

Seite 3

## Aktionärbindungsvertrag

Seite 4

## Immobilien-Portfolios

Seite 5

## Neuerungen ab 1. Januar 2019

Beilage

## Sozialversicherungs-Kennzahlen

# Auftragnehmer oder Arbeitnehmer?



## Gilt ein Unterakkordant auch aus Sicht der Sozialversicherungen als Selbständigerwerbender?

In der Geschäftswelt werden immer häufiger Aufträge an sogenannte Unterakkordanten vergeben. Dabei geht man in der Regel davon aus, dass diese Unterakkordanten auch gemäss Optik der Sozialversicherungen die Anforderungen an eine selbständige Erwerbstätigkeit erfüllen. Was aber, wenn es sich bei der Auftragsvergabe nicht um ein Auftragsverhältnis, sondern um ein Arbeitsverhältnis handelt?

### Immo-Ecke

#### Kaufobjekt



#### Seesicht aus dem Blumengarten – Wohnen in Nottwil

Blumengarten, 6207 Nottwil

Leicht erhöht, an bester Lage in Nottwil, entstehen neue 4.5-Zimmer-Eigentumswohnungen.

- Maisonette- oder Geschosswohnungen
- Mind. 135 m<sup>2</sup> Wohnfläche
- Grosse, gedeckte Aussenflächen
- Reduit mit Waschturm in der Wohnung
- Versorgung mit Grander-Wasser
- Behindertengerechte Liftanlage
- Spiel- und Gemeinschaftsplatz mit Grillstelle

**Bezug:** Frühling 2020

**Kaufpreis:** ab CHF 1'100'000

**Kontaktperson:** jennifer.schuler@truvag.ch

**Webseite:** www.blumengarten-nottwil.ch

**Telefon:** 041 818 77 22

#### Mietobjekt



#### TRIX – Wohnmix Triengen

Gislerstrasse 6a – c, 6234 Triengen

Im Gislergebiet in Triengen entsteht eine neue Wohnüberbauung mit 33 Mietwohnungen in den Grössen 2.5 bis 4.5 Zimmer.

Moderne Küchen mit Elektrolux-Geräten und Induktionskochfeldern lassen die Herzen der Hobbyköche höher schlagen. Sämtliche Wohnungen verfügen über einen eigenen Waschturm.

**Bezug:** nach Vereinbarung

**Mietzins:** ab CHF 1'230 netto

**Kontaktperson:** larissa.fuhrimann@truvag.ch

**Webseite:** www.trix-triengen.ch

**Telefon:** 041 818 77 35

Weitere Objekte finden Sie auf unserer Webseite:

**www.truvag.ch**



## Welche Kriterien gelten?

Der Auftragnehmer hat den Nachweis zu erbringen, dass er als Selbständigerwerbender für **die zu erbringende Tätigkeit** bei den Sozialversicherungen anerkannt ist. Damit er diese Anerkennung erhält, müssen verschiedene Aspekte erfüllt sein. Obwohl das Ganze relativ technisch und sehr formell daherkommt, gehen wir nachfolgend auf die in diesem Zusammenhang relevanten Begrifflichkeiten kurz ein.

## Selbständige Erwerbstätigkeit

Im Sinne der AHV gelten als Selbständigerwerbende jene natürliche Personen, die ein Einkommen aus selbständiger Erwerbstätigkeit im Sinne von Art. 9 Abs. 1 AHVG erzielen. Dazu müssen folgende Kriterien erfüllt sein:

- Auftreten nach aussen mit einem Firmennamen
- Tragen eines eigenen wirtschaftlichen Risikos
- Freies Wählen der Betriebsorganisation
- Tätigkeit für mehrere Auftraggeber

## Unselbständige Erwerbstätigkeit

In unselbständiger Stellung ist erwerbstätig, wer kein spezifisches Unternehmerrisiko trägt und von einem Arbeitgeber in wirtschaftlicher bzw. arbeitsorganisatorischer Hinsicht abhängig ist. Dies äussert sich anhand folgender Kriterien:

- Der Arbeitgeber hat ein Weisungsrecht
- Es besteht ein Unterordnungsverhältnis des Arbeitnehmers
- Es besteht die Pflicht zur persönlichen Aufgabenerfüllung
- Es liegt ein Konkurrenzverbot vor
- Es besteht eine Präsenzpflicht des Arbeitnehmers

Die AHV-rechtlichen Begriffe der unselbständigen und selbständigen Erwerbstätigkeit gelten auch in der obligatorischen Arbeitslosenversicherung, in der beruflichen Vorsorge und in der obligatorischen Unfallversicherung.

