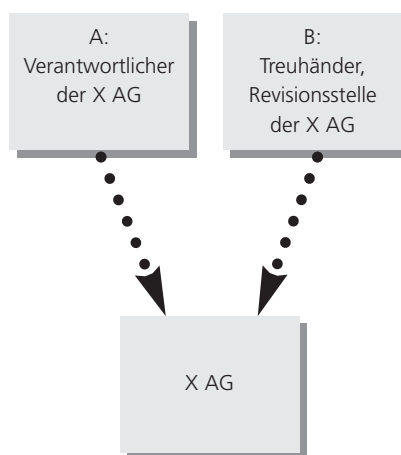
Damit Frage der rechtlich richtigen Organisation des Finanz- und Rechnungswesens

Besprechung des Urteils des Bundesgerichts (Kassationshof BGE 122 IV 25 ff.) vom 12. Februar 1996: Eine inhaltlich unrichtige Jahresrechnung erfüllt den Straftatbestand der Falschbeurkundung. Konkret erstellt eine inhaltlich unrichtige Jahresrechnung, wer Ausgaben privater Natur als Geschäftsaufwand oder Lohnzahlungen auf einem sachfremden Aufwandkonto verbucht. Wird die Verwendung dieser inhaltlich unrichtigen Jahresrechnung auch im nicht fiskalischen Bereich in Kauf genommen, dann gelangen zusätzlich zu den Bestimmungen des Steuerstrafrechts die härteren Sanktionen des gemeinen Strafrechts gemäss Art. 251 Ziff. 1 Schweizerisches Strafgesetzbuch (StGB) zur Anwendung.

1. Ausgangslage (Fallbeschreibung) und Urteil

A als Verantwortlicher der X AG und B als Treuhänder und Revisionsstelle der X AG hatten Ausgaben privater Natur für A und seine Familie im Umfang von Fr. 600 000.– während 4 Jahren als Geschäftsaufwand der X AG verbucht (s. nachfolgende Darstellung).

Das Obergericht entschied, dass es sich bei diesen Ausgaben ebensogut um Lohnzahlungen hätte handeln können, welche auf Sachkonten verbucht, das Geschäftsergebnis nicht beeinflusst hätten. Somit sei der Straftatbestand der Falschbeurkundung nicht erfüllt.



Erfolgsrechnung der X AG

Privatausgaben = Lohnaufwand?

Die Staatsanwaltschaft zog das Urteil des Obergerichts an das Bundesgericht weiter, welches die rechtliche Würdigung des Obergerichts prüfte, dessen Urteil aufhob und A und B der Falschbeurkundung schuldig sprach.

A wurde wegen mehrfachen Steuerbetrugs sowie mehrfacher Urkundenfälschung, konkret Falschbeurkundung, zu 4 Monaten Gefängnis, bedingt bei einer Probezeit von 2 Jahren, und B wegen mehrfacher Gehilfenschaft zu Steuerbetrug und Urkundenfälschung, konkret Falschbeurkundung zu 2 Monaten Gefängnis, bedingt bei einer Probezeit von 2 Jahren, verurteilt.

2. Frage der rechtlich richtigen Organisation des Finanz- und Rechnungswesens

2.1 Nach Handelsrecht

Wer seine Firma in das Handelsregister eintragen lassen muss ist buchführungspflichtig und hat die allgemeinen Bilanzvorschriften nach Art. 958 ff. OR zu beachten.

Gemäss den Grundsätzen der Bilanzwahrheit und -klarheit von Art. 959 OR ist die Jahresrechnung, bestehend aus Erfolgsrechnung und Bilanz, nach allgemein anerkannten kaufmännischen Grundsätzen vollständig, klar und übersichtlich aufzustellen, damit die Beteiligten einen möglichst sicheren Einblick in die wirtschaftliche Lage des Geschäftes erhalten.

Neben diesen allgemeinen Buchführungsvorschriften sind insbesondere für Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung zusätzlich die Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung gemäss Art. 662a OR und die speziellen Mindestgliederungsvorschriften für Erfolgsrechnung und Bilanz von Art. 663 und 663a OR im Auge zu behalten.

Danach weist die Erfolgsrechnung betriebliche und betriebsfremde sowie ausserordentliche Erträge und Aufwendungen aus. Unter Ertrag werden der Erlös aus Lieferungen und Leistungen, der Finanzertrag sowie die Gewinne aus Veräusserungen von Anlagevermögen und **unter Aufwand** Material- und Warenaufwand, **Personalaufwand**, Finanzaufwand sowie Aufwand für Abschreibungen **gesondert ausgewiesen**.



