

Thomas Winkler

**Gewinnoptimierung bei KMU und die
Notwendigkeit der persönlichen
Absicherung der Unternehmer**

Master Thesis

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Advanced Studies

Universitätslehrgang Business ManagerIn

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

School of Management, Organizational Development and Technology

Begutachter: Univ. Prof. Dr. Robert Neumann

Vorbegutachter: Mag. Hans Sturm, Dipl.-Vw. Mag. Wolfgang A. Engel

Institut für Unternehmensführung

September 2010

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Einführender Hinweis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problematik.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.3 Aufbau und methodische Vorgehensweise.....	2
2 Begriffserklärungen und Definitionen	3
2.1 Mitarbeiterbindung bzw. -erhaltung und Retention Management	3
2.2 Mittelstand/mittelständische Unternehmen.....	4
2.3 Mitunternehmerschaft.....	4
3 Kleinunternehmen in Österreich.....	4
3.1 Definition von Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen.....	4
3.2 Statistische Daten inkl. Entwicklungstrends.....	6
3.3 Besonderheiten von KMU und ihre Vor- und Nachteile gegenüber Großunternehmen...	8
4 Gesellschafts- und Unternehmensformen für KMU in Österreich.....	11
4.1 Die Gesellschaftsformen in Österreich	11
4.2 Die üblichen Gesellschaftsformen für KMU	12
4.3 Vor- und Nachteile der einzelnen Gesellschaftsformen aus steuerrechtlicher Sicht.....	13
4.3.1 Einzelunternehmen	14
4.3.2 Personengesellschaften	15
4.3.3 Kapitalgesellschaften	15
4.4 Vor- und Nachteile der einzelnen Gesellschaftsformen aus haftungsrechtlicher Sicht.	16
4.4.1. Einzelunternehmen	16
4.4.2 Personengesellschaften	17
4.4.2.1 GbR und OG	17
4.4.2.2 Kommanditgesellschaft	17
4.4.3 Kapitalgesellschaften	18
4.4.3.1 GmbH	18

5 Optimierung durch Mitarbeiterbindung bzw. -erhaltung (Retention Management)	19
5.1 Ausgangssituation und Problematik.....	19
5.2 Strategisches und operatives Retention Management.....	20
5.2.1 Strategisches Retention Management	20
5.2.2 Operatives Retention Management.....	21
5.3 Möglichkeiten und Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung	21
5.3.1 Fluktuation messen, Motivbarrieren erkennen	22
5.3.2 Rekrutierung – Fit zwischen Personal und Unternehmen	22
5.3.3 Einarbeitung	23
5.3.4 Aufgabengestaltung: Autonomie und Erfolgchancen	23
5.3.5 Personalentwicklung	23
5.3.6 Führungsinstrumente	23
5.3.7 Anreizsysteme	24
6 Gewinnoptimierung bzw. -steuerung durch Nutzung betrieblicher Vorsorgemöglichkeiten	25
6.1 Ausgangssituation und der Bedarf an betrieblichen Vorsorgemöglichkeiten.....	25
6.2 Arten bzw. Varianten der betrieblichen Vorsorge	28
6.2.1 Zukunftssicherung nach § 3 Abs. 1 Z. 15 lit. a EStG 1988.....	29
6.2.2 Die betriebliche Pensionszusage (direkte Leistungszusage)	30
6.2.3 Die betriebliche Kollektivversicherung.....	31
6.2.4 Pensionskassen	31
6.2.5 Sonstige betriebliche Vorsorgen – die Abfertigungsvorsorge	32
6.3 Vorteile der einzelnen betrieblichen Vorsorgemöglichkeiten.....	40
7 Die Notwendigkeit der persönlichen Absicherung des Unternehmers.....	46
7.1 Die Bank – der (zu) starke Partner.....	46
7.2 Die Kreditausfallversicherung	48
7.3 Die stille Zession	49
7.4 Der Steuerberater und die eigene Verantwortung	50
8 Praxisfall	51
8.1 Allgemeine Vorbemerkungen.....	52
8.2 Gewinnoptimierung am Beispiel der Montron GmbH.....	53
8.2.1 Vorstellung der Montron GmbH.....	53
8.2.2 Analyse und Diagnose der Montron GmbH.....	54
8.2.3 Die Gesellschaftsform des Unternehmens	55
8.2.4 Mitarbeiterbindung bzw. -erhaltung	56
8.2.5 Betriebliche Vorsorge	57
8.2.6 Abfertigung alt vs. neu.....	58
8.2.7 Persönliche Absicherung des Unternehmers	59
8.2.7.1 Die Bank.....	60
8.2.7.2 Kreditausfallversicherung	60

