

STEUERRECHT

Kammerumlage 1

Lohnverrechnungswerte 2019

Weitere wichtige Werte für 2019

ARBEITSRECHT | SOZIALVERSICHERUNGSRECHT

Sozialversicherungswerte 2019

Vor-Ort-Anmeldung

SONSTIGES

Wie viel ist mein Unternehmen wert?

Die ideale Zielgruppe

Handlungsfreiraum

Eigenkapitalersatzrecht

Ergebnisverbesserung

Einlagenrückgewähr

Insolvenzvermeidung



Inhalt



■ Vorwort	3
■ Wir präsentieren uns	3-4

Steuerrecht

■ Kammerumlage 1 – Neue Berechnung.....	4
■ Wichtige Lohnverrechnungswerte 2019	5
■ Weitere wichtige Werte für 2019	6

Sozialversicherungsrecht | Arbeitsrecht

■ Sozialversicherungswerte 2019	7
■ Vor-Ort-Anmeldung – Neues Formular	8

Sonstiges

■ Wie viel ist mein Unternehmen wert?	9
■ Die ideale Zielgruppe	10-11
■ Wie Unternehmer und Führungskräfte mehr Handlungsfreiraum bekommen	11-12
■ Eigenkapitalersatzrecht	13
■ Die 4 Hebel zur Ergebnisverbesserung	14-15
■ Verbot der Einlagenrückgewähr	16
■ Insolvenzvermeidung auf 6 Stufen	17-18

Vorwort

Der Jahreswechsel ist schon einige Zeit her. Der Frühling zieht ins Land und unsere Klienten befinden sich schon mitten im Wirtschaftsleben 2019.

Die Konjunkturerwartungen haben sich leider abgeflacht und die Wirtschaftsprognosen sind schon längere Zeit nicht mehr euphorisch. Deshalb wird die von der Regierung angekündigte Steuerentlastung und Verwaltungsvereinfachung umso wichtiger.

Einige Eckpunkte wurden genannt, aber Details fehlen noch. So soll die Steuerreform in mehreren Stufen ab 2020 in Kraft treten. Geringverdiener und Kleinunternehmer sollen entlastet, Sozialversicherungsbeiträge reduziert und der Wirtschaftsstandort attraktiver werden. Danach sollte die Lohn- bzw. Einkommensteuer sinken. Auch eine Reduktion der Körperschaftsteuer wird angedacht.

Bereits seit Jahren angekündigt und jetzt wieder versprochen, sind unter anderem Vereinfachungen in der Personalverrechnung und eine Vereinfachung durch Neukodifizierung des Einkommensteuergesetzes.

Egal wie die Steuerreform im Detail aussehen wird, die Fidas Kanzleien werden Sie bei allen zukünftigen Entwicklungen begleiten und Ihnen stets mit der bestmöglichen Beratung zur Seite stehen!

Viele von uns sind da angekommen, wo Trainer und Fußballmanager schon lange sind: bei hohem, kurzfristigem Ergebnisdruck bei dauernden Veränderungen der wirtschaftlichen, juristischen Rahmenbedingungen. In diesem Zusammenhang haben wir in dieser Fidas-Info-Ausgabe zusätzlich zu steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Themen auch juristische (Eigenkapitalersatzrecht, Einlagenrückgewähr), sowie betriebswirtschaftliche Themen einbezogen, verbunden mit der Hoffnung für Sie damit einen wertvollen Managementbeitrag zu leisten.

Ihre **Fidas Kindberg**
Ihre **Fidas Wien**

Graz

Das Team der Fidas Graz bedankt sich bei Frau **Waltraud Rumbold** für die gelungene Pensionsfeier.

„Heli Ho“ sorgte für gute Stimmung und verwöhnte die Tanzfreudigen mit einem Ohrenschaus seiner Tanzmusik.

Ganz muss das Team auf Frau Rumbold nicht verzichten – ein wenig wird sie das Lohnverrechnungsteam weiterhin tatkräftig unterstützen. Das gesamte Team wünscht ihr alles Liebe

und möge sie die viele Freizeit in vollen Zügen genießen!



Innsbruck

Das gesamte Innsbrucker Team gratuliert Frau **Elisabeth Neunhäuserer** zum 10-jährigen Firmenjubiläum.

Wir sind dankbar für die langjährige gute Zusammenarbeit und wünschen weiterhin viel Freude bei der Arbeit und alles Gute!



Das Team in Innsbruck hat sich seit Dezember 2018 verstärkt:

Frau **Irene Thomann** verstärkt unser Team im Bereich Buchhaltung und hat sich schon sehr gut eingearbeitet.

Wir freuen uns auf die gemeinsame gute Zusammenarbeit.



Wels

Das Welser Team gratuliert Frau **Anna Soldatova** und Herrn **Florian Greidl** sehr herzlich zur Geburt ihrer Tochter **Sophie Olivia** am 26.11.2018.

Wir wünschen den frisch gebackenen Eltern viel Freude und eine wunderschöne Zeit mit ihrer kleinen Tochter.



Liezen

Herr Atzlinger und das Team der Fidas Liezen gratulieren Herrn **Mag. Martin Hüttenbrenner** sehr herzlich zum 10-jährigen Firmenjubiläum und wünschen ihm weiterhin alles Gute und viele erfolgreiche Jahre.



Deutschlandsberg

Das Team der Fidas Deutschlandsberg gratuliert Frau **Carina Stefanzi** recht herzlich zu der mit sehr gutem Erfolg bestandenen Personalverrechnerprüfung und Frau **Kathrin Heidekum** zur Buchhalterprüfung, die sie mit gutem Erfolg abgeschlossen hat.



Liebe Carina, liebe Kathrin, wir sind sehr stolz auf euch und gratulieren zu dieser tollen Leistung!

Wien

Wir gratulieren Hrn. **Patrick Balik** zum Abschluss seines berufsbegleitenden Studiums Finanz-, Rechnungs- und Steuerwesen und wünschen ihm für seinen weiteren Weg alles Gute.



Kammerumlage 1

Neue Berechnung

Die Novelle des Wirtschaftskammergesetzes (WKG) ist mit 1.1.2019 in Kraft getreten. Dadurch hat sich unter anderem die Berechnung der „Kammerumlage 1“ (KU 1) geändert. Es wird die Höhe der zu entrichtenden Umlage verringert. Einerseits geschieht dies durch eine Änderung der Bemessungsgrundlage und andererseits wird der Hebesatz reduziert.

“ Die Kammerumlage 1 wurde mit Stichtag 1.1.2019 gesenkt. “

Grundsätzlich sind alle Mitglieder verpflichtet neben der Grundumlage eine Kammerumlage 1 zur Finanzierung der Wirtschaftskammer zu bezahlen. Dies betrifft grundsätzlich jeden Unternehmer ab einem Umsatz von € 150.000,-. Dabei basiert die Kammerumlage 1 auf den in Rechnung gestellten Vorsteuern aus Lieferungen und Leistungen, auf der Einfuhrumsatzsteuer, der Erwerbsteuer und der übergegangenen Umsatzsteuer im Rahmen des Reverse Charge Systems.

Ab 2019 dürfen nun bei der Ermittlung der Bemessungsgrundlage Investitio-

nen in das ertragsteuerliche Anlagevermögen abgezogen werden. Investitionsgüter können dabei neue oder gebrauchte Wirtschaftsgüter, geringwertige Wirtschaftsgüter oder auch LKWs, etc. sein. Nicht abzugsfähig sind selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände, da diese nicht als Anlagevermögen aktiviert werden dürfen.

Zusätzlich wird neben der Änderung der Bemessungsgrundlage auch der Hebesatz für die Berechnung der Kammerumlage reduziert. In Zukunft beträgt dieser nur 0,29% der Bemessungsgrundlage. Bisher waren es 0,30% der Bemessungsgrundlage. Für besonders große Unternehmen reduziert sich der Prozentsatz auf 0,2755% bei einer Bemessungsgrundlage von über 3 Millionen Euro. Ab 32,5 Millionen Euro beträgt er nur mehr 0,2552%.

Wichtig ist daher, dass eine entsprechende Anpassung in der Buchhaltungssoftware ab 1.1.2019 erfolgt ist.

