

truvag info

Finanzielle Führung im KMU

Aktuelles in Kürze

Sozialversicherungs- Kennzahlen

Finanzielle Führung im KMU



Victor Kopp
dipl. Treuhandexperte
Truvag Willisau

Durch die ständigen Veränderungen im Wirtschaftsleben kommt dem frühzeitigen Erkennen von externen und internen Entwicklungen im Klein- und Mittelbetrieb eine zentrale Bedeutung zu. Nur wer Chancen und Risiken rechtzeitig erkennt, kann weitsichtig agieren und muss nicht unter Zeitdruck reagieren oder gar improvisieren.

Rechnungswesen als Basis

Da die Betriebsbuchhaltung, welche die betrieblichen Kosten und Leistungen zeigt, nur in wenigen KMU anzutreffen ist, bildet das finanzielle Rechnungswesen in der Regel die Informationsgrundlage für die Finanzplanung. Die klassische Finanzbuchhaltung (FIBU) verarbeitet vergangenheitsorientierte Daten, die sich in der Jahresrechnung und in den Finanzkennzahlen widerspiegeln. Für die Finanzplanung, welche zukünftige Szenarien planen und abbilden soll, werden deshalb weitere Instrumente benötigt.



Roger Studer
dipl. Treuhandexperte
Truvag Reiden

Wo stehen wir – wohin gehen wir?

Ein wesentlicher Bestandteil im Entscheidungsprozess ist die laufende Überprüfung der eigenen Position und der Blick in die Zukunft. Planrechnung und Budget erweisen sich als wertvolle Instrumente, mit denen zukünftige Entwicklungen quantifiziert und transparent dargestellt

werden können. Bevor ein Budget erstellt werden kann, ist es unumgänglich, die aktuelle Situation zu analysieren.

Kurzfristig

-- Das Budget ist eine Erfolgsrechnung für das kommende Jahr. Bei der Budgetierung sollen nicht einfach die Aufwendungen des Vorjahres übernommen, sondern die Notwendigkeit und die Entwicklung jeder Position kritisch hinterfragt werden. Dazu dienen Teilpläne wie Absatzplan, Beschaffungsplan, Personalplan und Investitionsplan. Es ist wichtig, die Budgetierung frühzeitig in Angriff zu nehmen. In der Praxis zeigt sich, dass der Zeit- und der Überlegungsbedarf – vor allem bei der erstmaligen Budgetierung – nicht zu unterschätzen sind.

Mittelfristig (3 bis 5 Jahre)

- Der **Investitionsplan** zeigt auf, in welchem Umfang Anlagenkäufe/-verkäufe anfallen werden. Dabei sind betriebliche Abschreibungstabellen hilfreich.
- Bei der **Plan-Erfolgsrechnung** handelt es sich um die langfristige Budgetplanung. Durch die Planung mit verschiedenen Szenarien wird die Planrechnung zum dynamischen Führungsinstrument, aus dem die richtigen Massnahmen abzuleiten sind.
- Die **Plan-Mittelflussrechnung** vermittelt Informationen über die Investitions- und Finanzierungsvorgänge und die Entwicklung der Finanzlage.
- Aus der **Planbilanz** ist das langfristige Bilanzbild aufgrund der Vorgänge in der Plan-Erfolgsrechnung und der Plan-Mittelflussrechnung ersichtlich.
- In strategisch relevanten Situationen (Gründung, Weiterentwicklung, Neuausrichtungen, etc.) wird ein **Businessplan** erstellt.

Zwischen den einzelnen Planrechnungen bestehen Wechselwirkungen, d.h. Änderungen in der einen Rechnung wirken sich auch auf die anderen aus. Die Planrechnungen müssen an die konkreten Gegebenheiten des KMU angepasst werden.

