

KU

Führung von Kleinunternehmen **Finanzielle Führung**

Grundlagen der finanziellen Führung

Liquiditätsmanagement

Finanzplanung

Abschluss und Bilanzierung

| Ausgabe Nr. 04 | Mai 2010 |

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG



Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen

Universität St.Gallen

PostFinance
DIE POST 

Die Autoren und Experten dieser Nummer



Urs Frey (42),
Prof. Dr.

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



Raoul Egeli (41),
Betriebsökonom FH,
Unternehmer

Raoul Egeli ist Präsident des Schweizerischen Gläubigerverbandes Creditreform und Vizepräsident von Creditreform International. Seit neun Jahren leitet er als Geschäftsführer die Creditreform Egeli Gesellschaften in Basel, St. Gallen und Zürich sowie die Egeli Treuhand AG. Zudem ist er Zentralpräsident von Treuhand Suisse, zugelassener Revisionsexperte und Mitglied des Projektausschusses elektronischer Betreibungsschalter (eSchKG) des Bundesamtes für Justiz.



Markus Freiburghaus (47),
Prof. Dr.

Markus Freiburghaus war zehn Jahre in verschiedenen Funktionen im Bereich Treuhand und Beratung tätig. Vor elf Jahren ist er als Dozent in die Fachhochschule Nordwestschweiz eingetreten und ist heute Mitglied des Management Board der Hochschule für Wirtschaft. Sein Fachgebiet ist Finanzmanagement und Controlling, in dem er auf verschiedenen Stufen lehrt, forscht und publiziert.



Maria Harrer (37),
eidg. dipl. Treuhandexpertin

Maria Harrer ist Inhaberin und Geschäftsführerin der ACC Treuhand GmbH in Pfäffikon. Vor ihrer Tätigkeit im eigenen Unternehmen war sie mehrere Jahre in der Wirtschaftsprüfung sowie als Leiterin Rechnungswesen in einem internationalen Konzern tätig. Maria Harrer ist eidg. dipl. Treuhandexpertin sowie dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling. Sie ist zugelassene Revisionsexpertin und Mitglied des Vorstandes des Schweizerischen Treuhänderverbandes Treuhand Suisse Sektion Zürich.

ku – Führung von Kleinunternehmen / Finanzielle Führung

Liebe Leserin, geschätzter Leser



Jürg Bucher Leiter PostFinance

«Geld ist nicht alles, aber ohne Geld ist alles nichts.» Was der Volksmund über die Bedeutung von Zahlungsmitteln sagt, gilt für kleine Firmen besonders. Ob Handelsfirma, Gewerbe- oder Dienstleistungsbetrieb: Sie kümmern sich im Alltag zuallererst um die eigentliche Geschäftstätigkeit, die Ihnen Einnahmen bringt. Also um die Produktion, den Ein- und Verkauf Ihrer Waren oder die Qualität und den Vertrieb Ihrer Dienstleistung. Und trotzdem kommen Sie ohne finanzielle Führung nicht aus – am Ende des Geschäftsjahrs wird abgerechnet.

Denn jede dieser unternehmerischen Aktivitäten löst eine Vielzahl von Geldflüssen auf Ihrer Einnahme- oder Ausgabenseite aus, über die Sie die Übersicht behalten müssen. Richtig aufbereitet und interpretiert, sagen Ihre Finanzzahlen viel darüber aus, ob Sie gut unterwegs sind und Ihre Geschäftstätigkeit die erhoffte Wertschöpfung bringt. Eine vorausschauende Sicht auf die mögliche Entwicklung Ihrer Mittel schafft zusätzlich Sicherheit und vermeidet Überraschungen, wenn Sie zum Beispiel Ihre nächste grosse Investition tätigen wollen.

Liquidität, Finanzplanung sowie Jahresabschluss und Bilanz sind deshalb die Themen dieser Ausgabe. Unsere Autoren zeigen Ihnen die wichtigsten Instrumente der finanziellen Führung für kleine Unternehmen. Und sie geben Ihnen hilfreiche Tipps, worauf Sie besonders achten müssen. Eine gesunde Bilanz können wir Ihnen mit den Beiträgen in diesem «ku» zwar nicht garantieren. Aber wir helfen Ihnen dabei, das Finanzielle in Ihrem Betrieb noch effizienter zu führen. Ich wünsche Ihnen auch in herausfordernden Zeiten gute Zahlen aus erfolgreichen Geschäften.

Viel Lesevergnügen!
Ihr Jürg Bucher

Impressum: «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30 000. Herausgeber: PostFinance, Nordring 8, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Silvan Merki (Leitung), Dr. Ivo Cathomen, Prof. Dr. Urs Frey, Sabine Zeilingner. Mitautor: Laurent Aubert. Fotografie: Juliette Überschlag, Luzern. Gestaltung: Othmar Rothenfluh, Zürich. Korrektorat: Ruth Rybi, Zürich. Druck: Stämpfli AG, Bern. Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder unter www.postfinance.ch/ku. © 2010, PostFinance, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet.

Haben Sie Fragen oder Anregungen?
Schreiben Sie an PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder an redaktion.ku@postfinance.ch.



Grundlagen, Ziele und Instrumente der finanziellen Führung	04
Liquiditätsmanagement – Massnahmen für Kleinunternehmen	13
Finanzplanung schafft Handlungsspielraum	19
Ende Jahr wird abgerechnet: Jahresabschluss und Bilanzierung	25
Praxisbeispiele: Henri Lagnaz, Aigle	11
Cefibat Toitures Sàrl, La Croix-de-Rozon	17
HKM Décolletage SA, Moutier	23
Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt	29
Vorschau	30
Das ku-Unternehmensführungsmodell	31

TITELBILD. Henri Lagnaz, Winzer aus Aigle, prüft vor der Flaschenabfüllung des neuen Jahrgangs, wie sich der junge Wein im Fass entwickelt hat.



Grundlagen, Ziele und Instrumente der finanziellen Führung

Urs Frey

Liquide Mittel sind der Sauerstoff, den ein Unternehmen zum Leben braucht. Sie werden idealerweise durch die Wertschöpfung in Form von verkauften Produkten und Dienstleistungen erwirtschaftet – dies aber nur, wenn die Einnahmen grösser sind als die Ausgaben (Cashflow) und der Ertrag grösser als der Aufwand (Gewinn). Was trivial klingt, hat Konsequenzen auf die gesamte Unternehmensführung. Kleine Unternehmen (KU) sind diesen Gesetzmässigkeiten in besonderem Mass ausgesetzt, da sie in der Regel über beschränkten Zugang zu Eigen- und Fremdkapital verfügen.

Finanzen fordern Führung

Liquidität als Grundvoraussetzung. Alle unternehmerischen Handlungen haben finanzielle Konsequenzen. Über kurz oder lang schlagen sie sich in Aufwand oder Ertrag, in Einnahmen oder Ausgaben nieder. Jede Leistung des Unternehmens ist darauf ausgerichtet, einen Gewinnbeitrag zu erzielen. Die Gewinnerwirtschaftung ist der eigentliche, längerfristig orientierte Unternehmenszweck, genügend **Liquidität** die ultimative, kurzfristige Grundvoraussetzung dafür. Fehlt sie, droht der Konkurs – selbst bei guter Auftragslage und Gewinn in der Jahresrechnung (siehe Abbildung 01). Kleine Unternehmen (KU) verfügen kaum über einen Spezialisten für die finanzielle Führung. Demzufolge fällt die Aufgabe der Unternehmerin oder dem Unternehmer selbst zu.

Die Gründe für das Fehlen von Liquidität können angesichts eines turbulenten wirtschaftlichen Umfeldes, schnelllebiger Märkte und steigenden Preisdrucks externer und kurzfristiger Natur sein.

Aufträge fallen aus, wichtige Kunden verschwinden vom Markt, Konkurrenzprodukte aus Billigländern überschweben den Markt, Rohstoffe werden teurer, Kundenbedürfnisse ändern sich und Innovationen machen eigene Produkte obsolet – die Liste liesse sich beliebig verlängern. Den externen stehen interne Ursachen gegenüber, deren Wurzeln weit in die Vergangenheit zurückreichen und die Ausdruck von unternehmerischen Fehlentscheiden und mangelnder finanzieller Führung sein können. Die Praxis zeigt als Ursachen beispielsweise, dass leistungsfähige neue Maschinen nicht ausgelastet, eine unternehmenseigene Liegenschaft schlecht genutzt, zu grosse Warenvorräte angelegt, unrentable Produkte forciert, unrentable Märkte erschlossen oder gar verlustreiche Akquisitionen getätigt worden sind.

Operatives Geschäft als Hauptquelle. Abgesehen von der Startfinanzierung über Kapitalgeber schöpfen KU ihre Liquidität fast ausschliesslich aus dem operativen Geschäft. Das KU muss in der Lage sein, die Ausgaben und idealerweise auch die Investitionen aus den erwirtschafteten Mitteln zu bestreiten. Jede geplante oder ausgeführte Leistung am Markt ist demzufolge danach zu prüfen, wie viele freie Mittel sie schöpft. Nicht der grosse Umsatz ist massgebend, nicht der Kunde mit der grössten Bestellmenge, sondern, ob aus den betreffenden Transaktionen ein **Cashflow** erwirtschaftet wird. Die umsichtige Unternehmerin und der versierte Unternehmer prüfen darum die eigenen Leistungen und Kunden auf ihr Potenzial und ihre **Rentabilität** hin und wissen, wo sie oder er Geld verdienen. Obwohl für das Unternehmen im umkämpften Markt überlebensnotwendig, ist dies längst nicht überall der Fall.

tipp

So berechnen Sie den Cashflow
↓

Der Cashflow umfasst die Differenz zwischen den laufenden Einnahmen und Ausgaben einer bestimmten Periode. Der durchschnittliche Cashflow sollte mindestens die durchschnittlichen Investitionen einer Periode decken. Der Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit kann wie folgt berechnet werden:

Gewinn

- + Abschreibungen
- +/- Bildung/Auflösung von Rückstellungen
- +/- Wertberichtigungen
- = Cashflow

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Grundlagen, Ziele und Instrumente der finanziellen Führung

Abfluss durch Ausgaben und Investitionen. Das Gros der erwirtschafteten freien Mittel wendet das KU neben Investitionen und Gewinnausschüttung vor allem für das Erbringen seiner Leistungen durch direkt und indirekt zurechenbare, liquiditätswirksame Kosten auf. Die finanzielle Führung spielt damit in die gesamte Wertschöpfung des Unternehmens hinein – Kostenkontrolle und Kostensenkungen sind Daueraufgaben für die Führung eines KU. Der Unternehmer oder die Unternehmerin ist unter Umständen gezwungen, sehr rasch auf der Kosten- und Ausgabenseite auf Veränderungen am Markt zu reagieren. Nachfrageeinbrüche erfordern beherztes und rasches Handeln, damit das Unternehmen nicht in finanzielle Schieflage gerät.

Teil der Unternehmensstruktur. Die finanzielle Unternehmensführung oder das Finanzmanagement umfasst die Planung und Kontrolle des Verhaltens im Hinblick auf die gesetzten (finanziellen) Ziele. In KU kommt über die Planung und Kontrolle ein ausführender Aspekt hinzu. Denn der Unternehmer oder die Unternehmerin ist meist für die operative finanzielle Führung, beispielsweise die Finanzbuchhaltung und das **Debitoren- und Kreditorenwesen**, selber verantwortlich. Erschwerend ist dabei, dass sie ihre Kernkompetenz eher in der Produktion als in der finanziellen Führung des Unternehmens sehen.

Das KU-Unternehmensführungsmodell (vgl. Seite 31) ordnet die finanzielle Führung dem Bereich der Unternehmensstruktur zu. Im übertragenen Sinn ist sie für die Stabilität des «Gebäudes» verantwortlich und umfasst alle Handlungen, die diese Stabilität stärken oder schwächen. Unter die finanzielle Führung fällt als Querschnitts-

funktion zwischen Produktion, Marketing und Finanzmanagement die Prüfung sämtlicher betrieblicher Entscheidungen auf ihre kurz- und langfristige Finanzwirksamkeit (siehe Exkurs rechts). Neben der unternehmensinternen sind auch die Perspektiven von Eigentümern und Nachfolgern, Investoren und Fremdkapitalgebern zu berücksichtigen. Ein Investor oder eine Bank sieht die eigenen Interessen tangiert, wenn umfangreiche Kreditvereinbarungen getroffen werden, Eigenkapitalanteile die Hand wechseln oder Anlagevermögen veräussert wird.

Ziele des Finanzmanagements

Spannungsverhältnis zwischen Sicherheit und Rentabilität. So wünschenswert eine maximale Rendite bei gleichzeitig minimalem Risiko und hoher Liquidität wären – sie stehen zueinander in Konkurrenz. Je nach Ausgangslage des Unternehmens, der Situation des Marktes und der eigenen Strategie müssen die Ziele unterschiedlich gewichtet und einander untergeordnet werden.

Es besteht zwischen Liquidität und Rentabilität ein Zielkonflikt, denn schnell verfügbare Anlagen bringen häufig niedrigere Erträge. Viel Geld in der Kasse wirft im besten Fall einen minimalen Zins ab. Demgegenüber lassen sich Investitionen in unternehmenswichtige Anlagen oder Immobilien nur schwer in liquide Mittel umwandeln.

Unternehmerisches Handeln ist immer mit einem gewissen Grad an Unsicherheit verbunden. Riskante Geschäfte können hohe Gewinne abwerfen, aber auch einen Totalverlust mit sich bringen. Alle Leistungen eines KU sind demzufolge nicht nur auf ihre Marktchancen und -potenziale, sondern auch auf ihre Risiken hin zu untersuchen.

exkurs

Langfristige Auswirkung
↓

Typische Entscheidungen von hoher Relevanz für die finanzielle Entwicklung über einen längeren Zeitraum hinweg sind:

- Investitionen in Produktionsanlagen
- Kauf oder Veräusserung von Liegenschaften
- Anlage von Reserven
- Mittelbeschaffung in Form von Eigen- und Fremdkapital
- Veränderung in der Lagerhaltung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten
- Auslagerung oder Insourcing
- Entwicklung von Produkten
- Projekte mit grösserer Tragweite
- Erschliessung neuer Märkte

Abbildung 01 Die wichtigsten Ursachen für den Konkurs

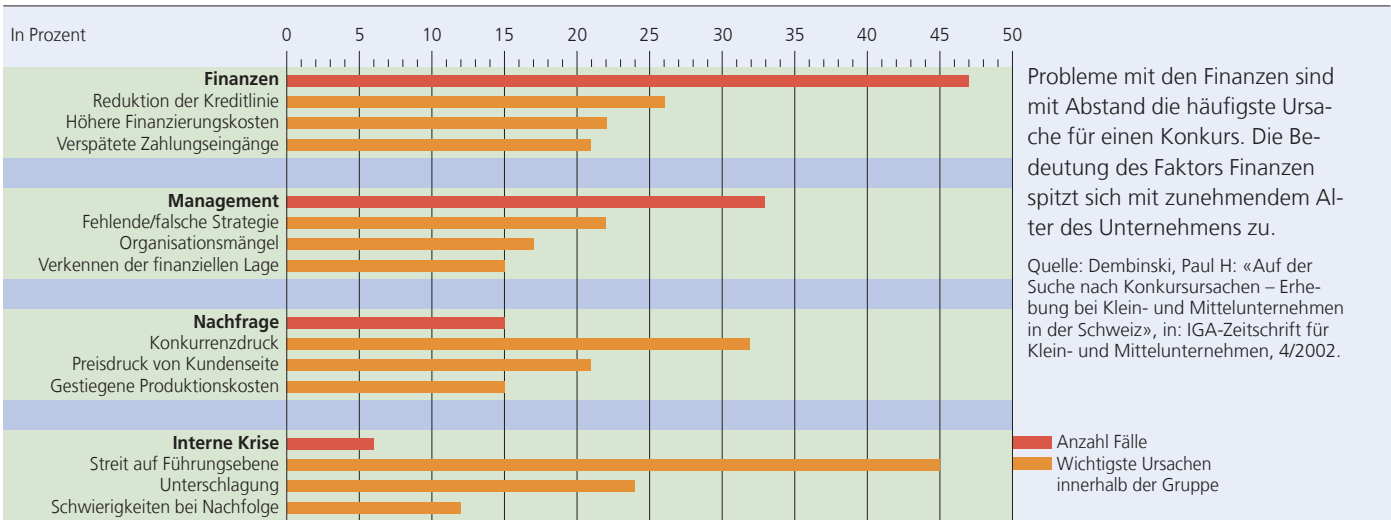
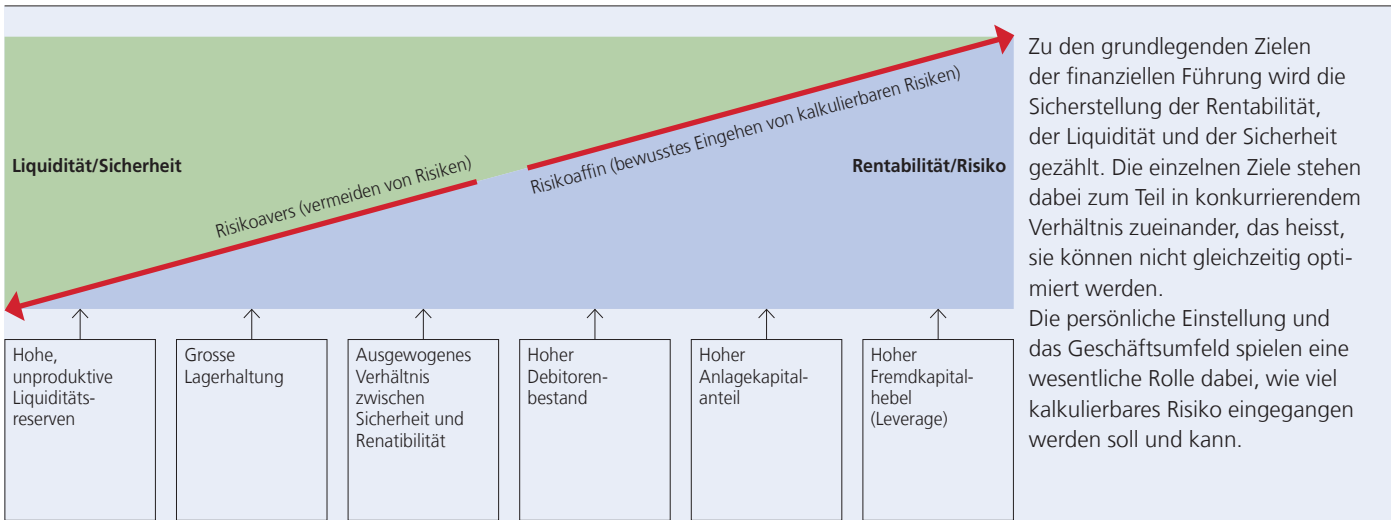
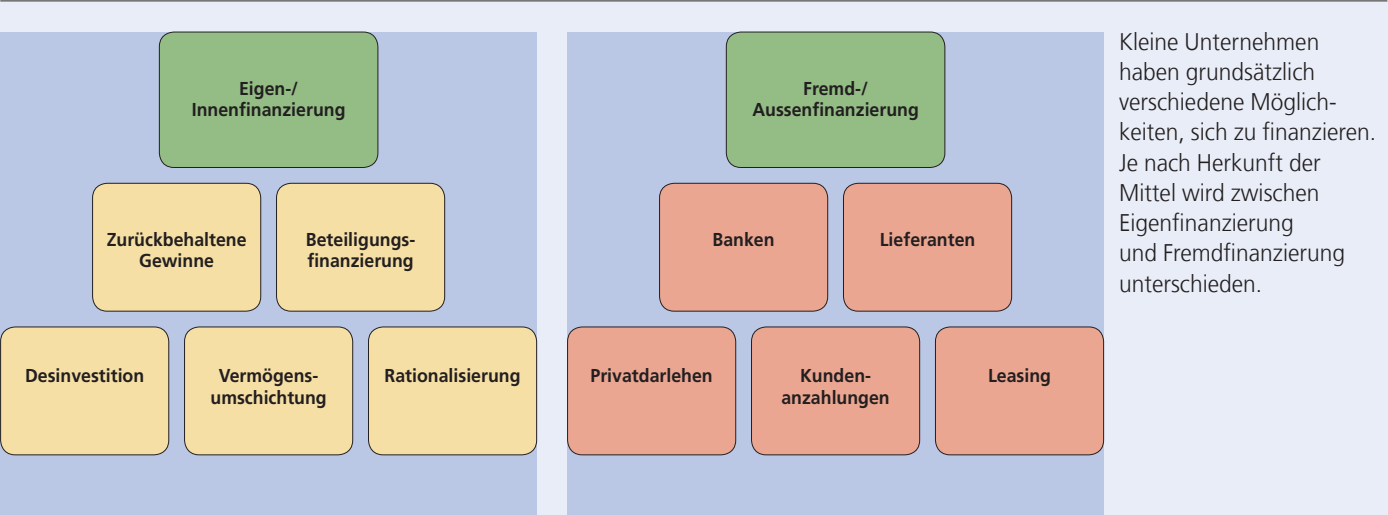


