

**Autor:**

Auflage: 20'000  
(elektronisch versendet)

**Dr. iur. Bernhard Madörin**

Steuer- und Treuhandexperte  
Zugelassener Revisionsexperte  
Zugelassener Versicherungsvermittler FINMA

---

## Jahresplanung des Unternehmers

Sehr geehrte Damen und Herren

*Zu Beginn des Jahres sollte man sich als Unternehmer überlegen, wie das Jahr 2015 ablaufen soll und nicht einfach im Tagesgeschäft die mittelfristige Planung aus den Augen verlieren. Ein paar Anregungen.*

**Januar**

Der erste Monat gehört den Mitarbeitern. Wurden alle Mitarbeitergespräche geführt? Gibt es daraus als Arbeitgeber Aufgaben, die noch zu erledigen sind? Sind die neuen Saläre definiert und gepflegt? Erfolgte die Meldung an die Sozialversicherungseinrichtungen? Sind die Lohnausweise erstellt? Liegt ein Jahresplan für Ferien und Abwesenheiten vor? Besteht Personalbedarf? Haben alle Mitarbeiter eine Liste über Feiertage, „Brücken“ und Betriebsferien?

Neben den Personalfragen sollte der Jahresplan der Verwaltungsratssitzungen erstellt sein.

**Februar**

Die Januarzahlen sollten vorliegen und der Vergleich mit dem Budget führt zu einer ersten Beurteilung über die inhaltliche Konsistenz der Planzahlen. Der Rohabschluss 2014 sollte auch bei KMU spätestens jetzt vorliegen. Besteht Anpassungsbedarf an das Budget? Ist die Ertragslage des Unternehmens mindestens so befriedigend, dass der Betrieb weiter geführt werden kann? Besteht Anpassungsbedarf in der Unternehmensausrichtung?

**März**

Für die meisten KMU ist dies der Monat des finalen Geschäftsabschlusses. Dabei ist sorgfältig zwischen einem guten wirtschaftlichem Ergebnis und einem optimalen steuerlichen Ergebnis zu wählen. Die meisten KMU haben einen Geschäftsabschluss, der für Steuern massgebend ist und als Betriebsergebnis zählt. Das hat den Nachteil, dass Steueroptimierungen die Ertragskraft schwächen und so zum Beispiel den Bankkredit negativ beeinflussen können. Ab einer gewissen Betriebsgrösse von 10 – 20 Mitarbeitern, je nach Ertragskraft, kann eine duale Rechnungslegung gewählt werden, Steuerabschluss und betriebswirtschaftlicher Abschluss.

Spätestens jetzt sollte die erste Verwaltungsratssitzung erfolgen und die Generalversammlung vorbereitet werden. Ist die Zusammensetzung des Verwaltungsrates ausgewogen?

## **April**

Zeit für die Generalversammlung. Jahresbericht, Abnahme der Jahresrechnung, Décharge, Wahlen, etc. Je besser vorbereitet, desto einfacher. Beim Entlastungsbeschluss dürfen nach Gesetz Personen, die an der Geschäftsführung mitgewirkt haben, nicht abstimmen. Manchmal führt dies zur Unmöglichkeit der Abstimmung. Ich empfehle trotzdem eine Abstimmung. Der Vorteil liegt darin, dass der Beschluss zwar anfechtbar, aber nicht nichtig ist. Wird er nicht angefochten, wird er rechtskräftig, was zur Rechtssicherheit beiträgt. Sind Minderheitsaktionäre vorhanden, kann auch freiwillig ein Vergütungsbericht vorgelegt werden und zur Abstimmung gebracht werden. Dies hat den Nachteil, dass eine gewisse Transparenz zu Tage kommt. Es hat den Vorteil, dass Anfechtungen über die Höhe der Bezüge nach Ablauf der GV-Anfechtungsfrist von zwei Monaten kaum mehr möglich sind. Denken Sie daran: Ein unzufriedener Minderheitsaktionär kann schlimmstenfalls eine Strafanzeige wegen der Entschädigung der Geschäftsleitung machen.

