

## Erfolgreiche Gebäudesanierung dank strukturierter Herangehensweise

Umfassende Sanierungen wie die Erneuerung von Dach, Fenster, Gebäudehülle und der Gebäudetechnik sind bei vielen Gebäuden nach 25 bis 40 Jahren erforderlich. Diese Sanierungsthemen sind insbesondere bei den Stockwerkeigentümergeinschaften eine Herausforderung. Wie kann eine Sanierung sorgfältig geplant werden und was gilt es zu beachten, damit das Resultat am Schluss die Erwartungen erfüllt? [WEITER AUF SEITE 2 >](#)

## ➤ FORTSETZUNG

Erfolgreiche Gebäudesanierung dank strukturierter Herangehensweise

### AUTOREN



Adelina Bürgler

adelina.buergler@truvag.ch  
Innenarchitektin HF  
CAS Innenarchitektur



Larissa Wicki-Fuhrmann

larissa.wicki@truvag.ch  
dipl. Immobilien-Treuhänderin  
Immobilien-Bewirtschafterin FA

### Sanierungsplanung

Den Zustand analysieren, Potenziale erkennen und von Fördermitteln profitieren: Die Beurteilung der Gebäudehülle, Gebäudetechnik und der Wirtschaftlichkeit ermöglicht fundierte Entscheidungen über die Auswahl und Priorisierung von Sanierungsmassnahmen, welche die Energieeffizienz verbessern und die langfristige Rentabilität erhöhen. Die strukturierte Herangehensweise ist wichtig, sowohl für Sanierungen in Etappen als auch bei ganzheitlichen Sanierungskonzepten.

Bei einer Sanierung in Etappen beginnt man mit den dringendsten oder kosteneffizientesten Massnahmen wie der Erneuerung der Gebäudehülle zur Reduzierung des Wärmeverlusts. Danach folgen weitere Massnahmen wie die Installation einer effizienten Heizungs- oder Solaranlage. Ein ganzheitliches Konzept berücksichtigt alle relevanten Komponenten gleichzeitig, was eine integrierte und kosteneffiziente Umsetzung auch im bewohnten Zustand ermöglicht. Die beste Strategie hängt von Faktoren wie Gebäudetyp, Budget, regionalen Gesetzgebungen und den Zielen der Eigentümer ab. Eine sorgfältige Planung und Beratung durch Fachleute sind entscheidend. Wesentliche Schritte umfassen Bestandsaufnahme, Bedarfsanalyse, Zielsetzung, Massnahmenplanung, Priorisierung, Finanzierung, Umsetzung, Überwachung sowie Dokumentation.

### Energetische Sanierung

**Nutzen.** Eine energetische Sanierung ist ein Langzeitinvestment, die den Immobilienwert steigert – also eine sich durchaus lohnende Massnahme. Durch den Einbau einer neuen Heizung, bessere Dämmung und energieeffiziente Fenster kann der Energieverbrauch um etwa 60% reduziert werden. Energetische Sanierungen sind werterhaltende Investitionen und können von der Eigentümerschaft in der privaten Steuererklärung vom steuerbaren Einkommen abgezogen werden.

**Effizienz.** Die aktuelle Energiesituation wird analysiert und die gewünschten Ziele festgelegt. Der Gebäude-Energieausweis der Kantone (GEAK®) zeigt den energetischen Istzustand. Mit dem GEAK Plus werden lohnende Sanierungsmassnahmen identifiziert und können in bis zu drei Varianten abgebildet werden (ab 2025 fünf). Im Weiteren berechnet der Solarrechner die potenzielle Energieproduktion und Kosten einer Solaranlage. In der Schweiz gibt es diverse Förderprogramme von Bund, Kantonen und Gemeinden. Einige Banken bieten vergünstigte Hypotheken für energetische Sanierungen an.