Abbildung 02 Spannungsverhältnis der finanziellen Führung



Berücksichtigung der Unternehmenssituation. Die Gewichtung der Ziele Sicherheit und Rentabilität hängt weiter von der Branchenzugehörigkeit ab. Ein Industriebetrieb hat typischerweise einen beachtlichen Teil seines Kapitals im Anlagevermögen «parkiert». Gleichzeitig ist er häufig stärker fremdkapitalfinanziert als etwa Dienstleistungsunternehmen. Der industrielle Unternehmer oder die gewerbliche Unternehmerin ist darauf angewiesen, dass regelmässige Aufträge für einen ausreichenden Cashflow zur Amortisation der Investitionen und des Fremdkapitals sowie zur Deckung der laufenden Kosten sorgen. Dienstleistungsunternehmen auf der anderen Seite weisen in aller Regel sehr geringe Anlagevermögenswerte, aber verhältnismässig hohe laufende (Lohn-)Kosten auf. Handelsbetriebe sind hinsichtlich der Liquidität gefordert, da durch ihre Geschäftstätigkeit unter Umständen viele Mittel im Warenlager gebunden sind. Diese Beispiele zeigen, dass die Abstimmung der Ziele Sicherheit und Rentabilität nicht für alle KU gleich einfach möglich ist und bereits aufgrund der Branche oder des Sektors gewisse Abstriche beim einen oder mehreren Zielen gemacht werden müssen. Ein gewerblicher Familienbetrieb ist unter Umständen nicht primär auf die Gewinnmaximierung, sondern auf einen kontinuierlichen Einkommensstrom ausgerichtet.	Finanzierung über Kapitalaufnahme. Die Finanzierung des Unternehmens aus der operativen Tätigkeit ist zwar die wichtigste, aber nicht einzige Art. Zum Unternehmensstart, zur Expansion, für Investitionen und – nur in Ausnahmesituationen – für den operativen Betrieb erfolgt die Finanzierung aus Reserven, Rückstellungen und neuem Eigen- und Fremdkapital. Im Idealfall sollte der Cashflow aus der operativen Tätigkeit so gross sein, dass damit notwendige Ersatzinvestitionen und gegebenenfalls Erweiterungen getätigt werden können. Hier sind KU besonders gefordert, denn in der Praxis zehren KU oft von ihrer Substanz oder haben einen erschwerten Zugang zu frischem Kapital. Ein wichtiger Aspekt hinsichtlich der Kapitalbeschaffung sind die Kapitalkosten – namentlich die Dividenden für Eigenkapital und die Zinsen für Fremdkapital. Die Mittelbeschaffung soll möglichst kostengünstig erfolgen, gleichzeitig aber die Autonomie, Flexibilität und Handlungsfähigkeit nicht ausser Acht lassen. Jede Finanzierung aus externen Quellen führt zu einer Verschiebung der Entscheidungsgewalt. Gestiegene gesetzliche Anforderungen sowie grössere Schwankungen an den Finanzmärkten, eine Zunahme des Absatzrisikos und nicht zuletzt ein schleichender Margenzerfall führen dazu, dass Kapitalgeber zurückhaltend agieren oder höhere Risikoprämien fordern.	exkurs Eigenkapital oder Fremdkapital? ↓ Die Start- und Wachstumsfinanzierung eines Unternehmens kann grundsätzlich über Eigenkapital oder langfristiges Fremdkapital finanziert werden. Die Vor- und Nachteile sind: Eigenkapital + unternehmerische Entscheidungsfreiheit + langfristige Verfügbarkeit + flexible Entschädigung – beschränkte Verfügbarkeit – Bindung des Vermögens Fremdkapital + schafft finanziellen Freiraum + Kapitalgeber als Sparringpartner + Steigerung der Eigenkapitalrentabilität – Mitspracherecht Dritter – meist zeitlich beschränkt – fixe Verzinsung – eher teuer
---	--	---

Abbildung 03 KU-relevante Formen der Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung



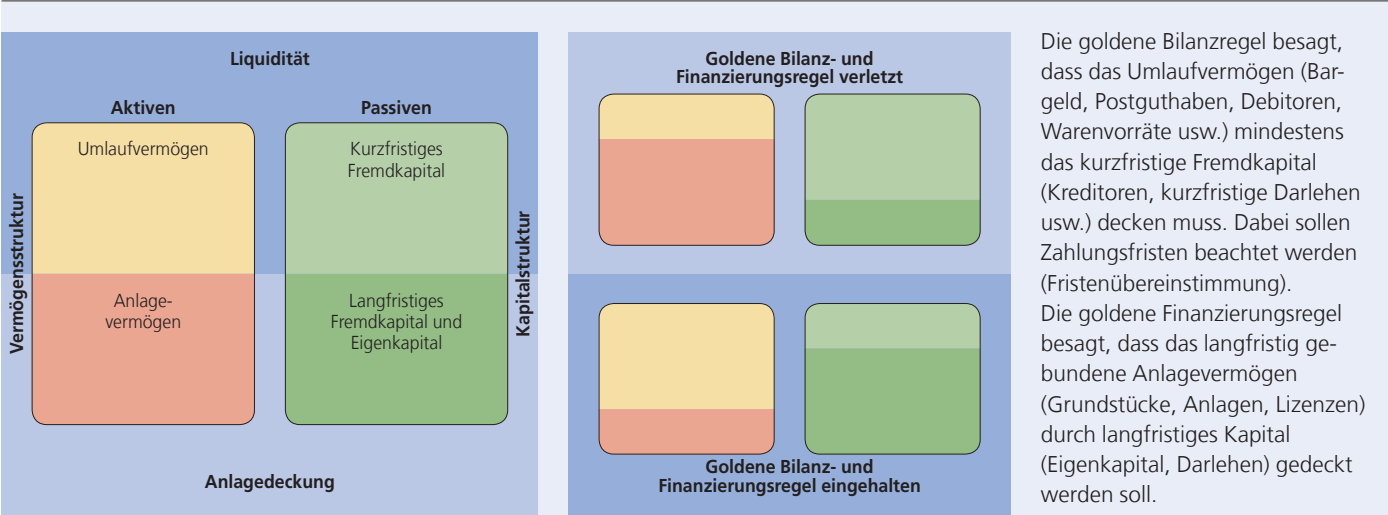
fassen, sind die folgenden fünf wichtigen Grundsätze zu berücksichtigen: 1. Jede Finanzierung dient dazu, die Liquidität zu stärken. Eine allfällige Zahlungsunfähigkeit ist der ultimative Todesstoss für jedes Unternehmen. Die Sicherung der Zahlungsbereitschaft bedingt die Einhaltung der «goldenen Bilanzregel». Diese besagt, dass langfristig gebundene Vermögensanteile, namentlich das Anlagevermögen, mit langfristig zur Verfügung stehendem Kapital, also mit Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital, finanziert werden müssen. 2. Jeder Finanzierung steht eine angemessene Rendite gegenüber. Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer ist bestrebt, Mehrwert zu schaffen. Hohe Kapitalkosten nimmt nur in Kauf, wer erwartet, die eingesetzten Mittel gewinnbringend einsetzen zu können, also eine höhere Rendite als die Kapitalkosten zu erwirtschaften. 3. Die Finanzierung berücksichtigt die Natur des Geschäfts. Das Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital hat einen wesentlichen Einfluss auf die Eigenkapitalrentabilität. Ein höherer Fremdkapitalanteil führt bei gutem Geschäftsverlauf zu einer höheren Rentabilität – im negativen Fall aber zu einem jähen Absturz. Umgekehrt bringt ein geringer Anteil an fremden Mitteln Unabhängigkeit und Sicherheit. 4. Die Finanzierung wahrt eine ausreichende Flexibilität. Das Wirtschaftsleben ist einem steten Wandel unterworfen. Der Kapitalbedarf stellt somit keine feste, konstante Grösse dar. Die schwankenden Kapitalbedürfnisse sind deshalb bei der Finanzierung zu berücksichtigen,	gen. Die Kapitalstruktur muss anpassungsfähig und zukunftsorientiert sein, um ein wirtschaftliches Wachstum auch finanziell ermöglichen zu können. 5. Die Finanzierung berücksichtigt die Unabhängigkeit. Bei der Wahl der Finanzierungsquellen spielt das Streben des Unternehmers und der Unternehmerin nach möglichst grosser Freiheit eine wichtige Rolle. Durch die Art der Finanzierung kann vermieden werden, dass Geldgeber einen massgeblichen Einfluss auf die Geschäftsführung ausüben können. Je höher der Eigenkapitalanteil und der eigene Anteil an diesem Kapital, umso grösser ist die Unabhängigkeit und damit die Dispositionsfreiheit.	exkurs Leverage-Effekt ↓ Unter dem Leverage- oder Hebeleffekt versteht man die Erhöhung der Eigenkapitalrentabilität durch einen höheren Fremdkapitalanteil. Solange der Fremdkapitalzins unter der Gesamtkapitalrendite liegt, können durch die Aufnahme von Fremdkapital der Gewinn und die Eigenkapitalrentabilität gesteigert werden. Der Leverage-Effekt kann auch ins Gegenteil umschlagen und das Unternehmen sogar in seiner Existenz bedrohen, wenn die Gläubiger wegen Unternehmensverlusten nicht mehr bedient werden können. Je höher zudem die Verschuldung, umso höher werden Fremdkapitalgeber die Zinssätze ansetzen.
--	--	---

Bausteine der finanziellen Führung

Auf dem Fundament der Finanzierung setzen vier Bausteine der finanziellen Führung auf. Sie erfordern einige grundlegende Überlegungen mit längerfristigem Charakter.

Kapitalstruktur: Hinsichtlich Finanzierung gilt es, die Finanzmittel unter Einhaltung der fünf genannten Grundregeln möglichst kostengünstig bereitzustellen und eine auf den Unternehmenszweck abgestimmte **Kapitalstruktur** zu schaffen. Die Gestaltung der Kapitalstruktur kann weitreichende Auswirkungen auf die Investitions-, Geschäfts- und Unternehmenspolitik entwickeln. Bei einer zu schwachen Eigenkapitalbasis besteht die latente Gefahr, dass künftige Expansionsmöglichkeiten oder – noch schlimmer – notwendige Anpassungen an die Marktbedürfnisse mangels ausreichender Finanzen nicht vollzogen werden

Abbildung 04 Die beiden goldenen Regeln der finanziellen Führung



können. Umgekehrt verleiten zu hohe Liquiditätsreserven die Verantwortlichen nicht selten dazu, unrentable, nicht mit den Firmenzielen konforme Investitionen zu tätigen. Investitionen: In der Regel ist ein beachtlicher Teil des Eigen- und langfristigen Fremdkapitals im Anlagevermögen investiert. Im Rahmen der Investitionspolitik fragen der Unternehmer und die Unternehmerin danach, welcher Kapitalbedarf künftig für Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen erforderlich ist. Das Investitionsbudget muss auf die firmenintern verfügbaren und die extern zusätzlich beschaffbaren Finanzmittel abgestimmt sein. Investitionsentscheide stützen sich neben den Finanzierungskosten und notwendigen Amortisationen auf ihren finanziellen Wertbeitrag ab (siehe Abbildung 05). Projekte, die gegenüber den notwendigen Investitionsausgaben nicht ausreichende Cashflow-Potenziale generieren, schwächen nicht nur die Finanzposition eines Unternehmens, sondern führen auch zu Wertverlust und Beeinträchtigung des Eigenkapitals. Liquidität: Die Liquidität stellt die eigentliche Achillesferse eines Unternehmens dar. Aufgabe der Liquiditätssteuerung ist es daher, für eine jederzeitige Zahlungsbereitschaft des Unternehmens zu sorgen. Eine beeinträchtigte Liquidität wirkt sich sofort und sehr kurzfristig auf die Existenz aus. Die notwendigen Liquiditätsdispositionen sind demgegenüber nicht nur kurzfristiger, sondern insbesondere auch mittel- und langfristiger Natur. So stärkt die Schaffung einer kräftigen Eigenkapitalbasis die Liquidität nachhaltig und in grundlegender Art. Die Unternehmensführung achtet darum auf potenzielle Liquiditätsreserven,	zum Beispiel in Form von Kreditlimiten bei Banken. Eine gute Bonität bei Gläubigern ist darum eine Grundvoraussetzung. Einträge im Betreibungsregister aus Nachlässigkeit in der Kreditorenbuchhaltung sind darum eine unverzeihliche Sünde, die dem Unternehmen über Jahre hinaus anlastet. Risiko: Besondere Aufmerksamkeit gebührt unter den heutigen Marktverhältnissen dem Risikomanagement des Unternehmens. Es muss sich mit der Entstehung von Risiken aller Art, der Wahrscheinlichkeit des Schadensfalls und der zu erwartenden Höhe befassen. Der Risikokatalog dient der Unternehmerin und dem Unternehmer dazu, vorausschauend Massnahmen einzuleiten. Ob Risiken getragen, geteilt, abgesichert, verkauft oder gar nicht erst eingegangen werden, sind zentrale Fragen des Risikomanagements. Allgemein wird zwischen verschiedenen Risikogruppen unterschieden, so namentlich: ■ Marktrisiken ■ technische Risiken ■ Reputationsrisiken ■ Finanzierungs-/Kreditrisiken ■ Finanzmarktrisiken ■ Haftungsrisiken ■ Betrugsrisiken Alle Risikokategorien haben direkten und indirekten Einfluss auf die finanzielle Situation des Unternehmens. Wie eine übersichtliche Darstellung der Risiken aussieht, zeigt Abbildung 06.	tipp Mittelflussrechnung ↓ Eine einfache Mittelflussrechnung stellt erwartete Zu- und Abflüsse auf Monatsbasis einander gegenüber und ermittelt den Liquiditätssaldo am Monatsende. Neben den fixen Ausgaben, wie beispielsweise Löhne, Mieten und Fremdkapitalkosten, fließt der erwartete Zahlungseingang aus Verkäufen in die Liquiditätsrechnung ein. Die Mittelflussrechnung hilft dem Unternehmen, die künftige Entwicklung der Liquidität auf Monatsbasis zu prognostizieren und zeigt die Ursachen für Veränderungen auf.
---	---	--

Abbildung 05 **Beispiel einer Investitionsrechnung**

	Maschine A	Maschine B
Anschaffungskosten der Maschine (in CHF)	20000	25000
Resterloß am Ende der Nutzungsdauer (in CHF)	2000	3000
Fixe Betriebskosten (CHF/Jahr)	10500	15000
Variable Betriebskosten (CHF/Stück)	2.20	2.00
Absatzpreis (CHF/Stück)	4.50	5.00
Kalkulierte Abschreibung	2250	2750
Kalkulierte Zinsen (8%)	880	1120
Sonstige Fixkosten	10500	15000
= Kosten _{fix}	13630	18870
+ Kosten _{var} bei 10000 Stück	22000	20000
= Kosten _{ges} bei 10000 Stück	35630	38870
Erlös bei 10000 Stück	45000	50000
Gewinn bei 10000 Stück	9370	11130
Gewinn vor Zinsen	10250 (9370+880)	12250 (11130+1120)
Durchschnittlich gebundenes Kapital	$\frac{20000+2000}{2}$ 11000=	$\frac{25000+3000}{2}$ 14000=
Rentabilität	93,18%	87,5%

Ein Industriebetrieb evaluiert die Anschaffung einer Maschine. Es liegen zwei Offerten vor (Maschine A und Maschine B). Aus der Investitionsrechnung können folgende Schlüsse gezogen werden:

- Die ermittelte kritische Ausbringungsmenge unter Kostengesichtspunkten liegt bei 26 200 Stück.
- Ab dieser Menge ist B vorzuziehen. Die ermittelte kritische Ausbringungsmenge unter Gewinn Gesichtspunkten liegt bei 7486 Stück. Ab dieser Menge ist B vorzuziehen.
- Der Break-even für Maschine A liegt bei 5807 Stück, für Maschine B bei 6290 Stück.

Der Entscheid ist davon abhängig, ob Kosten oder Gewinn im Vordergrund stehen: Bei einer Ausbringungsmenge von 10 000 Stück ist unter Kostengesichtspunkten Maschine A, unter Gewinn Gesichtspunkten Maschine B vorzuziehen.