8.2.7.3 Die stille Zession	61
8.2.7.4 Der Steuerberater.....	61
9 Schlussfolgerungen und Resümee	62
Literatur- und Quellenverzeichnis	64

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: SCHWELLENWERTE ZUR DEFINITION VON KLEINST-, KLEINUNTERNEHMEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN	6
ABBILDUNG 2: AUSGANGSSITUATION FÜR DIE PRIVATE VORSORGE	27
ABBILDUNG 3: STEUERN UND LOHNNEBENKOSTEN SPAREN MIT BAV	27
ABBILDUNG 4: FÜNF MÖGLICHKEITEN DER ABFERTIGUNGSVORSORGE	33
ABBILDUNG 5: KOSTENVERGLEICH DER EINZELNEN ABFERTIGUNGSVORSORGE- VARIANTEN	36
ABBILDUNG 6: ENTWICKLUNG DES ABFERTIGUNGSANSPRUCHES UND DER FINANZIERUNGSLÜCKE BIS 2002	37
ABBILDUNG 7: ENTWICKLUNG DES ABFERTIGUNGSANSPRUCHES UND DER FINANZIERUNGSLÜCKE AB 2003	38
ABBILDUNG 8: ENTWICKLUNG DES ABFERTIGUNGSANSPRUCHES UND DER FINANZIERUNGSLÜCKE AB 2003 – WP-DECKUNG UND ABFERTIGUNGSANSPRUCH	38

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: GESELLSCHAFTSFORMEN IN ÖSTERREICH	11
TABELLE 2: ÜBERSICHT: KMU-GESELLSCHAFTS- UND UNTERNEHMENSFORMEN IN ÖSTERREICH.....	13
TABELLE 3: VOR- UND NACHTEILE EINES EINZELUNTERNEHMENS AUS STEUERRECHTLICHER SICHT.....	14
TABELLE 4: BEISPIEL.....	40
TABELLE 5: ABGABEN DES ARBEITGEBERS	41

Abkürzungsverzeichnis

AVRAG	Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz
BAV	Betriebliche Altersvorsorge
BVK	Betriebliche Vorsorgekasse
DG/ AG	Dienstgeber/Arbeitgeber
DN/ AN	Dienstnehmer/Arbeitnehmer
EPU	Ein-Personen-Unternehmen
ERP	European Recovery Programme (Europäisches Wiederaufbauprogramm)
Est	Einkommenssteuer
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GF	Geschäftsführer
GKK	Gebietskrankenkasse
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GZV	Generalzessionsvertrag
i.d.R.	in der Regel
JAE	Jahresarbeitsseinheit
K(E)G	Kommandit(erwerbs)gesellschaft
KKU	Kleinst- und Kleinunternehmen
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KöSt	Körperschaftssteuer
LNK	Lohnnebenkosten
MVK	Mitarbeitervorsorgekasse
OG	Offene Gesellschaft
p.a.	per annum
RST	Rückstellung(en)
SVA	Sozialversicherung
v.a.	vor allem
WIFO	Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
WP	Wertpapiere

Einführender Hinweis

Einführend möchte der Autor darauf hinweisen, dass im Rahmen der gesamten vorliegenden Arbeit aufgrund der leichteren Lesbarkeit keine geschlechtsneutralen Formulierungen verwendet wurden. Es soll jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass alle verwendeten männlichen Begriffe (wie Mitarbeiter, Unternehmer etc.) selbstverständlich auch die weiblichen Formen mit einbeziehen.