Weitere Artikel über *Kammerumlage* finden Sie auf: <http://fidas.at/news/>



Wichtige Lohnverrechnungswerte 2019

Lohnsteuer	Betrag 2019
Zuschüsse des Arbeitgebers für Kinderbetreuung	€ 1.000,- / Jahr
Sachzuwendungen bei Betriebsveranstaltungen	€ 186,- / Jahr
Freibetrag für Zukunftssicherungsmaßnahmen	€ 300,- / Jahr
Freibetrag für Betriebsveranstaltungen	€ 365,- / Jahr
Sachzuwendungen anlässlich von Dienst- oder Firmenjubiläen	€ 186,- / Jahr
Freibetrag für Mitarbeiterbeteiligung	€ 3.000,- / Jahr
Wert der vollen freien Station	€ 196,20 / Monat
Essensbons (für mitnehmbare Lebensmittel)	€ 1,10 / Tag
Essensbons (für Kantine)	€ 4,40 / Tag
Dienstwagen (Obergrenze für 2%igen Sachbezug)	€ 960,- / Monat
Dienstwagen (Obergrenze für 1,5%igen Sachbezug)	€ 720,- / Monat
Sachbezug für KFZ-, Abstell- oder Garagenplatz	€ 14,53 / Monat
Freibetrag für Arbeitgeberdarlehen/Gehaltsvorschuss	€ 7.300,-
Zinssatz für Arbeitgeberdarlehen	0,5%
Tagesgeld	€ 26,40 / Tag
Nächtigungsgeld	€ 15,- / Nacht
Kilometergeld PKW und Kombi	€ 0,42 / Kilometer
Kilometergeld Mitbeförderung	€ 0,05 / Kilometer
Kilometergeld Motorräder	€ 0,24 / Kilometer
Freibetrag für Schmutz-, Erschwernis- und Gefahrenzulagen sowie Zulagen/Zuschläge für Sonn-, Feiertags- und Nachtarbeit	€ 360,- / Monat
erhöhter Freibetrag für Zulagen/Zuschläge bei überwiegender Nachtarbeit	€ 540,- / Monat
Freibetrag für zehn 50%ige Überstundenzuschläge	€ 86,- / Monat
Mitarbeiterrabatte (max. 20% Rabatt vom Endpreis, ansonsten Höchstgrenze von € 1.000,- relevant)	
Sachbezugswerte pro Quadratmeter Wohnfläche:	
Burgenland:€ 5,09 pro m ²	Steiermark:€ 7,70 pro m ²
Kärnten:€ 6,53 pro m ²	Tirol:€ 6,81 pro m ²
Niederösterreich:€ 5,72 pro m ²	Vorarlberg:€ 8,57 pro m ²
Oberösterreich:€ 6,05 pro m ²	Wien:€ 5,58 pro m ²
Salzburg:€ 7,71 pro m ²	
Sozialversicherung	Betrag 2019
beitragsfreie Zukunftssicherungsmaßnahmen	€ 300,- / Jahr
beitragsfreie Mitarbeiterbeteiligungen	€ 3.000,- / Jahr
beitragsfreie Zinersparnisse bei Dienstgeberdarlehen	€ 7.300,- / Jahr
beitragsfreie Aufwandsentschädigung für freie Dienstnehmer im Kulturbereich, der Gesundheitsprophylaxe, der Erwachsenenbildung und für Lehrende, die vom AMS mit der Erbringung von Dienstleistungen betraut werden	€ 537,78 / Monat
Geringfügigkeitsgrenze monatlich	€ 446,81
Geringfügigkeitsgrenze täglich	entfallen
Höchstbeitragsgrundlage monatlich	€ 5.220,-
Höchstbeitragsgrundlage täglich	€ 174,-
E-Card (Jahresbeitrag)	€ 11,95
Auflösungsabgabe	€ 131,-
Verzugszinsen	3,38%

Weitere wichtige Werte für 2019

Jährlich werden durch Verordnungen bzw. Erlässe gewisse Werte seitens der Finanzverwaltung aktualisiert, auf die nun näher eingegangen wird.

Zinersparnis für Arbeitgeberdarlehen

Der Prozentsatz für die Zinersparnis bei unverzinslichen Gehaltsvorschüssen und Arbeitgeberdarlehen über € 7.300,- beträgt für den übersteigenden Betrag für das Kalenderjahr 2019 0,5%. Bei zinsverbilligten Gehaltsvorschüssen und Arbeitgeberdarlehen ist die Differenz zwischen dem tatsächlichen Zinssatz und 0,5% anzusetzen.

Regelbedarfssätze für Unterhaltsleistungen für das Kalenderjahr 2019

In Fällen, in denen eine behördliche Festsetzung der Unterhaltsleistungen nicht vorliegt, sind die Regelbedarfssätze anzuwenden. Die monatlichen Regelbedarfssätze werden jährlich per 1.7. angepasst.

Damit für steuerliche Belange unterjährig keine unterschiedlichen Beträge zu berücksichtigen sind, sind die nunmehr gültigen Regelbedarfssätze für das gesamte Kalenderjahr 2019 heranzuziehen. Die Regelbedarfssätze für Unterhaltsleistungen wurden für 2019 mit folgenden Beträgen festgesetzt:

Altersgruppe	Regelbedarfssatz
0-3 Jahre	€ 208,-
3-6 Jahre	€ 267,-
6-10 Jahre	€ 344,-
10-15 Jahre	€ 392,-
15-19 Jahre	€ 463,-
19-25 Jahre	€ 580,-

Höhe der staatlichen Bausparprämie

Für das Kalenderjahr 2019 beträgt die Höhe der Bausparprämie 1,5% oder maximal € 18,- der prämienbegünstigt geleisteten Bausparkassenbeiträge.

Höhe der Prämie für die prämienbegünstigte Zukunftsvorsorge

Da die Bausparprämie für das Kalenderjahr 2019 unverändert bei 1,5% bleibt, beträgt auch im heurigen Jahr der Prämienatz für die prämienbegünstigte Zukunftsvorsorge 4,25% (2,75% + zzgl. 1,5%).

Anspruchszinsen 1,38%
(§ 205 (2) BAO)

Stundungszinsen 3,88%
(§ 212 (2) BAO)

Aussetzungszinsen 1,38%
(§ 212a (9) BAO)

Berufungszinsen 1,38%
(§ 205a BAO)

Forschungsprämie



Um die Forschungstätigkeit der Unternehmen zu unterstützen beträgt die Forschungsprämie für das Kalenderjahr 2019 14%.

Ausgleichstaxe nach dem Behinderteneinstellungsgesetz

Die Ausgleichstaxe beträgt für das Kalenderjahr 2019 für jede einzelne Person, die zu beschäftigen wäre:

- für Betriebe mit 25 bis 99 Arbeitnehmer monatlich € 262,-
- für Betriebe mit 100 bis 399 Arbeitnehmer monatlich € 368,-
- für Betriebe mit 400 oder mehr Arbeitnehmer monatlich € 391,-

Mietvertragsgebühr



Die 1%ige Gebühr für Mietverträge für Wohnräume wurde abgeschafft. Die Befreiung von der Vergebüherung des Mietvertrags betrifft Mietverträge über Wohnraum, die ab dem 11.11.2017 abgeschlossen wurden. Bis zu diesem Tag abgeschlossene Wohnungsmietverträge sind unverändert gebührenpflichtig. Mietverträge, die z.B. über Geschäftsräumlichkeiten abgeschlossen werden, bleiben aber weiterhin gebührenpflichtig. ■

Sozialversicherungswerte 2019

Aktuelle Werte für Unselbständige (ASVG)

Höchstbeitragsgrundlagen

Täglich	€ 174,-
Monatlich	€ 5.220,-
Monatlich für freie Dienstnehmer ohne Sonderzahlungen	€ 6.090,-
Jährlich für Sonderzahlungen	€ 10.440,-

Geringfügigkeitsgrenzen

Monatlich	€ 446,81
Grenzwert für pauschale Dienstgeberabgabe	€ 670,22

Grenzbeträge für die geringeren Arbeitslosenversicherungsbeiträge

bis € 1.681,-	0%
über € 1.681,- bis € 1.834,-	1%
über € 1.834,- bis € 1.987,-	2%
über € 1.987,-	3%

Beitragsätze für Unselbständige (ASVG)

	Dienstnehmer	Dienstgeber	Gesamt
Krankenversicherung			
Arbeiter	3,87%	3,78%	7,65%
Angestellter	3,87%	3,78%	7,65%
Freier Dienstnehmer	3,87%	3,78%	7,65%
Pensionist	-	-	5,10%
Pensionsversicherung			
Arbeiter	10,25%	12,55%	22,80%
Angestellter	10,25%	12,55%	22,80%
Freier Dienstnehmer	10,25%	12,55%	22,80%
Unfallversicherung			
Arbeiter	-	1,20%	1,20%
Angestellter	-	1,20%	1,20%
Freier Dienstnehmer	-	1,20%	1,20%
Arbeitslosenversicherung			
Arbeiter	3,00%	3,00%	6,00%
Angestellter	3,00%	3,00%	6,00%
Freier Dienstnehmer	3,00%	3,00%	6,00%
Gesamt			
Arbeiter	17,12%	20,53%	37,65%
Angestellter	17,12%	20,53%	37,65%
Freier Dienstnehmer	17,12%	20,53%	37,65%
Pensionist	-	-	5,10%

Beiträge für Dienstgeber: IESG-Zuschlag: 0,35%, Wohnbauförderungsbeitrag: 0,50%, MVK-Beitrag: 1,53%

Beiträge für Dienstnehmer: Wohnbauförderungsbeitrag: 0,50%, Arbeiterkammerumlage: 0,50%

Aktuelle Werte für Selbständige (GSVG und FSVG)

Versicherungsgrenze („Neue“ Selbständige):

Monatlich:	€ 446,81
Jährlich:	€ 5.361,72

GSVG/FSVG-Werte für alle Versicherten:

Unfallversicherung pro Monat:	€ 9,79
Beitrag zur Selbständigenvorsorge:	1,53%

Beitragsätze, Mindest-/Höchstbeitragsgrundlage der Selbständigen und Gewerbetreibenden

	Beitragsatz	Niedrigste Beitragsgrundlage in €	Höchste Beitragsgrundlage in €	Niedrigster Beitrag in €	Höchster Beitrag in €
Krankenversicherung (KV)					
Gewerbetreibende	7,65%	446,81	6.090,-	34,18	465,89
„Neue“ Selbständige	7,65%	446,81	6.090,-	34,18	465,89
Pensionsversicherung (PV)					
Gewerbetreibende	18,50%	654,25	6.090,-	121,04	1.126,65
„Neue“ Selbständige	18,50%	446,81	6.090,-	82,66	1.126,65
FSVG-Versicherte (Apotheker/-niedergelassene Ärzte/Patentanwälte/Ziviltechniker)	20,00%	654,25	6.090,-	130,85	1.218,-

Unfallversicherung (UV)

	Beitrag monatlich/jährlich	Beitragsgrundlage für Leistungen in €
„Alte“ und „Neue“ Selbständige + FSVG	+ 9,79 p.M.	20.473,43
Höherversicherung I (jährlich)	+ 117,49	33.480,01
Höherversicherung II (jährlich)	+ 176,50	40.079,31

Vor-Ort-Anmeldung

Neues Formular

Grundsätzlich ist es sinnvoll und erforderlich, gleich vor Arbeitsantritt eines Dienstnehmers die entsprechende Anmeldung bei der Gebietskrankenkasse elektronisch durchzuführen. Dabei unterstützen sie unsere Fidas Personalverrechner in gewohnter Weise.

Ab 2019 ersetzt die Vor-Ort-Anmeldung die bisherige Mindestangaben-Anmeldung.