Die Buchführung mit ihren Bestandteilen dient der Selbstinformation des Unternehmens und der Förderung der Interessen der Betriebsangehörigen sowie dem Schutz seiner Gläubiger, ggf. auch dem Interesse einer breiteren Öffentlichkeit.

*Die **allgemeinen Bilanzierungsvorschriften gemäss Art. 958 ff. OR über die ordnungsgemässe Rechnungslegung sowie die Spezialvorschriften des Aktienrechts betreffend die Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung und die Mindestgliederung der Erfolgsrechnung und der Bilanz gemäss Art. 662a ff. OR legen den Inhalt der notwendigen Schriftstücke in definierter Weise fest. Ihnen **kommt daher im Rechtsverkehr eine erhöhte Glaubwürdigkeit zu.*****

*Diese **Tatsache führt dazu, dass nicht nur die unrichtige Erfassung von privaten Ausgaben als geschäftsmässig bedingter Aufwand, sondern auch die Erfassung von effektiv geschäftsmässig bedingtem Aufwand auf einem falschen Aufwandkonto handelsrechtliche, zwingende Vorschriften verletzt.***

2.2 Nach Steuerrecht

Gemäss Art. 125 Abs. 2 Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer (DBG) – im Grundsatz stellvertretend für die analogen Bestimmungen der kantonalen Steuergesetze – müssen natürliche Personen mit Einkommen aus selbständiger Erwerbstätigkeit und **juristische Personen der Steuererklärung die unterzeichneten Jahresrechnungen (Bilanzen und Erfolgsrechnungen) der Steuerperiode oder, wenn eine kaufmännische Buchhaltung fehlt, Aufstellungen über Aktiven und Passiven, Einnahmen und Ausgaben sowie Privatentnahmen und Privateinlagen beilegen.**

*Nach dem **im Steuerrecht geltenden Massgeblichkeitsprinzip bildet die handelsrechtlich richtige Jahresrechnung die Basis für die Berechnung von steuerbarem Gewinn und Kapital, ergänzt um allfällige steuerrechtliche Sondervorschriften gemäss Art. 58 DBG.***

*M.a.W. ist eine **Jahresrechnung steuerlich dann korrekt, wenn sie handelsrechtlich richtig ist und steuerlich unbeachtlich, wenn sie handelsrechtlich unrichtig ist.***

3. Steuerbetrug versus Urkundenfälschung?

Nach jüngst bestätigter Praxis des Bundesgerichts und nach herrschender Lehre werden inhaltlich unrichtige Jahresrechnungen, die allein zur Erzielung steuerlicher Vorteile erstellt werden und deren weitere Verwendung im nicht fiskalischen Bereich nicht in Frage kommt, nur vom Steuerstrafrecht als eigenständigem speziellen Strafrecht erfasst.

Sobald aber vom Täter die Möglichkeit erkannt und wenigstens in Kauf genommen wird, dass die inhaltlich unwahre Jahresrechnung und die dazugehörigen Belege auch von anderen Personenkreisen als dem Fiskus verwendet werden könnte, liegt in der Regel auch eine Falschbeurkundung im Sinne des Schweizerischen Strafgesetzbuches vor. Es kommt dann zur Anwendung der steuerrechtlichen und der gemeinrechtlichen Strafbestimmungen.

Voraussetzung für die Kumulation von Steuervergehen und Falschbeurkundung ist also, dass die Verwendung der inhaltlich unrichtigen Jahresrechnung durch andere Personen als dem Fiskus dem Täter möglich erscheint und von ihm wenigstens in Kauf genommen wird.

4. Die falsche Jahresrechnung als Urkundendelikt

Es ist für jedermann unschwer zu erkennen, dass die Erfassung von Lohn als Sachaufwand und die Verbuchung von privaten Bezügen als geschäftsmässig begründeter Aufwand inhaltlich unwahre Aussagen sind.

Wann aber ist eine inhaltlich unwahre Aussage in der Form einer unwahren Buchung eine Falschbeurkundung im Sinne des Schweizerischen Strafgesetzbuches? Wo ist die Grenze zwischen einer gewöhnlichen und einer qualifizierten schriftlichen Lüge?

4.1 Wann liegt eine Falschbeurkundung nach Schweizerischem Strafgesetzbuch vor?

Zur Definition:

Nach **Art. 251 Ziff. 1 StGB** begeht eine **Falschbeurkundung, wer eine rechtlich erhebliche Tatsache unrichtig beurkundet** oder beurkunden lässt, **in der Absicht, jemanden am Vermögen oder an andern Rechten zu schädigen oder sich oder einem anderen einen unrechtmässigen Vorteil zu verschaffen.**

Vorausgesetzt ist also einerseits, dass es um eine rechtlich erhebliche Tatsache geht, dass diese unrichtig beurkundet wird und dies im Bestreben geschieht, sich oder einen andern unrechtmässig zu bereichern oder jemanden zu schädigen.