## Unliebsame Nachbelastungen

Wie bereits angetönt, gehen in der Praxis oft alle Beteiligten von einem Auftragsverhältnis aus. Es wird jeweils ein Auftrag erteilt, bei dem eine Nettzahlung vereinbart wird. Mit einer grossen Selbstverständlichkeit wird gleichzeitig davon ausgegangen, dass der Auftragnehmer für alle Sozialversicherungen selber aufkommt. Bei einer AHV-Revision beim Auftraggeber oder bei einem Unfall des «Auftragnehmers» wird dieses Vorgehen dann aber häufig hinterfragt. Sei es, dass der sogenannte «Auftragnehmer» plötzlich realisiert, dass für ihn aus einem Arbeitsverhältnis eine bessere Versicherungsdeckung resultiert oder aber die Ausgleichskasse feststellt, dass es sich faktisch um ein Arbeitsverhältnis handelt. Dies hat zur Folge, dass das Entgelt an den Beauftragten nicht ordentlich als Lohn mit den Sozialversicherungen abgerechnet worden ist, was zu entsprechenden Nachbelastungen der Sozialversicherungen führt. Solche Nachbelastungen an Versicherungsbeiträgen, inklusive Verzugszinsen, können je nach Konstellation erheblich sein, wie verschiedene Beispiele aus der Praxis zeigen.

Durch die Umqualifikation von Einkommen aus selbständiger Erwerbstätigkeit in Einkommen aus einem Arbeitsverhältnis, stehen, neben dem Fakt, dass der Arbeitgeber den Lohn den Sozialversicherungen (AHV/IV/ALV/EO/FAK, Pensionskasse, Unfallversicherung) melden und die Sozialversicherungen darauf abrechnen muss, weitere Themen und Fragen im Raum:

- Rückforderung der bezahlten AHV/IV/EO-Beiträge als Selbständigerwerbender
- Erstellung eines Lohnausweises
- Selbständigerwerbender fällt möglicherweise aus der MWST-Pflicht
- Können die Arbeitnehmerbeiträge vom vermeintlichen «Auftragnehmer» zurückgefordert werden?

## Fazit

### Klärung statt Überraschung

Bevor man als Unternehmer einen Auftrag erteilt, empfiehlt es sich, den Status des Leistungserbringers zu analysieren und zu dokumentieren.

Wenn Zweifel am Status der selbständigen Erwerbstätigkeit bestehen, ist bei der Ausgleichskasse eine Bestätigung einzuholen, aus der hervorgeht, ob und wie der Auftragnehmer mit der Ausgleichskasse abrechnet. Ist die Sachlage unklar bzw. kann diese nicht abschliessend geklärt werden, empfehlen wir, die Sozialversicherungsabzüge vorzunehmen. Es ist für den Auftraggeber einfacher, eine allfällige Rückzahlung von Sozialversicherungsbeiträgen vorzunehmen, als Sozialversicherungsbeiträge nachträglich einzufordern.

Sehr gerne unterstützen Sie unsere Fachspezialisten zu diesem Thema und weiteren Themen rund um die Sozialversicherungen.

Autoren:



**Urs Koller**  
Treuhänder FA  
Sozialversicherungsfachmann FA  
Truvag Sursee



**Victor Kopp**  
dipl. Treuhandexperte  
zugelassener Revisionsexperte  
Truvag Willisau

# Aktionärbindungsvertrag

Aktionärbindungsverträge (kurz ABVs) sind bei vielen KMU oder Familienunternehmen nicht mehr wegzudenken. Es gibt vielfältige Gründe für den Abschluss eines ABV. Der ABV bietet eine wichtige Gestaltungsmöglichkeit von personenbezogenen Rechten und Pflichten.

Der schweizerische Gesetzgeber geht von einem rein kapitalbezogenen Grundbegriff der Aktiengesellschaft aus. Gemäss diesem besteht die einzige Pflicht des Aktionärs in der Liberierung des gezeichneten Aktienkapitals.