Um der gesetzlichen Anforderung der Anmeldung des Dienstnehmers vor Arbeitsantritt z.B. außerhalb unserer Bürozeiten gerecht zu werden, besteht die Möglichkeit eine Meldung mittels neuer ELDA App auf ihrem Handy durchzuführen. Dafür müssen Sie über die Bürgerkarte eine Handysignatur beantragen. Damit ist es ihnen möglich die Anmeldung eines Dienstnehmers vor Arbeitsantritt selbst durchzuführen.

In bestimmten Ausnahmefällen kann aber weiterhin eine Mindestangaben-Anmeldung (heißt nunmehr „Vor-Ort-Anmeldung“) per Telefax oder Telefon durchgeführt werden, damit ein Nachweis gegenüber der Finanzpolizei für die rechtzeitige Anmeldung eines Dienstnehmers vor Arbeitsantritt vorliegt.

Diese Mindestangaben-Anmeldung wurde ab 1.1.2019 durch die neue Vor-Ort-Anmeldung ersetzt. Jene Daten, die bei dieser ersten Meldung noch nicht angegeben wurden, sind innerhalb von sieben Tagen in elektronischer Form zu übermitteln.

Eine solche Meldung per Telefon oder Telefax ist aber nur bei folgenden Ausnahmen anerkannt:

- Der Unternehmer verfügt über keine EDV-Ausstattung und keinen Internetzugang und die Personalverrechnung wird z.B. nicht durch einen Steuerberater durchgeführt
- Die Personalverrechnung wird

extern durchgeführt; die Anmeldung eines Dienstnehmers ist aber außerhalb der Bürozeiten erforderlich

- Die Betriebsstätte des Dienstgebers (z.B. Baustelle) verfügt über keine EDV-Ausstattung oder keinen Internetzugang
- Nachweislich längerer Ausfall der EDV bzw. des Internets

Wird die neue Vor-Ort-Anmeldung auf anderen Wegen an die Gebietskran-

kenkasse übermittelt (E-Mail, SMS, etc.), liegt keine ordnungsgemäße Meldung vor.

Ein Muster der neuen Vor-Ort-Anmeldung finden Sie ebenfalls auf www.fidas.at im Bereich Service/Anmeldung Lohnverrechnung.

Weitere Artikel über Vor-Ort-Anmeldung finden Sie auf: <http://fidas.at/news/>



Österreichische
Sozialversicherung

Fax-Vorlage: Vor-Ort-Anmeldung
Bitte ausschließlich an 05/780761 senden!

Angaben zur Dienstgeberin bzw. zum Dienstgeber:

Beitragskontonummer: Zuständiger SV-Träger:

Name:

Straße, Hausnummer/Stiege/Türnummer:

Postleitzahl: Ort:

Telefonnummer:

E-Mail-Adresse:

Angaben zur Dienstnehmerin bzw. zum Dienstnehmer:

Versicherungsnummer: Geburtsdatum: Tag Monat Jahr

Akademischer Grad:

Familienname: Vorname:

Geschlecht: weiblich männlich

Angaben zum Dienstverhältnis:

Beschäftigt am*/ab: Tag Monat Jahr

*„Beschäftigt am“ ist ausschließlich für fallweise Beschäftigte vorgesehen. Für jeden Arbeitstag ist eine eigene Meldung zu erstatten.

Beschäftigungsort (Land/PLZ/Ort):

Hinweis:
Sie sind verpflichtet innerhalb von sieben Tagen ab dem Beginn der Pflichtversicherung die Anmeldung nachzuholen.
Hinweise für fallweise Beschäftigung:
Sie sind verpflichtet die noch fehlenden Angaben mit der monatlichen Beitragsgrundlagenmeldung für jenen Beitragszeitraum, in dem die Beschäftigung aufgenommen wurde, spätestens bis zum 7. des Folgemonats zu erstatten. Der Anmeldeverpflichtung wird dadurch abschließend entsprochen.
Fallweise Beschäftigte sind Personen, die in unregelmäßiger Folge tageweise bei der selben Dienstgeberin/beim selben Dienstgeber beschäftigt werden, wenn die Beschäftigung für eine kürzere Zeit als eine Woche vereinbart ist (§ 33 Abs. 3 ASVG).
Die Meldungen sind im Allgemeinen mittels elektronischer Datenfernübertragung zu übermitteln. Informationen zur Datenfernübertragung finden Sie im Internet unter www.elda.at.
Die Telefaxnummer 05 / 78 07 61 ist nur für die Erstattung der Vor-Ort-Anmeldung zu verwenden.

Bestätigt wird, dass die Erstattung der Vor-Ort-Anmeldung via ELDA entsprechend den Bestimmungen der Richtlinien über Ausnahmen von der Meldungserstattung mittels Datenfernübertragung 2005 unzumutbar ist bzw. auf Grund des unverschuldeten Ausfalls eines wesentlichen Teils der Datenfernübertragung technisch ausgeschlossen war.

Ort: Datum: Unterschrift:

www.sozialversicherung.at



Wie viel ist mein Unternehmen wert?

Wie man Daumen mal Pi zu einem ersten Wertansatz gelangt

Sowohl im Rahmen von Unternehmensverkäufen, als auch bei Nachfolgen innerhalb und außerhalb der Familie oder bei Erbauseinandersetzungen bzw. bei Beteiligungen durch beispielsweise Mitarbeiter, stellt sich stets die Frage nach dem Wert des Unternehmens. **Ob jemand bereit ist, den ermittelten Wert eines Unternehmens auch als Preis zu bezahlen, kann hier nicht beantwortet werden.** Häufig gibt es bei Kleinunternehmen keine Kaufinteressenten, was den Preis massiv drücken würde. Es kann aber auch das Interesse aus z.B. Synergiegründen oder aufgrund des Zukunftspotenzials (z.B. bei Startups) so groß sein, dass ein erheblicher Aufschlag über den objektivierte Wert hinaus bezahlt wird. **Der Preis ist somit stark vom potenziellen Käufer abhängig.** Der Wert eines Unternehmens ist aber nicht davon abhängig, was ein eventueller Erwerber alles mit dem Unternehmen vorhat, sondern vielmehr, was auf Basis der aktuellen Grundlagen in der Zukunft prognostisch an Ertrag zu erwirtschaften ist. Hängt der Erfolg sehr stark vom Übergeber ab, so wird dies den Wert beeinträchtigen. Daher sollten **Unternehmer stets daran arbeiten, dass das Unternehmen auch unabhängig von ihnen erfolgreich laufen kann.**

Bei der Wertfeststellung empfiehlt es sich, den Blick eines Investors einzunehmen. Denn, was erwartet jemand, der sich an einem Unternehmen beteiligt oder dieses als Ganzes kauft? Jeder wird sich einen ausreichenden „Return on Investment“ (ROI) wünschen. Und da die Rückflüsse bei Veranlagung in einem Unternehmen mit einem höheren Risiko behaftet sind als bei Veranlagung in beispielsweise Staatsanleihen, ist ein entsprechend hoher Risikoprozentsatz anzusetzen. Ein Gesamtzinssatz als Renditeerwartung in einer Bandbreite von 6 bis 12% wird man je Risikoeinschätzung, Markt und Branche anführen können.

Nehmen wir einmal den Mittelwert von 9% als Renditeerwartung her. Wenn man z.B. € 1 Mio. investiert, dann würde man sich einen jährlichen Rückfluss von € 90.000,- erwarten. Im Umkehrschluss ist somit ein jährlicher Rückfluss von € 90.000,- dann auch, so man den Rückfluss auf alle Zeiten – also unendlich lange – erwartet, € 1 Mio. wert.

„ **Mein Unternehmen könnte rund das 7,25-fache EBIT (= Ergebnis vor Zinsen und Steuern) entsprechend wert sein.** “

Was ist nun der Rückfluss? **Alles, was ein Unternehmen in Zukunft ausschütten kann, ist der mögliche „Return on Investment“.** Dies ist auch der Grund, warum die meisten Unternehmensbewertungsverfahren zukünftige Erträge oder Cash-Flows auf den heutigen Zeitpunkt abzinsen und somit weniger auf den aktuellen Substanzwert abstellen. Da nach 5 bis 15 Jahren die Erträge nur mehr dem Übernehmer und nicht mehr dem Übergeber zuzurechnen sind, kann man auch z.B. statt auf unendlich nur auf 15 Jahre rechnen. Rechnet man einen Rückfluss von € 90.000,- mit einer Renditeerwartung von 9% auf eine unendliche Zeit, so rechnet man € 90.000,- durch 9%, was genau € 1 Mio. ergibt. Rechnet man hier die Rückflüsse abgezinst nur für 15 Jahre, so ist der Wert aber gar nicht so weit weg von € 1 Mio. und zwar bereits bei rund € 725.000,-. Bei 10 Jahren wird man auf einen Wert von rund € 578.000,- kommen. Und das passt auch schon ganz gut als Wertbandbreite. Das Unternehmen, das jährlich € 90.000,- abwirft, wird zwischen € 578.000,- und € 725.000,- wert sein. Nehmen wir den mittleren Wert von € 652.000,-, so entspricht dies dem 7,25 fachen der jährlichen Rendite von € 90.000,-.

Wenn man sich nochmals den Rückfluss ansieht, so **geht es um zukünftig**

ausschüttbare Cash-Flows. D.h. man wird das Ergebnis vor Steuern und vor Fremdkapitalzinsen ansetzen und hier die Abschreibung hinzuzählen, sodass man zum Cash-Flow vor Finanzierungskosten kommt. Das ist aber noch nicht der frei verfügbare Cash-Flow, denn man muss ja auch in Zukunft Investitionen tätigen, um die Betriebsfähigkeit aufrecht erhalten zu können. In vielen Fällen werden die laufend nötigen Investitionen auch wieder genau in der Höhe der Abschreibung sein. Somit ergibt sich als freier Cash-Flow das Ergebnis vor Zinsen und Steuern.