Wichtig: A und B haben nicht eine Urkundenfälschung im eigentlichen Sinn begangen, welche die Erstellung einer unechten Urkunde zum Gegenstand hat, sondern eine Falschbeurkundung, also die Errichtung einer echten, aber unwahren Urkunde, bei der der wirkliche und der beurkundete Sachverhalt nicht übereinstimmen.

Nicht jeder falsche Inhalt einer Urkunde, nicht jede schriftliche Lüge ist genügend intensiv, um den Tatbestand der Falschbeurkundung zu erfüllen. **Nach bundesgerichtlicher Rechtsprechung ist nur dann eine Falschbeurkundung anzunehmen, wenn einer Urkunde (mit unwahrem Inhalt) im Rechtsverkehr erhöhte Glaubwürdigkeit zukommt, sei es, dass z.B. eine Prüfungspflicht durch einen Notar oder eine andere Urkundsperson vorangegangen ist oder dass Gesetzesvorschriften, die den Inhalt der Urkunde in verbindlicher Weise näher festlegen, wie z.B. bei Jahresrechnungen buchführungspflichtiger Unternehmen gemäss Art. 958 ff. OR und Art. 662a ff. OR, verletzt worden sind.**

4.2 Die Beweiseignung der Buchführungsurkunden

Die kaufmännische Buchführung und ihre einzelnen Teile sind aber gerade dazu bestimmt und geeignet, Tatsachen von rechtlicher Bedeutung zu beweisen; sie sind Absichtsurkunden, und es kommt ihnen eine erhöhte Glaubwürdigkeit aufgrund gesetzlicher Vorschriften zu. Die Bücher und Belege, Journale und Einzelkonti, die Bilanzen und Erfolgsrechnungen eines Unternehmens haben eine Garantiefunktion; alle Schriftstücke einer kaufmännischen Buchführung haben daher Urkundencharakter, und aus diesem Grund sind falsche Buchungen dann Falschbeurkundungen, wenn sie Buchungsvorschriften, sei es gemäss Art. 958 ff. OR oder Art. 662 ff. OR, verletzen, die eigens deshalb errichtet worden sind, um die Wahrheit der gemachten Erklärung zu gewährleisten.

4.3 Die Verwendung der beweisbestimmenden Urkunden

Die Eignung allein, als Beweis zu dienen (objektiver Tatbestand), macht aus

der inhaltlich unrichtigen Buchhaltung und Jahresrechnung zwar noch nicht die Falschbeurkundung gemäss Art. 251 Abs. 1 StGB, sondern es braucht zusätzlich die Absicht des Täters, die Urkunde für andere als Steuerzwecke zu verwenden (subjektiver Tatbestand). Nach den Ausführungen des Bundesgerichts ist aber hierfür ausreichend, dass der Täter die Möglichkeit eines nicht fiskalischen Gebrauchs der Urkunde erkannte und die Verwirklichung dieser Möglichkeit nicht ausschliessen konnte.

Im Hinblick auf die handelsrechtliche Jahresrechnung einer Aktiengesellschaft hat das Bundesgericht gefolgert, dass deren Verwendung niemals nur gegenüber den Steuerbehörden erfolge, sondern stets auch gegenüber Dritten als Ausweis über die finanzielle Situation der Gesellschaft diene, und damit davon auszugehen sei, dass die Erstellung einer handelsrechtlich inhaltlich unrichtigen Jahresrechnung in aller Regel bedeute, dass deren Verwendung im nicht fiskalischen Bereich in Kauf genommen werde, weshalb eine Falschbeurkundung gemäss Art. 251 Abs. 1 StGB vorliege.

Wer also verpflichtet ist, eine kaufmännische Buchhaltung zu führen und dabei die gesetzlichen Vorgaben verletzt, indem er sich oder einem andern Lohn auszahlt und diesen über ein Sachaufwandkonto bucht, begeht eine Falschbeurkundung, weil damit eine unwahre Buchung mit Beweiseignung vorgenommen worden ist, und bereits den objektiven Tatbestand von Art. 251 Ziff. 1 StGB erfüllt, es sei denn, er hätte die objektiv mögliche Verwendung des Dokuments im nicht fiskalischen Bereich auch nicht in Kauf genommen. Das gleiche gilt für private Bezüge unter Belastung als Geschäftsaufwand oder unter Nichtbeachtung der korrekten Gliederung im Sinne der aktienrechtlichen Vorschriften.