Instrumente der finanziellen Führung Vielfältige Instrumente unterstützen die Unternehmerin und den Unternehmer bei der Bewältigung der finanziellen Führung. Sie entlasten sie oder ihn jedoch nicht davon, ein vertieftes Verständnis über die finanziellen Zusammenhänge der unternehmerischen Entscheide zu entwickeln und zu pflegen. Sie sind vielmehr als Hilfsmittel auf dem zuweilen schmalen Grat des finanziellen Gleichgewichts zu sehen. Die wichtigsten Instrumente der finanziellen Führung sind: ■ Rechnungswesen ■ Finanzbuchhaltung ■ Debitorenbuchhaltung ■ Investitionsrechnung ■ Liquiditätsrechnung ■ Kennzahlen Auf die verschiedenen Instrumente gehen die nachfolgenden Beiträge in dieser Ausgabe vertieft ein. An dieser Stelle seien die beiden zentralen Werkzeuge des KU kurz erwähnt, die Finanzbuchhaltung und das Rechnungswesen. Finanzbuchhaltung. Unternehmerinnen und Unternehmer führen nicht nur aus gesetzlicher Verpflichtung eine Finanzbuchhaltung. Sie liefert ihnen auch wichtige Informationen über die aktuelle finanzielle Situation (Bilanz) und die Entwicklung (Erfolgsrechnung) im Unternehmen. Voraussetzung ist ein adäquater Aufbau der Finanzbuchhaltung. Als Ausgangslage dient in der Regel der Kontenrahmen KMU (siehe dazu Seite 25 und fortfolgende). Die Zahl der Konten wird nach unten bestimmt durch die Aussagekraft, nach oben	durch die Übersichtlichkeit und Aufwendigkeit. Der Kontenplan des einzelnen Unternehmens soll das Unternehmen realitätsnah abbilden, einfach verständlich und übersichtlich sein. Die Erfahrung zeigt, dass KU häufig mit 40 bis 60 Konten auskommen. Den grössten Detaillierungsgrad hat dabei die Aufwandseite der Erfolgsrechnung. Einzelne Branchen wie beispielsweise die Gastronomie führen einen Kontenrahmen, der den spezifischen Anforderungen des betreffenden Wirtschaftszweiges Rechnung trägt. Berufs- und Branchenverbände wissen hierzu unter Umständen Rat. Rechnungswesen. Das Rechnungswesen dient in erster Linie dazu, der Unternehmensführung Entscheidungsgrundlagen zu liefern und die Kontrolle zu unterstützen. Der Kreis der Adressaten kann neben den internen Entscheidungsträgern auch externe Stellen umfassen, namentlich Kapitalgeber oder die Revisionsstelle. Das Rechnungswesen setzt auf der Finanzbuchhaltung auf und umfasst darüber hinaus je nach Detaillierungsgrad eine Budgetierung und Finanzplanung, eine Kostenrechnung nach Arten, Stellen und Trägern sowie die bereits erwähnte Mittelflussrechnung. Die verschiedenen Kostenrechnungen stellen wiederum die Grundlage für die Kalkulation und Offertstellung dar. Fazit Eine gesunde finanzielle Basis stellt die Voraussetzung für die Aufnahme und (Weiter-)Führung einer erfolgreichen Geschäftstätigkeit dar. Umgekehrt hat jede Geschäftstätigkeit ausreichende finanzielle Mittel zu generieren. Diese Mittel die-	exkurs Selber machen oder fremd vergeben ↓ KU verfügen häufig nicht über das nötige Fachwissen, um eine Finanzbuchhaltung zu führen. Treuhänder mit entsprechendem Fachausweis bieten die Führung der Finanzbuchhaltung als Dienstleistung an. Unter Berücksichtigung der entstehenden Kosten und der bewirkten Entlastung können nur bestimmte Tätigkeiten, z. B. der Jahresabschluss und die Steuererklärung, oder aber die gesamte Führung der Buchhaltung mit allen Buchungen ausgelagert werden.
--	---	---

Abbildung 06 **Beispiel einer Risikomap**

		Risiko			
Eintreten	Häufig > 70%		4	10	
	Möglich 30–70%		7	2	1
	Selten 5–30%	5	3	6 8	
	Unwahrscheinlich < 5%			9	
		Gering < 500 000	Spürbar < 1 000 000	Kritisch < 5 000 000	Katastrophal > 5 000 000
		Schadenhöhe			
		1	2	3	4
		Konjunktureinbruch	Fehlkalkulation im GU-Bereich	Verlust Schlüsselmitarbeiter	Preisdumping im Hochbau
		5	6	7	8
		Garantieverpflichtungen ARGE	Streik GAV	Verschärfte Umweltgesetzgebung	Pandemie
		9	10		
		Klumpenrisiko eines Kunden	Nachfolge eines Mitarbeitenden		

In der Risikomap eines Bauunternehmens werden zuerst die möglichen Risiken für das Unternehmen gesammelt. Anschliessend sind die so identifizierten Risiken nach Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe zu klassifizieren und in die Risikomap einzutragen. Anhand der farblichen Zuordnung sieht man, wo der unternehmerische Handlungsbedarf am grössten ist. Entsprechend sind dann Vorkehrungen gegen diese Risiken zu treffen, wie Absicherung, Sofortmassnahmen in der Weiterbildung, Beizug von Experten usw.

nen zum einen der Aufrechterhaltung des (finanzwirtschaftlichen) Gleichgewichts. Zum andern stellen sie die Grundlage für eine angemessene Rendite dar.

Die Bilanz des Unternehmen lässt sich grob den vier Bausteinen und ihren Kernaufgaben der finanziellen Führung zuordnen: Investitions-, Kapitalstruktur-, Liquiditäts- und Risikopolitik. Damit sich die verschiedenen Aufgaben in einer umfassenden Weise bewirtschaften lassen, braucht es ein finanzwirtschaftliches Führungssystem. Mithilfe entsprechender Prozesse, Instrumente und Instanzen sind die notwendigen Planungs-, Entscheidungs-, Organisations- und Überwachungsaktivitäten zu vollziehen.

Wichtige Bausteine des Finanzcontrollings bilden die betrieblichen Finanzgrundsätze, die mittel- bis langfristige Finanzplanung, das Jahresbudget und die kurzfristige Liquiditätsplanung.

Checkliste: Finanzielle Führung

Die nachfolgende Checkliste hilft Ihnen bei einer ersten Standortbestimmung zum Thema Finanzielle Führung des eigenen Unternehmens. Stufen Sie sich/Ihr Unternehmen auf der Achse anhand der Aussagen ein.

1. Allgemeine Faktoren						
Belege werden gesammelt und sobald ich Zeit habe, spätestens aber Ende Jahr verbucht.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Ich sammle Belege regelmässig und lege sie zweckmässig ab, prüfe, kontiere und verbuche die Belege zu festgesetzten Terminen.
Ich schreibe Rechnungen und auch Mahnungen, wenn ich wenig Aufträge habe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Ich schreibe Rechnungen umgehend und habe ein systematisches Mahnwesen.
Ich sammle alle Belege und bereite alles zum Jahresende auf. Die einzelnen Geschäftsjahre sind kaum vergleichbar, deshalb erübrigt sich eine Auswertung.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Ich archiviere Belege und Abschlüsse regelmässig und habe eine gute Übersicht über die vergangenen Geschäftsjahre.
2. Finanzielle Unabhängigkeit (Sicherheit)						
Eigenkapital im Umfang von 10% reicht.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Das Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital soll im Rahmen von 50 zu 50 gehalten werden.
Langfristig wächst mein Unternehmen kaum.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Im Durchschnitt soll pro Jahr mindestens ein reales Wachstum von 3% erzielt werden.
Es reicht vollkommen, wenn das Anlagevermögen durch mein Eigenkapital und das langfristige Fremdkapital gedeckt ist.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Das Anlagevermögen und 20% des gebundenen Umlaufvermögens sollen durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital im Verhältnis von 40 zu 60 gedeckt sein.
3. Finanzielle Stabilität (Liquidität)						
Lieferantenkredite helfen mögliche Liquiditätsengpässe zu überbrücken.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Die Höhe der liquiden Mittel hat so zu sein, dass die Erfüllung der Zahlungsverpflichtung aus den laufenden und geplanten Tätigkeiten jederzeit gewährleistet ist.
Betriebsmittel werden dann angeschafft, wenn sie benötigt werden und auch sogleich bezahlt.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Die Anschaffung von Betriebsmitteln richtet sich nach dem Liquiditätsbudget und berücksichtigt die Ein- und Ausgaben aus laufender Geschäftstätigkeit.
Zahlungsziele setzen bringt wenig, da sich die meisten Kunden eh nicht daran halten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Klare Zahlungsziele helfen die Liquidität zu verbessern. Entsprechend wird auf die Einhaltung dieser Ziele Wert gelegt.
4. Ertragserwirtschaftung (Rendite)						
Das Eigenkapital wird nicht verzinst, dafür gibt es ja hoffentlich einen Gewinn am Jahresende.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Das betriebsnotwendige Kapital wird zu 10% verzinst.
Investitionen sollen eine Rendite von ca. 6% erzielen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Für Investitionen gilt eine Rendite von mindestens 12%.
Fremdkapital wird im Rahmen der Möglichkeiten zurückbezahlt. Falls die Liquidität es verlangt, wird versucht, die Rückzahlung hinauszuschieben.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Vertraglich geregelte Rückzahlungsmodalitäten beim Fremdkapital sind aus psychologischen Gründen strikt einzuhalten.
Hinweis: Machen Sie ein Kreuz bei dem Wert, der auf der 5er-Skala der Situation in Ihrem Unternehmen am besten entspricht. Es gilt: Je mehr Punkte Sie erreichen, umso besser führen Sie Ihr Unternehmen nach klaren Vorgaben und Grundsätzen. Ein Wert unter 30 Punkten ist ungenügend. Ein Wert zwischen 31 und 36 Punkten ist ausreichend. Ein Wert zwischen 36 und 48 Punkten ist gut. Ab 49 Punkten führen Sie Ihr Unternehmen finanziell vorbildlich.						

«Die Flaschen des neuen Jahrgangs können erst im Frühling verkauft werden.»

Henri Lagnaz, Winzer und Önologe in Aigle



Unternehmen, Sitz Henri Lagnaz, 1860 Aigle

Branche, Tätigkeit Weinbau und Önologie (Vertragsarbeiten für Weinbergbesitzer)

Gründung 1942

Anzahl Mitarbeitende Geschäftsführer und 2 Mitarbeiter (ab 2010 1 Mitarbeiter)

Ziel Einen Nachfolger finden

Die Weine von Henri Lagnaz geniessen einen ausgezeichneten Ruf: 80 Prozent seines Absatzes erzielt der Winzer und Önologe aus Aigle in der Deutschschweiz. Die ehemalige Käferei unterhält grosse Anbauflächen im Waadtländer Chablais. Die Trümpfe sind eine breit gefächerte Kundschaft sowie die Vielfalt an Rebsorten und Appellationen. Damit gelingt es, sich in einem riskanten Sektor zu behaupten und Jahr für Jahr die gesamte Produktion abzusetzen.

«Schauen Sie nur, diese Farbe ...» Henri Lagnaz hält einen Merlot 2009 im Degustationsglas gegen das Licht. Der junge Wein reift im Gewölbekeller des Winzers, in dem sich Fass an Fass reiht. «Ich habe noch nie einen solch opaken Wein gesehen.» 2009 verspricht ein aussergewöhnlicher Weinjahrgang zu werden. Den Weinbau hat Henri Lagnaz praktisch schon in die Wiege gelegt bekommen. Sein Vater Jean-Louis, der 1942 eine Käferei gründete, erweiterte die

«Mein Vater hatte das Glück, in einer Zeit in das Geschäft einzusteigen, als mit verbesserter Hygiene, fliessendem Wasser, Strom und Gerätschaften der Fortschritt in den Weinbau einzog. Mit seinem Wissen im Bereich Analyse konnte er sich bei den Winzern der Region rasch einen Namen machen.»

Henri Lagnaz, Geschäftsführer



Geschäftstätigkeit um den Weinanbau. Das Anbaugebiet umfasst heute rund 11 000 Quadratmeter zwischen Aigle, Yvorne und Ollon.

Henri Lagnaz, wie kam es zum Wechsel von der Kellerei zum Weinbau?

► Mein Vater war eidgenössisch diplomierter Küfermeister. Die Ausbildung umfasste auch die Weinanalyse. Dieses Wissen war in der damaligen Zeit sehr wertvoll, waren doch die meisten Weinbauern Autodidakten. Mein Vater führte sehr bald Analysen für viele Winzer der Region durch. Gleichzeitig ergriff er die Gelegenheit, Parzellen aufzukaufen. Dennoch legte er Wert darauf, dass ich eine Ausbildung zum Küfer absolvierte, die ich noch durch eine Ausbildung zum Winzer und Önologen ergänzte.

Was ist die Charakteristik Ihrer Produktion?

► Mit 40 Prozent Rotwein bin ich der grösste Produzent der Region. Andere Winzer bauen zu rund 80 Prozent Chasselas an. Dank meinem Vater waren wir wahrscheinlich die Ersten in der Schweiz, die Wein in Fässern ausbauten: Wir wollten wissen, wie sich der Pinot in Holz entwickelt.

Sie sind vom Wetter und der Ernte abhängig. Wie ist unter diesen Bedingungen eine Finanzplanung möglich?

► Ich mache eigentlich keine finanzielle Planung. Wie man zu sagen pflegt: Ein Budget ist die Summe falscher Zahlen. Im Weinbau richtet man sich nach dem

Ernteertrag im Keller. Fällt dieser schwach aus, füllen wir weniger ab und liefern weniger aus – so einfach ist das. Mit zunehmender Erfahrung lernt man, wie man über die Runden kommt.

Spüren Sie die Krise?

► Ja. Unternehmen kaufen weniger Flaschen für die Weihnachtsgeschenke. Und sie zahlen nun erst nach 30 Tagen. Gastronomen kaufen zudem kleinere Mengen und bestellen nach, wenn ihre Kunden genug nachfragen. Dadurch kommt es immer häufiger zu kleinen Lieferungen, obwohl der Transport sehr teuer ist.

Wie organisieren Sie Ihre Buchhaltung?

► Oh, das ist ganz einfach. Ich stelle grundsätzlich eine Rechnung aus, sobald ich eine Lieferung vorbereite. Ohne Rechnung verlässt kein Weinkarton den Keller. Im Weiteren habe ich eine Mitarbeiterin, die zwei Stunden pro Woche die Buchhaltung nachführt.

Ausgaben und Einnahmen fallen zu unterschiedlichen Zeiten an. Wie gehen Sie mit der Liquidität um?

► Seit einigen Jahren folgen die Einnahmen bald auf die Weinlese. Nach dem Festtagsumsatz können damit die Jahresendrechnungen, vor allem die Versicherungen, bezahlt werden.

Danach muss das Frühjahr abgewartet werden, um die ersten Flaschen der neuen Ernte zu verkaufen. Die grössten Sorgen bereiten jedoch die nicht zahlenden Kunden, vor allem die Gastronomen. Die Privatkunden machen dabei viel

«Die Kunden kommen Jahr für Jahr. Sie erkennen den Wein in den Regalen der Händler anhand unserer Flaschenetikette. Darum können wir nicht unbedacht wechseln.» **Henri Lagnaz**

weniger Probleme. Sie bezahlen häufig sogar in bar.

Und wie sieht es mit Krediten aus?

► Ja klar, das wäre natürlich eine Möglichkeit. Traditionsgemäss verzichten Winzer jedoch auf Kredite. Braucht er ein Gerät, leiht er es beim Nachbarn aus oder mietet es einfach. Er kauft es erst, wenn er auch das nötige Kapital dafür hat.

Wie sehen Sie Ihre Zukunft?

► Meine grösste Sorge ist, dass ich 60 Jahre alt bin und keinen Nachfolger habe. Unsere Tochter studiert. Für einen jungen Winzer böte der Betrieb durchaus Möglichkeiten, aber es braucht Kapital. Und die Banken betrachten Weinbau als Risikobereich!

Liquidität sichert die Existenz – Massnahmen für Kleinunternehmen

Raoul Egeli

Ohne liquide Mittel kann kein Unternehmen existieren. Das gilt auch für Unternehmen, die über genügend Vermögenswerte verfügen. So ist Liquiditätsmangel die häufigste Konkursursache. Um das wirtschaftliche Überleben nicht zu gefährden, braucht es effiziente Massnahmen. Kleine Unternehmen (KU) sind gefordert, mit wenigen Ressourcen eine gesunde Balance zwischen Rentabilität und Liquidität zu schaffen.

Liquidität als Existenzgrundlage. Anfangsbestand plus Zugänge abzüglich Abgänge ergeben die liquiden Mittel, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen. Diese einfache Rechnung täuscht darüber hinweg, dass im unternehmerischen Alltag flüssige Mittel über das wirtschaftliche Überleben entscheiden. Umso erstaunlicher ist, dass viele Unternehmen ihre Liquidität immer wieder leichtfertig aufs Spiel setzen. Besonders häufig betroffen sind junge Firmen. So kommt es in der Aufbauphase oft zu nicht einkalkulierten Kostenschüben, die aus Mangel an Reserven schnell zu gefährlichen Engpässen führen. Aber auch etablierte Unternehmen können unerwartet in finanzielle Schwierigkeiten geraten, etwa infolge eines falsch eingeschätzten Risikos oder des plötzlichen Wegfalls eines grossen Kunden.

Die Schwachstellen identifizieren. Um den eigenen Zahlungsverpflichtungen pünktlich nachzukommen, braucht es Liquidität. Fehlt es an kurzfristig verfügbaren Mitteln, bleibt oft nur die Aufnahme von Fremdkapital. Das verursacht Mehrkosten. Ein Teufelskreis beginnt. Dagegen hilft konsequentes Handeln – und zwar frühzeitig. Unternehmen, die wirtschaftlich auf solidem Bo-

den stehen wollen, müssen wissen, in welchen Bereichen Liquidität benötigt oder gebunden wird. Vor allem sind die eigenen Schwachstellen auszumachen: Wo bestehen Abhängigkeiten? Gibt es ein Klumpenrisiko? Antworten auf diese existenziellen Fragen bilden die Grundlage für das Liquiditätsmanagement. Im Folgenden werden in drei Schritten die wichtigsten Massnahmen beschrieben, um gefährlichen Engpässen vorzubeugen.

Schritt 1: Strukturiert vorgehen

Drei Bereiche sind für das erfolgreiche Liquiditätsmanagement von zentraler Bedeutung: Debitoren, Warenlager und Investitionen in das Anlagevermögen.

Debitoren und Warenlager binden Liquidität.