Vor allem bei familiengeführten oder stark personenbezogenen Aktiengesellschaften ist es sinnvoll, für die beteiligten Aktionäre massgeschneiderte Regelungen zu treffen. Der ABV ergänzt auf vertraglicher Basis die aktienrechtliche Ordnung und dient der Absicherung im gegenseitigen Verhältnis.

## Inhalte eines Aktionärbindungsvertrages

In einem ABV werden Rechte und Pflichten zwischen den Aktionären vereinbart, welche sich weder aus dem Gesetz noch den Statuten der AG ergeben. Grundsätzlich kann in einem ABV alles geregelt werden, was nicht gegen zwingendes Recht oder die guten Sitten verstösst. Häufig wird die Einflussnahme auf die Willensbildung sowie die Aufrechterhaltung eines definierten Aktionärskreises bezweckt. Im Zentrum steht dabei die Kontrolle über das Aktionariat bzw. über die Aktien. Folgende Inhalte können Bestandteil eines ABVs sein (nicht abschliessend):

- Veräusserungsbeschränkungen: Vorhand- und/oder Kaufrechte und -pflichten
- Mitverkaufsrechte und -pflichten
- Notwendige Mehrheiten für Abstimmungen in der Generalversammlung und im Verwaltungsrat sowie die damit zusammenhängende Stimmbindung
- Zusammensetzung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung
- Informationsrechte
- Dividendenpolitik
- Konkurrenzverbot
- Treuepflichten
- Bestimmungen über Schutz von Minderheitsaktionären
- Beendigung des ABVs

Im Rahmen des Minderheitenschutzes kann z.B. ab einer bestimmten Aktienquote ein Sitz im Verwaltungsrat zugesichert werden. Ohne eine solche Bestimmung kommt ausschliesslich das Gesellschaftsrecht zur Anwendung, wonach der Mehrheitsaktionär allein alle Verwaltungsratsmitglieder ernennen kann. Überdies können auch qualifizierte Mehrheiten für wichtige Aktionärsbeschlüsse, wie beispielsweise den Verkauf des Unternehmens, vertraglich geregelt werden (Stimmbindung).

## Vertragsparteien

Als Vertragsparteien kommen sowohl einzelne als auch sämtliche Aktionäre einer Gesellschaft in Betracht. Zudem

können weitere Personen, welche (noch) nicht Aktionäre sind, Vertragspartei sein. Bei einem Verkauf der Aktien tritt der neue Aktionär nicht automatisch in die Rechte und Pflichten des ABVs ein!

Zu beachten ist, dass in einem ABV lediglich obligatorische Verpflichtungen zwischen den Vertragsparteien eingegangen werden, die nur Wirkung zwischen den Unterzeichnenden zeigen, nicht aber für die Gesellschaft oder nicht beteiligte Aktionäre. So sind Beschlüsse einer Generalversammlung, die gegen einen bestehenden ABV verstossen, für die Aktiengesellschaft verbindlich. Beispielsweise kommt ein Beschluss einer Generalversammlung trotz Missachtung der Stimmabgabe gemäss ABV gültig zu Stande.

## Formvorschriften

Im Gesetz ist der ABV nicht explizit geregelt. Es kommen die allgemeinen vertragsrechtlichen Grundsätze zur Anwendung, wonach der Vertrag keiner besonderen Form bedarf. Aus Beweisgründen empfiehlt sich aber, den Vertrag schriftlich abzuschliessen. Zu beachten sind allfällige erbrechtliche Regelungen, welche den erbrechtlichen Formvorschriften genügen müssen. Der ABV sollte eine zeitliche Befristung oder eine Kündigungsmöglichkeit nach spätestens 20 Jahren vorsehen. Sogenannte «ewig dauernde» Verträge sind aufgrund einer übermässigen Bindung nicht zulässig. Ein ABV ist regelmässig zu überprüfen und an sich ändernde Rahmenbedingungen anzupassen.

## ABV-Mustervorlage – Fehlanzeige!

Der ABV ermöglicht massgeschneiderte Regelungen, was besonders von kleineren Unternehmen und von Familiengesellschaften geschätzt wird. Durch den Abschluss eines ABVs können klare rechtliche Verhältnisse zwischen den Aktionären geschaffen werden.