Ausschliesslich nach Steuerstrafrecht kann nur bestraft werden, wer mit einem Urkundendelikt ausschliesslich Steuervorschriften umgehen will und nicht in Kauf nimmt, dass die falschen Dokumente im nicht fiskalischen Bereich Verwendung finden könnten. Laut Bundesgericht würde das für Aktiengesellschaften bedeuten, dass sie eine falsche Steuerjahresrechnung und eine richtige Handelsjahresrechnung erstellen müssten.

5. Zusammenfassung

Urkundendelikte, welche ausschliesslich einer Schädigung des Fiskus' dienen, werden vom Steuerstrafrecht erfasst. Steuerstrafrechtliche Urkundendelikte sind in diesem Sinn dem Anwendungsbereich von Art. 251 StGB entzogen und werden nach den Spezialnormen des Steuerrechts beurteilt.

Erkennt hingegen der Täter die Möglichkeit eines nicht fiskalischen Gebrauchs der Jahresrechnung und ihrer Bestandteile und konnte er die Verwirklichung dieser Möglichkeit nach den Umständen nicht ausschliessen, dann gelangt auch Art. 251 StGB zur Anwendung und er wird mit Zuchthaus bis zu fünf Jahren oder Gefängnis bestraft.

Die Gründe, weshalb Buchhaltungen, Bilanzen und Erfolgsrechnungen unkorrekt erstellt werden, sind vielfältig. Ebenso mannigfaltig ist die Art und Weise der Unrichtigkeit von mangelhaften oder falschen Buchungen, Buchhaltungen und Jahresrechnungen. Die rechtlichen Konsequenzen solchen Tuns sind meistens steuerrechtlicher Natur. Es ist aber zu bedenken, dass der Schritt zum Urkundendelikt des Schweizerischen Strafgesetzbuchs je nach Konstellation nur ein kleiner ist.

**Maya R. Pfrunder-Schiess, Dr. iur., Rechtsanwältin
Giorgio Meier, dipl. Treuhander-
experte, dipl. Steuerexperte ■■■**

Marketingkonzept im Bereich Immobilien

1. Ausgangslage

Der Verkauf resp. die Vermarktung von Immobilien gestaltet sich im heutigen volkswirtschaftlichen Umfeld teilweise immer schwieriger. Dadurch ist das Thema Marketing als Strategieinstrument und Denkhaltung von grosser Wichtigkeit.

Die ganze Immobilienbranche befindet sich in einer Zeit der zusätzlichen Professionalisierung. Die Komplexität der Anforderungen hat zugenommen, die Risiken zur Fehlinvestition sind grösser geworden. Es braucht weitere Instrumente um diese einzugrenzen. Ein Immobilien-Marketingkonzept ist somit ein wichtiger systematischer Baustein zum Erfolg eines Projektes.

2. Kurzanalyse Vergangenheit

In der Vergangenheit sind in der Schweiz im Immobilienbereich Wertbereinigungen in Milliardenhöhe erfolgt und noch weiter im Gange. Bestehende Objekte stehen leer und müssen zum Teil neuen Nutzungen zugeführt, resp. neuen Zielgruppen attraktiv präsentiert werden. Geplante Objekte finden keine Abnehmer, da z.B. die Produktpolitik nicht auf eine vorgängig erfolgte Marktforschung abgestimmt wurde. Oft sind auch das Preisniveau oder die Lage unattraktiv im heutigen Angebot, welches den kritischen Nachfragern zur Verfügung steht. Vorteilhaft plazierte und lancierte Objekte finden aber auch heute noch rasch ihre Abnehmer.