**Analyse und Massnahmen.** Es werden verschiedene Aspekte des Gebäudes bewertet, die den Energieverbrauch beeinflussen:

- Gebäudehülle: Prüfung der Wärmedämmung von Dach, Wänden, Fenstern, Luftdichtigkeit
- Gebäudetechnik: Bewertung von Heizungs-, Lüftungs-, Klimaanlage und anderer technischer Systeme
- Energieverbrauch: Analyse des aktuellen Verbrauchs zur Identifikation potenzieller Einsparungen
- Erneuerbare Energien: Integration von Solar- oder Geothermie zur Steigerung des Eigenverbrauchs und Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks

### Sanierungsabwicklung

Unter Berücksichtigung der erwähnten Ausführungen ergibt sich folgende optimale Sanierungsreihenfolge:

|   |  |
|---|--|
| <b>1</b><br><b>Gebäudehülle</b> dämmen<br><b>Fenster</b> ersetzen<br><b>Sonnenschutz</b> ersetzen             | <b>2</b><br><b>Dach</b> dämmen<br><b>Estrichboden</b> dämmen<br><b>Kellerdecke</b> dämmen                              |
| <b>3</b><br><b>Heizung</b> ersetzen<br><b>Wärmespeicher</b> einbauen<br><b>Sonnenkollektoren</b> installieren | <b>4</b><br><b>Haushaltsgeräte</b> ersetzen<br><b>Elektrische Installationen</b> ersetzen<br><b>Leitungen</b> ersetzen |

### Sanierungen im Stockwerkeigentum

Ein sorgfältiger Planungsablauf und eine gute Koordination innerhalb der Gemeinschaft sind die Grundsteine für eine erfolgreiche und nachhaltige Sanierung im Stockwerkeigentum. Es erfordert eine geschickte Kommunikation und die Fähigkeit, im richtigen Zeitpunkt den passenden Partner miteinzubeziehen, damit die Bedürfnisse aller Eigentümer abgeholt werden können. Daneben sind Themen wie die Finanzierung der Sanierung zu beachten, wobei diese Voraussetzungen bereits zu Beginn einer Stockwerkeigentümergeinschaft mit dem Erneuerungsfonds geschaffen werden, dessen Äufnung von zentraler Bedeutung ist. In Absprache mit der Verwaltung sind die relevanten Entscheidungsgrundlagen zu beschaffen bzw. zu erarbeiten, damit an der Versammlung auf dieser Basis Beschlüsse über Sanierungsmassnahmen getroffen werden können.

### FAZIT

Ob einzelne Bauteile oder gesamtheitliche Erneuerungen – eine Sanierung beginnt idealerweise mit einer energetischen Beurteilung und einer ganzheitlichen Planung. Die Massnahmen sollten dem Budget entsprechen. Erst das Gebäude dämmen, dann eine passende Heizung installieren oder zukünftige Dämmungen bei einer neuen Heizung berücksichtigen und anstehende Reparaturen integrieren. Die Truvag unterstützt gerne diesen anspruchsvollen Entscheidungsprozess, indem sie verständliche Informationen über verschiedene Optionen bereitstellt und dadurch mithilfe, den Bedürfnissen des Gebäudes, jener der Eigentümerschaft und der Bewohner gerecht zu werden. ●

# Nachhaltiger Erfolg im KMU – die Kraft der Zahlen nutzen

In einer dynamischen Wirtschaftswelt ist eine effektive finanzielle Führung für KMU wichtig, um den langfristigen Erfolg zu gewährleisten. Richtig angewandt bringt sie Zahlen zum Sprechen und liefert so wertvolle Inputs für strategische oder operative Entscheidungen.

## AUTOREN



**patrick.tschan@truvag.ch**  
MSc Business Administration  
Banking & Finance

**claudine.ehrenberg@ruvag.ch**  
dipl. Expertin in Rechnungslegung  
und Controlling, BSc Business  
Administration Finance & Banking

## Die Sprache der Zahlen

Auf der Reise durchs Unternehmertum weisen die richtigen Finanzkennzahlen im Sinne eines Kompasses nicht nur den Weg, sondern zeigen auch potenzielle Chancen und Risiken auf. Die konsequente Analyse ermöglicht, Weichenstellungen mit Weitsicht und Klarheit vorzunehmen. Finanzkennzahlen liefern vielfältige Antworten und helfen so, vergangene Ereignisse zu verstehen und zukünftige Entwicklungen zu planen. Sie begleiten den gesamten Prozess – von der Analyse bis zur Umsetzung und Kontrolle. Darüber hinaus ermöglichen sie einen vertieften Einblick in die internen Abläufe des Unternehmens. Konkret helfen die «richtigen» Kennzahlen dabei, folgende (und weitere) Fragen zu beantworten:

### Produktion

- Wie hoch sind die Produktionskosten der einzelnen Produkte und wo gibt es Optimierungspotenzial?
- In welchem Umfang werden Ressourcen für die Herstellung der einzelnen Produkte gebunden?