Wer Kunden gegen Rechnung Waren liefert oder Dienstleistungen erbringt, gewährt **Lieferantenkredite**. Durch das Einräumen von Zahlungsfristen entstehen Kundenguthaben (Debitoren). Das Spezielle daran: Diese Kredite sind formlos. In der Regel bestehen anders als bei Bankkrediten keine Sicherheiten. Das Unternehmen trägt das volle Risiko. Deshalb ist es wichtig, den Debitorenbestand aktiv zu bewirtschaften. Ziel muss es sein, den Debitorenbestand möglichst klein zu halten. Das beginnt mit einer prompten Rechnungsstellung. Weiter müssen die Mahnläufe verkürzt werden. Um den Erfolg dieser Massnahmen zu prüfen, sollte man periodisch kontrollieren, wie lange es durchschnittlich dauert, bis das Geld eingeht.

Wie bei den Debitoren spielt auch beim Warenlager die Umschlagshäufigkeit eine wichtige Rolle. Das Lager sollte sich mehrmals pro Jahr erneuern.

tipp

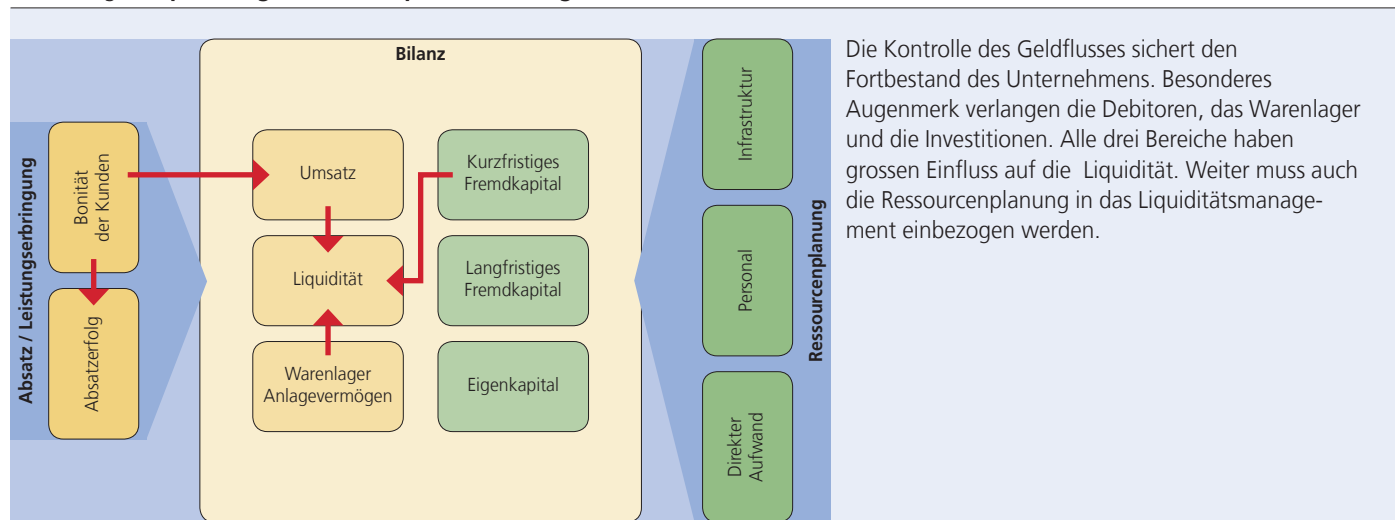
Verkürzen der Mahnläufe



Mit dieser Massnahme lässt sich sofort mehr Liquidität gewinnen. Bewährt hat sich ein zweiwöchentlicher Zyklus (anstelle eines monatlichen). Nebeneffekt: Das Mahnen wird zur Routine und geht nicht, wie es oft geschieht, einfach vergessen. Beim Kunden muss man keine negativen Reaktionen befürchten. Ein straffes Mahnwesen signalisiert vielmehr, dass man die administrativen Abläufe gut im Griff hat. Das verschafft Respekt.

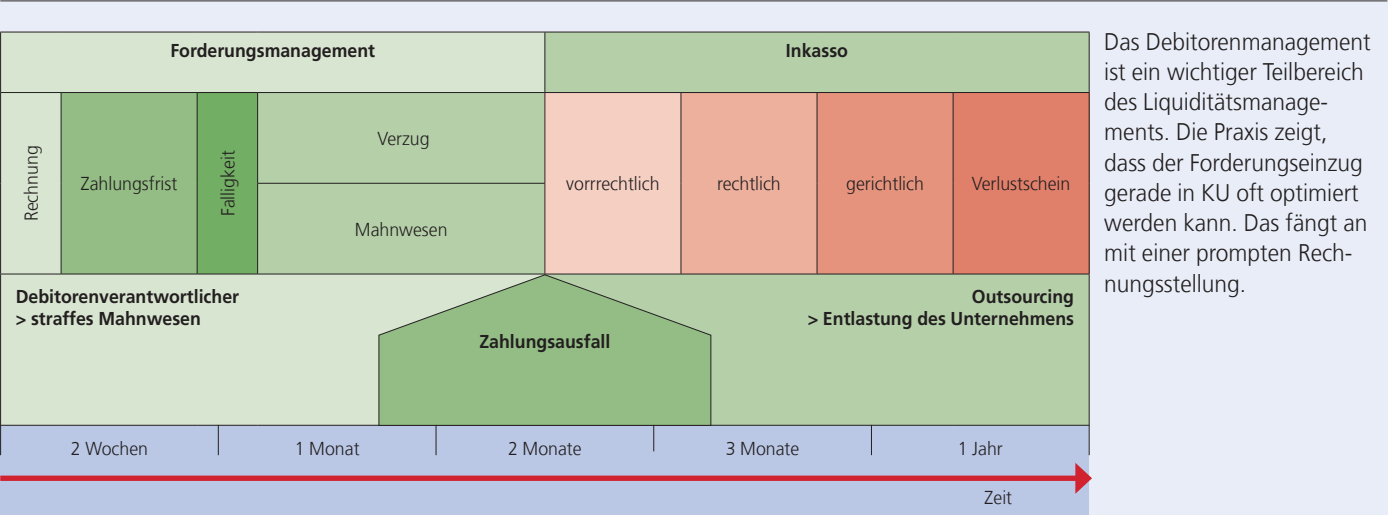
Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 07 Spannungsfeld des Liquiditätsmanagements



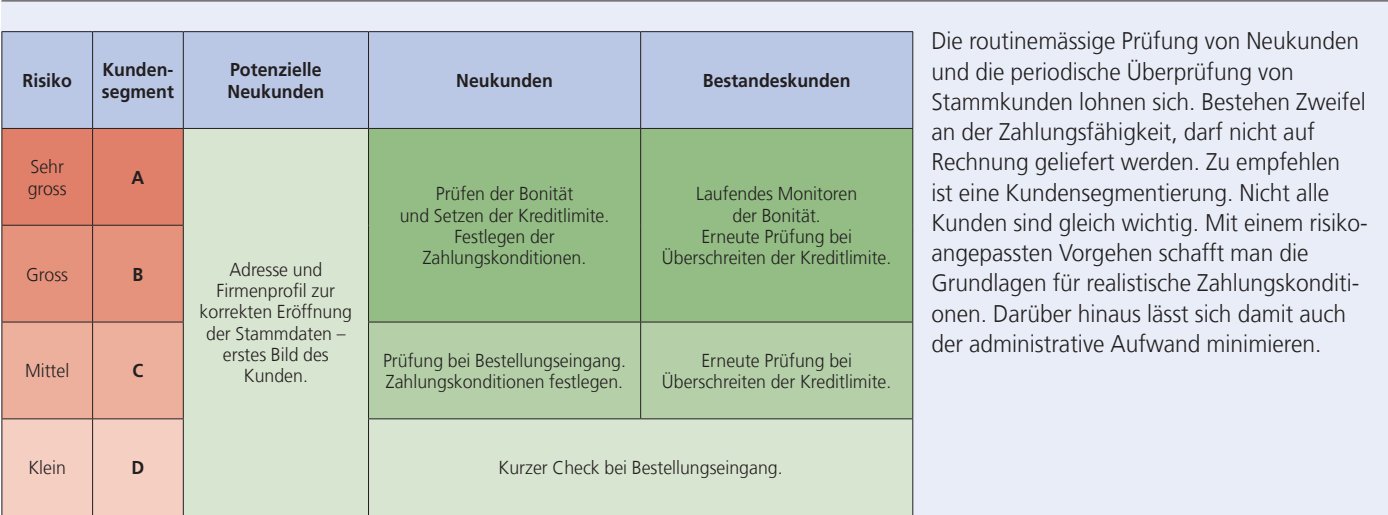
Fehlplanungen können massive Auswirkungen auf die Liquidität haben, etwa dann, wenn überschüssige Ware weit unter dem Preis abgestossen werden muss. Plötzlich fehlen Mittel für die laufende Leistungserbringung. Auch ein zu knapp kalkuliertes Warenlager ist riskant. Es droht in diesem Fall eine zu grosse Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten. Investitionen erfordern ausreichende Liquidität. Für die optimale Leistungserbringung sind immer wieder Investitionen zu tätigen. Werden sie fremdfinanziert, resultiert ein finanzieller Mehraufwand. Die Tilgung von Verbindlichkeiten darf nicht unterschätzt werden. Ein gesundes Wachstum und die Bildung von Reserven sind entscheidend, um schwierige Geschäftsphasen schadlos zu überstehen. Schritt 2: Wissen, wohin das Geld fliesst Wichtig im Liquiditätsmanagement ist die Kontrolle des Geldflusses (Cashflow). Dieser lässt sich auf verschiedene Weisen errechnen. Allgemein versteht man darunter den Reingewinn plus Abschreibungen. Das ist nicht ganz richtig, gibt aber einen ausreichenden Hinweis, um feststellen zu können, ob ein Unternehmen fähig ist, sich über die eigene Geschäftstätigkeit zu finanzieren. Kenntnisse über die Kunden sind zentral. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen in den Bereichen Leistungserbringung und Aufwandplanung relativ kompetent agieren. Eine Schwachstelle ist hingegen meist die Kenntnis über die Kunden – und zwar vor allem über deren Bonität. Oft ver-	lässt man sich auf subjektive Eindrücke oder das Bauchgefühl. Zudem neigen gerade junge Unternehmen dazu, den Umsatz vor die Sicherheit zu stellen. Die Folge sind erhebliche Bonitätsrisiken. Zahlungsunfähige oder zahlungsunwillige Kunden können grosse Löcher in die Kasse reissen. Dabei liegt das Risiko nicht allein bei Neukunden. Untersuchungen belegen: 70 Prozent der Debitorenverluste werden durch Stammkunden verursacht. Das heisst, bei Kunden, die man eigentlich gut zu kennen glaubt. Leider sind auch betrügerische Absichten keine Seltenheit. Bonitätsprüfungen gewähren Sicherheit. Wer im Voraus wissen will, mit wem er es zu tun hat, braucht ein aktives Kreditoren- und Debitorenmanagement. Das fängt in der Phase der Akquisition an. So müssen vor jedem Geschäftsabschluss Adresse und Zeichnungsberechtigung geprüft werden. Ungültige Verträge sind im Fall der Nichtbezahlung nutzlos. Falsche oder gar fehlende Adressangaben können den rechtlichen Forderungseinzug erschweren. Kenntnisse über die Bonität des Kunden spielen auch bei den Zahlungskonditionen eine entscheidende Rolle. Diese sollten sich nach dem Risiko richten. Kunden mit schlechter Bonität dürfen nie Ware oder Dienstleistungen gegen Rechnung erhalten. Effiziente Massnahmen können beispielsweise das Verlangen von Sicherheiten, Anzahlungen, Garantien und dergleichen sein. Wichtig ist es auch, die Kunden während der Dauer der ganzen Geschäftsbeziehung zu überwachen. So lassen sich bonitätsrelevante Veränderungen frühzeitig erkennen. Davon hängt alles ab. Denn Massnahmen wie etwa ein Lieferstopp sind nur erfolgreich, wenn sie zum richtigen Zeitpunkt erfolgen.	exkurs Bonitätsabfrage ↓ Wirtschaftsauskünfte und Bonitätsabfragen können bei spezialisierten Auskunftsfirmen, wie z. B. Creditreform, Delta Vista, Intrum Justitia usw. eingeholt werden. Normalerweise erfolgen diese Anfragen über das Internet. Es ist vorgängig ein Vertrag notwendig, der neben dem Leistungsumfang vor allem den Datenschutz regelt. Es lohnt sich, die Einstufung des eigenen Unternehmens bei wichtigen Anbietern von Bonitätsauskünften einzuholen. Dabei besteht gegebenenfalls auch die Möglichkeit, unzutreffende Informationen richtigzustellen.
---	--	--

Abbildung 08 Phasen des Debitorenmanagements



Der Verkauf muss integriert werden. Aus der Sicht der Verkäufer erweckt ein aktives Kredit- und Debitorenmanagement oft den Eindruck einer reinen Umsatzverhinderung. Das stimmt nicht. Um die Verkäufer für drohende Debitorenverluste zu sensibilisieren, muss man sie von Anfang an integrieren. Das ist gerade bei KU Chefsache. Im unternehmerischen Alltag wird das Kredit- und Debitorenmanagement gerne vernachlässigt. Man widmet sich lieber der Akquisition, der Produktion und dem Marketing. Das hängt auch damit zusammen, dass die Organisation der Kreditentscheide oder auch das Mahnwesen eher mit negativen Gefühlen besetzt sind. Doch in diesem Bereich wird die Spreu vom Weizen getrennt. Unternehmen, die nicht nur die Leistungserbringung im Griff haben, sondern auch über eine prompte Rechnungsstellung, ein straffes Mahnwesen und ein effizientes Inkasso verfügen, vermitteln den Kunden das Bild eines wirklich professionellen Anbieters. Wer damit überfordert ist, beispielsweise aus zeitlichen Gründen, sollte ein Outsourcing des Forderungseinzugs ins Auge fassen. Schritt 3: Massnahmen periodisch überprüfen Das Liquiditätsmanagement sollte jedoch nicht delegiert werden. Es ist eine klassische Führungsaufgabe. Als wichtigste Kennzahl für die Überwachung gilt die Berechnung der sogenannten Liquiditätsstufe 2. Um das Fortbestehen eines Unternehmens aber nicht zu gefährden, sollte man zusätzlich die absolut nötige Mindestliquidität festlegen. Eine allgemeine Kennzahl gibt es hier nicht. Als Faust-	regel gilt aber: Die Mindestliquidität sollte einem Monatsumsatz entsprechen. Zusätzlich kann eine erweiterte Liquiditätsplanung angebracht sein. So können nicht ausgeschöpfte Kreditlimiten den Spielraum erhöhen. Auch Rückzahlungstermine von langfristigen Verbindlichkeiten müssen sorgfältig eingeplant werden. Verzögerte Zahlungen sind keine Lösung. Firmen können selbst Rechnungen so spät wie möglich begleichen. Damit lässt sich auf den ersten Blick zusätzliches Fremdkapital generieren. Diese kurzfristige Entlastung birgt jedoch grosse Risiken. Der Zahlungsverzug wird von Lieferanten oft als Zahlungsengpass gewertet. Es droht die Herabsetzung von Kreditlimiten. Das gefährdet die eigene Bonität. Auch hier beginnt ein Teufelskreis. Sind erst einmal Zweifel an der Zahlungsfähigkeit einer Firma erwacht, wird es sehr schwer, dringend benötigtes Fremdkapital zu beschaffen. Brachliegende Liquidität realisieren. Überraschend ist, wie viele Firmen einmal ausgebuchte Forderungen oder erhaltene Verlustscheine in der Schublade vergessen. Denn mit relativ geringem Aufwand kann man mit einer aktiven Bewirtschaftung seine Liquidität aufbessern. So können etwa Guthaben aus Pfändungs- oder Konkursverlustscheinen von Privatpersonen oft zu einem späteren Zeitpunkt doch noch realisiert werden, falls der Schuldner zu neuem Vermögen gekommen ist. Zweckmässig ist es, die Überwachung von ausgebuchten Forderungen einem Inkassobüro zu überlassen. Dabei übernimmt das Inkassobüro in der Regel auch das volle Kostenrisiko.	tipp Debitorenrisiken kontrollieren ↓ - Ein Debitorenmanagement ist unerlässlich: Bevor eine Lieferung auf Rechnung erfolgt, sollte die Bonität des Kunden geprüft werden. Am wirksamsten sind Bonitäts- und Wirtschaftsauskünfte, die verschiedene Informationsquellen integrieren. - Die Bonität der Stammkunden muss überwacht und bei Bestellungen erneut geprüft werden. - Bestell- und Kreditlimiten bei Neukunden nach dem Vorsichtsprinzip ansetzen und bei Stammkunden nur nach eingehender Prüfung erhöhen. - Sobald ein Zahlungsverzug vorliegt, Kunden mahnen. Keine weiteren Bestellungen auf Kredit entgegennehmen.
--	---	--

Abbildung 09 Beispiel für eine Regelung der Bonitätsprüfung



Fazit

Je rentabler ein Unternehmen wirtschaftet, desto erfolgreicher ist es. Das heisst, desto höher ist sein Gewinn. Neben der Rentabilität gibt es noch weitere wichtige Ziele. Dazu gehört die ausreichende Liquidität. Fehlen flüssige Mittel, ist der Fortbestand des Unternehmens gefährdet. Das gilt in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auch für kurzfristige Engpässe. Wer seinen finanziellen Verpflichtungen nicht pünktlich nachkommen kann, manövriert sich bei Kunden und Geschäftspartnern schnell ins Abseits.

Das muss nicht sein. Mit den richtigen Massnahmen wie der aktiven Debitorenbewirtschaftung oder risikoangepassten Bonitätsprüfungen lässt sich der Geldfluss nachhaltig steuern. Weniger Forderungsverluste und mehr Liquidität sind die positiven Folgen. Dies sichert nicht nur den Fortbestand des Unternehmens, sondern erhöht auch den Spielraum für Investitionen.

Weiterführende Literatur:
Boemle, Unternehmensfinanzierung, Zürich 1998.
Egeli, Raoul: Gläubigerschutz Recht Transparent. Betreiben, Mahnen, Vorbeugen. Verluste wirksam vermeiden. Schulthess Verlag, Zürich 2010.
Egeli, Raoul: Risiken minimieren. Erfolgreiches Businesspartner-Management in der Praxis, St. Gallen 2009.
Egeli, Raoul: Verluste vermeiden. Erfolgreiches Credit- und Debitorenmanagement in der Praxis, St. Gallen 2007.

Checkliste: «Liquiditätsmanagement»

Die nachfolgenden Fragen helfen Ihnen, wichtige Einflussfaktoren auf Ihr Liquiditätsmanagement zu erkennen und allfällige Verbesserungen einzuleiten.