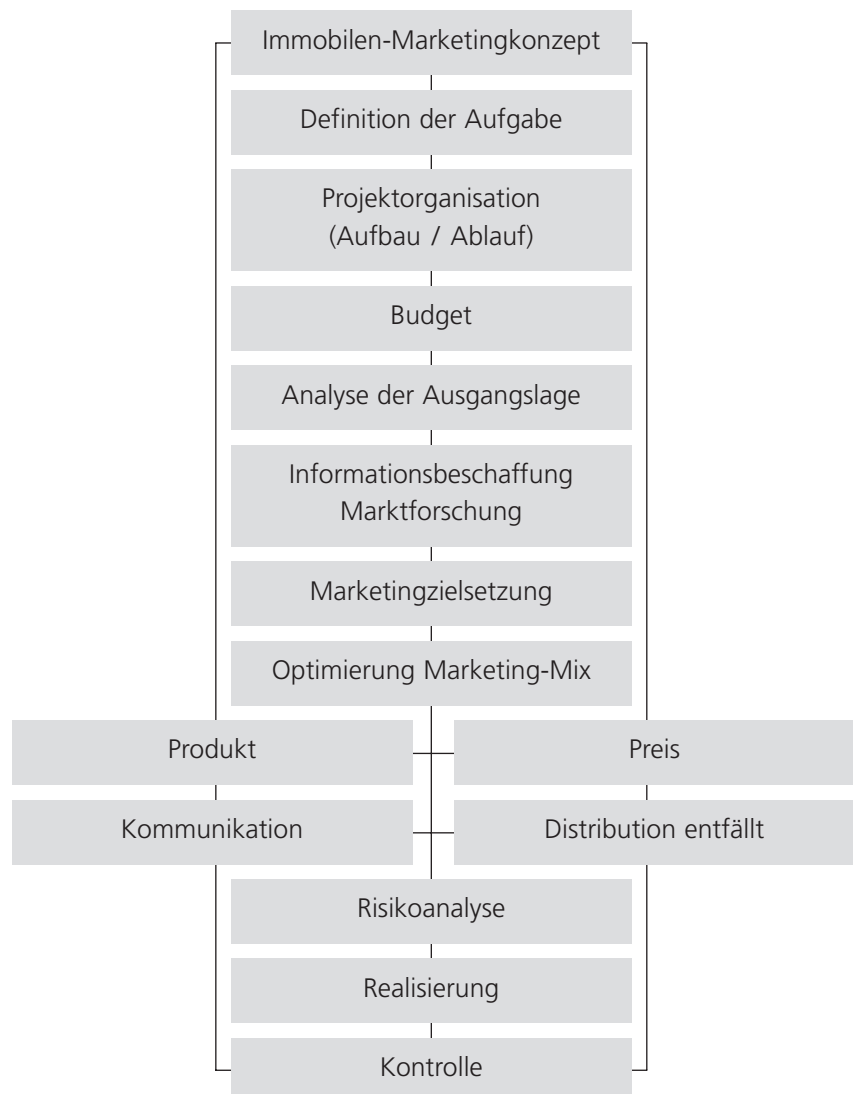
3. Der Marketingprozess

Der Marketingprozess kann wie jeder Entscheidungsprozess anhand eines Phasenschemas erstellt werden. Der Marketing(entscheidungs)prozess lässt sich in mehrere Phasen zerlegen. Die einzelnen Phasen dürfen dabei nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind ganz allgemein durch den ineinandergreifenden Zusammenhang verschiedener Tätigkeiten von unterschiedlichen Leistungsträgern zu sehen. Dabei ist jede Phase im Rahmen des Gesamtprozesses selbst als Entscheidungsfindung im kleinen zu betrachten. Auf dieser Basis erfolgt auch der Aufbau des Immobilien-Marketingkonzeptes.

3.1 Marketingprojektorganisation

Die Projektaufbauorganisation muss die notwendigen Voraussetzungen schaffen, um die angestrebten Marketingziele prozessorientiert zu lösen.

Bei der folgenden idealisierten Projekt-ablauf-Darstellung sind die massgebenden Organe im vereinfachten, funktionalen Gesamtprozessablauf dargestellt. Dabei tritt auch die Verflechtung zwischen bauspezifischen sowie immobilientreuhand- und verkaufstechnischen Aspekten zu Tage, wobei der Verkaufsbereich sicherlich sehr nahe an den Marketingbereich angegliedert ist.