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problematik

Der österreichische Kleinunternehmer ist meist gefangen im System seines Unternehmens und nimmt sich keine Zeit, „am System“ zu arbeiten. Er ist damit beschäftigt, akute Probleme zu lösen und aktuelle Aufträge zu bearbeiten, vernachlässigt die strategische Arbeit und macht oft nicht einmal die notwendigen operativen Tätigkeiten, welche ihm dabei helfen können, Haftungen zu reduzieren, Gewinne zu optimieren und Förderungen des Staates zu nutzen. Im Gegensatz zum Manager eines Großunternehmens haftet der Kleinunternehmer jedoch mit seinem Privatvermögen, die staatliche Unterstützung ist geringer und ein Auffangnetz in Krisenzeiten nicht vorhanden. Gegenüber den starken Stakeholders wie der Bank, der Sozialversicherung und dem Finanzamt hat er im Gegensatz zu Großunternehmen wenig Macht. Dennoch arbeiten Kleinunternehmer selten mit Unternehmensberatern zusammen, denn läuft alles gut, sehen sie keine Notwendigkeit dafür, stellt sich ein Krisenfall ein, so ist ohnehin kein Geld für Berater da. Der einzige Profi im Unternehmensumfeld ist daher meist nur der Steuerberater, welcher leider zu selten über den Tellerrand hinaus schaut und oft nur sein Standard-Arbeitsschema für alle seine Kunden anwendet. Die Lücke zwischen den Unternehmensgewinnen und dem tatsächlich realisierten Unternehmer-Nettoeinkommen ist meist größer als notwendig. Oft liegt der Grund in der falschen Wahl der Unternehmensform oder der falschen Sozialversicherungszugehörigkeit. All diese Problematik ist dem Autor nur allzu gut aus seiner eigenen beruflichen Erfahrung als Unternehmer bekannt.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Wie schon der internationale Finanzexperte *André Kostolany* sagte; „Manchmal ist es besser, eine Stunde über sein Geld nachzudenken, als eine Woche dafür zu arbeiten.“¹ Dies gilt besonders auch für die KMU. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich daher mit der kritischen Betrachtung der Unternehmensform österreichischer Kleinunternehmen. Dabei wird u.a. die Zusammenarbeit mit Stakeholders wie der Bank, der Sozialversicherung und dem Steuerberater hinterfragt, und es werden im Interesse des Unternehmers und seiner Gewinne Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt. Der österreichische Staat bietet mit seinen Rahmenbedingungen und Förderungen eine Reihe von Möglichkeiten. Weiters wird hier auf die häufig vernachlässigte finanzielle und persönliche Absicherung

¹ Vgl. o.V. (Börsenweisheiten, 2010), o.S.

des österreichischen Kleinunternehmers hingewiesen, und es werden hierzu Lösungsansätze erarbeitet. Der Fokus liegt dabei auf dem Unternehmer selbst und nicht auf dem Unternehmen als solchem.

Da die „falsche“ Unternehmensform häufig hinderlich für das optimale Wirtschaften ist, wird im Rahmen dieser Arbeit auch auf die verschiedenen in Frage kommenden Unternehmens- und Gesellschaftsformen mit ihren steuer- und haftungsrechtlichen Besonderheiten bzw. Vor- und Nachteilen eingegangen. Es sollen anhand der Analyse des eigenen Unternehmens des Verfassers dieser Arbeit, als Beispiel für österreichische KMU, die allgemeine Problematik und Lösungen aufgezeigt werden. Das Hauptziel der Arbeit ist erreicht, wenn es gelingt aufzuzeigen, wie der Unternehmensgewinn und in weiterer Folge auch das Unternehmer-Nettoeinkommen bei gleicher Arbeitsleistung und Unternehmensauslastung erhöht werden können. Zusätzlich soll auch auf die persönliche Absicherung des Unternehmers eingegangen werden.

Nicht-Ziele der Arbeit sind hingegen die Bearbeitung von Unternehmensstrategie und -vision sowie Maßnahmen zur Umsatzsteigerung

1.3 Aufbau und methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit hat den folgenden Aufbau: Nachdem im Rahmen des ersten Kapitels die behandelte Problematik sowie die Ziele und der Aufbau der Arbeit vorgestellt wurden, werden im zweiten Kapitel die in der Arbeit verwendeten Begriffe definiert und beschrieben. Im Rahmen des dritten Kapitels wird auf den Begriff der Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen näher eingegangen, eine Abgrenzung zu den Großunternehmen vorgenommen und anhand von Zahlen und statistischen Daten auf die Bedeutung der KMU in der (österreichischen) Wirtschaft hingewiesen. Darüber hinaus werden die Besonderheiten sowie die allgemeinen Vor- und Nachteile von KMU im Vergleich zu den Großunternehmen dargestellt. Das nächste Kapitel – Kapitel vier – behandelt die für KMU in Frage kommenden Unternehmens- und Gesellschaftsformen sowie im Detail ihre steuer- und haftungsrechtlichen Vor- und Nachteile. Aufbauend auf den sich daraus häufig ergebenden Problembereichen widmet sich Kapitel fünf dem Thema der Optimierung durch Mitarbeiterbindung bzw. -erhaltung (sog. Retention Management). Dabei werden v.a. die Möglichkeiten und Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung näher vorgestellt.