Unter dem Suchbegriff «Muster Aktionärbindungsvertrag» findet man im Internet eine Vielzahl von Vertragsvorlagen. Dennoch gibt es keine allgemeingültigen Musterverträge, denn die Verhältnisse sind von Gesellschaft zu Gesellschaft unterschiedlich. Dies erfordert stets eine ganzheitlich abgestimmte individuelle Lösung. Lassen Sie sich deshalb bei der Gestaltung des auf Ihre Bedürfnisse ausgerichteten ABVs oder bei der Überprüfung Ihres bestehenden ABVs durch unsere Fachleute beraten.

Autoren:



**Urs Lüdi**  
Rechtsanwalt, Master of Law  
Sachwalter  
Inhaber Notariatspatent  
Truvag Sursee



**Susanne Riedweg Birrer**  
Treuhänderin FA  
FA für luzernische Steuerfachleute  
Truvag Sursee

# Finanzielle Führung von Immobilien-Portfolios

Gehört Ihnen eine Immobilien AG oder sind Sie verantwortlich für Finanzanlagen mit Immobilien (z.B. bei Wohnbaugenossenschaften, Pensionskassen, Anlagestiftungen)? Suchen Sie in diesem Zusammenhang professionelle Unterstützung? Dann sind Sie bei uns in der Abteilung «Finanzielle Führung von Immobilien-Portfolios» gut aufgehoben. Wir verschaffen Ihnen den **DURCHBLICK**. Unsere Dienstleistungen können Sie ganz nach Ihren Bedürfnissen wählen.



## Alles aus einer Hand

- **Evaluation und Abwicklung von Akquisitionen / Devestitionen** führen wir mit unseren Spezialisten schnell und diskret aus, unabhängig davon, ob dies einzelne Liegenschaften oder ganze Portfolios betrifft. Wir begleiten auch Immobilientransaktionen durch die Übernahme einer AG, Genossenschaft oder von Pensionskassen.
- **Entwicklung von Immobilien** zur Steigerung der Rendite, Erhöhung der Attraktivität für die Wiedervermietung und Nutzung von brachliegenden Potenzialen (z.B. Baulandreserven, Möglichkeiten aufgrund von neuen Bau- und Zonenreglementen). Wir bringen Ihre Immobilie vorwärts.
- **Immobilienbewertungen** werden nicht nur bei einem Kauf und Verkauf zur Bestimmung des Liegenschaftswerts benötigt, sondern auch für die jährliche Bilanzierung zum Marktwert bei Jahresabschlüssen nach «true and fair view». Bei Jahresabschlüssen nach OR hilft die Bewertung zur Ermittlung der stillen Reserven, welche wiederum den Aktienwert beeinflussen oder die Beschaffung von Hypotheken erleichtern.
- **Beratung im steuerlichen Umfeld** ist auch bei Immobilien wichtig. Bei Akquisitionen und Devestitionen fallen je nach Konstellation Grundstückgewinn- und Handänderungssteuern an, welche kantonal unterschiedlich ausfallen. Tätigen Sie weitere Finanzanlagen in Wertpapiere? Ist die Bilanzposition grösser als CHF 10 Mio.? Dann müssen Sie sich als Effekthändler/in registrieren und Stempelabgaben entrichten.

## Bewirtschaftung

- **Heiz- und Nebenkostenabrechnungen** sind zu erstellen, um den Mietern eine verbrauchergerechte Kostenverteilung vorlegen zu können. Diese Abrechnung wird durch uns periodengerecht und zeitnah erstellt.
- **Technische Bewirtschaftung** bieten wir in der ganzen Schweiz an. Wir arbeiten hier mit erfahrenen regionalen Bewirtschaftern zusammen.
- **Personaladministration Hauswarte** fristet oft ein «Schattendasein» und birgt deshalb erhöhte Risiken, da die Hauswarte mittels Anstellungsvertrag angestellt sind. Auch wenn die Hauswarte oft im Nebenamt angestellt werden, müssen die OR-Vorschriften eingehalten werden. Je nach Konstellation des Arbeitgebers können solche Anstellungsverträge auch unter einen Gesamtarbeitsvertrag (GAV) fallen.