Man rechnet mit dem Ergebnis vor Steuern, da ja jede Art von „Return on Investment“ auch noch zu versteuern sein wird und man rechnet vor Zinsen, da die Betrachtung unabhängig von der Finanzierungssituation anzusetzen ist. Daher ist häufig der freie Cash-Flow ähnlich dem EBIT (earnings before interest and taxes – also Gewinn vor Zinsen und Steuern).

Für kleine Unternehmen oder auch zur Plausibilisierung der ermittelten Unternehmenswerte für Unternehmen jedweder Größe werden häufig EBIT-Multiplikatoren zur Unternehmenswertfeststellung angewendet. **Je nach Branche bewegen sich diese zwischen 5 und 10 und einem Mittelwert von 7 bis 7,5. Und das kommt nicht von ungefähr, denn dieser Multiplikator entspricht auch den bereits oben errechneten 7,25 fachen.**

Fazit: Wenn in einem Unternehmen ungefähr in der Höhe der Abschreibung auch laufend reinvestiert werden muss, so wird man mit dem 7fachen Gewinn vor Steuern und Zinsen zu einem guten Daumen mal Pi Unternehmenswert gelangen. Wie erwähnt ist natürlich hiermit noch lange nicht gewährleistet, dass dieser Wert auch preislich erzielt werden kann. ■

Die ideale Zielgruppe

Gerade für Klein- und Mittelbetriebe ist der Markt in der Regel unerschöpflich groß. Trotzdem wissen viele Unternehmer häufig nicht, wie sie die Produkte und Leistungen ihren potenziellen Kunden verkaufen können. Die **Konzentration auf wenige ideale Kunden bzw. Kundengruppen und somit die Erhöhung der Sichtbarkeit in einem ganz engen Marktfeld führen meist zum Erfolg.** Denn häufig könnte zwar das Produkt nahezu jeder brauchen, doch da niemand weiß, dass es den Kleinunternehmer gibt, wird er auch nicht von seinen Kunden gefunden. Um sichtbarer zu werden, empfiehlt es sich nicht „alles für jeden“ anzubieten, sondern ein **ganz spezielles Produkt für eine ganz besondere Kundenschicht zu schaffen.** „Wenn man hinter vielen Hasen herjagt, wird man letztlich keinen einzigen fangen“. **Konzentration ist somit angesagt.** Aber worauf?

Und hier kommt der „ideale Kunde“ ins Spiel. Gesetzt den Fall ein Kleinstunternehmer wählt genau **jene Kunden, die ihm in der Zusammenarbeit besondere Freude bereiten.**

„ **Der ideale Zielkunde bestimmt Ihren Zielmarkt, denn mit Ihrem idealen Kunden wird die Zusammenarbeit besondere Freude und zielorientiert gemeinsamen großen Erfolg entwickeln.** “

Also Kunden, für die der Unternehmer einen wirklich hohen Nutzen stiften kann, bzw. Kunden, die aufgrund der positiven Zusammenarbeit voll des Lobes sind. Eine positive Aufwärtsspirale setzt sich in Gang. Umso mehr Spaß es macht, mit diesen Kunden zu arbeiten, desto mehr Energie hat man selbst, desto lieber löst man die Probleme der Kunden und desto besser wird die Leistung und somit wiederum der Nutzen für diese Gruppe, somit steigt die Kundenzufriedenheit und letztlich die Mundpropaganda. Vielfach ist das Gegenargument, dass das fokussierte Zugehen auf nur wenige Kundenschichten womöglich dazu führe, dass der Markt zu klein, zu eng, zu risikoreich werden würde. Eine gewisse Breite sichert scheinbar das Geschäft besser ab. Jedoch, wenn der Markt klein ist und der Kleinstunternehmer ist dort der beste Anbieter in der Nische, dann sichert er sich einen

hohen Marktanteil und die idealen Zielkunden kommen quasi gar nicht an diesem Anbieter vorbei. Oft treten auch Ängste auf, dass das Fokussieren bald uninteressant werden würde, da man immer ähnliche Dinge mache. Dem ist entgegenzuhalten, dass man ja nicht immer dasselbe machen muss und die Problemstellungen in der Nische meist ohnedies sehr vielfältig sind und dass man jederzeit, wenn man weiß, wie es geht, von einer Nische auch in eine nächste wandern kann. Denn, wenn man einmal ein „großer Fisch in einem kleinen Teich ist“, besitzt man auch die Kraft in den nächsten Teich zu springen und dort wieder ein „großer Fisch“ zu werden. Dies ist doch jedenfalls besser, als „ein kleiner Fisch in einem riesigen Teich zu sein und bald selbst gefressen zu werden“.

Stellen Sie sich daher die folgenden Fragen:

- Was sind Ihre besonderen Fähigkeiten?
- Welche Kundenprobleme sind brennend und welche können Sie besonders gut lösen?
- Welche Problemlösungen bereiten Ihnen die größte Freude?
- Welche Zielgruppen sind am zufriedensten mit Ihren Produkten, Leistungen und Lösungen?
- Welche ganz konkreten Zielgruppen würden Sie als ideal bezeichnen?
 - Da es Spaß macht, mit diesen Zielgruppen zu arbeiten.
 - Da Sie hier auch das Geld verdienen, das Sie verdienen.
 - Da Sie von dieser Zielgruppe besonders geschätzt werden.
 - Da die Leistungserbringung genau an jene Zielgruppen für Sie wertvoll ist bzw. dies Ihrem Leben einen Sinn gibt.



Der ideale Kunde bestimmt den idealen Zielmarkt. Denn der ideale Kunde hat wahrscheinlich bestimmte Gemeinsamkeiten. Dieser ist beispielsweise von ähnlichen Lieferanten und Kooperationspartnern umgeben, in bestimmten Netzwerken aktiv, sie vertreten ähnliche Meinungen, sehen die Zukunft ähnlich oder haben noch zahlreiche andere Gemeinsamkeiten. Arbeiten Sie diese Gemeinsamkeiten heraus und versuchen Sie an den sich hieraus anbietenden Anknüpfungspunkten sichtbar zu sein. Wenn beispielsweise Ihre Zielgruppe an ähnlichen Veranstaltungen teilnimmt, dann gehen Sie auch dort hin, wenn bestimmte Kooperationspartner und Meinungsführer im Kreise unserer

idealen Kunden immer die gleichen Personen sind, so werden wir mit diesen Meinungsführern in Kontakt treten und versuchen diesen zu helfen, Nutzen zu stiften, etc.

Je klarer der ideale Kunde und seine Gemeinsamkeiten erkannt werden, desto einfacher ist es auch für den Anbieter sein besonderes Know-how sichtbar zu machen. Auch hier gilt wieder einmal: **Weniger ist mehr. Lieber der Beste in einem kleinen Markt als Mittelmaß in einem großen Markt. Und wo kann man der Beste sein? Genau dort, wo man selbst die größte Freude an der Arbeit hat. Denn Spaß am Tun hat jeder meist ohnedies nur dort,**

wo auch die Begabungen und somit Nutzenstiftungsfähigkeiten liegen.

Jeder Unternehmer sollte Mut zur Lücke zeigen und sich eine ideale Zielgruppe herausuchen. Dies muss ja nicht bedeuten, dass man die anderen Kunden, die ohnedies kommen und nicht der idealen Zielgruppe angehören, vergraulen muss. Die Energie im Marketing und Vertrieb wandert aber zur Gruppe Ihrer idealen Kunden.

Was ist somit Ihre „ideale Zielgruppe“? ■

Wie Unternehmer und Führungskräfte mehr Handlungsfreiraum bekommen

Der Jahreswechsel ist stets der Zeitpunkt für neue Vorsätze. Letztlich geht es oft darum, wie man als Unternehmer und Führungskraft mehr Selbstbestimmung und Handlungsfreiraum erhält und nicht im Tagesgeschäft untergeht. Eine Methode, damit die Vorsätze auch halten, ist, die Energieräuber zu erkennen und gezielt zu verringern.

” Machen Sie sich frei für Schlüsseltätigkeiten! “

Aktive Führungskräfte entwickeln täglich viele Ideen, wie man den Nutzen der Produkte und Dienstleistung für deren Kunden erhöhen könnte, welche Partner und Kontakte noch besser betreut werden sollten, welche Zielgruppen noch stärker bearbeitet werden sollten usw., aber es fehlt die Zeit und die Energie alles wunschgemäß zu erfüllen. Hier macht es Sinn sich auf **das Wesentliche zu konzentrieren.**

Was möchte die Führungskraft mit ihrem Tun erreichen? Was ist hierbei

wesentlich und was nicht? Wo soll das Unternehmen in fünf Jahren stehen und was sind die Tätigkeiten, die genau diese Ziele erreichen lassen und welche Tätigkeiten tragen nur zur Verzettlung bei? Man kann oft fest-

stellen, dass man „fünfte Räder am Wagen“ mitführt, die man weglassen kann, ohne dass das Unternehmen ins Wanken gerät. Gemeint sind z.B. Geschäftsfelder, die viel Energie kosten, aber keinen Ertrag erwirtschaften.



ten oder Kunden, die nur Ärger aber keinen Gewinn bringen. Derartige „fünfte Räder am Wagen“ (also letztlich Energieräuber) sollten rigoros abmontiert werden.

Um diese „fünften Räder am Wagen“ zu identifizieren bzw. die nötige Konzentration zu erreichen, helfen darüber hinaus die folgenden Fragestellungen:

- Was sind die **drei wesentlichen** Differenzierungsmerkmale, **Nutzenargumente und Verkaufsvorteile**? Denn mehr braucht man in der Regel nicht, da die Kunden ohnedies keine zahlreichen Merkmale wahrnehmen können.
- Was sind die **drei Schlüsselressourcen**, um diese Vorteile liefern zu können? Das können bestimmte Mitarbeiter, Infrastruktur oder Know-how-Bereiche sein. Mehr braucht man auch hier nicht, denn mehr kann man oft nur mit übermäßigem und damit unwirtschaftlichem Aufwand managen.
- Welche **drei Schlüsselpartner** helfen dabei, die Ressourcen und Vorteile zu verbessern? Und welche Lieferanten, Wissensträger, Vertriebspartner und Multiplikatoren sind überhaupt Schlüsselpartner?
- Was sind die **drei Schlüsseltätigkeiten**, in denen das Unternehmen wirklich gut ist? Wie viel Prozent der Arbeitszeit verwenden die Führungskräfte, um die oben und hier beschriebenen Ergebnisse zu bewerkstelligen? Es sollte genau in

diesen Aspekten die meiste Arbeitszeit reinfließen und nicht in die Energieräuber!