Im Kapitel sechs widmet sich der Autor dem Thema der Gewinnoptimierung bzw. den Möglichkeiten einer solchen Optimierung. Darin werden u.a. die staatlicherseits vorhan-

denen bzw. die gesetzlich vorgesehenen Förderungen und Möglichkeiten behandelt, die ein Unternehmen im Hinblick auf die Gewinnoptimierung nutzen kann. Dieses Kapitel beschäftigt sich im Detail mit dem Bereich der Mitarbeiterförderungen, d.h. den betrieblichen Vorsorgemöglichkeiten, die aus der Gewinnoptimierungs- und Steuersicht sehr wichtig sind. Im Rahmen des siebten Kapitels wird zunächst auf die Notwendigkeit der persönlichen Absicherung eines Kleinunternehmers hingewiesen, bevor anschließend auf die Möglichkeiten bzw. Handlungsfelder, die es zu beachten gilt, näher eingegangen wird. Kapitel acht widmet sich dem praktischen Teil und behandelt die aufgearbeitete Theorie anhand eines konkreten Unternehmens. Aus mehreren Gründen, auf die im Rahmen des achten Kapitels näher eingegangen wird, hat der Verfasser hierzu sein eigenes Unternehmen – die Montron GmbH – herangezogen. Das letzte Kapitel schließlich widmet sich den Schlussfolgerungen und dem Resümee.

2 Begriffserklärungen und Definitionen

Im Folgenden werden die Begriffe und Definitionen, die in dieser Arbeit verwendet werden, vorgestellt und aus der einschlägigen Literatur abgeleitet. Es ist anzumerken, dass zu einzelnen Begriffen häufig mehrere Definitionen von unterschiedlichen Autoren existieren, die zum Teil etwas voneinander abweichen. Es wird im Rahmen dieser Arbeit versucht, den Definitionen den Vorzug zu geben, die am ehesten dem Pragmatismus dieser Master Thesis entsprechen.

2.1 Mitarbeiterbindung bzw. -erhaltung und Retention Management

Sucht man in der einschlägigen Literatur nach einer Definition von Mitarbeiterbindung, so stößt man auf viele Autoren und Lehrende, die diesen Begriff definiert haben. So beschreiben beispielsweise *Gmür* und *Klimecki* – Professoren für Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz – den Begriff der Personalbindung als „[...] alle Maßnahmen, die geeignet erscheinen, die Verweildauer arbeitgebergewünschter Mitarbeiter im Unternehmen zu verlängern und zu intensivieren.“² Die Begriffe der Mitarbeiterbindung und Personalbindung können dabei als identisch betrachtet werden. Die *Deutsche Gesellschaft für Personalführung* beschreibt Mitarbeiterbindung als einen Prozess, qualifizierte Mitarbeiter durch die Gestaltung verschiedener Anreize zu gewinnen und zu halten.³

² Gmür/Klimecki (2001) zitiert in Liebhart (2009), S. 13

³ Vgl. Liebhart (2009), S. 13; für weitere Definitionen siehe ebda

Retention Management wird als Begriff im Bereich des Personalwesens in Europa noch nicht lange verwendet. Dennoch stößt man in der einschlägigen aktuellen Literatur im Zusammenhang mit Personalerhaltung und -bindung fast überall auf diesen Begriff. Spricht man von Retention Management, so sind damit die oben genannten Bereiche bzw. Programme zur Mitarbeitererhaltung bzw. -bindung gemeint.⁴

2.2 Mittelstand/mittelständische Unternehmen

Als Mittelstand bzw. mittelständische Unternehmen werden im Rahmen dieser Arbeit die Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bezeichnet.