Wertvolle Schlüsse dank Planung

Aus den erwähnten Planungsinstrumenten lassen sich wertvolle Schlüsse ziehen:

- (Er-)Kenntnisse über die zukünftige Entwicklung der Finanzlage
- Beurteilung und Optimierung der Finanzierung (Konditionen bei Fremdkapitalgebern neu aushandeln, etc.)
- Erkennen und Einschätzen von Risiken und Möglichkeiten (drohende finanzielle Engpässe ausgleichen oder brachliegende Mittel sinnvoll einsetzen)
- Hinweise für die optimale Vorsorge- und Steuerplanung
- Hilfestellung bei operativen Fragen (Personalbedarf, etc.)

Dank den Planungsinstrumenten kann die Kreditwürdigkeit gesteigert und die Kreditfähigkeit nachgewiesen werden (Rating).

Konkrete Massnahmen

Aufgrund der Ergebnisse der Finanzplanung können sich Massnahmen in verschiedenen Bereichen aufdrängen:

Liquidität

- Debitorenbewirtschaftung intensivieren
- Lagerumschlag erhöhen / Lagerbestand reduzieren
- Kreditorenzahlungsfristen oder Skontoabzüge ausnützen

Cash flow

- Produktion steigern
- Akquisition/Werbung/Marketing verstärken
- Preispolitik und Konditionen anpassen
- Kosten einsparen, Alternativen prüfen

Investitionen

- Investitionsvergleiche anstellen
- Finanzierungsalternativen prüfen (Leasing)
- Neuinvestitionen vorziehen oder hinausschieben
- Nicht mehr benötigte Anlagen verkaufen

Finanzen

- Gewinnausschüttung reduzieren
- Fremdkapital zusätzlich aufnehmen/zurückzahlen
- Eigenkapital erhöhen / Privatdarlehen einbringen

Der Schritt zum Controlling

Das erarbeitete Budget darf nicht isoliert als eine in sich abgeschlossene Arbeit betrachtet werden. Vielmehr gilt es, die definierten Zielgrössen periodisch zu überprüfen und allfällige Abweichungen im Sinne von Führungsdaten aufzubereiten.

Ein wirkungsvolles Controlling muss individuell auf die Bedürfnisse des Betriebes abgestimmt werden. Als leicht verständliche und einfach zu erarbeitende Führungsmittel kommen in Frage:

- Umsatzauswertungen (Monat / Woche / Tag)
- Auftragsbestand / Bestellungseingang
- Offertvolumen → Nachbearbeitung!
- Auslastungsgrad / Produktivität der Mitarbeiter
- Nachkalkulation von Aufträgen
- Liquiditätsstaffeln

In den meisten Fällen reichen die erwähnten Führungszahlen. Bei kurzfristigen Reportings hat nicht die Genauigkeit oberste Priorität, sondern der Erstellungszeitpunkt. Die aufbereiteten Daten sollten innert angemessener Frist vorliegen.

Bei grösseren Verhältnissen werden in der Praxis natürlich auch komplexere Controllinginstrumente eingesetzt:

- Jahres- und Monatsbudgets (Planerfolgsrechnungen und Planbilanzen)
- Investitions- und Liquiditätsplan
- Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)
- Spartenrechnungen

Unsere Fachleute sind gerne bereit, mit Ihnen massgeschneiderte Führungsinstrumente zu evaluieren und Sie bei der Einführung und Umsetzung zu begleiten.

Aktuelles in Kürze

Lohn- oder Dividendenbezug

Ab 01.01.2009 werden Dividendenzahlungen aus privaten Beteiligungen von mindestens 10 % am Gesellschaftskapital bei der direkten Bundessteuer nur noch zu 60 % besteuert. Der Kanton Luzern kennt bereits seit dem 01.01.2005 eine Privilegierung bei Dividenden aus wesentlichen Beteiligungen (Voraussetzungen 5 % Beteiligung oder 5 Mio. Verkehrswert). Für Unternehmer, welche ihr Geschäft in Form einer juristischen Person führen, stellt sich die Frage nach der Bezugsstrategie (Lohn oder Dividende), um die Steuer- und Sozialversicherungsabgabenbelastung zu optimieren.