## Cloud-Service

- **Elektronischer Visierungsprozess von Rechnungen** ist zukunftsgerichtet, kann standortunabhängig organisiert werden und reduziert das Papiervolumen. Bei den Weiterentwicklungen

zu ISO20022, QR-Codes, E-Rechnungen, ZUGFeRD etc. sind wir am Ball. Mit frei programmierbaren Automatismen können sie Teil des Freigabeprozesses werden.

- **Zugriff zur digitalen Belegablage** ermöglicht unsere elektronische Archivierung, und zwar zeit- und ortsunabhängig. Auf Wunsch können Sie Ihre Dokumente bei uns revisionskonform digital archivieren. Der Zugriff über den Internet-Browser oder mit dem Smartphone per App ist jederzeit möglich.
- **Zugriff auf unsere Software**, um sich mit Auswertungen und Reportings den Überblick zu verschaffen. Neben Standardauswertungen (Mieterspiegel, Vermietungsgrad), können wir Ihre Wunschauswertung aufbereiten, damit auch diese per Knopfdruck zur Verfügung steht.

## Finanzielle Führung

- **Abschluss / Buchführung nach KGAST, BVV2, Swiss GAAP FER, OR** macht den Erfolg Ihrer Liegenschaft für Sie und Ihre Anleger erst ersichtlich. Grössere Immobilien-Portfolios können sich nach den Kennzahlen gemäss KGAST (Konferenz der Geschäftsführer von Anlagestiftungen) vergleichen.
- **Führung der Debitoren- / Kreditorenbuchhaltung:** Bereinigte Mieter- und Kreditorenkonten sind das «A» und «O». Nur mit abgestimmten Konten kann kompetent Auskunft gegeben werden.
- **Mietzinsinkasso** ist erforderlich und kann unangenehm sein. Mit der Abwicklung durch uns entlasten wir Sie als Eigentümer vom direkten Mieterkontakt. Den Direktkontakt mit Mietern führen wir in Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch.
- **MWST-Abrechnungen** können auch bei Liegenschaften notwendig sein, wenn Parkplätze an «nicht Wohnungsmieter» vermietet werden und daraus ein erheblicher Umsatz resultiert. Eine Optierung von Mietverhältnissen wird gemacht, wenn Flächen an Unternehmen vermietet werden.

Könnten Sie Ihre Organisationsstruktur und die Abläufe verbessern oder planen Sie eine Neulancierung? Benötigen Sie ein effizientes Führungsinstrument, damit Sie mehr Zeit in die Strategie Ihres Immobilien-Portfolios investieren können? Dann lohnt sich ein Gespräch mit uns. Dank unserer Erfahrung und mit den bereits heute auf die digitale Welt ausgerichteten Tools können wir Ihnen die auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Dienstleistungen aufzeigen und offerieren. Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen.

Autoren:



**Rafael Gut**  
dipl. Experte in Rechnungslegung  
und Controlling  
Truvag Sursee



**Yvonne Känel**  
Fachfrau Finanz- und Rechnungswesen FA  
Truvag Sursee

# Neuerungen ab 1. Januar 2019

## Radio- und Fernsehgebühren auch für Unternehmen

Ab 1. Januar 2019 wird die Abgabegebühr für Radio und Fernsehen neu auch bei Unternehmen erhoben. Abgabepflichtig sind (nebst den Haushalten) Unternehmen, die **im MWST-Register eingetragen** sind und einen jährlichen, weltweiten **Umsatz von mindestens CHF 500'000** erzielen. Die Höhe der Abgabe richtet sich nach dem in der MWST-Abrechnung deklarierten Gesamtumsatz; dazu gehören auch Umsätze aus Leistungen, die von der MWST ausgenommen oder befreit (Export) sind.

Tarife pro Jahr in CHF	
Jahresumsatz	Abgabe/Jahr
bis 499'000	0
ab 500'000	365
ab 1 Mio.	910
ab 5 Mio.	2'280
ab 20 Mio.	5'750
ab 100 Mio.	14'240
ab 1 Mrd.	35'590

Unternehmen unter **einheitlicher Leitung** können sich zu einer Unternehmensabgabegruppe zusammenschliessen. Dies dürfte nur für grössere Konzernverhältnisse in Frage kommen, da eine Gruppe aus mindestens 30 Unternehmen bestehen muss.

