NEWSLETTER 05

STEUER- & FINANZRATGEBER FÜR UNTERNEHMEN

MAI 2024

STEUERTIPPS | VORSORGE- UND FINANZPLANUNG | KOSTENOPTIMIERUNGEN

SANIERUNG

Sofortmassnahmen und langfristige Perspektiven.

Mehr dazu auf Seite 2

STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR KMU

Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Lösungsansätze.

Mehr dazu auf Seite 7

RÜCKWIRKENDER EINKAUF IN DIE SÄULE 3A

Implikationen für die Altersvorsorge.

Mehr dazu auf Seite 10

IN DIESER AUSGABE

SANIERUNGSMASSNAHMEN IM ÜBERBLICK

Liquiditätssicherung und Rentabilitätssteigerung.

• EDITORIAL

Liebe Leserin, liebe Unternehmerin Lieber Leser, lieber Unternehmer

Der Titelbeitrag bietet einen umfassenden Überblick über strategische und operative Ansätze sowie steuerliche Aspekte bei der Sanierung von Unternehmen und zeigt, warum die Strategie der Schlüssel ist, um Unternehmen aus finanziellen Krisen zu führen.

In der letzten Ausgabe haben wir darüber berichtet, wie Unternehmen einen Businessplan aufsetzen. In dieser Ausgabe finden Sie ab Seite 7 einen Bericht darüber, wie Sie eine Strategie entwickeln.

Die anhaltende Diskussion über die Möglichkeit eines rückwirkenden Einkaufs in die Säule 3a der Altersvorsorge in der Schweiz spiegelt die Bemühungen wider, die finanzielle Absicherung des Mittelstands zu stärken. Während die politische Debatte über die Annahme einer entsprechenden Motion im Gange ist, steht im letzten Beitrag der aktuelle Revisionsentwurf des Bundesrats im Vordergrund.

Viel Freude beim Lesen.

Carla Seffinga,
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

FINANZIELLE SANIERUNGSMASSNAHMEN «IN A NUTSHELL»

Der Weg aus finanziellen Krisen erfordert eine klare Strategie, die zwischen operativen Sofortmassnahmen und langfristigen Wettbewerbssteigerungen ausgewogen ist. Dieser Artikel gibt einen Überblick über die Welt der finanziellen Sanierungsmassnahmen, beleuchtet strategische und operative Ansätze sowie steuerliche Aspekte.

• **Von Prof. Dr. rer. pol. Thomas Rautenstrauch**

Strategische Sanierungsmassnahmen

Eine strategische Sanierung unterscheidet sich von der operativen Sanierung vor allem dadurch, dass noch ausreichend Zeit besteht und **keine akute Existenzgefahr** droht, in der das Überleben der Unternehmung im Vordergrund aller Überlegungen steht. Entsprechend setzen operative Massnahmen primär dort an, wo kurzfristig überlebensnotwendige Veränderungen erreicht werden können (z. B. Liquidität, Kosten, Wirtschaftlichkeit usw.).

Die strategischen Sanierungsmassnahmen zielen dagegen auf die Wiederherstellung und Steigerung der langfristigen Leistungsfähigkeit der Unternehmung. Allerdings besteht häufig ein Spannungsfeld zwischen kurzfristiger Kostenoptimierung und der Sicherung langfristiger Erfolgspotenziale.

Die strategische Sanierung zielt auf eine radikale Wiederherstellung und wesentliche Steigerung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung ab. Diese soll durch eine Änderung der internen und externen Strategien und Organisationsstrukturen erreicht werden. Hierbei sollten strategische Sanierungsmassnahmen auf einer oder mehreren klaren Kernkompetenzen der Unternehmung aufbauen, und durch das Erschliessen neuer Potenziale (Management, Netzwerke, Technologien, Mitarbeiter, Finanzmittel u. v. m.) soll das Unternehmen aus einer strategischen Falle herausgeholt werden und seine Zukunft aktiv absichern. Hierbei gilt es, als Ziel einer strategischen Sanierung nicht lediglich einen strategischen Rückstand auf die Wettbewerber aufzuholen, sondern zugleich eine Spitzenposition im Wettbewerb (wieder) zu beanspruchen. Dies erfordert sowohl eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation wie auch ein strategisches Konzept für die erforderlichen Massnahmen und deren Umsetzung.