Ja	Nein	
☐	☐	1. Habe ich mein Kundenportfolio genügend breit diversifiziert (ohne grosse Abhängigkeit von einzelnen Kunden oder Geschäftspartnern)?
☐	☐	2. Stelle ich meine Rechnungen prompt?
☐	☐	3. Kenne ich meine Kunden und Partner (Adresse, Zeichnungsberechtigung, Bonität)?
☐	☐	4. Überwache ich die Bonität wichtiger Kunden und Partner regelmässig (Monitoring)?
☐	☐	5. Weiss ich Bescheid über die Liquiditätsstufe 2 und meine Mindestliquidität?
☐	☐	6. Integriere ich die Verkäufer in meine finanzielle Führung, damit sie keine zahlungsunfähigen Kunden akquirieren?
☐	☐	7. Bilde ich genug Reserven für schwierige Geschäftsphasen und Investitionen?
☐	☐	8. Bewirtschafte ich ausgebuchte Forderungen oder erhaltene Verlustscheine aktiv?
☐	☐	9. Habe ich mein Kredit- und Debitorenmanagement im Griff? Oder sollte ich ein Outsourcing ins Auge fassen?
☐	☐	10. Habe ich die Option eines Austausches von Zahlungserfahrungen zum Beispiel über Wirtschaftsinformationsdienste geprüft?

Hinweis: Je mehr Fragen Sie mit Ja beantwortet haben, desto besser sind Sie für die Herausforderungen des Liquiditätsmanagements vorbereitet. Fragen, die Sie mit Nein beantwortet haben, sollten Sie zum Anlass nehmen, den betreffenden Bereich genauer zu prüfen und Optimierungen an die Hand zu nehmen.

«Heutzutage genügt es nicht mehr, in nur einem Bereich der Dacharbeiten tätig zu sein.»

Claire Jofresa, Cefibat Toitures Sàrl



Unternehmen, Sitz Cefibat Toitures Sàrl, 1257 La Croix-de-Rozon

Branche, Tätigkeit Dacharbeiten, Zimmerei, Abdichtung, Spenglerei, Isolierung, Wartung

Gründung 2001

Anzahl Mitarbeitende 7 (Angestellte, 2 geschäftsführende Gesellschafter, 1 Lehrling)

Ziele Ein Familienbetrieb mit den damit verbundenen Vorteilen bleiben

Cefibat Toitures wurde 2001 von Daniel Jofresa mit dem Ziel gegründet, nach und nach alle Arbeiten und Dienstleistungen rund um das Dach zu bündeln. Dank seines umfassenden kundenorientierten Ansatzes hat sich das Familienunternehmen im Verlauf der Jahre vergrössert. Cefibat ist auch in der Wartung tätig. So kann das Unternehmen sein Personal auch in auftragsschwachen Jahreszeiten beschäftigen und seine Ertragsbasis diversifizieren und festigen.

Lächelnd posieren Claire und Daniel Jofresa für die Fotografin im alten Betrieb in der Avenue de Chamonix in Genf. Bald werden sie in ein neues Gebäude in La Croix-de-Rozon nahe der französischen Grenze umziehen. Für die Gründer von Cefibat Toiture endet damit eine Epoche. Der S-Bahn-Bau CEVA, der in Kürze beginnen wird, bewog sie dazu, sich einen geeigneteren Ort zu suchen. Cefibat ist ein Familienbetrieb. Gesellschafter sind der Unternehmensgrün-

«Nur auf eine Tätigkeit zu setzen, wie bei der Gründung unseres Unternehmens auf die Spenglerei, ist heutzutage nicht mehr tragfähig. Statt sich wie viele andere in den Preiskrieg zu stürzen, hat Cefibat das gesamte Spektrum von Dacharbeiten in sein Angebot aufgenommen.»

Claire Jofresa, geschäftsführende Gesellschafterin von Cefibat Toitures



der Daniel Jofresa, seine Frau Claire und die drei Kinder – zwei Söhne und eine Tochter –, die bis auf Letztere alle in dem Betrieb arbeiten. «Zur Besprechung der Planung und des Budgets versammeln wir uns alle fünf um einen Tisch und jeder darf mitreden», erklärt Claire Jofresa, die für die Verwaltung und Buchhaltung zuständig ist. Dies fördert ein vorsichtiges und verantwortungsbewusstes Handeln. So sind die Geräte und Werkzeuge eigenfinanziert. «Wir verzichten auf Kredite und Leasing, weil wir immer wissen wollen, wo wir gerade stehen.» Die Fahrzeuge sind Occasionen und werden im Unternehmen selbst gewartet.

Mahnungen per Telefon. «Wir sind konservativ, halten immer etwas Geld in Reserve», so Claire Jofresa. Das Unternehmen hat ein Girokonto bei PostFinance, über das die liquiden Mittel verwaltet werden. Diese Flexibilität ist bei Zahlungsrückständen von Kunden durchaus nützlich. «Der persönliche Kontakt hat für uns stets Vorrang und wir gewähren Ratenzahlungen. Ein Telefonanruf ist häufig wirksamer als eine schriftliche Zahlungserinnerung. Muss man rechtliche Schritte einleiten, verlieren alle dabei», seufzt die Geschäftsführerin. Durch Diversifizierung konnte sich Daniel Jofresa von den Fesseln der Generalunternehmen befreien. Ein an-

derer Vorteil ist, dass sich die saisonalen und vor allem konjunkturellen Schwankungen weniger stark auswirken. Cefibat expandierte in die Bereiche Eindeckung, Isolierung, Gebälkbau und Abdichtung. Für Letztere bietet das Unternehmen neben Bitumenbahnen eine innovative Technik an: eine synthetische Abdichtung mit Harzen der Firma Kemper System. Dieses Verfahren ist besonders für die chemische Industrie in Genf interessant, wo Feuer und Hitze verboten sind.

Zunehmender Preiskampf. «Der Trend geht heutzutage zum Preiskampf», bedauert Claire Jofresa. «Und jedes Mal, wenn wir zum Noteinsatz gerufen werden, sehen wir die Folgen dieser Entwicklung.» Cefibat möchte bei diesem Spiel nicht mitspielen und setzt lieber auf Qualität, ein Komplettangebot an Dacharbeiten, Kundendienst und Wartungsverträge. Und dieses Konzept zahlt sich aus: Obwohl die Angebote nicht immer die günstigsten sind, begreifen die Hauseigentümer, Architekten und Hausverwalter allmählich, dass sie langfristig äusserst attraktiv sind. «Sie wissen es zu schätzen, einen Ansprechpartner für alle Belange zu haben. Dies erspart ihnen Koordinationsprobleme und entsprechende Verzögerungen und Zusatzkosten. Mit der Zeit machen sie zudem die Erfah-

«Aufgrund unserer besonderen Lage im Herzen der Stadt bieten wir mittlerweile auch einen Notfalldienst sowie Wartungsverträge für Immobiliengesellschaften.»

Claire Jofresa

rung, dass sie auch bei Problemen voll auf uns zählen können.»

Wartungsverträge sind ein Spezialangebot des Unternehmens, das in den letzten Jahren stetig ausgebaut wurde. «Wir haben mit verschiedenen regionalen Hausverwaltungen solche Verträge abgeschlossen. Dadurch können wir unser Personal auch während der auftragsschwachen Jahreszeiten beschäftigen und einen regelmässigen Einnahmenfluss sicherstellen», erklärt Claire Jofresa. «Trotz der konjunkturellen Entwicklung bleiben wir zuversichtlich, ganz getreu unserer Devise: Zufriedene Mitarbeiter leisten zufriedenstellende Arbeit.»

Finanzplanung schafft Handlungsspielraum

Markus Freiburghaus

Die Finanzplanung unterstützt das kleine Unternehmen (KU), die Auswirkungen der unternehmerischen Entscheide auf die künftige Liquiditätssituation, die Gewinne und die Bilanzstruktur abzuschätzen. Damit hilft die Finanzplanung, Fehlentscheide zu verhindern und reduziert das Risiko, dass das KU plötzlich in eine Zwangslage gerät. Aus praktischen Gründen wird üblicherweise eine kurzfristige Finanzplanung, die vor allem die Liquiditätsentwicklung im Auge hat, von einer langfristigen, die sich auf die Gewinnentwicklung und die Bilanzstruktur konzentriert, unterschieden.

Wozu eine Finanzplanung? Ein Unternehmen überlebt bekanntlich dann und nur dann, wenn es für seine Kunden Nutzen stiftet und dieser Nutzen den Wert der im Geschäft verbrauchten Ressourcen übersteigt. Das Überleben wird also nicht durch eine Finanzplanung gesichert, sondern durch Kenntnis der Kundenbedürfnisse, Verhandlungsgeschick im Einkauf, Intelligenz bei der Gestaltung der Geschäftsprozesse und Geschick im Umgang mit Angestellten. Unternehmerinnen und Unternehmer sehen deshalb häufig die Beschäftigung mit abstrakten Geld- und Wertströmen als ein notwendiges Übel. So bleibt die Finanzplanung tatsächlich von beschränktem Nutzen, und deshalb steht am Anfang der Finanzplanung die Frage nach deren Zielen.

Kurzfristig: Illiquidität vermeiden

Bei der kurzfristigen Finanzplanung handelt es sich im Kern um die Lösung eines logistischen Problems: Durch das Unternehmen fliessen tag-

lich grosse Geldströme, die im Wesentlichen von den Kunden kommen und zu den Lieferanten fliesen. Als «Ausgleichsbecken» im Unternehmen dienen die Zahlungsmittelbestände. Die Zuströme und Abflüsse folgen einem eigenen Rhythmus und müssen daher zeitlich und vom Umfang her aufeinander abgestimmt werden, damit das Ausgleichsbecken nicht austrocknet.

Wie bei jeder solchen Aufgabe sind deshalb vor der eigentlichen Planung die Quellen und die Senken zu identifizieren und nach Art zu ordnen. Betriebswirtschaftlich werden die Zahlungsströme, also die Ein- und Auszahlungen, einer der folgenden Kategorien zugeordnet:

Geschäftstätigkeit. Jede unternehmerische Tätigkeit löst Einnahmen und Ausgaben aus. Sie wird angetrieben von der aktuellen Marktlage: Kann das Unternehmen viel absetzen, werden auch viele Ressourcen verbraucht – Einnahmen und Ausgaben wachsen. Geht die Nachfrage zurück, versucht das Unternehmen, auch weniger zu beschaffen – Einnahmen und Ausgaben gehen zurück. Generell gilt, dass in gesunden Unternehmen die Einnahmen die Ausgaben systematisch übersteigen und dass beide Zahlungsströme idealerweise regelmässig anfallen, beispielsweise Löhne, aber auch Kundenzahlungen oder Zahlungen an Lieferanten.

Investitionstätigkeit. Jedes Unternehmen benötigt eine Infrastruktur: Maschinen, Fahrzeuge, Räumlichkeiten, Patente usw. Die Infrastruktur muss beschafft, abgenützte Maschinen müssen ersetzt und nicht mehr benötigte Fahrzeuge verkauft werden. Diese Beschaffungs-, Ersatz- und Verkaufsaktivitäten lösen Ausgaben und Einnah-

tipp

Finanzplanung als Kontrollinstrument

↓
Eine Planung ist nur sinnvoll, wenn sie später auch mit der Realität verglichen werden kann. Stellen Sie sicher, dass ...

- Sie auch den Bestand an Zahlungsmitteln prognostizieren,
- Sie den tatsächlichen Bestand an Zahlungsmitteln im gleichen Rhythmus berechnen, in dem Sie die entsprechenden Planzahlen berechnet haben,
- Sie die entstehenden Differenzen untersuchen und den Plan rollend anpassen oder Gegenmassnahmen treffen.

Die [markierten](#) Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 10 Geldströme im Unternehmen



men aus, die sich in ihrer Art deutlich von den Einnahmen und Ausgaben der Geschäftstätigkeit unterscheiden. Sie fallen unregelmässig an, die Ausgaben in einer Periode übersteigen in der Regel die Einnahmen deutlich. Die Investitionstätigkeit wird ganz wesentlich von den Erwartungen angetrieben: Geht der Unternehmer oder die Unternehmerin von höheren Absätzen in der Zukunft aus, so muss die Kapazität bereits heute erweitert werden.

Finanzierung. Die Aufnahme von Krediten oder von Eigenkapital kann ein Unternehmen mit Zahlungsmitteln versorgen, die Rückzahlung entzieht dem Unternehmen Zahlungsmittel. Die so verursachten Einnahmen und Ausgaben unterscheiden sich von der Geschäftstätigkeit dadurch, dass sie unregelmässig anfallen. In der kurzfristigen Finanzplanung liegt das Schwergewicht im KU auf der Planung der Ein- und Auszahlungen, die durch die Geschäftstätigkeit anfallen. Hier liegen die grössten Gefahren (zum Beispiel Betreibungen). Darauf müssen die Unternehmerin und der Unternehmer entsprechend ihr Augenmerk richten.

Berücksichtigung der Fristigkeiten

Einnahmen sind abhängig vom Absatz. Ausgangspunkt der Planung ist immer die Frage, wie viel Produkte oder Dienstleistungen pro Zeiteinheit abgesetzt werden können. Üblicherweise wird eine kurzfristige Finanzplanung monatsweise über zwölf Monate hinweg angesetzt. Aus den monatlichen Absätzen sowie den Preiserwartungen ergeben sich die Monatsumsätze. Wird dann noch das Zahlungsverhalten der Kunden abgeschätzt, können die monatlichen Einnahmen ge-

plant werden. Beispiel: 10 Prozent unserer Kunden bezahlen bar oder innerhalb von 10 Tagen, 60 Prozent bezahlen innerhalb von 30 Tagen, 30 Prozent innerhalb von 60 Tagen. Ein Monatsumsatz im Januar von 60 000 CHF führt dann zu Einnahmen im Januar von 6000 (10 Prozent), im Februar von 36 000 (60 Prozent) und im März von 18 000 (30 Prozent). Im Januar würden zusätzlich 30 Prozent der Umsätze aus dem vorhergegangenen November und 60 Prozent der Umsätze aus dem Dezember erwartet und so weiter.

Kosten sind nicht gleich Ausgaben. Bei der Planung der Ausgaben ist es hilfreich, zwischen variablen und fixen Kosten zu unterscheiden. Rohmaterialien sind beispielsweise typischerweise variabel, wohingegen – kurzfristig – Löhne und Mieten eher fix sind. Die fixen Kosten können einfach über die Monate verteilt werden. Bei den variablen ist zu berücksichtigen, dass sie vor, gleichzeitig oder nach einer Veränderung des Absatzes steigen oder sinken.

Ausserdem sind Kosten noch nicht gleich Ausgaben: Lieferanten räumen in der Regel ebenfalls Zahlungsfristen ein. Hier kann ein ähnlicher Planungsansatz wie bei den Kunden angewendet werden: Aus den monatlichen Kosten können die monatlichen Zahlungen berechnet werden. Ausserdem muss die Veränderung der Vorräte berücksichtigt werden: Wenn der Rohmaterialverbrauch steigt, kann zuerst das Lager reduziert werden, bevor neue Bestellungen ausgelöst werden. Wir brauchen also ebenfalls eine Vorstellung darüber, wie die Lager bewirtschaftet werden, damit wir letztlich die Ausgaben für Rohmaterial berechnen können. Die Investitionsausgaben hingegen sind in der kurzen Frist vergleichsweise

beispiel

Investition und Finanzierung terminieren

Unternehmerin A weiss dank der kurzfristigen Finanzplanung, dass die vorgesehenen Investitionen in eine neue IT-Infrastruktur so zu terminieren sind, dass die betreffenden Zahlungen mit einem höheren Liquiditätsbestand aus eingehenden Zahlungen zusammenfällt. So kann sie vermeiden, dass die liquiden Mittel brachliegen oder dass sie im umgekehrten Fall sogar Kreditlinien in Anspruch nehmen muss.

einfach zu planen: Entweder sind Investitionen unumgänglich – dann sind die Ausgaben zum entsprechenden Zeitpunkt zu erfassen. In diesem Fall ist darauf zu achten, dass zum Zeitpunkt der Zahlungspflicht genügend Geld oder Kreditlimiten zur Verfügung stehen.

Ähnlich ist es mit der Planung der Finanzierung: Rückzahlungen von Krediten müssen in die Planung aufgenommen werden. Neue Kredite wird man dann einplanen, wenn offene Kreditlimiten vorhanden sind oder neue in Aussicht genommen werden können. Unternehmerinnen und Unternehmer sollten neue Kredite nur dann in Betracht ziehen, wenn der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit plus der Vorrat an Zahlungsmitteln nicht ausreichen, um Investitionen zu tätigen.

Finanzplanung und Budget. Die kurzfristige Finanzplanung will die Liquidität sicherstellen. Das Budget hingegen ist ein zentrales Instrument der Kostenkontrolle: Durch ein gutes Budget und eine hohe Budgetdisziplin wird erreicht, dass die Kosten nicht unkontrolliert wachsen. Ein Budget wird deshalb typischerweise für ein halbes oder für ein ganzes Jahr gemacht und ist – wie die Erfolgsrechnung – nach Erträgen und Aufwänden gegliedert. Die kurzfristige Finanzplanung hingegen wird typischerweise monatlich gemacht und ist nach Ein- und Auszahlungen gegliedert.

Langfristig: Ertragskraft kennen und Bilanz fit halten

In der kurzfristigen Finanzplanung spielt der Zusammenhang zwischen den Investitionen und dem Umfang der Geschäftstätigkeit eine untergeordnete Rolle. In der langen Frist wird dieser Zusammen-

hang wichtig. Dafür treten andere Elemente in den Hintergrund: Das Zahlungsverhalten der Debitoren, das eigene Zahlungsverhalten sowie die Veränderung der Vorräte müssen nicht mehr im Detail analysiert werden. Wir können – zumindest für die Grobplanung – davon ausgehen, dass der Umsatz früher oder später in die Kasse fliesst und dass Kosten früher oder später zu Ausgaben werden. Der Umsatz wird deshalb als Einnahmen, die Kosten werden als Ausgaben geplant – mit der wichtigen Ausnahme der Abschreibungen.

Alles wird variabel. Der grundsätzliche Planungsraster bleibt erhalten: Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit und Finanztätigkeit werden separat geplant und aufeinander abgestimmt. Was sich ändert, sind die Treiber. In der kurzen Frist ist die Nachfrage der wichtigste Treiber. Eine steigende Nachfrage führt zu einem Anstieg des Absatzes bis zur Kapazitätsgrenze. In der langen Frist sind die Kapazitätsgrenzen veränderbar: Durch Investitionen werden neue Kapazitäten geschaffen, durch **Desinvestitionen** Kapazitäten reduziert.