### Verwaltung und Vertrieb

- Welche Kosten fallen zwischen dem letzten Meter der Produktionsstrasse bis zur Auslieferung an den Kunden an?
- Wie verteilen sich die Kosten auf die verschiedenen Produkte/Abteilungen/Vertriebskanäle? Wo gibt es Einsparpotenzial?

### Ertragskraft

- Wie sieht die Entwicklung der verschiedenen Rentabilitätskennzahlen der letzten Jahre aus?
- Welche Produkte tragen massgeblich zum Unternehmensgewinn bei? Welche sind für sich gerechnet defizitär?

### Substanz

- Welche Betriebssubstanz ist zur Generierung der Ertragskraft notwendig und wie viel Liquidität bindet das laufende Geschäft?
- Welches Anlagevermögen ist notwendig und wie wird dieses finanziert?

## Markt und Konkurrenz

- Wie steht es um die Wettbewerbsfähigkeit meines Unternehmens im Vergleich zu Mitbewerbern?
- Welche Preis- und Nachfrageentwicklungen gab es in den vergangenen Jahren (bei unterschiedlichen Produkten)?

## Der Weg zur finanziellen Führung

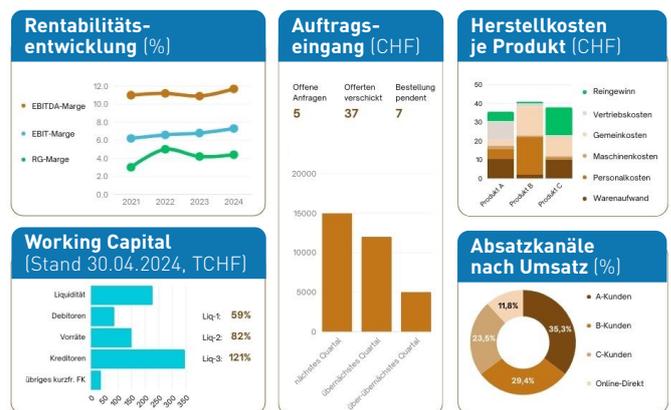
Die Vielfalt der Unternehmen spiegelt sich auch in den verschiedenen Ansätzen wider, die zu einem effektiven finanziellen Führungssystem führen. Was für ein Unternehmen funktioniert, mag für ein anderes weniger geeignet sein. Eine «gute» finanzielle Führung bedeutet, dass die durch Zahlen gelieferten Antworten im Einklang mit den definierten Unternehmenszielen stehen. Diese Ziele können vielfältig sein, z. B.:

- Ich möchte die Kostenstruktur meiner Produkte verstehen.
- Ich möchte sehen, wie sich die Ertragskraft meines Unternehmens auf der Zeitachse verändert hat.
- Ich möchte strategische Entscheidungen auf der Basis objektiver Fakten treffen.

In einem nächsten Schritt können verschiedene Key Performance Indicators (KPI) definiert werden, welche das entsprechende Ziel in eine Kennzahl «übersetzen». Dabei hat man die Qual der Wahl, da es eine Fülle von verschiedenen Kennzahlen gibt und/oder es im konkreten Fall Sinn macht, unternehmensspezifische Kennzahlen zu definieren.

## Qualität vor Quantität

Einige Unternehmen tendieren dazu, alle Eventualitäten messen zu wollen und verlieren sich im Zahlen-Dschungel. Sinnvoll ist, sich auf die aussagekräftigsten KPIs zu konzentrieren – ausbauen kann man immer. Andere Unternehmen fallen aufgrund der Fülle von KPIs in eine Art Entscheidungsparalyse und messen gar nichts. Das ist wie Autofahren mit geschlossenen Augen. Das kann eine gewisse Zeit gut gehen, früher oder später wird man aber gegen eine Wand fahren.



So oder ähnlich könnte Ihr Cockpit zur finanziellen Führung aussehen.