Typologie Generell	Typologie Bauprojekt	Typologie Bau- und Immo- bilientreuhand	Typologie Immobilien- marketing / Verkauf	Prozessbeschreibung
Anregungsphase Produktidee (Problemerkennung)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorstudien ■ Vorprojekt ■ Projektstudien ■ Wettbewerb 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zielsetzungen generell ■ strategische Planung ■ Pflichtenheft ■ Projektorganisation definieren ■ Marketingkonzept ■ Gesamtleitung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marketingkonzept ■ Marktanalyse ■ Marktforschungsergebnisse auswerten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktabklärungen ■ Ideensuche (aufgrund Marktforschungsergebnisse und Zielsetzung) ■ Ideenverdichtung ■ Ideenauswahl ■ Laufende wirtschaftliche, immobilientechnische, bauliche, marketingorientierte Überprüfung
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Baukosten-schätzung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verkaufskostenberechnung ■ Investitionsrechnung ■ Gesamtleitung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marketingkosten ■ Werbeetat 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wirtschaftlichkeitsanalyse ■ Kapitalwert-Methode / Pay-off Rechnung / Break Even Analyse, etc.)
Konkretisierungsphase Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bauprojekt ■ Baukonzept ■ Nutzungskonzept ■ Energiekonzept ■ Gebäudetechnik-konzept ■ Betriebskonzept ■ Farb- und Materialkonzept ■ Sicherheitskonzept ■ Baueingabe ■ Terminplan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marketingzielkontrolle ■ Risikoüberprüfung ■ Grundlagen Notar ■ Entwurf Kaufvertrag ■ Entwurf Nutzung und Verwaltungs-reglement ■ Parzellierungs-entwurf ■ Gesamtleitung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grundlagen Marktauftritt, ■ Verkaufsbroschüre ■ Mediaplan ■ Werbekonzept 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eigentliche Entwicklung ■ Projektdefinition ■ Konstruktionstechnische Entwicklung ■ Möglicher Markttest ■ Bereinigung ■ Grundlagen Verkauf ■ Vorbereitung Marktauftritt ■ Eingrenzung der kostenintensiven Arbeit ■ Vertragsgrundlagen
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kostenvoranschlag 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verkaufskostenberechnung ■ Investitionsrechnung ■ Gesamtleitung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marketingkosten ■ Werbeetat 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Präzisierung der Kosten ■ Überprüfen des Budgets
Einführung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Baubewilligung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrolle mit Marketing-Mix ■ Gesamtleitung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktauftritt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verkaufsprozess ■ Abstimmung auf übrige Marketinginstrumente ■ Baubewilligungsentscheid
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bauausführung ■ Zahlungsplan ■ Werkverträge 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Begleitung Kunden ■ Kaufverträge ■ Mutationsplan ■ Gesamtleitung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Werbekonzept 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nachfrager binden ■ Bauumsetzung ■ Kundenbetreuung, Wünsche umsetzen ■ Weitere Marktauftritte ■ Kontrolle aller Teilprojekte ■ Korrekturmassnahmen
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abnahmen ■ Übergabe ■ Garantieaspekte ■ Abrechnung ■ Schlusskontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Objektübergabe ■ Gesamtleitung ■ Abrechnung ■ Schlusskontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluation der Resultate 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abschluss der einzelnen Projekte ■ Schlussabrechnung ■ Schlusskontrolle

Bezeichnung	Anteil Detailkosten an Gesamtkosten nach Immobilienprojekt (Erfahrungswerte)	Bemerkung
Marktforschung	0,2 bis 0,5%	Marktabklärungen
Verkaufsstab, resp. Verkaufsabteilung	2,0 bis 3,0%	Maklerprovision
Werbung, Events etc.	0,5 bis 1,5%	Werbeaufwand
Verkaufsförderung	0,0 bis 0,2%	Bei Maklerprovision
Total	5,0%	

3.2 Marketingkosten

Für die Immobilienbranche ergibt sich etwa folgender prozentualer Schlüssel, der von den gesamten Anlageselbstkosten abhängt und je nach Auftrags-situation noch leicht differiert.

4. Markt

Bevor mit der Marktforschung begonnen werden kann, muss der Markt eingegrenzt worden sein. Dieser wird durch sozio-kulturelle, technologische, politisch-rechtliche, physische, ökologische und ökonomische Faktoren bestimmt. Die Leistungsverwertung findet auf dem Markt statt, welcher in erster Linie aus Menschen besteht. Aus volkswirtschaftlicher Sicht umfasst der Markt die Gesamtheit der Nachfrager und Anbieter, aus betriebswirtschaftlicher Sicht steht der zahlungsfähige Nachfrager im Vordergrund.

4.1 Marktentwicklung

Während der Marktforschung und der Umsetzung des Marketingkonzeptes ist eine erhöhte Sensorik in Hinsicht Früherkennung von Marktveränderungen von grösster Wichtigkeit. Es können veränderte Rahmenbedingungen

in der Wirtschaft, Recht, Politik oder Gesellschaft eintreten. Auch Struktur- und Trendeinbrüche sowie strategische Überraschungen können neue Situationen herbeiführen. Diese Veränderungen zu erkennen gelingt nur mit der ständigen Suche nach schwachen Signalen und ständigem Abtasten der Umwelt. Subtil wird versucht, diese Signale zu orten und zu verdichten.

4.2 Marktforschung

Der Markt bildet die Grundlage zur Ausrichtung des Marketingkonzeptes. Das Produkt will mit Erfolg am Markt plaziert werden. Dabei sind vorgängig die relevanten Marktdaten zusammenzutragen, welche die beabsichtigte Zielsetzung mit Informationen absichern. Die Umsetzung erfolgt nach einer selektiven Marktsegmentierung. Zusätzlich schränkt das vorhandene Budget den Handlungsspielraum ein und erfordert ein gezieltes Vorgehen.