- Was sind die **Schlüssel-Kundenbeziehungen**? Welche **drei Zielgruppen** bringen den meisten Erfolg?

In der Folge sollten Führungskräfte diese Potenziale für freie Ressourcen auch nutzen:

- **Man sollte die Leistungen und Kommunikation auf die drei Nutzen- bzw. Verkaufsvorteile fokussieren.** Hierbei setzen effektive Führungskräfte auf einfache Botschaften mit wenigen Nutzenargumenten und formulieren diese dafür umso prägnanter. Es wird auf wenige Produkte reduziert, die aktiv angeboten werden. Alle anderen Leistungen können immer noch angeboten werden, wenn der Kunde danach fragt. Somit wird die Komplexität reduziert, hiermit werden Ressourcen geschaffen, die noch zielgerichteter eingesetzt werden und damit wird ein größerer Erfolg mit weniger Ressourceneinsatz erzielt.
- **Schlüsselressourcen und Schlüsselpartner werden gezielt gepflegt** und entwickelt. Die wichtigsten Mitarbeiter und weiteren Partner werden für deren wesentlichen Beitrag zum Erfolg belohnt und gelobt. Bei Überlastung der Partner, muss diesen unbedingt ebenfalls geholfen werden, damit auch diesen das Entrümpeln und Delegieren gelingt.

- **„Tote Pferde“ sollten rasch begraben werden.** Alle erkannten Energieräuber und Fehlentwicklungen [wie z.B. im Verkauf historisch gewachsene Listenpreise, Sonderpreise etc. oder im Produktsortiment befindliche Ladenhüter oder Verlustbringer oder Innovationsprojekte, die schon zu lange dauern bzw. keinen ausreichenden Ertrag erwarten lassen oder zu aufwändige Verwaltungsprozesse (z.B. zu viele Kennzahlen im Controlling, die nichts aussagen) etc.] werden möglichst auf einen Sitz bereinigt.
- **Gute Führungskräfte arbeiten stets daran, ihren Terminkalender zu entrümpeln.** Es werden Termine mit Nicht-Schlüsselpartnern verschoben oder abgesagt und Kooperationen mit wenig Nutzen beendet. Somit wird mehr Zeit für Schlüsseltätigkeiten geschaffen.
- **Die vielversprechendsten** (gem. oben „drei“) Zielgruppen **werden ins Zentrum gerückt.** Wenn man nicht klar sagen kann, welche Zielgruppen das größte Potenzial haben, so sind schleunigst die Kalkulation, die Kostenrechnung und die Marktanalysen zu überarbeiten.

Mit diesen Schritten gelingt es nicht nur allgemein Energieräuber zu beseitigen, sondern auch genau dort wirksam zu sein, wo der Erfolg liegt. Gerne steht Ihr Fidas-Partner zu Ihrer Verfügung!



Eigenkapitalersatzrecht

Finanzierung in der Krise – auszugsweise Darstellung

In Unternehmenskrisensituationen entwickelt die Drucksituation die Gefahr wesentliche Grundlagen für Entscheidungen zu vernachlässigen. Haftungsrisiken und Vermögensschäden für Organe und Eigentümer sind in der Praxis oft die Folge.

” Trotz Rückzahlung des Kredites kann auch von dem sicherungsgebenden Gesellschafter Zahlung verlangt werden! “

Insbesondere die Regelungen des Eigenkapitalersatzgesetzes (EKEG) sind ab Zeitpunkt der Unternehmensfinanzierung in der Krise zu beachten. Der Sachverhalt, wonach ein Kredit, den ein Gesellschafter der Gesellschaft in der Krise erteilt, bildet Ausgangspunkt für einige rechtliche Risikopotentiale. Einerseits betrifft dies Gesellschafterdarlehen, andererseits aber auch Sicherheiten für (Überbrückungs-)Kredite von Banken, für die ein Gesellschafter entsprechende Sicherheiten gibt.

Der Kerngedanke des EKEG besteht darin, dass ein Darlehen, welches der Gesellschafter der Gesellschaft in der Krise gewährt, zum Schutz der Gläubiger wie Eigenkapital behandelt wird, und daher während der Krise nicht zurückgefordert werden kann.

Grundsatz EKEG: Ein Gesellschafter, der in der Krise statt Eigenkapitalzufuhr Kredit gewährt, hat einen Rückzahlungsanspruch erst dann, wenn die Gesellschaft nachhaltig saniert wurde.

Definition

Unternehmenskrise lt. EKEG:

■ Grundsätzlich wird das Vorliegen einer Krise bei Vorliegen der URG Kennzahlen = Vermutung des Reorganisationsbedarfes (= Eigenmittelquote weniger als 8% und fiktive Schuldentilgungsdauer mehr als 15 Jahre) vermutet.



■ Weiters liegt eine Krise selbstverständlich vor, wenn bereits Zahlungsunfähigkeit oder insolvenzrechtliche Überschuldung eingetreten ist.

Erfasste Gesellschafter:

- Gesellschafter mit mindestens 25% an der Kapitalgesellschaft beteiligt, oder
- Gesellschafter hat im Rahmen Kapitalgesellschaft Stimmenmehrheit (= kontrollierend beteiligte Gesellschafter)

Eigenkapitalersetzende Gesellschaftersicherheiten

(vgl. § 15 EKEG)

Leitsatz: Wird eine Sicherheit, welche der Gesellschafter leistete, durch Zahlung seitens der Gesellschaft an den Gläubiger frei, so hat die Gesellschaft gegen den Gesellschafter einen Erstattungsanspruch.

Detaillierter: Bürgt ein Gesellschafter in einem Zeitpunkt, in dem eine Kreditgewährung Eigenkapital ersetzend wäre, für die Rückzahlung des Kredits eines Dritten, bestellt er ein Pfand oder leistet er eine vergleichbare Sicherheit,

so kann sich der Dritte bis zur Sanierung der Gesellschaft trotz entgegenstehender Vereinbarung wegen der Rückzahlung des Kredits aus der Sicherheit befriedigen, ohne zuerst gegen die Gesellschaft vorgehen zu müssen. Bezahlt der Gesellschafter die fremde Schuld, so kann er gegen die Gesellschaft nicht Regress nehmen, solange diese nicht saniert ist. Dennoch geleistete Zahlungen oder eine anderweitig erlangte Befriedigung hat der Gesellschafter an die Gesellschaft rückzuerstatten. Der Rückerstattungsanspruch der Gesellschaft verjährt in fünf Jahren ab Zahlung oder sonstiger Befriedigung.

Fordert der Dritte von der Gesellschaft die Rückzahlung des Kredits, so kann die Gesellschaft vor ihrer Sanierung von dem Gesellschafter Zahlung an den Dritten verlangen, soweit die von ihm geleistete Sicherheit reicht.

Ist die Sicherheit dadurch frei geworden, dass die Gesellschaft den Kredit zurückgezahlt hat, so kann sie von dem sicherungsgebenden Gesellschafter Erstattung verlangen. Der Gesellschafter wird jedoch von seiner Verpflichtung frei, wenn er die Gegenstände, die dem Dritten als Sicherheit gedient haben, der Gesellschaft zu ihrer Befriedigung zur Verfügung stellt. Der Anspruch auf Erstattung verjährt in fünf Jahren ab Kreditrückzahlung.

Tipp:

Im Rahmen von Kapitalgesellschaftsfinanzierung in der Unternehmenskrise, wo Beiträge oder Unterstützungsleistungen von Gesellschaftern notwendig sind, ist vorher juristischer Rat einzuholen, damit eventuelle Rechtsfolgen gemäß Eigenkapitalersatzrecht zumindest minimiert werden können!

Weitere Artikel über *Eigenkapital* finden Sie auf: <http://fidas.at/news/>

Die 4 Hebel zur Ergebnisverbesserung

Durch Umsatzsteigerung und Kostensenkung die Ergebnisse verbessern

Dass sich sowohl steigende Umsätze als auch sinkende Kosten positiv auf die Unternehmensgewinne auswirken, ist offensichtlich. Dahinter stecken Stellhebel, die ein Unternehmer stets im Griff haben sollte (siehe Abbildung).

Hebel 1: Erhöhung der Verkaufsmengen ist meist gewünscht, doch müssen die dahinter liegenden Parameter stimmen. Ein zu hoher Preis lässt oft keine ausreichenden Verkaufsmengen zu. Damit ein gewinnbringender Preis verlangt werden kann, sollte ein Unternehmen stets anstreben, der Qualitätsführer im Kopf des Kunden zu sein. Über die Erweiterung von Produkten oder das Auftreten auf neuen Märkten bzw. das Bedienen neuer Kundenschichten und Zielgruppen, kann mehr Menge umgesetzt werden. Ergreifen Sie geeignete Maßnahmen, um die Anzahl der Kunden zu erhöhen oder auch die Menge pro Kauf bzw. die Kaufhäufigkeit zu erhöhen. Wenn man sich auf stärker wachsende Märkte konzentriert, wächst man automatisch in der Menge mit – und sogar stärker als der Markt, wenn man Mitbewerbsvorteile aufweisen kann und somit an Marktanteilen gewinnt.