Lohnbezug

Der Lohnbezug des Inhabers stellt in der Gesellschaft einen geschäftsmässig begründeten Aufwand dar. Dadurch wird der steuerbare Gewinn in der Gesellschaft und somit die Steuerbelastung reduziert. Das bezogene Gehalt muss mit den Sozialversicherungen (AHV/ALV, UVG, BVG) abgerechnet werden. In der privaten Steuererklärung des Unternehmers stellt der Lohnbezug Einkommen aus unselbständigem Erwerb dar. Dieses Einkommen wird zu 100 % zusammen mit dem übrigen Einkommen besteuert.

Dividendenbezug

Beim Dividendenbezug wird bereits besteuert Gewinn in der Gesellschaft an den Aktionär ausgeschüttet. Dies bedeutet, dass eine Dividendenausschüttung in der Gesellschaft keinen Einfluss auf den steuerbaren Gewinn hat. Die Ausschüttung einer Dividende unterliegt nicht den Sozialabgaben, da es sich um einen Vermögensertrag handelt. Beim Aktionär/Inhaber wird die Dividendenzahlung reduziert besteuert. Die Reduktion beträgt bei der direkten Bundessteuer 40 %, bei den Staats- und Gemeindesteuern 50 % (Vorbehalt Satzbestimmung).

Sinnvollen Mix anstreben

Weil die Dividendenzahlung nicht sozialversicherungspflichtig ist und beim Aktionär privilegiert besteuert wird, kann es attraktiver sein, das Gehalt zu Gunsten der Dividende zu reduzieren. Dabei darf jedoch der Versicherungsschutz im Hinblick auf Alter, Invalidität und Tod nicht vergessen werden. Besteht ein offensichtliches Missverhältnis zwischen Gehalts- und Dividendenbezug, wird von Seiten der Ausgleichskasse eine anteilmässige Umqualifikation von Dividende in Gehalt vorgenommen. Das Bundesamt für Sozialversicherungen hat dazu die folgende Weisung erlassen: Es besteht ein Missverhältnis zwischen Gehalts-

und Dividendenbezug, wenn a) kein marktübliches Gehalt bezahlt wird und b) die Dividende 15 % des einbezahlten Aktien- oder Stammkapitals überschreitet.

Die zukünftige Gerichtspraxis wird zeigen, ob und wie die Weisungen tatsächlich zu handhaben sind. Die Angemessenheit des Vermögensertrages ist nämlich gemäss Bundesgericht nicht im Verhältnis Dividende/Aktienkapital, sondern im Verhältnis Dividende/Unternehmenswert zu beurteilen. Mit einem sinnvollen Mix aus Gehalts- und Dividendenbezug kann langfristig das Optimum aus Steuer- und aus Vorsorgeoptik erreicht werden.

Lohnmeldepflicht für Arbeitgebende

Alle Arbeitgebenden, welche ihren Sitz oder eine Betriebsstätte (Filiale, Zweigniederlassung, usw.) im Kanton Luzern haben, sind verpflichtet, ein Exemplar des Lohnausweises (Formulardoppel oder Kopie) von sämtlichen Mitarbeitenden direkt an die Dienststelle Steuern des Kantons Luzern zu senden. Diese neue Regelung gilt für die Lohnausweise 2008, die anfangs 2009 zu erstellen sind.

Die Zustellung kann in Papierform oder in elektronischer Form erfolgen. Bei letzterer gilt es zu beachten, dass als Datenträger nur CD oder DVD akzeptiert werden, und dass die Zustellung auf dem Postweg erfolgen muss. Eine Übermittlung per E-Mail ist nicht zulässig. Zudem bleiben die Datenträger im Eigentum der Dienststelle Steuern. Im Weiteren ist zu beachten, dass den Arbeitnehmenden die Lohnausweise weiterhin zu übergeben sind, da trotz der Lohnmeldepflicht die Lohnausweise der Steuererklärung beigelegt werden müssen.

Gerne sind wir bereit, die Lohnmeldepflicht für Sie wahrzunehmen. Für die Besprechung des konkreten Vorgehens stehen wir gerne zur Verfügung.