## FAZIT

Wie so oft im Leben gilt es, den goldenen Mittelweg zu finden. Definieren, messen, analysieren und überwachen Sie die wichtigsten Kennzahlen für den Erfolg Ihres Unternehmens. Mehr Kennzahlen sind nicht immer besser, aber wenige sind besser als keine. Sie wünschen sich einen starken Partner an Ihrer Seite? Gerne bieten wir Ihnen Unterstützung. Gemeinsam stellen wir sicher, dass Ihr Unternehmen auf Erfolgskurs bleibt. ●

# Geldanlagen mit dem Erneuerungsfonds?

Der Erneuerungsfonds – kurz EF – ist das finanzielle Rückgrat im Mit- und Stockwerkeigentum, welches für grössere Renovationen ge­öffnet wird und damit den Werterhalt der Liegenschaft sichert. Die Bedeutung des EF wird vielfach unterschätzt. Anders als beispielsweise in Deutschland ist die Bildung eines EF in der Schweiz gesetzlich nicht vorgeschrieben, ausser, dass die Gemeinschaft über dessen Bildung und die Höhe der Einlagen sowie deren Entnahme entscheidet.

## AUTOREN



Nadine Niederberger

nadine.niederberger@truvag.ch  
Immobilien-Bewirtschafterin  
Führungsfachfrau FA



Markus Slattner

markus.slattner@truvag.ch  
Immobilien-Bewirtschafter  
PR-Fachmann FA

## Wie kann das Geld angelegt werden?

Die meisten Reglemente der Stockwerk- und Miteigentümergeinschaften sehen die Bildung eines Erneuerungsfonds vor. Dabei wird meist ein Prozentsatz des Gebäudeversicherungswertes einmal jährlich einbezahlt. Für jene STWE-Gemeinschaften, welche ein finanzielles Polster angespart haben, stellt sich angesichts dürftiger Zinserträge auf Sparkonten die Frage, ob man diese Gelder lukrativer anlegen könnte. Rund 12% der Schweizer STWE-Gemeinschaften haben den EF zumindest teilweise in kombinierten Fonds (Obligationen und Aktien), reinen Aktienfonds oder Sparkonti mit kombinierten Fonds angelegt (Quelle: HSLU).

Eine fachmännische  
Beratung über geeignete  
Anlageprodukte lohnt sich.

## Welche Anlagen sind möglich?

Vor einem solchen Schritt sind jedoch grundlegende Aspekte zu prüfen. Einerseits ist der EF in den meisten Reglementen als ausschliessliche Rücklage für Erneuerungsarbeiten vorgesehen. Dessen Verwendung für risikobehaftete Anlagegeschäfte könnte als Zweckentfremdung interpretiert werden,

womit ein entsprechender Versammlungsbeschluss als Ver­stoss gegen die reglementarischen Bestimmungen ausgelegt und damit anfechtbar werden könnte. Eine andere Variante ist der Transfer auf ein Festgeldkonto. Festgelder sind zeitlich überschaubar und mit einem festen und besseren Zins je nach Höhe attraktiv.

## Zeitpunkt und Zeithorizont von Anlagen?

Ferner ist der Zeitpunkt von möglichen Anlagen zu beachten. Die Krux dabei: In den ersten Betriebsjahren ist der EF-Stand meist zu gering für eine lukrative Anlagestrategie. Die meisten Festgeldanlagen (Termingelder) erfordern einen Minimalbetrag von CHF 100'000. Wenn der EF dann in festen Anlagen langfristig gebunden ist und vorzeitig zurückgezogen werden soll, um grössere Sanierungen zu finanzieren, kann ein «Penalty» von bis zu 4% des zurückgezogenen Betrags anfallen. Bei Obligationen ist mit noch längeren Laufzeiten zu rechnen. Aus dieser Optik ist eine fachmännische Beratung über geeignete Anlageprodukte empfehlenswert. Dazu ist der Bewirtschafter jedoch meist nicht berechtigt. Allgemein gelten Obligationen als konservative Produkte mit geringem Risiko. Die Kursschwankungen sind im Gegensatz zu Aktien sehr gering. Bei Obligationen ist für die Rendite nebst der Höhe des investierten Kapitals auch die Laufzeit massgebend. Je nach Kassenobligation wird beispielsweise erst ab einer Laufzeit von fünf Jahren ein ansprechender Zinssatz möglich. Zudem sind anfallende Bankspesen zu berücksichtigen.