Der zweite Hebel ist der Preishebel. Oft kann man den Grundpreis erhöhen, ohne im Prinzip einen Minderverkauf auszulösen. Es gibt sogar das Phänomen, dass manchmal ein höherer Preis mehr Verkäufe auslöst, da der Premiumpreis mit einem Qua-

„ **Es gibt zu jeder Zeit viele Potentiale zur kurzfristigen Ergebnisverbesserung; man muss zur gegebenen Zeit „nur“ die richtige Entscheidung treffen, und das ist die große Herausforderung!** “

litätsvorteil in Verbindung gebracht wird. Aber auch sonst lässt sich der Preis im Verhältnis zum Wettbewerb höher halten, wenn ein aus der Sicht des Kunden relativer Nutzenvorteil gegeben ist. Die erfolgreichen Unternehmer konzentrieren sich daher im Rahmen der Unternehmensentwicklung stets auf das Schaffen von klaren Nutzenvorteilen gegenüber dem Wettbewerb. Dies ist ein andauernder Prozess der Verbesserung in Hinblick auf die sich ändernden Bedürfnisse der Kunden. Oftmals lässt sich eine Optimierung der Verkaufspreise durch eine entsprechende Leistungsaufgliederung bzw. Produktmodularisierung erzeugen.

Der dritte Hebel liegt in den variablen Kosten. Der Kostenführer hat meist die Nase vorne. Durch die Optimierung des Mengeneinsatzes, durch Verschnitt- und Abfallvermeidung, durch die Substitution mit alternativen Materialien, die gleichzeitig bessere

Eigenschaften und trotzdem kostentechnisch günstiger sind, durch den Einsatz kostensparender Leistungserstellungsprozesse und durch Maßnahmen zur Einkaufspreissenkung (z.B. Einkauf in größeren Mengen) soll dieser Kostenblock auf ein Minimum gedrückt werden.

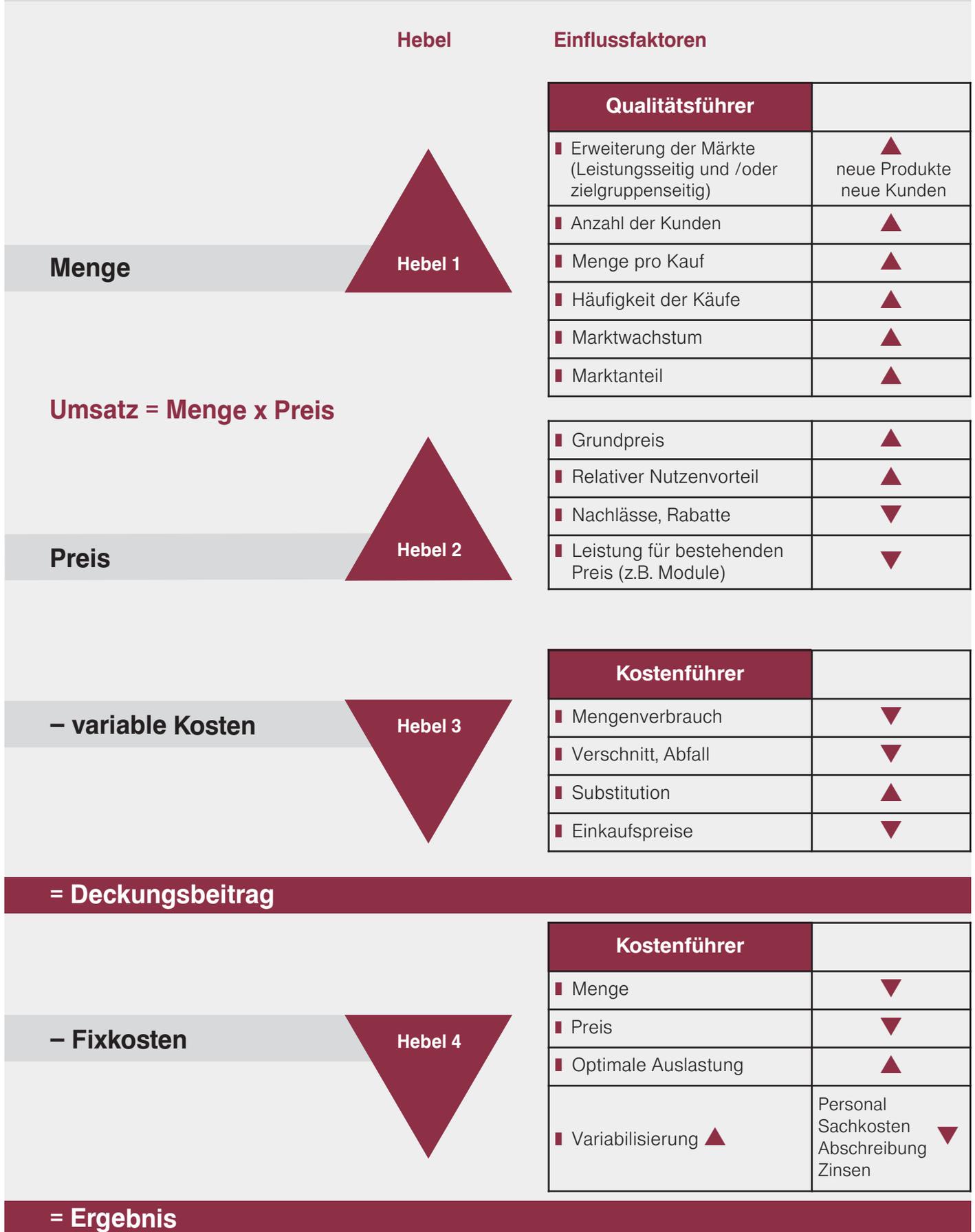
Der vierte Stellhebel betrifft die Fixkosten. Ein Unternehmen, das keine Fixkosten hat, kann letztlich keinen Verlust machen. Daher wird meist danach getrachtet die Fixkosten möglichst zu variabilisieren. Natürlich muss man auch die Kehrseite sehen. Fixkosten sind oft Markteintrittsbarrieren für andere Marktteilnehmer. Denn teure Anlagen, die Fixkosten über Abschreibung, Zinsen und Wartung erzeugen, könnten genau der Marktvorteil gegenüber der Konkurrenz sein. Sollten sich die Fixkosten nicht vermeiden lassen, dann sollte genau darauf geschaut werden, ob die Fixkosten bestens ausgelastet sind bzw. zu den günstigsten Konditionen (Menge und Preis) eingekauft wurden.

Überprüfen Sie, welche Hebel Sie in Ihrem Fall am einfachsten betätigen können und steigern Sie somit Ihren Unternehmensgewinn. ■

Weitere Artikel über *Umsatzsteigerung* finden Sie auf: <http://fidas.at/news/>



4 Hebel zur Ergebnisverbesserung



Verbot der Einlagenrückgewähr

Das Verbot der Einlagenrückgewähr entwickelt sich in der Praxis aktuell immer mehr zu einem gesellschaftsrechtlich zentralen Thema! Im gegenständlichen Kurzexkurs werden auszugswise wesentliche Grundsätze zu diesem Thema erläutert.

” **Rechtsgeschäfte die gegen das Verbot der Einlagenrückgewähr verstoßen sind absolut nichtig.** “

Das Einlagenrückgewähr-Risikopotential erfasst im Wesentlichen Kapitalgesellschaften, z.B. Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), verdeckte Kapitalgesellschaften (z.B. GmbH & Co KG), Aktiengesellschaften, usw. Das Gesellschaftsrecht sieht für Kapitalgesellschaften zum Schutz der Gläubiger und Minderheitsgesellschafter unter anderem diverse Regeln für die Kapitalerhaltung vor, da für Verbindlichkeiten der Kapitalgesellschaft nur deren Gesellschaftsvermögen haftet. Gesellschafter haben im Wesentlichen nur Anspruch auf den Bilanzgewinn im Rahmen einer formellen Gewinnausschüttung. Um zu verhindern, dass durch Geschäfte für die Gesellschaft infolge Gesellschaftsvermögen (nachteilig für die Gesellschaft) an den Gesellschafter fließt, sind Leistungsbeziehungen zwischen der Gesellschaft und ihren Gesellschaftern nur insoweit zulässig, als dass die Gesellschaft dasselbe Geschäft zu denselben Konditionen auch mit einem außenstehenden Dritten abgeschlossen hätte. Entscheidend ist der Fremdvergleich!

Beispiele für

Einlagenrückgewähr-Verstöße:

- Geschäfte zwischen der Gesellschaft und einem Gesellschafter, die einem „Drittvergleich“ nicht standhalten bzw. als nicht fremdüblich einstuftbar sind.
- Erlassen von Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber dem Gesellschafter.
- Überlassung von Geschäftschancen der Gesellschaft zu Gunsten eines Gesellschafters.
- Überhöhte Gehälter/Honorare (z.B. aus Geschäftsführung) und/oder Pensionszusagen zugunsten von Gesellschafter-Geschäftsführern.
- Zinslose oder zinsverbilligte Darlehen der GmbH an einen Gesellschafter.
- Bestellung einer Sicherheit durch die Kapitalgesellschaft für eine Schuld des Gesellschafters.
- Abfindung eines ausscheidenden Gesellschafters aus dem Gesellschaftsvermögen.
- Begleichung von Privatverbindlichkeiten eines Gesellschafters durch die Gesellschaft.
- Unentgeltliche Übertragung eines Klientenstocks der Gesellschaft an einen ausscheidenden Gesellschafter.
- Zahlreiche Fallkonstellationen in Zusammenhang mit Umgründungen.
- Bestellung von Sicherheiten der Kapitalgesellschaft für einen Kredit der Gesellschafter bei einer Bank.
- usw.

Die wesentliche gesellschaftsrechtliche Rechtsfolge eines Verstoßes gegen das Verbot der Einlagenrückgewähr besteht in einer Teil- oder Gesamtnichtigkeit des Geschäftes und einem entsprechenden Rückforderungsanspruch der Gesellschaft (z.B. in der Insolvenz geltend gemacht durch die jeweilig vom Insolvenzgericht bestellte Insolvenz-/Masse-/Sanierungsverwaltung) **gegenüber den begünstigten Gesellschaftern!**

Darüber hinaus ist zu beachten, dass gemäß OGH-Rechtsprechung der betriebliche Rechtfertigungssachverhalt in den Vordergrund rücken kann! Selbst wenn ein objektives Missverhältnis von Leistung und Gegenleistung nicht besteht (und somit ein fremdüblicher Leistungsaustausch vorliegt) kann eine verbotene Einlagenrückgewähr vorliegen, wenn das Geschäft mit einem Dritten überhaupt nicht abgeschlossen worden wäre. Es wird daher dementsprechend dringend empfohlen, dass auch begünstigte Dritte regelmäßig Nachforschungen anstellen.