Ebenfalls können sich autonome **Dienststellen eines Gemeinwesens** zu einer Abgabegruppe zusammenschliessen. Im Weiteren können **gewinnschwache Unternehmen** der untersten kostenpflichtigen Tarifkategorie (Umsatz CHF 500'000 bis CHF 1 Mio.) die Abgabe unter bestimmten Voraussetzungen zurückfordern.

## MWST-Abrechnung bald nur noch elektronisch möglich

Viele Unternehmen reichen die MWST-Abrechnung in Papierform ein. Die Eidg. Steuerverwaltung (ESTV) bietet als Alternative die Online-Abrechnung an, die sich in der Praxis bereits gut bewährt hat. Voraussichtlich auf Ende 2019 wird die MWST-Abrechnung in Papierform definitiv abgelöst.

Für die Anwendung der Online-Abrechnung meldet sich das Unternehmen kostenlos auf dem Portal «ESTV SuisseTax» an. Anschliessend können verschiedene Berechtigungen zugewiesen werden. Der Treuhänder kann als «Ausfüller» definiert werden und die zuständige Person im Unternehmen

wird als «Einreicher» definiert. Die Online-Abrechnung bietet folgende Möglichkeiten:

- Elektronisches Einreichen der MWST-Abrechnungen
- Nachträgliche Korrekturmöglichkeiten
- Herunterladen der Abrechnungen als PDF
- Beantragen von Fristverlängerungen
- Übersicht über eingereichte Abrechnungen
- Bestellen von Unternehmerbescheinigungen etc.

Wir empfehlen die Umstellung auf die Online-Abrechnung. Unsere Fachpersonen helfen Ihnen bei Fragen zur Umsetzung gerne weiter.

Autoren:



### Otto Muff

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling  
MWST-Experte NDK FH  
Truvag Luzern



### Kurt Hummel

Betriebsökonom FH  
dipl. Treuhandexperte  
MWST-Experte NDK FH  
Truvag Sursee

## Besserer Schutz vor ungerechtfertigten Betreibungen

Wer ungerechtfertigt betrieben wird, kann ab 1. Januar 2019 dafür sorgen, dass Drittpersonen keine Kenntnis von der Betreibung erhalten. Die Betreibungsämter werden ab dem neuen Jahr keine Auskunft über Betreibungen an Dritte erteilen, wenn nach Ablauf einer Frist von drei Monaten seit der Zustellung des Zahlungsbefehls ein entsprechendes Gesuch des Schuldners beim Betreibungsamt eingereicht wird. Der Gläubiger kann dagegen innert einer vom Betreibungsamt angesetzten Frist von 20 Tagen den Nachweis erbringen, dass er rechtzeitig ein Verfahren zur Beseitigung des Rechtsvorschlags eingeleitet hat.

Autor:



### Urs Lüdi

Rechtsanwalt, Master of Law  
Sachwalter  
Inhaber Notariatspatent  
Truvag Sursee

# Die Liquidität im Unternehmen

Liquiditätsmangel ist in der Schweiz die häufigste Konkursursache. Junge oder schwach kapitalisierte Unternehmen sind besonders gefährdet. Doch auch gestandene Unternehmen sind auf eine aktive Finanzplanung angewiesen. Fehlt es an kurzfristig verfügbaren Mitteln, bleibt oft nur die Aufnahme von Fremdkapital, was aber nicht immer möglich ist. Der Unternehmer oder die Unternehmensleitung tut gut daran, die Liquidität besonders gut zu überwachen, Engpässe vorherzusehen und, falls notwendig, frühzeitig Massnahmen einzuleiten. Ansonsten droht gar Illiquidität und damit das Ende des Unternehmens.