Eine wichtige Grundlage, den Zeitpunkt und die Höhe der Investition in Finanzprodukte zu bestimmen, ist das Alter und der allgemeine Zustand der betreffenden STWE-Liegenschaft. In diesem Zusammenhang ist ein Gebäudezustandsbericht mit einer Unterhaltsplanung, aus welcher der benötigte Geldbedarf für künftige Renovationen hervorgeht, äusserst wertvoll. Nur gerade 50% aller STWE-Gemeinschaften verfügen über ausreichende EF-Rücklagen für grössere Sanierungsprojekte über die Lebensdauer der Liegenschaft. Mit einer fundierten Finanzplanung kann sichergestellt werden, dass die Gemeinschaft im Falle einer anstehenden Renovation nicht in einen finanziellen Engpass gerät und die fehlenden finanziellen Mittel von den Ersparnissen der Stockwerkeigentümer einfordern muss.

## Steuerrechtliche Aspekte

Ein weiterer Aspekt sind steuerliche Überlegungen. Bisher sind Einlagen in den EF als Unterhaltskosten steuerabzugsberechtigt. Die Voraussetzung für den Steuerabzug ist im Allgemeinen, dass die Fondseinlagen ausschliesslich für Unterhalt, Reparaturen oder Erneuerungen von Gemeinschaftsanlagen verwendet werden. Die Verwendung des EF für Anlagegeschäfte könnte von der Steuerbehörde als zweckfremd eingestuft werden, womit die dafür einbezahlten Beträge vom Steuerabzug ausgenommen wären.

## FAZIT

Die allfällige Verwendung der Mittel aus dem Erneuerungsfonds für Finanzanlagen muss umfassend und weitsichtig geplant werden. Dabei sind die Bedürfnisse der STWE-Gemeinschaft sowie die bauseitigen Gegebenheiten vor allem auch auf der Zeitachse aufeinander abzustimmen. ●

# Pensionierung – gestaffelte Erwerbsaufgabe?

Kennen Sie die Vorteile der flexiblen Pensionierung? In der Reform AHV 21 sowie in der geplanten BVG-Reform wird die Flexibilisierung grossgeschrieben. Einerseits werden die Möglichkeiten vorzeitiger Altersbezüge ausgebaut und andererseits wird die Erwerbstätigkeit über das Referenzalter hinaus attraktiv gestaltet. Wie können Sie diese Vorteile persönlich nutzen?

## AUTOREN



Philipp Riedweg

philipp.riedweg@truvag.ch  
dipl. KMU-Finanzexperte  
Betriebsökonom FH  
MAS Bank Management



Roland Thürig

roland.thuerig@truvag.ch  
dipl. Treuhandexperte  
dipl. Finanzplanungsexperte  
dipl. Bankkaufmann

Beat, ein leitender Angestellter in einem Dienstleistungsunternehmen befasst sich mit 59 Jahren mit seinem weitblickenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben. Dabei identifiziert er mehrere **Anspruchsgruppen und Sachthemen**, welche seine Planung beeinflussen:

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Betriebliche Anforderungen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geschäftsleitung / Verwaltungsrat</li> <li>▪ Team / Mitarbeitende / Fachkräfte</li> <li>▪ Kundschaft</li> </ul>  |
| <b>Private Situation</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Familie</li> <li>▪ Hobbys / Freizeit</li> <li>▪ Soziales Engagement</li> </ul>   |
| <b>Finanzielle Auswirkungen</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budgetentwicklung bis und nach der Erwerbsaufgabe</li> <li>▪ Vermögens- und Liquiditätsentwicklung</li> <li>▪ Steueroptimierungsmöglichkeiten</li> </ul> |

Als verantwortungsvoller Kadermann und Familienvater ist Beat auf der Suche nach der finanziell optimalen Lösung für sich und die Erfüllung der Ansprüche von Familie und Umfeld.

### Privates Umfeld

Beat ist in verschiedenen Vereinen und Organisationen engagiert und hat aufgrund beruflicher Herausforderungen wenig Zeit für seinen Bekanntenkreis oder um in sozialen Projekten mitzuwirken. Er würde dies gerne tun, darunter würden aber Geschäft und Familie leiden. Demnach bespricht er die Situation mit seiner Ehefrau. Auch sie möchte die Freizeit neu gestalten. Sie setzen sich zum Ziel, bald über einen zusätzlichen freien Tag zu verfügen, damit sie diesen gemeinsam oder auch für sich selbst einsetzen können. Dank diesem Freiraum konnte Beat die Anfrage als OK-Präsident für das eidg. Gesangsfest mit Ja beantworten und sich weiteren Hobbys widmen. Dies im Hinblick auf die definitive Erwerbsaufgabe, denn dann sind immerhin 365 Tage sinnerfüllend zu gestalten.