Seminar Vermögensmanagement

Vorsorge – Erbrecht – Steuern und Vermögensanlage

Im Februar 2009 führen wir Seminare zu den erwähnten Themenbereichen durch:

- Donnerstag, **05.02.2009, 13.30 Uhr**, in Nottwil
- Samstag, **07.02.2009, 08.30 Uhr**, in Luzern
- Mittwoch, **11.02.2009, 18.30 Uhr**, in Nottwil

Die **detaillierte Einladung** wird Anfang Januar verschickt und ist dann auch unter **www.truvag.ch** aufgeschaltet.

Steuergesetzesrevision (III. Nachtrag) im Kanton St. Gallen



Kurt Hochreutener
Experte in Rechnungs-
legung und Controlling
dipl. Wirtschaftsprüfer
Truvag St. Gallen

Am 28.09.2008 hat das St. Galler Volk der Steuergesetzesrevision klar zugestimmt, welche eine Reihe von weiteren Steuersenkungen vorsieht. Nachstehend erhalten Sie einen Überblick über die wesentlichen Änderungen und deren Inkrafttreten.

Änderungen bei den natürlichen Personen

Der Tarif für die Ermittlung der einfachen Steuer von natürlichen Personen wird ab 2011 gestreckt, was bedeutet, dass die minimalen steuerbaren Einkommen angehoben und gleichzeitig die übrigen Einkommen entlastet werden. Eine analoge Entlastung wird es auch bei den Quellensteuertarifen geben.

Zur Erinnerung: die einfache Steuer wird noch mit dem Steuerfuss der Gemeinde multipliziert, der sich aus dem Staats-, dem Gemeinde- sowie einem allfälligen Kirchensteuerfuss zusammensetzt.

Ab 2009 wird der Staatssteuerfuss von heute 105 auf 95 % gesenkt. Dies hat der Kantonsrat kürzlich beschlossen. Ausserdem entfällt die Höchstbegrenzung beim Eigenmietwert. Bisher wurde der Eigenmietwert des dauernd selbst bewohnten Eigenheims um 30 %, jedoch höchstens um CHF 9'000 herabgesetzt. Weiter wird der Steuertarif für die Vermögenssteuer von 1,9 auf 1,7 Promille gesenkt, was einer Reduktion von 10,5 % entspricht.

Änderungen bei den juristischen Personen

Kapitalgesellschaften und Genossenschaften entrichten ab 2009 eine Gewinnsteuer von 3,75 statt wie bisher 4,5 %. Die Kapitalsteuer bleibt unverändert, neu wird aber die Gewinnsteuer an die Kapitalsteuer angerechnet. Unternehmen, deren Gewinnsteuer höher ist als die Kapitalsteuer,

entrichten nur die Gewinnsteuer, alle anderen entrichten mindestens die Kapitalsteuer. Ab 2009 wird zudem die Minimalsteuer auf Grundstücken abgeschafft.

Die Truvag AG steht Ihnen mit Fachleuten für Fragen gerne zur Seite. Zögern Sie nicht, frühzeitig mit uns in Verbindung zu treten.

In eigener Sache

Personelle Veränderungen



Reto Näf verlässt die Truvag St. Gallen nach rund 17 Jahren und nimmt eine neue Herausforderung an. Wir danken ihm für seine langjährige Mitarbeit und wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.

Am 01.02.2009 wird **Reto Zellweger**, dipl. Wirtschaftsprüfer, Betriebsökonom FH, neu in die Truvag eintreten. Nach der Lehre in der Treuhandbranche sammelte er als Generalist bei einer national tätigen Treuhandgesellschaft einige Jahre Erfahrungen. Aufgrund seiner weiteren Tätigkeit als Mandatsleiter bei einer international



tätigen Treuhandgesellschaft verfügt er über eine mehrjährige, fundierte Erfahrung im Bereich Wirtschaftsprüfung. Reto Zellweger wird den Kunden als kompetenter Gesprächspartner für verschiedene unternehmerische Fragen zur Verfügung stehen.