Neu geschaffene Kapazitäten müssen ausgelastet werden – der Zusammenhang zwischen Investitionen und Absatz muss in der Planung berücksichtigt werden. Bei der Planung von Investitionen gibt es deshalb jetzt keine «zwingenden» Anschaffungen mehr: Jede Investition kann beliebig eingeplant, verschoben oder sogar gestrichen werden – solange die entsprechenden Folgen ebenfalls im Plan berücksichtigt werden.

Einflüsse auf die Bilanz. Auch bei der Finanzierung kommt ein neuer Gesichtspunkt hinzu. Werden Schulden gemacht oder wird Eigenkapital aufgenommen, so führt das nicht einfach zu mehr

tipp

Planen in Szenarien

- Beschränken Sie sich auf zwei bis fünf Szenarien.
- Gehen Sie von einer generellen Entwicklung (Gesamtwirtschaft, neuer Konkurrent, technologische Entwicklung usw.) aus und überlegen Sie, welche Planungsannahmen von der Entwicklung betroffen sind (Mengen, Preise, Wachstumsraten, Kreditkonditionen usw.).
- Verändern Sie Ihre Planung gemäss den möglichen Entwicklungen und vergleichen Sie die Resultate verschiedener Szenarien.
- Fallen bestimmte Szenarien besonders ungünstig aus, überlegen Sie sich, ob Sie verhindern können, dass das Szenario eintritt.
- Machen Sie dasselbe für günstige Szenarien: Was können Sie tun, um das Szenario wahrscheinlicher zu machen?

Abbildung 11 Beispiel einer kurzfristigen Finanzplanung

	Januar	Februar	März	April
Verkaufseinnahmen	0	17 520	26 220	30 660
Debitorenzahlungen aus Vormonaten	20 000			
Total Einnahmen aus Geschäftstätigkeit	20 000	17 520	26 220	30 660
Betriebsausgaben				
aus Produktionsplan	–14 185	–18 437	–20 440	–22 952
Zahlungen an Kreditoren aus Vormonaten	–10 000			
Zinsen/Steuern			–5 000	
Diverse Barausgaben	–1 500	–1 500	–1 500	–1 500
Total Ausgaben aus Geschäftstätigkeit	–25 685	–19 937	–26 940	–24 452
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	–5 685	–2 417	–720	6 208
+ Desinvestitionseinnahmen / – Investitionsausgaben		–6 500		
Cashflow aus Investitionstätigkeit	0	–6 500	0	0
+/-Schulden und Eigenkapital			–15 000	
Cashflow aus Finanztätigkeit	0	0	–15 000	0
Total Veränderung liquide Mittel	–5 685	–8 917	–15 720	6 208
Bestand liquide Mittel	26 315	17 398	1 678	7 886
Bestand Debitoren	36 900	46 680	51 960	49 500
Bestand Kreditoren	36 075	39 023	42 368	43 200

Die Aufgabe der kurzfristigen Finanzplanung ist es, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Die grosse Bedeutung der Finanzplanung ergibt sich daraus, dass ein Unternehmen von der Insolvenz bedroht ist, wenn es seinen Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen kann.

Abbildung 12 Beispiel einer langfristigen Finanzplanung

	2010	2011	2012
Veränderung Nettoumlaufvermögen			
Total Einnahmen aus Geschäftstätigkeit	480 000	490 800	501 924
Total Ausgaben aus Geschäftstätigkeit	–420 000	–432 860	–446 301
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	60 000	57 940	55 623
Cashflow aus Investitionstätigkeit	0	–950 000	0
Cashflow aus Finanztätigkeit	0	900 000	0
Total Veränderung Nettoumlaufvermögen	60 000	7 940	55 623
Cashflow abzüglich Abschreibungen	10 000	7 940	–44 377
+/- Veränderung Rückstellungen			
Erfolg	10 000	7 940	–44 377
Bilanzstruktur:			
Bestand Nettoumlaufvermögen	135 000	142 940	198 563
Bestand Umlaufvermögen	155 000	162 940	218 563
Bestand Anlagevermögen	450 000	1 350 000	1 250 000
Bestand kurzfristiges Fremdkapital	20 000	20 000	20 000
Bestand langfristiges Fremdkapital	100 000	900 000	900 000
Bestand Fremdkapital	120 000	920 000	920 000
Bilanzsumme	605 000	1 512 940	1 468 563

Die langfristige Finanzplanung stellt die künftigen Auszahlungen und Einzahlungen zur Ermittlung des künftigen Kapitalbedarfs gegenüber und ermittelt so den Kapitalbedarf und die finanzielle Situation des Unternehmens.

Zahlungsmitteln. Das Bild der Bilanz ändert sich und damit auch das Bild über die finanzielle Gesundheit der Unternehmung gegen aussen.

Die langfristige Finanzplanung enthält deshalb neben der Berechnung der Mittelflüsse auch die Berechnung wichtiger Bilanzbestände und Bilanzkennzahlen. So erkennen wir nicht nur, ob Mittelzu- und -abflüsse im Gleichgewicht sind. Es lässt sich auch die Struktur der Bilanz (zum Beispiel der **Eigenfinanzierungsgrad**) oder die Rentabilität vorausplanen. Solche zusätzlichen Rechnungen sind aber nur dann sinnvoll, wenn der Unternehmer oder die Unternehmerin auch tatsächlich die entsprechenden Zahlen kennt und sie als Führungssignale braucht.

Fazit

Unternehmerische Entscheide sind typischerweise vom Tagesgeschäft getrieben. Da aber solche Entscheide Auswirkungen in der Zukunft haben, sollte zumindest eine langfristige Finanzplanung in regelmässigen Abständen erstellt bzw. eine bestehende Planung überprüft und fortgeschrieben werden. Falls grössere Ausgaben anstehen oder sich bereits ein Liquiditätsengpass abzeichnet, ist zudem eine kurzfristige Finanzplanung überlebenswichtig. Letztlich geht es bei der kurz- und bei der langfristigen Finanzplanung darum, Probleme frühzeitig zu erkennen und sich damit mehr Zeit für mögliche Gegenmassnahmen zu verschaffen. Mit anderen Worten: Eine gute Finanzplanung ist keine Schreibtischübung, sondern verschafft Zeit und Handlungsspielraum.

Weiterführende Literatur:
Markus Freiburghaus: Finanzen für Selbständige, Beobachter-Buchverlag, 2008.

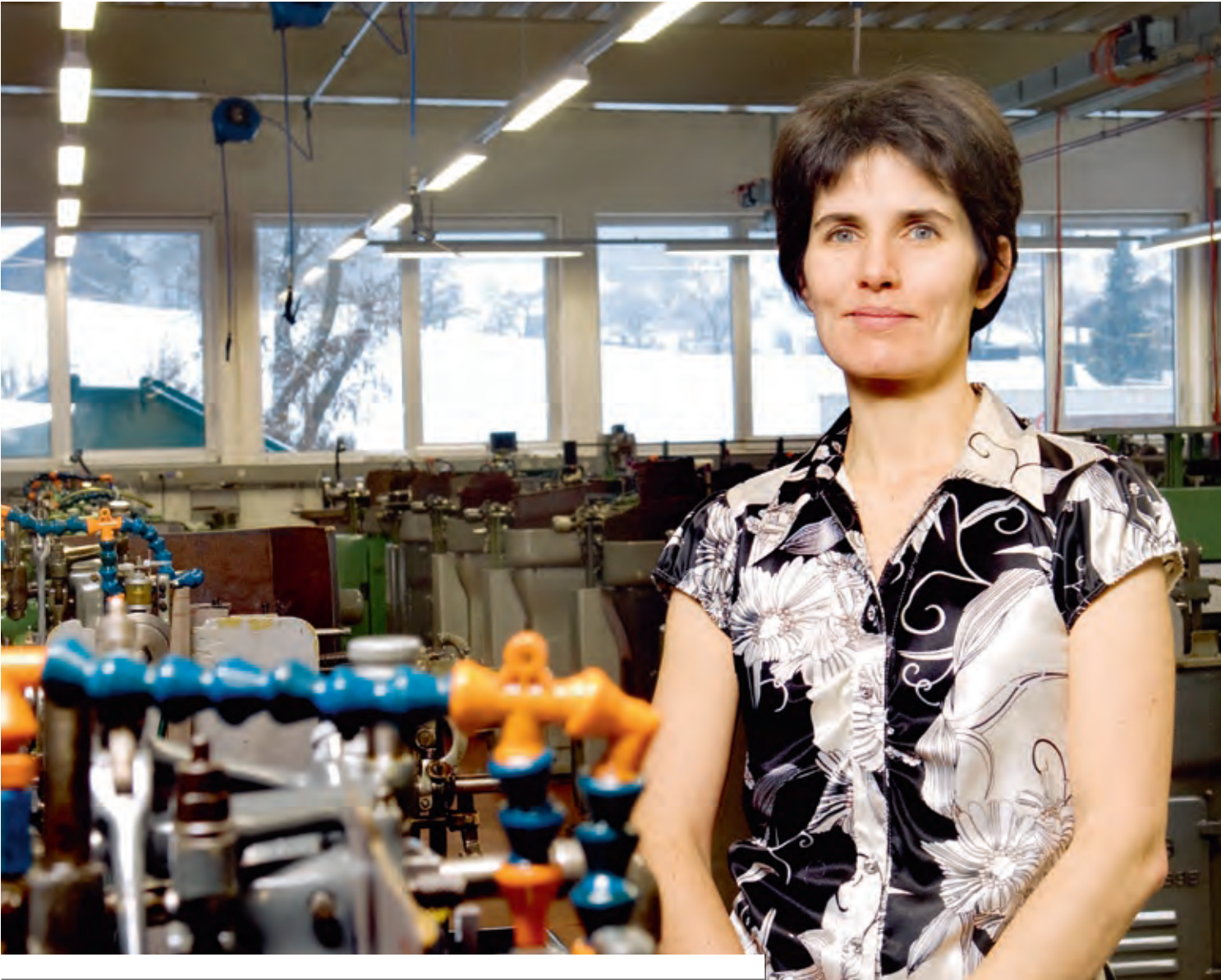
Checkliste «Vorbereitung Finanzplanung»

Die nachfolgenden beiden Checklisten unterstützen Sie dabei, Ihre kurzfristige und langfristige Finanzplanung sorgfältig vorzubereiten. Mit den betreffenden Daten und Dokumenten haben Sie die wesentlichen Informationen zur Hand.

Vorbereitung für die kurzfristige Finanzplanung	
Für die kurzfristige Finanzplanung müssen Sie folgende Daten bereitstellen:	
☐	Die aktuellen Bestände auf allen Bank- und Postkonten
☐	Die vorgesehenen Verkaufszahlen (Umsatz oder Absätze und Preise) für den ganzen Planungszeitraum
☐	Alle Baraufwände (Löhne, Mieten, Leasingzinsen, Lieferantenrechnungen usw.) für den ganzen Planungszeitraum
☐	Die normalerweise eingehaltenen Zahlungsfristen der Kunden sowie die eigenen Zahlungsfristen für das Bezahlen von Lieferantenrechnungen
☐	Alle im Planungszeitraum vorgesehenen Investitionen und Desinvestitionen
☐	Alle freien Kreditlimiten sowie alle Tilgungsverpflichtungen
Vorbereitung für die langfristige Finanzplanung	
Folgende Daten benötigen Sie für die langfristige Finanzplanung:	
☐	Die aktuellen Bestände des Umlauf- und Anlagevermögens sowie des Fremd- und Eigenkapitals
☐	Die vorgesehenen Verkaufszahlen (Umsatz oder Absätze und Preise) für den ganzen Planungszeitraum
☐	Alle Baraufwände (Löhne, Mieten, Leasingzinsen, Lieferantenrechnungen usw.) für den ganzen Planungszeitraum
☐	Die Abschreibungsdauer für Anlagevermögen
☐	Alle vorgesehenen Investitionen und Desinvestitionen
☐	Alle freien Kreditlimiten sowie alle Tilgungsverpflichtungen

«Gewinne sind zweckmässig auf Rücklagen und Investitionen aufzuteilen.»

Isabelle Kummli Gonzalez, HKM Décolletage SA



Unternehmen, Sitz HKM Décolletage SA, 2740 Moutier
Branche, Tätigkeit Drehtechnik, Herstellung mechanischer Teile
Gründung 1982
Anzahl Mitarbeitende 14 Angestellte
Ziele Wettbewerbsfähig bleiben

HKM ist eines der vielen Unternehmen im Jurabogen, die auf die Herstellung von kleinen Hochpräzisionsteilen auf der Basis von Drehtechnik spezialisiert sind. Einer der Hauptabnehmer ist neben der Optikindustrie, Medizintechnik, Anschlusstechnik und der Luftfahrt die Schweizer Uhrenindustrie. Gefordert wird dabei stets eine fristgerechte Lieferung der Bauteile, deren Qualität protokollarisch zu bestätigen ist. Für solche Spitzenleistungen bedarf es einer ge-

sunden Unternehmensstruktur. Durch ein striktes Finanzmanagement lassen sich die Gewinne zweckmässig auf Rücklagen und Investitionen aufteilen.

Isabelle Kummli hält eine kleine weisse Tüte mit 1010 Schrauben in der Hand, die mit Barcode und Identifikationsnummer beschriftet ist. Die Herstellung dieser Kleinstteile (Ø 0,40–10 mm) ist extrem aufwendig und bedarf einer Zertifizierung entlang der gesamten Produktions-

«Unsere Bauteile befinden sich in den mechanischen Uhrwerken vieler Schweizer Uhren. Wir sind stolz, solch hochkarätige Kunden zu beliefern.»
Isabelle Kummli Gonzalez, Geschäftsführerin



kette sowie einer strikten Mass- und Qualitätskontrolle. Nur so erhält der Kunde ein einwandfreies und garantiertes Produkt.

Im Uhrensektor zählt HKM die grossen Schweizer Manufakturen zu seinen Hauptkunden. Stärker als in jeder anderen Branche wird hier die Qualität eines Produkts auch an der Ästhetik gemessen: «Wer gerät nicht beim Anblick eines mechanischen Uhrwerks «Swiss made» in Verzückung?», schwärmt Isabelle Kummli. Insbesondere im oberen Preissegment reicht das Drehen allein nicht aus. Hier werden auch Wärme- und Oberflächenbehandlungen verlangt. So müssen Schraubenköpfe auf eine Art poliert werden, bis man sich darin spiegeln kann.

Krisengeschnittelte Branche. Die jüngste Wirtschaftskrise trifft die Subunternehmer besonders hart und wirkt sich hier häufig viel stärker aus. Überleben kann nur, wer entsprechende Massnahmen ergreift. Dazu zählen eine rigorose Finanzplanung, eine genaue Ausgabenanalyse und Kurzarbeit. Das A und O sind jedoch die in guten Jahren gebildeten Rücklagen. Hält die Krise noch länger an, sichern sie das Überleben. HKM besitzt einen wertvollen Trumpf, den es im Verlauf der Jahre erworben und beibehalten hat: Jedes Jahr erteilt der Kunde dem Unternehmen Bestnoten für Qualität, Lieferfristen und Preise und stuft es in die Klas-

se «A» ein. Mit diesen guten Noten bleibt die Auftragslage stabil und für Isabelle Kummli bleiben die Budgets gut kalkulierbar.

«Neben der Krisenbewältigung gilt es auch, sich für die Zukunft zu rüsten. Unsere Investitionen sind möglichst eigenfinanziert. Bei Bedarf arbeiten wir jedoch auch gerne mit unseren Finanzpartnern zusammen. Dabei helfen wir ihnen auch bei der Optimierung ihrer Finanzierungsangebote», so Isabelle Kummli.

Sich ergänzende Technologien. Der Grossteil der Produktionsanlagen von HKM sind traditionelle Nockenmaschinen. Dadurch, dass sie mit Höchstgeschwindigkeit produzieren, sind sie nach wie vor in einem breiten Marktsegment konkurrenzfähig. Die Anlagen werden für die Herstellung komplexerer Bauteile durch computergesteuerte (CNC) Drehmaschinen ergänzt, deren Antrieb nicht über ein Nockensystem, sondern über eine Software erfolgt.

Nachhaltige Entwicklung. «2007 und 2008 waren aussergewöhnliche Jahre, sodass wir in ein neues Qualitätskontrollzentrum investieren konnten.» Ein weiterer Schritt auf dem Weg in die Zukunft, der von der Geschäftsführerin besritten wird, ist die Einstellung von zwei jungen Ingenieuren. Sie unterstützen das hochqualifizierte und erfahrene Perso-

«Ein striktes Finanzmanagement ermöglicht die Finanzierung der Maschinen und die Modernisierung des Unternehmens.»

Isabelle Kummli Gonzalez

nal, das bereits seit Langem dem Unternehmen angehört. Diese Investitionen erklären sich auch durch den Werdegang von Isabelle Kummli im Bereich Wirtschaft und Umweltpolitik. Nachhaltige Entwicklung ist für die Agraringenieurin, die vor gerade einmal sechs Jahren in das Geschäft mit Drehtechnik einstieg, nicht nur eine leere Worthülse. «Im Alter von 73 Jahren wollte mein Vater seine Nachfolge regeln. Ein Verkauf des Unternehmens war nicht die erste Option. Daher habe ich mich dazu entschlossen, HKM aus Respekt vor dem Erbe meines Vaters weiterzuführen.»

Ende Jahr wird abgerechnet: Jahresabschluss und Bilanzierung

Maria Harrer

Jedes Jahr kommt er auf den Unternehmer und die Unternehmerin zu – der Jahresabschluss. Es ist Zeit, Bilanz zu ziehen und Rechenschaft abzugeben. Der Abschluss ist weit mehr als ein notwendiges, von den Steuerbehörden auferlegtes Übel. Für Kleinunternehmen (KU) ist er ein wichtiges Informations- und Führungsinstrument.

Grundsätze des Jahresabschlusses

Vollständig, klar und übersichtlich. Die Buchhaltung ist für die Unternehmerin und den Unternehmer ein wichtiges Führungsinstrument. Namentlich in KU ist sie nicht selten gar das einzige Werkzeug der finanziellen Führung. An die Buchhaltung sind verschiedene rechtliche und unternehmerische Anforderungen gestellt. Sie muss namentlich vollständig, klar und übersichtlich sein. Neben diesen allgemeinen Grundsätzen sind je nach Rechtsform weiterreichende Anforderungen zu beachten. Für juristische Personen, also zum Beispiel Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung, gelten je nach Grösse strengere Vorschriften für die Rechnungslegung und deren Revision.