### Optionen im Geschäft

Der Arbeitgeberin von Beat ist das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden ein wichtiges Anliegen, denn nur gesunde und motivierte Leute können auf Dauer hohe Anforderungen erfüllen. So bespricht Beat sein Anliegen mit dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung. Insbesondere ist es Beat ab Mitte Jahr möglich, ein 90%-Pensum an vier Arbeitstagen mit einer zusätzlichen Arbeitsstunde pro Tag zu leisten und so einen freien Tag pro Woche zu erhalten. Weiter möchte Beat seine Position als GL-Mitglied rechtzeitig in jüngere Hände geben und einen idealen Übergang planen. So berät sich das Gremium und identifiziert eine mögliche Nachfolgerin. Der Plan ist, dass Beat noch bis Ende des Folgejahres in der GL mitwirkt, sein Pensum danach auf 60% reduziert und sich auf Spezialprojekte bis zum Erreichen des 65. Altersjahres fokussiert.

Da die Rekrutierung von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt weiterhin anspruchsvoll ist, soll während der Phase, in welcher Beat als Projektleiter arbeitet, eine weitere Person aufgebaut werden, welche an seiner Seite wirkt, von seinem grossen Know-how profitiert und langjährige Kunden von ihm übernehmen kann. Im Weiteren möchte die Firma noch lange von Beats Netzwerk profitieren und fragt ihn deshalb an, ob er als Verwaltungsrat im Unternehmen weiterwirken würde. Beat kann sich dies bis längstens zum 70. Altersjahr vorstellen. Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und auch Beat sind der Meinung, dass eine solche Planung eine Win-Win-Situation für alle Involvierten darstellt.

### Finanzielle Optimierung

Beat kontaktiert seinen Steuerberater, welcher auch Sachverständige im Umfeld der Vorsorge und persönlicher Finanzplanung im Hause hat. Nachdem die Ausgangslage mit der Vorsorgeberaterin geklärt und die Vorstellungen in einem persönlichen Gespräch mit den Eheleuten dargelegt worden sind, hat die erfahrene Planerin verschiedene Ideen zur Finanz- und Steueroptimierung. So werden einerseits die angestrebte Pensenreduktion auf 60% mit einem Kapitalbezug aus der Pensionskasse kombiniert und die langfristige Liquiditäts- und Vermögensentwicklung detailliert aufgezeigt. Auch mit der Erwerbstätigkeit als VR über das Referenzalter hinaus und mit geschickt geplanten Bezügen der verschiedenen Vorsorgegelder können einige Steuerfranken eingespart werden.

Während der Beratung stellen Beat und seine Frau fest, dass sie die Finanzplanung leider zu spät angehen. Wäre der Zeithorizont noch etwas länger, hätten sie mit freiwilligen Einkäufen in die Pensionskasse in den letzten Jahren bedeutend weniger Steuern bezahlt. Für eine nachhaltige Planung wäre ein Planungshorizont von zehn Jahren bis zur Pensionierung ideal gewesen.

## FAZIT

Beat und seine Ehefrau profitieren trotzdem doppelt mit dem persönlichen Finanzplan: Einerseits erzielen sie einen finanziellen Nutzen, und andererseits erhalten sie die Sicherheit, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Massnahmen zu initiieren. Dürfen wir Sie beim finanziellen Teil Ihrer Ruhestandsplanung ebenfalls unterstützen? Rufen Sie uns an – wir stehen Ihnen gerne mit Rat und Tat zur Seite. ●

Anfang 2023 sind neue aktienrechtliche Bestimmungen (Art. 725 ff OR) in Kraft getreten, wonach der Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft oder Genossenschaft bzw. die Geschäftsführung einer GmbH die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens überwachen muss. Bei drohender Zahlungsunfähigkeit müssen Massnahmen ergriffen werden. Andernfalls droht den Verantwortlichen die private Haftung für Schäden, die aufgrund einer solchen Untätigkeit entstehen könnten. Wie soll also die Zahlungsfähigkeit überwacht werden?