Der Marktforschungsprozess beinhaltet generell folgende Phasen, die in der Untersuchung des Marktes als Leitfaden berücksichtigt werden:

1. Informationsbedarf
2. Informationsbeschaffung
3. Informationsverarbeitung
4. Informationsaufbereitung
5. Informationsverwendung

4.3 Marktprognose

Der Markt ist eingegrenzt worden. Als nächster Schritt erfolgt die Prognose mittels statistischen Verfahren (Trendextrapolationen/gleitender Durchschnitt etc.). Der Immobiliensektor bevorzugt die subjektiven Verfahren: Schätzungen der Verkaufsabteilung, Einbezug von Erfahrungswerten und Vorhersagen anhand der Segmentierungsauswertung.

5. Marketinginstrumente

Generell hat sich im Marketing die Einteilung in vier Bereiche durchgesetzt (Product, Place, Price, Promotion), welche anschliessend themenspezifisch behandelt werden.

5.1 Product

Im Immobiliensektor ist es entscheidend, dass die Produktpolitik, resp. die Projektentwicklung zielgruppen- und marktgerecht angestrebt wird. Ein toller Architekturwurf ist noch kein Garant für den Erfolg, wenn kein Bedürfnis dazu besteht.



5.2 Place – Distribution

Unter der Distribution versteht sich die Gestaltung und Steuerung des Absatzweges. Bei einem Immobilienobjekt erfolgt ein direkter Absatzweg zwischen Verkäufer und Käufer, was typisch für Investitionsgüter ist.

5.3 Price – Preis

Der optimale Preis ergibt sich dabei aufgrund der angebotenen und der nachgefragten Menge und dem Standort, wobei bei einer Investition dieser Grössenordnung, die Anlage-, Finanz- und die Vermarktungskosten preisbildend sind und sich mit der Interessenlage decken sollten. Geschickte, interessens- und vertrauens-erweckende Kommunikation fördert den Erfolg. Die damit verbundenen Rabatt-Konditionen spielen eine untergeordnete Rolle. Der Bewegungsspielraum bei Immobilien ist durch die erhöhte Konkurrenzsituation enger geworden.

5.4 Promotion – Kommunikation

Eine sehr wichtige Aufgabe im Rahmen des Marketingprozesses stellt die Kommunikation dar. Es genügt nicht, ein gutes Haus herzustellen. Der potentielle Käufer muss über das Angebot informiert werden. Das Vorhaben trifft auf eine komplexe Umwelt, welche in ständiger Kommunikation steht. Gezielte Massnahmen sind daher sehr

gefragt, damit man an die betreffende Zielgruppe gelangt und nicht im Dschungel des Informationskarrussells untergeht.

Die Ausgestaltung des Werbekonzeptes ist so vorzunehmen, dass damit die grösst mögliche Wirkung erreicht wird. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der potentielle Käufer verschiedene Wirkungsphasen durchläuft. Das bekannteste Modell ist der AIDA-Ansatz:

1. Attention (Aufmerksamkeit)
2. Interest (Interesse)
3. Desire (Wunsch)
4. Action (Handeln)

Der Marketing-Kommunikations-Mix bildet eine Optimierung aus den zur Verfügung stehenden Instrumenten Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf und Öffentlichkeitsarbeit.

5.5 Erstellen Marketing-Mix

Alle Marketinginstrumente werden auf ein Marketingziel ausgerichtet. Die spezifische optimierte Kombination nennt sich Marketing-Mix. Der übereinstimmende Steuerungsprozess kann nur durch laufende Kontrolle und durch eine kompetente Projektorganisation erreicht werden, die das Gesamtproblem in Teilaspekte zerlegt und durch die verschiedenen Lösungsstufen an die Zielsetzung heranführt.

6. Evaluation der Marketing-resultate

Eine unbedingt durchzuführende, systematische und objektive Kontrolle aller Teilphasen steht am Schluss des Marketingprozesses und beurteilt den Erfolg oder Misserfolg des umgesetzten Gesamtprojektes. Dabei sind die Zielsetzungen in Hinsicht auf Qualität, Termine und Kosten zu prüfen. Die Erkenntnisse dienen für die weiteren Projekte zur Risikoeingrenzung und Qualitätssicherung.

7. Schluss

Die einzelnen Phasen wurden nur kurz gestreift, doch zeichnet sich im Überblick eine klare Transparenz im systematischen und professionellen Vorgehen einer modernen Immobilienfirma ab.