Aus dem Abschluss Nutzen ziehen. Die Erfahrung aus KU zeigt, dass Unternehmen, die ihre Buchhaltung à jour halten und den Jahresabschluss in nützlicher Frist nach dem Jahreswechsel an die Hand nehmen, auch am Markt erfolgreicher agieren. Sie können die zur Verfügung stehenden Informationen schneller nutzen und in das eigene Geschäft einfließen lassen, als Unternehmerinnen und Unternehmer, die mit dem Abschluss bis zum Herbst zuwarten.

Fantasie ist nicht gefragt. Das Obligationenrecht (OR) bleibt in den Ausführungen zur kaufmännischen Buchführung grundsätzlich (OR Art. 957 ff.). Zahlreiche, für KU relevante Konkretisierungen ergeben sich aus dem Steuerrecht. Beim Abschluss hat sich die Unternehmerin oder der Unternehmer an die Tatsachen zu halten, wobei ihr oder ihm sowohl das Handelsrecht als auch das Steuerrecht einen Ermessensspielraum zugestehen. Dieser betrifft vor allem die Bewertungen, Rückstellungen und Abschreibungen.

Einflussgrössen des Gewinns

Aus steuerlicher Sicht ist eine **Gewinngestaltung** im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten sinnvoll, beispielsweise um die Steuerprogression des persönlichen Einkommens zu glätten. Die Optimierung kann aus einer Gewinnreduktion, zum Beispiel durch möglichst hohe Abschreibungen oder Bildung von Rückstellungen, aber auch aus einer Gewinnerhöhung – zum Beispiel durch Auflösung von Rückstellungen – bestehen.

Zu beachten ist allerdings das allgemeine Gewinnverschiebungsverbot. Das heisst, Gewinne sind im Grundsatz in jenem Geschäftsjahr zu verbuchen, in dem sie anfallen. Zudem sind verschobene Gewinne zwangsläufig immer irgendwann steuerbar.

Abschreibungen. Sie tragen der Wertverminderung des Anlagevermögens durch Alter und Abnutzung Rechnung. Die Wertkorrekturen auf dem Anlagevermögen werden jährlich über das Konto Abschreibungen vorgenommen. Diese Abschreibungen werden in der Erfolgsrechnung separat ausgewiesen. Handelsrechtlich sind Abschrei-

exkurs

Rechtsform und Jahresabschluss



Nicht jedes Unternehmen muss von Gesetzes wegen einen Jahresabschluss erstellen. Von der Pflicht sind beispielsweise Einzelunternehmen ausgenommen, die nicht im Handelsregister eingetragen sind. Für sie gilt eine einfache Aufzeichnungspflicht. Die strengsten Anforderungen an den Abschluss gelten für AG und GmbH. Bis zu einer bestimmten Grösse (Bilanzsumme, Umsatz, Mitarbeiterzahl) unterliegen sie der Pflicht einer sogenannten eingeschränkten Revision. Sie können sich davon mit Zustimmung aller Gesellschafter und bis maximal zehn Mitarbeitenden durch Eintrag im Handelsregister befreien.

Die [markierten](#) Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 13 Gliederung der Bilanz

Aktiven	Passiven	Die Buchführung nach kaufmännischer Art, also die doppelte Buchhaltung, ist für ein Unternehmen unverzichtbar und darüber hinaus für die meisten Unternehmen von Gesetzes wegen vorgeschrieben. Die Bilanzierungsvorschriften schreiben eine Bilanz, ein Inventar und eine Betriebsrechnung vor (Obligationenrecht Art. 957 f.)
Umlaufvermögen - Flüssige Mittel - Forderungen aus Lieferungen und Leistungen - Andere Forderungen - Forderungen gegenüber Nahestehenden und Aktionären - Vorräte - Übriges Umlaufvermögen - Aktive Rechnungsabgrenzungen Anlagevermögen - Sachanlagen - Finanzanlagen (Beteiligungen, langfristige Forderungen gegenüber Nahestehenden und Aktionären) - Immaterielle Anlagen - Aktivierter Aufwand - Gründungs-, Kapitalerhöhungs- und Organisationskosten	Fremdkapital - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen - Andere kurzfristige Verbindlichkeiten - Verbindlichkeiten gegenüber Nahestehenden und Aktionären - Passive Rechnungsabgrenzungen - Langfristige Verbindlichkeiten - Rückstellungen Eigenkapital - Aktienkapital - Partizipationskapital - Allgemeine Reserve - Andere Reserven - Bilanzgewinn	

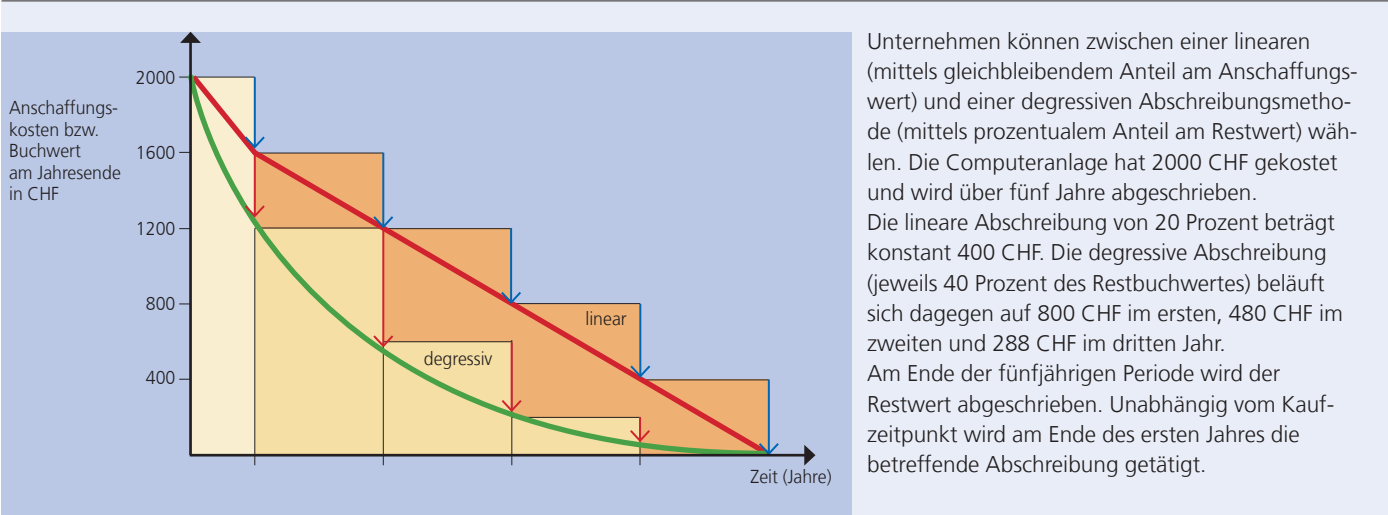
bungen in beinahe unbeschränktem Umfang zulässig. So kann eine im laufenden Jahr gekaufte Maschine bereits im nächsten Jahresabschluss vollumfänglich abgeschrieben werden. Dies führt zu stillen Reserven im Anlagevermögen, die beispielsweise durch einen Verkauf der Maschine realisiert würden. Allgemein gilt ein Vorsichtsprinzip. Das heisst, dass die Bewertungen der Anlagen auf den ungünstigsten Fall ausgerichtet werden. Das Steuerrecht setzt eine geschäftsmässige Begründung von Abschreibungen voraus. Sie dürfen die tatsächliche Entwertung nicht übersteigen. Dieser Grundsatz ist in der Praxis nicht immer einfach. Deshalb veröffentlicht die Eidgenössische Steuerverwaltung feste Abschreibungssätze (siehe dazu auch Abbildung 15). Wertberichtigungen. Korrekturen des Umlaufvermögens, namentlich bei Debitoren, Fremdwährungsbeständen oder dem Warenlager, sind als Wertberichtigungen zu verbuchen. Sie werden im Unterschied zu den Abschreibungen nicht als separates Konto in der Erfolgsrechnung, sondern direkt über die betreffenden Ertrags- und Aufwandskonten verbucht. Das heisst, die Werberichtigung der Debitoren erfolgt über das Ertragskonto in der Erfolgsrechnung, Anpassungen in der Bewertung des Warenlagers über das Warenaufwandskonto. Wertberichtigungen haben im Gegensatz zu den Abschreibungen keinen definitiven Charakter. Sie können jederzeit durch entgegengesetzte Buchungen angepasst werden. Rückstellungen. Dies sind Fremdkapitalpositionen, mit denen noch unbestimmte Verpflichtungen und Verlustrisiken abgesichert werden. Im Gegensatz zur Abschreibung ist bei der Bildung der	Rückstellung die Höhe noch nicht definitiv. Es handelt sich also um künftige Belastungen, die wirtschaftlich den Erfolg des laufenden Jahres zugerechnet werden und den Gewinn beeinflussen. Wie die Abschreibungen müssen Rückstellungen auch in steuerlicher Hinsicht geschäftsmässig begründet sein. Steuerlich werden Rückstellungen nur zugelassen, wenn es sich um eine unmittelbar drohende bestimmte Verlustgefahr handelt. Der Verlust darf nicht nur im Bereich des Möglichen liegen. Vielmehr muss er zum Zeitpunkt der Bildung der Rückstellung mit einiger Gewissheit befürchtet werden. Die Absicherung künftiger Risiken ist nicht zulässig, da sie den Grundsatz der periodengerechten Besteuerung verletzt. Auch Rückstellungen für künftige Verbindlichkeiten können normalerweise nicht vorgenommen werden. Eine Ausnahme ist in vielen Kantonen die Rückstellung für Grossrenovationen an Liegenschaften, die für zukünftige Investitionen gebildet werden. Die Auflösung von Rückstellungen ist erfolgswirksam. Sie muss zum Zeitpunkt erfolgen, in dem das unmittelbar drohende Verlustrisiko dahinfällt. Vorgehen beim Jahresabschluss Sorgfältige Vorbereitung. Der Jahresabschluss verlangt besondere Sorgfalt und zuverlässige Arbeitsweise. Nirgends in der Buchführung ist systematisches und planvolles Vorgehen so gefragt wie bei den Abschlussarbeiten. Sie sollten demzufolge gut vorbereitet werden und die notwendigen Grundlagen und Belege lückenlos vorliegen. Es ist deshalb empfehlenswert, sich eine individuelle Checkliste sowohl für die Beschaffung aller	exkurs Rückstellungen ↓ An diese Rückstellungen sollten Sie denken: ■ Rückstellung auf Debitoren ■ Rückstellung für ungewisse Verpflichtungen (z. B. hängige Prozesse) ■ Rückstellung auf dem Warenlager (Warendrittel) ■ Rückstellung für Forschungs- und Entwicklungskosten ■ Rückstellung für Garantieleistungen ■ Steuerrückstellung Für die steuerliche Zulässigkeit von Rückstellungen ist Folgendes zu beachten: ■ Rückstellungen nicht in beliebiger Höhe bilden (nur zur Abdeckung einer unmittelbaren, konkreten Verlustgefahr). ■ Die Steuerbehörde kann jedes Jahr die geschäftsmässige Notwendigkeit neu überprüfen. ■ Rückstellungen zu Wiederbeschaffungszwecken sind nicht zulässig.
---	--	--

Abbildung 14 Gliederung der Erfolgsrechnung

Aufwand	Ertrag	Betriebs- oder landläufig Erfolgsrechnung und Jahresbilanz sind vollständig, klar und übersichtlich aufzustellen (Obligationenrecht Art. 959). Die dargestellte Bilanz (siehe Seite 25) und Erfolgsrechnung stellen eine minimale Gliederungsstruktur dar.
Material- und Warenaufwand ■ Material- und Warenaufwand ■ Dienstleistungsaufwand Personalaufwand ■ Lohnaufwand ■ Sozialleistungen ■ Übriger Personalaufwand Sonstiger Betriebsaufwand ■ Raum- und Liegenschaftenaufwand ■ Unterhalt und Reparaturen ■ Fahrzeugaufwand ■ Versicherungsaufwand ■ Energie- und Entsorgungsaufwand ■ Verwaltungs- und IT-Aufwand ■ Werbeaufwand ■ Zins- und Finanzaufwand Ausserordentlicher Aufwand / Steuern	Betriebsertrag aus Lieferungen und Leistungen ■ Ertrag aus dem Verkauf von Produkten ■ Warenertrag ■ Dienstleistungsertrag ■ Bestandesänderung an Halb- und Fertigfabrikaten Betriebliche Nebenerfolge ■ Zins- und Finanzertrag ■ Liegenschaftenertrag Ausserordentlicher Ertrag	

Unterlagen, Dokumente und Belege als auch für den eigentlichen Abschluss zu erarbeiten (siehe Checkliste auf Seite 28). Fünf Schritte zum Abschluss. In der Praxis erweitern sich die nachfolgenden Schritte als sinnvolle Vorgehensweise für den Abschluss. 1. Saldi kontrollieren. Erst wenn alle Belege und Geschäftsvorgänge des Abschlussjahres vollständig verbucht sind, kann mit dem eigentlichen Abschluss begonnen werden. Im ersten Schritt werden die Saldi der Bilanz kontrolliert. Die Geldbestände der Kasse sowie auf Bank- und Postkonto müssen mit den betreffenden Saldi in der Buchhaltung übereinstimmen. 2. Zeitliche Abgrenzung. Empfangene und erbrachte Leistungen sind jenem Jahr zuzuweisen, in dem sie geschäftsrelevant sind. Verbuchte Zahlungen, die das nächste Geschäftsjahr betreffen, sind über transitorische Aktiven, offene Rechnungen für empfangene Leistungen des nächsten Jahres über transitorische Passiven zu verbuchen. 3. Sachliche Abgrenzung. Buchungen, die nicht mit dem Geschäft in Zusammenhang stehen, müssen «neutralisiert» werden. In KU betrifft dies namentlich die über die Buchhaltung laufenden Privatanteile. Wird beispielsweise das Firmenfahrzeug auch für private Zwecke genutzt, ist mit einer entsprechenden Buchung der Fahrzeugaufwand um einen angemessenen Privatanteil zu senken und der Privatanteil über einen Privatbezug zu verbuchen.	4. Bewertungen vornehmen. Das nun ermittelte Geschäftsergebnis muss um Abschreibungen, Wertberichtigungen und Rückstellungen korrigiert werden. Dazu sind Bewertungen vorzunehmen und Änderungen über den Aufwand zu verbuchen. 5. Gewinnverwendung festlegen. In einem letzten Schritt geht es darum, den Gewinn zu verbuchen. Bleibt er im Unternehmen stehen, wird er als Gewinnvortrag auf das neue Geschäftsjahr übertragen. Alternativ kann er gemäss Gesellschaftsvertrag oder Generalversammlungsbeschluss auf die Eigenkapitalgeber verteilt werden. Bilanzanalyse und Kennzahlen Aus der Jahresrechnung können aufschlussreiche Kennzahlen gewonnen werden. Diese ermöglichen es, das Unternehmen zu beurteilen und Vergleiche zu anderen und zwischen verschiedenen Geschäftsjahren zu ziehen. Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur. Die Bilanzkennzahlen stellen vor allem Umlauf- und Anlagevermögen (Aktivseite) sowie Eigen- und Fremdkapital (Passivseite) zueinander in Relation. Daraus lässt sich unter anderem ablesen, wie langfristig das Kapital gebunden ist und wie die Finanzierungsverhältnisse im Unternehmen liegen. Abweichungen von einem ausgewogenen und branchenüblichen Verhältnis stellen ein Risiko für das Unternehmen dar. Renditekennzahlen. Der Gewinn allein ist ohne grosse Aussagekraft. Erst der Vergleich des Gewinns mit anderen Grössen (zum Beispiel Kapital)	exkurs Finanzkennzahlen ↓ Kennzahlen gewähren einen schnellen Überblick über die finanzielle Situation des Unternehmens. Nicht jede Kennzahl ist für jedes Unternehmen gleich wichtig. Zentral sind der Branchenvergleich und die Entwicklung. Häufig anzutreffen sind folgende Kennzahlen: Liquiditätsgrad 2 (Quick Ratio): $\frac{(\text{flüssige Mittel} + \text{Forderungen}) \times 100}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$ Rentabilität: $\frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{eingesetztes Kapital}}$ Eigenkapitalrentabilität: $\frac{\text{Reingewinn} \times 100}{\text{eingesetztes Eigenkapital}}$ Weitere Infos: www.kmu.admin.ch
---	--	---

Abbildung 15 Lineare und degressive Abschreibung



ermöglicht eine Aussage darüber, ob sich der Einsatz des Kapitals oder die Erzielung des Umsatzes gelohnt hat. Zu den Kennzahlen, die diese Zusammenhänge sichtbar machen, gehören die Renditekennzahlen.

Vergleichsbasis. Die Liste an möglichen Kennzahlen liesse sich beliebig weiterführen. Neben den geläufigsten gibt es noch eine Vielzahl an individuellen und branchenbezogenen Kennzahlen. Oft gibt erst der Vergleich beispielsweise mit den Mitbewerbern oder mit dem Branchendurchschnitt Auskunft darüber, ob der erzielte Wert positiv oder negativ zu beurteilen ist. Auch genügt es nicht, Kennzahlen willkürlich, nur sporadisch oder unsystematisch zu erstellen und auszuwerten. Erst die kontinuierliche Beobachtung macht Kennzahlen zu einem brauchbaren Instrument.

Fazit

Der Jahresabschluss ist nicht einfach ein notwendiges Übel als Grundlage für die Steuererklärung. Er liefert vielmehr wertvolle Informationen über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, die wiederum als Basis für unternehmerische Entscheide dienen. Es lohnt sich daher für jeden Unternehmer und jede Unternehmerin, den Jahresabschluss genau zu analysieren und mit Plan- oder Branchenzahlen zu vergleichen.

Weiterführende Literatur:
Walter Sterchi: Kontenrahmen KMU, Schweizerischer Gewerbeverband, 1996.
Walter Sterchi: Buchführung KMU, Schweizerischer Gewerbeverband, 2000.

Checkliste: «Jahresabschluss»

Diese Checkliste unterstützt KU bei der Vorbereitung des Jahresabschlusses. Sie kann je nach Unternehmenssituation um weitere Tätigkeiten erweitert werden.