## Budgetierung

Die Grundlage für die finanzielle Überwachung ist ein realistisches Budget. Dieses wird erstellt, in dem die mutmasslichen Aufwendungen (Kosten) und Erträge (Einnahmen) der kommenden Periode geplant werden. Besteht das Unternehmen schon länger, so ist das relativ einfach abzuschätzen, indem die Zahlen des Vorjahres und des laufenden Jahres an die im nächsten Jahr erwarteten Verhältnisse angepasst werden. Dabei sollten sich die Verantwortlichen u. a. folgende Überlegungen machen:

- Sind Neukunden zu akquirieren?
- Wie und wo können diese gewonnen werden?
- Muss mit dem Wegbrechen bedeutender Kunden oder Märkte gerechnet werden?
- Wo können Kosten eingespart werden und wo fallen Mehrkosten an?
- Welche Investitionen sind notwendig und können diese aus dem Cashflow bezahlt werden oder braucht es dafür eine Finanzierung?

Das erstellte Budget (SOLL) kann nun laufend mit den erzielten Werten (IST) verglichen werden. Bei negativen Abweichungen können die Verantwortlichen frühzeitig Korrekturmassnahmen ergreifen.

## Liquiditätsplanung

Aus dem realistischen Budget kann eine Planbilanz abgeleitet werden, die Auskunft über die Entwicklung der Liquidität am Ende der Planperiode gibt. Zur Liquiditätsüberwachung empfiehlt es sich, einen Liquiditätsplan zu erarbeiten. Dieser berücksichtigt, dass die Einnahmen und Kosten nicht gleichmässig über das Jahr verteilt anfallen und sollte daher je nach Bedarf pro Semester, pro Quartal oder monatlich Auskunft geben. Ein SOLL-/IST-Vergleich gibt wertvolle Hinweise, ob die Planzahlen erreicht werden können oder ob sich Massnahmen zur Vermeidung eines Liquiditätsengpasses aufdrängen. Ist die Zahlungsfähigkeit nicht jederzeit gesichert, drohen Mahnungen, Betreibungen und im schlimmsten Fall der Konkurs.

**!** Häufig werden Konkurse durch Liquiditätsengpässe verursacht. Eine sorgfältige Planung sichert also das Überleben des Unternehmens und schützt die Verantwortlichen vor späteren Haftungsklagen.

## Massnahmen zur Liquiditätsverbesserung

Stellen die Verantwortlichen fest, dass sich ein Liquiditätsengpass anbahnt, können beispielsweise folgende Massnahmen ergriffen werden:

- Schnelleres Erstellen von Rechnungen
- Kürzere Zahlungsfristen einführen
- Einfordern von An- und Akontozahlungen
- Debitorenbewirtschaftung über Factoring
- Kreditlimiten bei Lieferanten voll ausnützen und längere Zahlungsfristen aushandeln
- Nicht dringende Anschaffungen zurückstellen und Unterhaltsarbeiten hinauszögern
- Den Produktionsprozess straffen (Durchlaufzeiten), den Personaleinsatz prüfen und gegebenenfalls reduzieren
- Den Lagerbestand senken
- Anlagen mieten oder leasen statt kaufen
- Verkauf von nicht mehr benötigten Anlagen
- Erhöhung langfristiger Schulden, Einschliessung von Privatdarlehen
- Kapitalerhöhung vornehmen

Selbstverständlich ist die Voraussetzung für das langfristige Überleben jeder Gesellschaft das Vorhandensein einer ausreichenden Ertragslage.

## FAZIT

Für die Verantwortlichen ist es absolut zwingend, mindestens ein Budget aufzustellen und dieses in der Folge auch zu überwachen. Je nach Grösse und Bedürfnissen des Unternehmens empfiehlt sich auch eine möglichst genaue Liquiditätsplanung. Wir beraten und unterstützen Sie gerne dabei. ●

## PRÜFUNGSERFOLG

Die permanente Weiterbildung unserer Mitarbeitenden trägt massgeblich zu unserem Geschäftserfolg bei.

**Stefanie Meili hat die Weiterbildung zur Fachfrau Finanz- und Rechnungswesen mit eidg. Fachausweis erfolgreich abgeschlossen.** Wir freuen uns mit ihr und gratulieren zu diesem Prüfungserfolg ganz herzlich. Auf ihrem weiteren beruflichen Weg wünschen wir ihr viel Freude und Erfolg. Stefanie Meili steht seit August 2015 in den Diensten unseres Unternehmens und wird mit dem erweiterten Know-how hoffentlich noch lange für uns tätig sein.

Stefanie Meili