## **Mai**

In diesem Monat liegt der Fokus auf langfristigen Verträgen mit halbjährlicher Kündigungsfrist, somit Ende nächsten Monat. Sind alle Mietverträge OK? Existiert eine Übersicht über alle Verträge, oder zumindest die wichtigsten? Sollen die Personalversicherungsverträge weiter geführt werden (BVG, UVG, KVG, etc.)?

## **Juni**

Spätester Termin für die GV, falls diese noch nicht durchgeführt worden ist. Für jüngere Mitarbeiter, die sich positiv entwickeln, kann eine Lohnerhöhung per 01.07. überlegt werden. Umstrukturierungen sind bis Juni möglich, da diese in der Regel maximal sechs Monate nach dem letzten Geschäftsabschluss ohne Zwischenbilanz durchgeführt werden können.

## **Juli**

Jetzt sollte der KMU-Inhaber das erste Mal Ferien machen. Eine meiner Devisen ist: „Es gibt auch ein Leben vor dem Tode“. Ohne Erholung zehrt man an der Substanz der Lebensenergie. Erholung ist wichtig, damit man in Zeiten von Krisen oder Stress Energiereserven hat. Und, sofern man verheiratet ist, gehört dies zu einem ausgewogenen Familienleben. Der Bedarf an Erholung ist nicht zu unterschätzen. Die Zunahme der Burnouts, der Schlafprobleme und die gesundheitlichen Implikationen findet oft Ihre Ursache in mangelnder Erholung und Ruhe.

## **August**

Hier ist die Analyse der Halbjahreszahlen gefragt. Umsatz und Erfolg erstes Semester, Vergleich zu Budget und Vorjahr. Liegen wir auf Kurs? Haben wir genügend Reserven für Problemzeiten. Wie ist die Liquidität nach dem Sommer?

## **September**

Gesundheitscheck. Als verantwortungsbewusster Arbeitgeber sind regelmässige Routinekontrollen und Vorsorgeuntersuchungen ein Muss. Ausgewogene Ernährung und angemessene Bewegung sind angesagt. Wer aber einen anspruchsvollen Beruf hat und 50 – 60 Stunden pro Woche auf hohen Touren dreht, muss nicht das Gefühl haben, nach einem anstrengenden Arbeitstag seinem Körper ein Wohlgefallen zu erbringen, wenn man noch eine Stunde Leistungssport betreibt. Das gleiche gilt für das Wochenende. Nach einer anspruchsvollen Arbeitswoche sich am Samstag oder Sonntag mit einem 2 stündigen Dauerlauf mit keuchen und Schwitzen zu belasten ist Unfug. Sportliche Belastung ist dann sinnvoll, wenn dem Körper genug Ruhe zur Erholung

bleibt, körperlich und mental. Permanenter Medienkonsum nach der Arbeit bis zum Einschlafen erlaubt auch keine Ruhephase. Sich hinsetzen, ein Buch lesen, Musik hören, etwas Schreiben, oder einfach nur Nichtstun und ein wenig nachdenken, das gehört auch dazu.

### **Oktober**

Nicht alles verplanen. Zeitreserve und Zeitspannen ohne volle Agenda erlauben auch Unvorhergesehenes verantwortungsbewusst zu erledigen.

### **November**

Zeit für das Budget, auch für kleinere Betriebe. Dieses kann für das erste Mal auch ganz einfach aufgebaut sein. Es geht zu Beginn mehr darum zu überlegen, wohin die Reise gehen soll. Wachstum, Konsolidierung, Rückgang? Erst mit der Übung kann man sich der Aufgabe der Plangenaugigkeit stellen.

### **Dezember**

Die Mitarbeitergespräche stehen an. Diese sollten einen weiten Rahmen haben. Es hat keinen Sinn, wenn Sie einem Mitarbeiter sagen, er hätte vor acht Monaten einen Fehler gemacht. Die Resultate der Arbeit sind immer zeitnah zu würdigen. Die Jahresendgespräche dienen der Zukunftsplanung des Mitarbeiters und damit mittelbar dem Unternehmen.

Mit freundlichen Grüßen

**artax** Fide Consult AG

Mitglied von Morison International

Gartenstrasse 95, Postfach, 4002 Basel  
Tel: +41 61 225 66 66, Fax: +41 61 225 66 67  
[info@artax.ch](mailto:info@artax.ch), [www.artax.ch](http://www.artax.ch)