Weshalb erbringt eine Gesellschaft eine Leistung, fließt ein Entgelt, worin besteht die Gegenleistung, und wird aus dem Geschäft ein sonstiger Vorteil gezogen? Führen diese Nachforschungen zu unbefriedigenden Antworten, besteht die Gefahr, dass auch Dritte (z.B. eine kreditgewährende Bank) von den Folgen des Verbots der Einlagenrückgewähr getroffen werden und sich dadurch unter Umständen ein Sicherungsgeschäft (z.B. Hypothek) zugunsten einer Bank als absolut nichtig erweist. Wenn etwa die GmbH Gesellschaftsvermögen als Sicherheit für einen Privatkredit eines Gesellschafters bestellt, verwirklicht dies den Tatbestand der verbotenen Einlagenrückgewähr. Die Begründung liegt darin, dass die Gesellschaft für einen Nichtgesellschafter (also Dritten) keine Veranlassung hätte, Sicherheiten zu bestellen!

Fazit:

Die **Rechtsfolgen** einer verbotenen Einlagenrückgewähr sind vielfältig:

- **Rechtsgeschäfte die gegen das Verbot der Einlagenrückgewähr verstoßen sind absolut nichtig;**
- **Gesellschafter zu deren Gunsten gegen das gegenständliche Einlagenrückgewährverbot verstoßen wurde, sind der Gesellschaft** (z.B. in der Insolvenz vertreten durch die Insolvenzverwaltung) **gegenüber zum Rückersatz verpflichtet;**
- Geschäftsführer können für einen derartigen Rückersatz aufgrund der Verletzung von Sorgfaltspflichten solidarisch haften;
- Unter Umständen kann die erfolgreiche Durchsetzung des Verbotes der Einlagenrückgewähr auch die Straftatbestände der betrügerischen Krida, Untreue erfüllen.

Tipp: Bei Rechtsgeschäften die zwischen Gesellschaft und den Gesellschaftern (einschließlich Dritten) zum Vorteil der Gesellschafter geschlossen werden sollen, ist dringend juristischer Rat vorher einzuholen, damit die Rechtsfolge der Nichtigkeit nicht eintreten kann. ■

Insolvenzvermeidung auf 6 Stufen

Unternehmenskrisen starten meist ab Stufe Identitätskrise und entwickeln sich über weitere Stufen hinweg zur Liquiditätskrise.

1. Vorwarn-Stufe:

Identität

Die Strategie eines Klein- und Mittelunternehmens hängt letzten Endes von der Persönlichkeit des Unternehmers ab. Ein Unternehmer, der in den nächsten fünf Jahren doppelt so groß werden will, wird andere Strategien einschlagen, als ein Unternehmer, der innerhalb des nächsten Jahres das Unternehmen verkaufen will. Somit sind Strategien für ein Unternehmen vorderhand weder richtig noch falsch, sondern ausschließlich von der Identität des Unternehmers geprägt. Die Unternehmerpersönlichkeit gibt die gesamte Identität und Kultur des Unternehmens vor. Man sagt nicht

umsonst: „Jeder Unternehmer verdient seine Mitarbeiter.“ Passen die Managementfähigkeiten des Unternehmers nicht mehr zu seinen Zielen, dann tritt eine Identitätskrise ein. Geschäftsmodelle, die der Identität des Unternehmers entsprochen haben und deshalb erfolgreich waren, werden in die Krise gestürzt, wenn sich der Markt dermaßen ändert, dass die Identität einfach nicht mehr dazu passt. Umgekehrt können sich auch persönliche Ziele des Unternehmers verändern. Ein ausgebrannter Unternehmer hat auch bald ein ausgebranntes Unternehmen. Änderungen auf der sechsten Stufe einzuleiten sind daher am schwierigsten.

2. Vorwarn-Stufe:

Strategie

Die Ursache in einer falschen Positionierung liegt oft darin, dass mittel- und

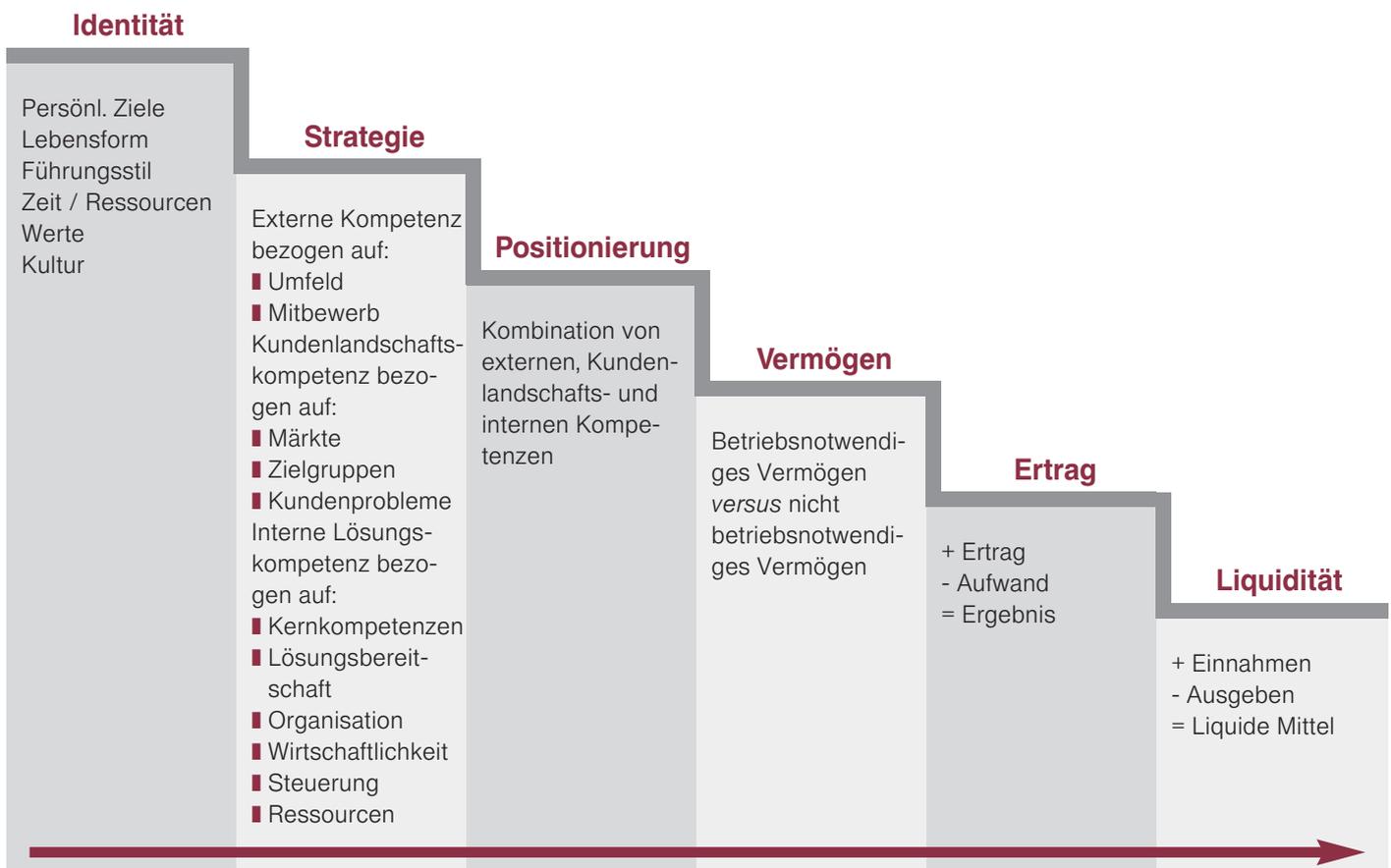
langfristig die falschen Kompetenzen aufgebaut wurden. Ein Unternehmen muss sich strategisch auf sein Umfeld und den Wettbewerb einstellen können, die sich stets ändernden Problemstellungen und Anforderungen der Kunden automatisch erkennen und lösen können und innerbetrieblich in der Lage sein zur richtigen Zeit die geeigneten Lösungen prozesstechnisch zu entwickeln.

Tipp: Bauen Sie Systeme auf, die es bewerkstelligen, dass Sie die Veränderungen in den Bedürfnissen Ihrer Kunden rechtzeitig erkennen (z.B. mittels Fokusgruppen oder Lead User Management).

3. Vorwarn-Stufe:

Positionierung

Das mangelnde Ergebnis kann aber auch daher rühren, dass die Kombina-



tion von Unternehmenskompetenzen, wie beispielsweise Produktivität, Innovationsfähigkeit, verkäuferisches Talent und Führungsfähigkeiten, im harten Wettbewerb nicht bestehen können. Wenn sich das Unternehmen mit den falschen Produkten auf den falschen Märkten befindet, hilft es auch nicht Vermögen bestens einzusetzen als auch die Aufträge korrekt zu kalkulieren – der Betrieb wird kein Geschäft machen.

4. Vorwarn-Stufe: **Vermögenskrisen**

Der mangelnde Gewinn entsteht dadurch, dass Vermögenswerte unwirtschaftlich eingesetzt werden (z.B. aufgrund mangelnder Auslastung von Maschinen und daher geringer Fixkostenabdeckung), so wird es schon eine Spur schwieriger, diesen Krisengrund zu beseitigen. Maschinen und Anlagen lassen sich nicht geteilt veräußern. Darüber hinaus gilt es zu beachten, dass der Eintritt in die buchmäßige Überschuldung eine Insolvenz-Warnstufe entwickeln kann.