Bruno Schweinzer
Architekt HTL, Nachdiplomstudium
Unternehmensführung,
Bautreuhänder ■■■

ITERA Treuhand- & Revisionsgesellschaft AG

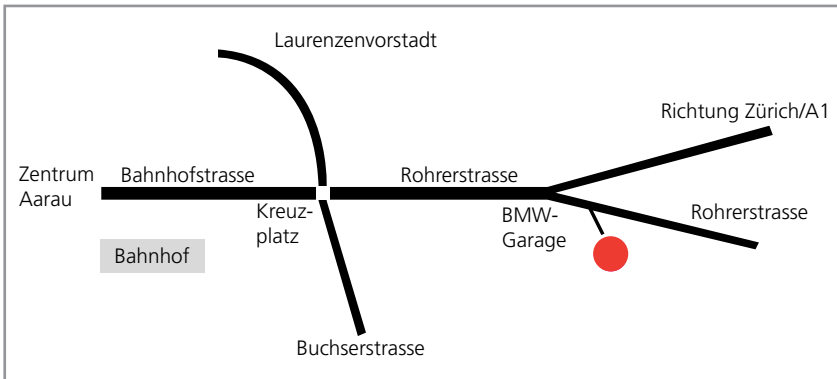
- Gründung, Umstrukturierung, Nachfolge, Sanierung, Liquidation
- Expertisen und Gutachten
- Steuern und Sozialversicherungen
- Revisionen und Prüfungen
- Liquidität, Finanzierung, Investition, Rentabilität
- Treuhand

ITERA Immobilien AG

- Vermittlung, Verkauf
- Schätzungen, Expertisen
- Bautreuhand
- Erst- und Wiedervermietung
- Immobilien-Marketing
- Beratung
- Liegenschaftenverwaltung, Rechtsberatung

ITERA Controlling GmbH

- Externe Buchhalter/Controller
- Controllingorganisation
- Planungs- und Budgetrechnungen
- Kalkulations- sowie Kosten- und Leistungsrechnungssysteme
- Informatik
- Buchführung

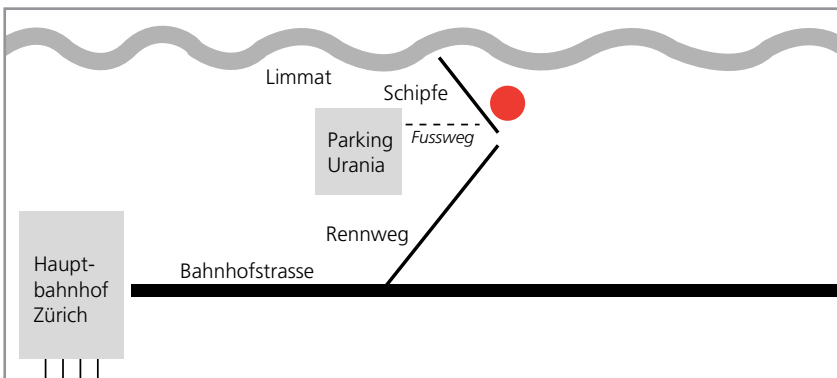
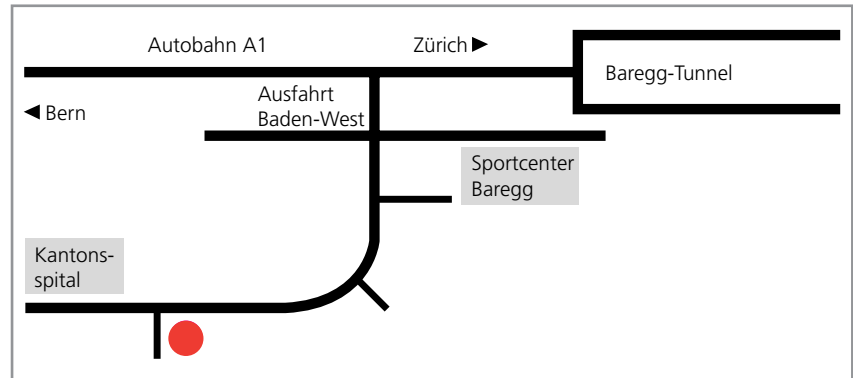


ITERA Aarau

Rohrerstrasse 102
 5001 Aarau
 Telefon 062/836 20 00
 Telefax 062/836 20 01



ITERA Baden

Husmatt 2
 5405 Baden-Dättwil
 Telefon 056/484 80 10
 Telefax 056/484 80 11



ITERA Zürich

Schipfe 7
 8001 Zürich
 Telefon 01/213 20 10
 Telefax 01/213 20 11

Die Unternehmen der ITERA Holding AG in Aarau, Baden, Zürich:
 ITERA Treuhand- & Revisionsgesellschaft AG, Mitglied STV , Mitglied Treuhand-Kammer
 ITERA Immobilien AG, Mitglied SVIT, Schweizerischer Verband der Immobilientreuhandler 
 ITERA Controlling GmbH