Flüssige Mittel
☐ Kassabestand bzw. unterzeichnetes Kassenbuch
☐ Post- und Bankauszüge per Bilanzstichtag
Forderungen
☐ Liste sämtlicher offenen Kundenguthaben, die das Geschäftsjahr betreffen
☐ Übrige Guthaben
☐ Kontoauszug WIR-Guthaben
☐ Vorauszahlungen an Lieferanten
☐ Rückvergütung von Lieferanten oder Versicherungen
☐ Andere Guthaben (Kautionen, Boni usw.)
Transitorische Aktiven
☐ Im alten Geschäftsjahr vorausbezahlte Aufwendungen, die das neue Geschäftsjahr betreffen z. B. Miete, Versicherungen usw.
☐ Noch nicht erhaltene Erträge, die das alte Geschäftsjahr betreffen
Vorräte
☐ Inventar: Liste sämtlicher am Bilanzstichtag vorhandenen Vorräte
☐ Halb- und Fertigfabrikate, Materialwerte und eingesetzte Arbeitsstunden
☐ Angefangene Arbeiten, Materialwerte und eingesetzte Arbeitsstunden
Kurzfristiges Fremdkapital
☐ Kreditoren: Liste sämtlicher unbezahlten Lieferantenrechnungen, die das alte Geschäftsjahr betreffen
Transitorische Passiven
☐ noch ausstehende Rechnungen des alten Geschäftsjahres, die erst im neuen Geschäftsjahr zu erwarten sind, z. B. Lieferantenrechnungen, Telefonrechnungen, AHV-Nachzahlungen usw.
☐ Zu früh erhaltene Erträge, die bereits das nächste Geschäftsjahr betreffen
Langfristiges Fremdkapital
☐ Darlehen: Bestandes- und Zinsabrechnungen
☐ Hypotheken: Auszüge, Zinsabrechnungen
Verschiedene Angaben
☐ AHV-Schlussabrechnungen
☐ UVG-Schlussabrechnungen
☐ BVG-Schlussabrechnungen
☐ Lohnausweise
☐ Mehrwertsteuer-Abrechnungen
Angaben zum Anhang (bei juristischen Personen)
☐ Angaben zum Anhang – Bürgschaften, Garantieverpflichtungen
☐ Eigentumsbeschränkungen auf dem Vermögen wie z. B. Debitorenzession, verpfändetes Wertschriftendepot, Schuldbriefe auf Liegenschaften
☐ Offene Leasingverbindlichkeiten
☐ Brandversicherungswerte der Sachanlagen
☐ Beteiligungen
☐ Ausgegebene Obligationsanleihen
☐ Verpflichtungen gegenüber Vorsorgeeinrichtungen
☐ Angaben über eigene Aktien im Besitz der Unternehmung

Glossar

Amortisation. Darunter wird einerseits die Tilgung einer Geldschuld in Raten verstanden. Andererseits werden Investitionen durch die damit erwirtschafteten Erträge ratenweise amortisiert.

Anlagevermögen. Es umfasst hauptsächlich die in einem Unternehmen für die Leistungserbringung längerfristig eingesetzten Wirtschaftsgüter. Die wichtigsten Kategorien umfassen Maschinen, Einrichtungen, Bürogeräte, Immobilien, Fahrzeuge, immaterielle Güter (Marken, Patente usw.) und Wertpapiere. Das Anlagevermögen stellt in der Finanzbuchhaltung zusammen mit dem Umlaufvermögen die Aktivseite der Bilanz dar.

Bonität. Wird als Kreditwürdigkeit einer natürlichen Person oder eines Unternehmens verstanden. Die Höhe der Bonität sagt aus, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Schuldner seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommt. Die Grundlage für die Bonitätseinstufung bilden die wirtschaftliche Situation des Schuldners und seine Historie (allfällige Betreibungen usw.).

Cashflow. Der Geldfluss oder Cashflow stellt den Zahlungsmittelüberschuss aus der wirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens in einer bestimmten Periode dar. Dieser Saldo bezieht sich auf Erträge und Aufwendungen, die nicht nur erfolgs-, sondern auch zahlungswirksam sind, also in derselben Periode zu Einnahmen oder Ausgaben führen.

Debitorenmanagement. Die Debitorenbuchhaltung umfasst die Bewirtschaftung der offenen Forderungen eines Unternehmens gegenüber seinen Schuldnern, meist den Kunden. Unter das Debitorenwesen fallen unter anderem die Rechnungsstellung, das Mahnwesen und der Forderungseinzug. > Kreditorenwesen

Desinvestitionen. Stellt das Gegenteil von Investitionen dar. Durch Desinvestitionen werden Teile des Anlagevermögens eines Unternehmens verkauft und so in liquide Mittel umgewandelt. Damit stellt die Desinvestition eine Form der Innenfinanzierung eines Unternehmens dar.

Eigenfinanzierungsgrad. Die Eigenkapitalquote oder der Eigenfinanzierungsgrad stellen den Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital (Bilanzsumme) des Unternehmens dar. Im Gegensatz dazu drückt der Fremdfinanzierungsgrad den Anteil des Fremdkapitals an der Bilanzsumme aus.

Gewinngestaltung. Der Gewinn eines Unternehmens in einer bestimmten Periode ist keine rein objektiv berechenbare Grösse. Er ist vielmehr von begründbaren Bewertungen, Einschätzungen und Erwartungen abhängig. Dadurch kann der Gewinn einer Periode erhöht oder verringert werden.

Kapitalstruktur. Darunter versteht man die Zusammensetzung der Finanzierung – also der Passivseite der Bilanz eines Unternehmens – aus Eigen- und Fremdkapital. Das Gegenstück stellt die Vermögensstruktur, also die Gliederung der Aktivseite der Bilanz dar.

Kontenrahmen KMU. Das gleichnamige Buch von Walter Sterchi und herausgegeben vom Schweizerischen Gewerbeverband ist das Standardwerk für den Aufbau eines Kontenplans für kleine und mittlere Unternehmen in Produktion, Handel und Dienstleistung.

Kreditorenmanagement. Die Kreditorenbuchhaltung beschäftigt sich mit der Bewirtschaftung der Forderung von Lieferanten gegenüber dem Unternehmen. Darunter fallen die Rechnungsprüfung und Kontierung, Zahlungsverkehr, Verrechnung von Skonti und Rabatten, Vorsteuerabzug usw. > Debitorenwesen.

Lieferantenkredit. Auch Handelskredit genannt, ist ein kurzfristiger Kredit, den ein Lieferant (Gläubiger oder Kreditor) seinen Kunden (Schuldnern oder Debitoren) durch Gewährung einer Zahlungsfrist ohne Sicherheiten einräumt. Das Zahlungsziel kann frei vereinbart werden, in der Regel werden 10, 30 oder 60 Tage gewährt.

Liquidität: Die Liquidität bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, seine fälligen Verbindlichkeiten jederzeit (fristgerecht) und uneingeschränkt begleichen zu können.

Liquiditätsstufe 2. Auch als Liquidität 2. Grades oder Quick Ratio bezeichnet; gibt das Verhältnis zwischen den kurzfristig verfügbaren Mitteln (Kasse, Post, Bank, Debitoren, Wertpapiere) und den kurzfristigen Forderungen eines Unternehmens an. Die Liquiditätsstufe 2 ist ein Mass für die Zahlungsfähigkeit der kurzfristigen Verbindlichkeiten, und das Verhältnis liquide Mittel zu kurzfristige Forderungen sollte dementsprechend grösser als 1 sein.

Mahnwesen. Das Mahnwesen ist ein Teil der Debitorenbuchhaltung. Eine Mahnung oder Zahlungserinnerung ist die Aufforderung des Gläubigers an den Schuldner, die geschuldete Leistung zu erbringen. Meist werden säumige Schuldner durch eine schriftliche Mahnung an die Fälligkeit erinnert. Weitere Schritte könnten die Betreibung oder die privatrechtliche Klage umfassen.

Rentabilität: Unter Rentabilität versteht man das Verhältnis einer Erfolgsgrösse (zum Beispiel Gewinn) zum eingesetzten Kapital.

Stille Reserven. Als Stille Reserven wird die aus der Bilanz nicht erkennbare Differenz zwischen dem Buchwert und dem höheren Marktwert einzelner Bilanzpositionen bezeichnet. Stille Reserven entstehen, indem Bewertungen von Aktivpositionen (zum Beispiel Rohwaren, Warenlager) nach dem Vorsichtsprinzip tief angesetzt werden oder hohe Abschreibungen auf Vermögenswerten getätigt werden.

Transitorische Aktiven und Passiven. Transitorische Aktiven sind Leistungen, die erst im Folgejahr anfallen, für die man aber bereits im alten Jahr Rechnung erhalten und bezahlt hat. Die Zahlung wird durch die transitorische Buchung dem alten Jahr gutgeschrieben und dem neuen Jahr belastet. Im umgekehrten Fall sind über transitorische Passiven Leistungen zu verbuchen, die man bereits bezogen hat, für die aber erst im Folgejahr Rechnung gestellt wird und die Zahlung erfolgt.

Verlustschein. Der Pfandungsverlustschein nach der Pfändung und der Konkursverlustschein nach dem Konkurs dokumentieren, in welchem Umfang der Gläubiger in der Zwangsvollstreckung gegen den Schuldner nach Ausschöpfung aller rechtlichen Mittel des Betreibungs- und Konkursrechts nicht befriedigt worden ist. Die Verjährung des Verlustscheins beträgt 20 Jahre oder ein Jahr gegenüber den Erben.

Vorschau

Ausblick. Die nächste Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» befasst sich mit dem Thema Werbung.

Ein perfektes Produkt, preislich attraktive Waren und die beste Dienstleistung genügen nicht, um als Unternehmen erfolgreich zu wirtschaften. Jeder Gewerbetreibende, jede Händlerin und jeder Dienstleister muss sich auch darum kümmern, wie er oder sie das Angebot bewirbt, dafür Marketing betreibt, es den Kundinnen und Kunden wirkungsvoll kommuniziert. Denn diese informieren sich heute eingehend, bevor sie etwas kaufen oder auch eine längerfristige Geschäftsbeziehung eingehen.

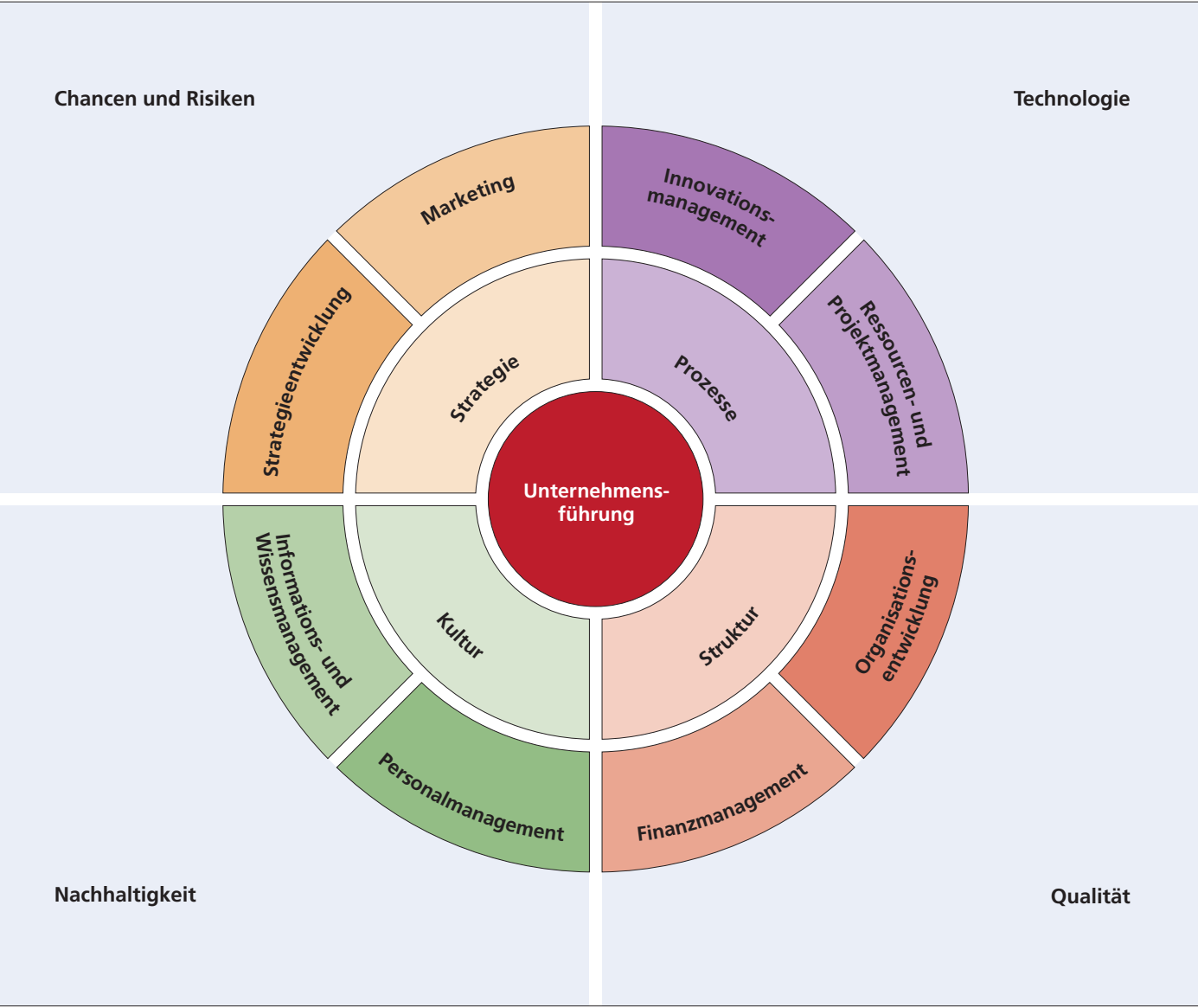
Wie planen Kleinunternehmen Werbung? Welche Instrumente und Massnahmen sind sinnvoll und auch zahlbar? Diese und andere Fragen stellen wir in der nächsten Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» wiederum renommierten Fachexperten, die uns darauf Antworten liefern – immer mit dem besonderen Fokus auf die Anforderungen, wie sie sich im Alltag kleiner Unternehmen stellen.

Hilfreiche Tipps, informative Grafiken und praktische Checklisten werden die Beiträge ergänzen. Aus drei Unternehmen erfahren die Leserinnen und Leser, wie andere für sich und ihr Angebot Werbung betreiben.

Die nächste Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint im Herbst 2010. Sie können Ihr Exemplar oder ein kostenloses Abonnement bereits vorbestellen unter www.postfinance.ch/ku oder mit der Antwortkarte auf dieser Seite.

Bestellkarte weg? – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch über das Internet bestellen: www.postfinance.ch/ku

Das ku-Unternehmensführungsmodell



Finanzielle Führung stellt im ku-Unternehmensführungsmodell eine Hauptaufgabe dar. Eine intensive Auseinandersetzung mit finanzieller Führung ist heute eine zentrale Herausforderung für Inhaber und Führungskräfte. Die Steuerung des Cashflows und der Wertschöpfungsprozesse als Grundlage zur Finanzierung strategischer Erfolgspositionen nimmt eine entscheidende Stellung in der Führungsverantwortung ein. Die Verantwortlichen müssen erkennen können, mit welchen Produkten, Aufträgen und Prozessen

die zukünftigen Erfolgspotenziale finanziert werden können. Nur wenn man sich diesen Herausforderungen bewusst ist und sie aktiv angeht, positioniert man sein Unternehmen zukunftsgerichtet.

Überblick über Aufgaben und Funktionen. «ku – Führung von Kleinunternehmen» greift Aspekte der Unternehmensführung auf, die sich in das Modell von Prof. Dr. Urs Frey einordnen lassen. Der innere Kreis des Modells enthält die vier Ordnungsmomente. Sie befassen sich mit den langfristigen Zielen

(Strategie), der Gestaltung der Abläufe (Prozesse), der Koordination verschiedener Aufgaben (Struktur) sowie dem kollektiven System der Wertvorstellungen, Denk- und Handlungsweisen aller Mitarbeitenden eines Unternehmens (Kultur). Im äusseren Ring des Modells sind diese Hauptaufgaben als konkrete Tätigkeitsbereiche der Unternehmerin oder des Unternehmers angeordnet: Strategieentwicklung, Marketing, Innovationsmanagement, Ressourcen- und Projektmanagement, Organisationsentwicklung,

Finanzmanagement, Personalmanagement sowie Informations- und Wissensmanagement. Diese Aufgaben hat jede Führungskraft wahrzunehmen, um einen bestimmten Bereich oder das ganze KU zielgerichtet zu leiten. Zum Modell gehören auch die vier Querschnittsfunktionen Chancen/Risiken, Technologie, Qualität und Nachhaltigkeit. Sie durchdringen alle Funktionsbereiche und bearbeiten zentrale Themen, die das Unternehmen als Ganzes besonders stark tangieren.



Nr. 1, November 2008: Personalmanagement

Personalmanagement ist eine erfolgskritische Schlüssel-funktion im Unternehmen. Im Heft sind Hilfestellungen über die wichtigsten Themen des Personalmanagements zu finden. Porträts von drei Kleinunternehmen aus der Ostschweiz und den Sektoren Handel, Gewerbe und Dienstleistung zeigen, welchen Weg diese zum Thema Personal einschlagen. Checklisten, Tipps und ein Glossar unterstützen bei der täglichen Führungsarbeit.



Nr. 2, Mai 2009: Preisgestaltung

Im zunehmenden Preisdruck überlegen sich Kleinunternehmerinnen und -unternehmer, welcher Preisstrategie sie folgen. Die Preisgestaltung geht einher mit der Positionierung der Firma und ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Das Heft umfasst Fachbeiträge zur Preisfindung in Handel, Gewerbe und Dienstleistungen. Praktische Anleitungen, Checklisten, Tipps und Rechenbeispiele sowie drei Unternehmensporträts vervollständigen die Ausgabe.



Nr. 3, November 2009: Entwicklungsschritte

Mit der Gründung ist es nicht getan. Wie Produkte durchleben Unternehmen verschiedene Phasen: vom Aufbau und Wachstum über Krisen und Turnarounds bis hin zur Übergabe oder zum Verkauf. Diese Phasen rechtzeitig zu erkennen und anzupacken, ist entscheidend für den Erfolg. Auf die Frage, wie prägende Meilensteine kleiner Unternehmen erfolgreich zu bewältigen sind, liefern spannende Beiträge und Porträts Antworten.

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter: www.postfinance.ch/ku.

ku – Führung von Kleinunternehmen

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG.

KMU-HSG

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) entstand bereits 1946. Das Institut der renommierten Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und der universitären Lehre. Kooperationen mit anderen Forschern und vielfältige Weiterbildungsveranstaltungen ergänzen die Institutskompetenzen. www.kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance ist eine erfolgreiche Finanzdienstleisterin und ein ertragsstarker Geschäftsbereich der Schweizerischen Post. Sie ist die Nummer 1 im schweizerischen Zahlungsverkehr und im E-Finance, der elektronischen Kontobewirtschaftung. PostFinance erbringt für Privat- und Geschäftskunden innovative, umfassende Finanzdienstleistungen in den Teilmärkten Zahlen, Anlegen, Vorsorgen und Finanzieren. www.postfinance.ch