” **Kritisches Erkennen von möglicherweise eingetretenen Fehlentwicklungen ermöglicht erfolgreiche Lösungen (im Rahmen des möglich Erreichbaren).** “

5. Vorwarn-Stufe: **Ertragskrise**

Die Ursache der Liquiditätskrise liegt jedoch vorab sehr oft im fehlenden Ertrag. Aufträge werden nicht ausreichend kostendeckend kalkuliert. Liegt der Krisengrund nur in einem falschen Kalkulationsansatz, so ist auch diese Krise leicht zu beheben.

6. Insolvenzwarn-Stufe: **Liquiditätskrise**

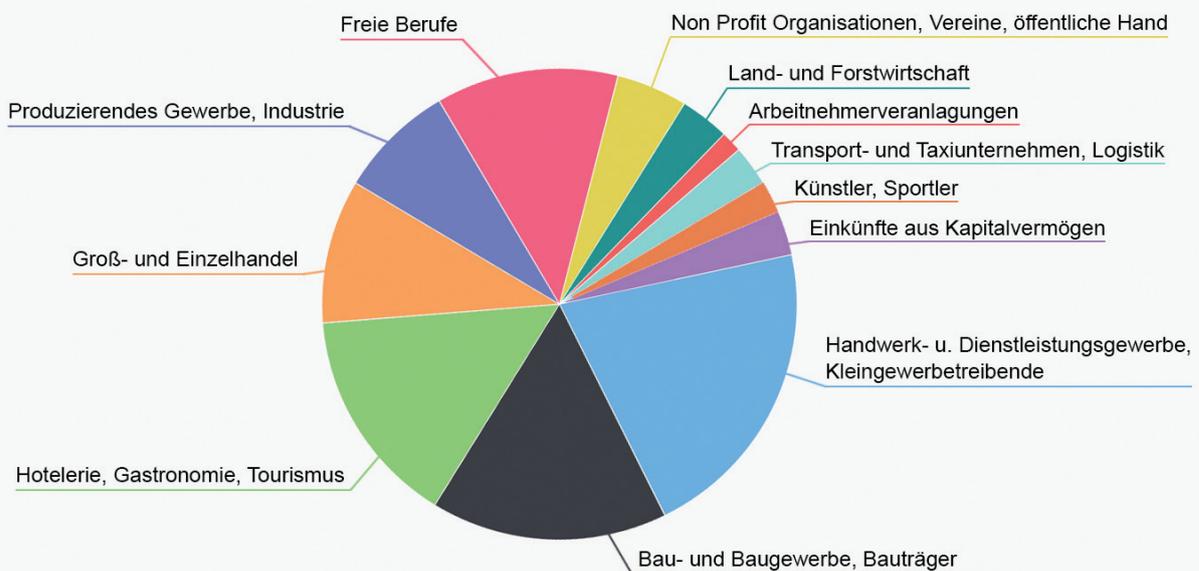
Wenn einem Unternehmen die Liquidität ausgeht, so befindet sich dieses bereits auf der Insolvenzwarnstufe. Die Dringlichkeit etwas zu unternehmen ist auf dieser Stufe am höchsten, da unmittelbar der Bestand des Unternehmens gefährdet ist. Der guten Ord-

nung halber wird nochmal festgehalten, dass auch der Eintritt in die buchmäßige Überschuldung eine Insolvenz-Warnstufe entwickeln kann!

Kurzresümee/Tipp:
Prüfen Sie auf welcher ursächlichen Stufe Krisen in Ihrem Unternehmen entstehen könnten. Genau dort ist anzusetzen. Krisengefahren, die ursächlich auf tieferen Stufen gegeben sind, sind leichter zu vermeiden. Gerne steht Ihr Fidas-Berater zu Ihrer Verfügung!

Weitere Artikel über *Insolvenz* finden Sie auf: <http://fidas.at/news/>

Fidas-Branchenübersicht



Unsere Standorte

- f Deutschlandsberg
- f Eisenstadt
- f Graz
- f Innsbruck
- f Jennersdorf
- f Kärnten
- f Kindberg
- f Liezen
- f Murtal
- f Salzburg
- f Schladming
- f Wels
- f Wien

Impressum

Herausgeber und für den Inhalt verantwortlich:
Fidas Kindberg Steuerberatung GmbH
 8650 Kindberg, Hauptstraße 29 und
Fidas Wien - Bilanzbuchhaltung, Unternehmensfinanzierung, Wirtschaftsförderung-sconsulting - Steuerberatung GmbH
 1010 Wien, Hohenstaufengasse 9/4/8
Layout: GRAFIK & DESIGN, Graz
www.grafikdesignerin.eu
Druck: Universal Druckerei GmbH
 Gösser Straße 11, 8700 Leoben
 Tel: 03842/44776-0
www.universaldruckerei.at
Fotonachweis: iStock.com, pixabay.com
 Alle Rechte sind der Herausgeberin vorbehalten. Die Vervielfältigung und Verwendung (auch teilweise) bedarf der schriftlichen Zustimmung der Herausgeberin.
 Satz-, Druckfehler sowie Irrtümer vorbehalten!
 Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben und Informationen trotz sorgfältigster Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Verfassers ausgeschlossen ist.

Internationale Kontakte

Unsere Leistungen

Beratung

- Steuerangelegenheiten
- Betriebswirtschaftliche Beratung
- Corporate Finance
- Basel III – Rating
- Beratung Betriebsprüfung – Prüfsoftware ACL
- Pensionsberatung
- Coaching und Mediation
- Unternehmensplanung
- Jungunternehmerberatung
- Mergers & Acquisitions
- Wirtschaftsprüfung

Unsere Mitarbeiter sind Ihr verlängerter Arm zu den Behörden. Wir unterstützen Sie bei Prüfungen und sind Ihr Beistand im Verfahrensrecht.

Rechnungswesen

- Jahresabschluss
- Lohnverrechnung, Online-Lohnverrechnung
- Buchhaltung, Online-Buchhaltung

Der Jahresabschluss mit umfassender Steueroptimierung ist uns ein ganz besonderes Anliegen. Die Anwendung internationaler Qualitätsnormen im Hinblick auf den europäischen Markt führt zu unserem gemeinsamen Erfolg.

Strategie

- Seminare
- Budget & Investition
- Controlling

Mitarbeiterseminare sichern Ihnen umfassende und erfolgreiche Problemlösungen. Wir haben internationale Beziehungen zu Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsnetzwerken.

Audit

- Gutachten
- Internationale Beziehungen
- Pflicht- und freiwillige Prüfungen

In gemeinsamer Arbeit lösen wir die Probleme bei Pflicht- und Sonderprüfungen.

Consulting M&A

Fidas Consulting M&A GmbH

8940 Liezen, Gesäusestraße 21–23

Tel.: +43 3612 25 0 39, E-Mail: verwaltung@fidas-liezen.at

Deutschlandsberg

Fidas Deutschlandsberg Steuerberatung GmbH

8530 Deutschlandsberg, Villenstraße 2

Tel.: +43 3462 55 73-0, E-Mail: office@fidas-deutschlandsberg.at

Eisenstadt

Fidas Eisenstadt Steuerberatung- und Wirtschaftsprüfung GmbH

7000 Eisenstadt, Kaiserallee 8a

Tel.: +43 2682 646 31, E-Mail: office@fidas-eisenstadt.at

Graz

Fidas Graz Steuerberatung GmbH

8042 Graz, Petersbergenstraße 7

Tel.: +43 316 47 35 00, E-Mail: office@fidas-graz.at

Innsbruck

augustin+nöbauer+partner Steuerberatung GmbH

6020 Innsbruck, Mitterweg 16/2

Tel.: +43 512 29 44 39, E-Mail: office@fidas-innsbruck.at

Jennersdorf

Fidas Süd-Ost Steuerberatung GmbH

8380 Jennersdorf, Raxer Straße 13

Tel.: +43 3329 462 52, E-Mail: office@fidas-suedost.at

Kärnten

Haselmayer Fidas Kärnten Steuerberatung KG

9201 Krumpendorf, Römerweg 48

Tel.: +43 4229 24 20, Fax: DW 80, E-Mail: office@fidas-kaernten.at

Zweigniederlassung: 9500 Villach, Hausergasse 27/1, Tel: +43 4242 30 767

Kindberg

Fidas Kindberg Steuerberatung GmbH

8650 Kindberg, Hauptstraße 29

Tel.: +43 3865 22 38, E-Mail: office@fidas-kindberg.at

Liezen

Fidas Liezen Steuerberatung GmbH

8940 Liezen, Gesäusestraße 21–23

Tel.: +43 3612 300 33, E-Mail: office@fidas-liezen.at

Murtal

Fidas Murtal Steuerberatung GmbH

8740 Zeltweg, Bundesstraße 66

Tel.: +43 3577 236 00, E-Mail: office@fidas-murtal.at

Salzburg

Unterberger Fidas Salzburg Steuerberatung GmbH & Co KG

5023 Salzburg, Linzer Bundesstraße 101

Tel.: +43 662 66 32 52, E-Mail: office@unterberger.org

Schladming

Fidas Schladming Steuerberatung GmbH

8970 Schladming, Untere Klaus 327

Tel.: +43 3687 246 47, E-Mail: office@fidas-schladming.at

Wels

Mag. Dietmar Sternbauer Wirtschaftsprüfer und Steuerberater

4600 Wels, Schubertstraße 16

Tel.: +43 7242 476 69, E-Mail: office@sternbauer.co.at

Wien

Fidas Wien - Bilanzbuchhaltung, Unternehmensfinanzierung, Wirtschaftsförderungsconsulting - Steuerberatung GmbH

1010 Wien, Hohenstaufengasse 9/4/8

Tel.: +43 1 533 26 77/0, E-Mail: office@fidas-wien.at

Wirtschaftsprüfung

Fidas Wirtschaftsprüfung GmbH

4600 Wels, Schubertstraße 16

Tel.: +43 7242 476 69, E-Mail: office@sternbauer.co.at