## Liquidität sichert Existenz

Wie aber sichert man die Liquidität im Unternehmen? Wann und wie viel Liquidität wird benötigt? Antworten auf diese existenziellen Fragen liefert die Finanzplanung. Diese wird in KMUs aber oft vernachlässigt oder fehlt komplett. Drei Bereiche sind bei der Liquiditätssicherung von Bedeutung:

### 1. Forderungen und Verbindlichkeiten

Wer Leistungen an Kunden gegen Rechnung erbringt, geht Risiken ein. Eine aktive Debitorenbewirtschaftung beginnt beim Verkauf (Abklärung Bonität, Zeichnungsberechtigungen), beinhaltet aber auch eine prompte Rechnungsstellung (Vermeidung von hohen angefangenen Arbeiten) sowie kurze Mahnzyklen und fallweise das Verlangen von Anzahlungen oder Sicherheiten. Der Erfolg der Massnahmen lässt sich anhand der Umschlagshäufigkeit ermitteln:

$$\frac{\text{Ø Debitorenbestand} \times 360}{\text{Netto-Kreditumsatz (inkl. MWST)}} = \text{Debitorenziel in Tagen}$$

Das so ermittelte Debitorenziel kann nun mit der den Kunden gewährten Zahlungsfrist verglichen werden. Werte bis 50 % darüber werden als gut bezeichnet. Die Liquidität lässt sich auch mit einer aktiven Bewirtschaftung der Verbindlichkeiten optimieren, indem gewährte Zahlungsfristen oder Skonti der Lieferanten exakt genutzt werden.

### 2. Warenlager

Die Bewirtschaftung des Lagers ist je nach Branche und Unternehmen verschieden. Die Umschlagshäufigkeit spielt auch beim Warenlager eine wichtige Rolle. Es sollte sich regelmässig erneuern und knapp bemessen sein (grosse Lagerflächen kosten Miete). Eine auf Absatzprognosen abgestützte Bedarfs- und Bestellplanung ist wertvoll. Es gilt auch die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten zu vermeiden (Konkurrenzangebote prüfen). Die Vorräte sollten einmal jährlich physisch aufgenommen werden. Ladenhüter werden so erkannt und sind rasch zu liquidieren.

### 3. Investitionen

Für die optimale Leistungserbringung sind Investitionen erforderlich. Da es sich um wesentliche Beträge handelt, ist eine fundierte Planung unerlässlich. Besonders zu klären ist deren Finanzierung (langfristige Investitionsgüter langfristig finanzieren). Eine Investitionsrechnung mit Kosten-Nutzen-Betrachtung verhindert Fehleinschätzungen, die sich direkt negativ auf die Liquidität auswirkt. Ein gesundes Wachstum und die kontinuierliche Bildung von Reserven helfen, schwierige Geschäftsphasen zu überstehen.

### Wichtigste Kennzahl: kurzfristige Liquidität

Das Liquiditätsmanagement ist eine zentrale Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden darf. Spätestens bei Anzeichen eines Liquiditätsengpasses ist ein Liquiditätsplan für die nächsten 12 Monate zu erstellen und erforderliche Massnahmen sind einzuleiten. Als wichtigste Kennzahl gilt die Liquiditätsstufe 2:

$$\frac{(\text{Flüssige Mittel} + \text{Forderungen}) \times 100}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} = > 100\%$$

Dabei können nicht ausgeschöpfte Kreditlimiten bei Kapitalgebern als zusätzliche Liquidität miteinbezogen werden, hingegen sind Rückzahlungstermine von langfristigen Verbindlichkeiten ebenfalls zu berücksichtigen. Ist diese wichtige Kennzahl nicht mindestens bei 100 %, ist die Zahlungsfähigkeit gefährdet. Von einer ausreichenden Liquidität ist die Rede, wenn sich dieser Wert zwischen 100 und 150 % bewegt. Bei höheren Werten kann geprüft werden, ob das Unternehmen allenfalls überschüssige Liquidität auch ausschütten könnte.

## Fazit

- Bei vielen KMUs wird die Finanz- und Liquiditätsplanung vernachlässigt oder sie fehlt gar komplett. Zum Bild eines professionellen Unternehmens gehört nicht nur die Leistungserbringung, ebenso wichtig sind eine zeitnahe Rechnungsstellung, ein straffes Mahnwesen, ein aktuelles und schlankes Warenlager sowie Maschinen und Einrichtungen, die eine möglichst hohe Produktivität gewährleisten.
- Mit planmässigem Vorgehen verbessert sich die Liquidität, die für jedes Unternehmen überlebenswichtig ist.

Wir unterstützen Sie gerne auch in diesem Thema.

Autor:



**Reto Näf**  
dipl. Treuhandexperte  
zugelassener Revisionsexperte  
Truvag St. Gallen