Operative Sanierungsmassnahmen

Unter operativen Sanierungsmassnahmen werden Massnahmen verstanden, die sich primär auf die Überwindung einer akuten Krise fokussieren und sich daher vor allem auf der Erfolgsrechnungsebene abspielen. Dazu gehören die Ankurbelung des Umsatzes, die Einsparung von Sach- und Personalkosten, die Reduktion der Abschreibungs- und Zinsbelastung u. a.

Weit weniger befasst sich dagegen das operative Sanierungsmanagement mit Fragen einer Wiederherstellung einer ausreichenden Eigenkapitalbasis. Als Ziel stehen hierbei vor allem die Liqui-

STRATEGIE ALS ERFOLGSMOTOR: PRAKTISCHE TIPPS FÜR KMU

Für KMU ist die Entwicklung einer Strategie trotz begrenzter Zeit und oft fehlendem Know-how essenziell für den langfristigen Erfolg. Ein auf KMU angepasster Fünf-Phasen-Prozess ermöglicht die Erarbeitung effektiver Strategien auch mit knappen Ressourcen.

• **Von Dr. Andreas Schmid**

Die Bedeutung der Strategieentwicklung für KMU

Aus gutem Grund investieren erfolgreiche Grossunternehmen beträchtliche Mittel in die Unternehmensentwicklung. Der Fokus liegt dabei auf strategischen Aspekten und weniger auf dem Tagesgeschäft. So überrascht es nicht, dass Grossunternehmen umfangreiche und komplexe Strategiedossiers erarbeiten, in denen detailliert beschrieben wird, wie sie ihre Marktposition stärken wollen, in welche neuen Märkte es sich zu expandieren lohnt, auf welchen Themen Innovationen vorangetrieben werden sollen oder wie sie damit ihre Wettbewerbsvorteile ausbauen können. Solche Strategiedossiers umfassen in der Regel detaillierte Analysen des Marktumfelds und der Konkurrenz, Listen von Risiken und Chancen sowie detaillierte Pläne für die Umsetzung strategischer Initiativen.

Die erhöhte Effektivität und der daraus folgende gesteigerte betriebswirtschaftliche Erfolg, die aus einer sorgfältig entwickelten Unternehmensstrategie resultieren, sind jedoch nicht nur Grossunternehmen vorbehalten, sondern können auch von KMU realisiert werden. Gerade bei KMU sind die Erarbeitung und Dokumentation einer Strategie trotz begrenzter Zeit und Know-how-Ressourcen von grosser Bedeutung. Die Geschäftsleitung ist oft stark in das operative Geschäft eingebunden und muss häufig unvorhersehbare und unmittelbare Entscheidungen treffen, was die strategische Planung erschwert. Doch gerade hier liegt die Chance für KMU, sich von der Konkurrenz abzuheben und mit dem richtigen Vorgehen gleichzeitig auch die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden zu steigern.

Grundlagen und Schlüsselfaktoren der Strategieentwicklung

Eine Strategie ist im «Duden» definiert als «ein genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein […] Ziel zu erreichen, in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht». Wendet man diesen Ansatz auf den Unternehmenskontext an, resultiert daraus die Unternehmensstrategie. Grundsätzlich gibt es keine allgemeingültigen Vorgaben zur Form, zum Umfang und Detailgrad, wie eine Unternehmensstrategie festgehalten werden soll. Klar ist, dass eine konkrete und nachvollziehbare Strategie das Verständnis und die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen sowie deren Motivation fördert. Dies ist besonders für KMU wichtig, wo jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter signifikant zum Erfolg beitragen können. Folgend sind praktische Tipps für KMU zur Erarbeitung eines Strategiepapiers aufgelistet:

- **Passende Flughöhe finden:** Ein zu hoher Detailierungsgrad in der Strategieentwicklung kann dazu führen, dass die Strategie zu komplex wird und sich im Detail verliert. Eine effektive Strategie ist prägnant und fokussiert sich auf die wichtigsten Themen des Unternehmens.
- **Kernkompetenzen erkennen und nutzen:** KMU sollten ihre begrenzten Ressourcen auf die Bereiche konzentrieren, in denen sie stark sind und die sie von ihrer Konkurrenz unterscheiden.
- **Flexibel und anpassungsfähig bleiben:** KMU sollten ihre kurzen Entscheidungswege als Stärke in die Strategieentwicklung nutzen, um neue Ideen, Technologien und Geschäftsmodelle einzubeziehen.
- **Klarheit und Machbarkeit sicherstellen:** Damit eine Strategie umgesetzt werden kann, muss sie klar, prägnant und realisierbar sein. Ein Strategiedossier, das nicht verstanden wird, kann auch nicht effektiv umgesetzt werden.