2.3 Mitunternehmerschaft

Eine Mitunternehmerschaft liegt vor, wenn sich zwei oder mehrere Personen in einer Personengesellschaft zu einem gemeinsamen Erwerbszweck unmittelbar und vollständig zusammenschließen und Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft, selbständiger Arbeit oder Gewerbebetrieb erzielen.⁵

3 Kleinunternehmen in Österreich

Im folgenden Kapitel wird zunächst auf die Definition von kleinen und mittleren Unternehmen (in weiterer Folge als KMU bezeichnet) eingegangen, anhand welcher auch eine Abgrenzung zwischen Kleinst-, Kleinunternehmen (KKU) und mittleren Unternehmen vorgenommen wird. Im Anschluss wird ein kurzer Überblick über die Entwicklung bzw. aktuelle Wirtschaftssituation von KMU in Österreich und allgemein sowie über deren Vor- und Nachteile im Vergleich zu Großunternehmen gegeben.

3.1 Definition von Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen

Die gängigste Form der größenspezifischen Unternehmensklassifizierung ist die Unterscheidung zwischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) einerseits und großen Unternehmen andererseits. Diese können ihrerseits jedoch in weitere Größenklassen eingeteilt werden, so dass neben der Einteilung in kleine und mittlere Unternehmen auch die Kleinstunternehmen als eigene Größenklasse dargestellt werden können.⁶

Möchte man nun eine Charakterisierung bzw. Abgrenzung der Kleinst-, der kleinen und der mittleren Unternehmen von den Großunternehmen vornehmen, so macht die Durch-

⁴ Vgl. Moser/Sachser (2002), S. 4; Vgl. o.V. (Dr.Kraus & Partner, 2009), o.S.

⁵ Vgl. Fritz (2007), S. 216

⁶ Vgl. Pfohl (2006), S. 11

sicht der einschlägigen Literatur sowie der Gesetzestexte eines schnell deutlich: es ist schwierig bzw. nicht möglich, eine einheitliche Definition von kleinen und mittleren Unternehmen zu finden.⁷ Die Bemühungen bzw. Empfehlungen der Europäischen Kommission zur Schaffung einer europaweit einheitlichen, gemeinsamen Definition von kleinen und mittleren Unternehmen unterstreichen dies zusätzlich.⁸ Generell betrachtet findet man in der Literatur zwei Möglichkeiten zur größenmäßigen bzw. betriebsgrößenspezifischen Unternehmenskategorisierung – die Kategorisierung nach quantitativen Merkmalen (z.B. betriebswirtschaftliche Kennzahlen, d.h. zahlenmäßig erfassbare Merkmale) einerseits und nach qualitativen (Beschreibung typischer Charakteristika von Unternehmensklassen) andererseits. Im Rahmen dieser Arbeit soll jedoch nicht detailliert auf diese Unterscheidung eingegangen werden.⁹

Vielmehr wird hier in weiterer Folge die Empfehlung zur Definition von KMU seitens der Europäischen Kommission als Abgrenzungsmerkmal der KMU von den Großunternehmen herangezogen. Der Grund liegt nicht zuletzt darin, dass es in Österreich keine eigene Definition von KMU gibt.¹⁰ Die Verwendung der vorgeschlagenen Definition ist für die Mitgliedstaaten zwar freiwillig, sie werden jedoch dazu aufgefordert, diese auf möglichst breiter Basis anzuwenden.¹¹ Die größenmäßige Zuordnung zu einer bestimmten Gruppe erfolgt hier nach den quantitativen Merkmalen Mitarbeiterzahl, Jahresumsatz und/oder Jahresbilanzsumme.¹²

Die folgende Abbildung gibt über die empfohlenen Schwellenwerte einen genauen Überblick:

⁷ Vgl. u.a. Behringer (2009), S. 30f; vgl. Pfohl (1997), S. 13; vgl. o.V. (Europäische Kommission, 2006), S. 6

⁸ Vgl. o.V. (Europäische Kommission, 2006), S. 6

⁹ Der interessierte Leser sei u.a auf Behringer (2009), S. 31ff.; Pfohl (2006), S. 5 verwiesen

¹⁰ Vgl. Behringer (2009), S. 33

¹¹ Vgl. o.V. (Europäische Kommission, 2006), S. 6

¹² Vgl. o.V. (Europäische Kommission, 2006), S. 12

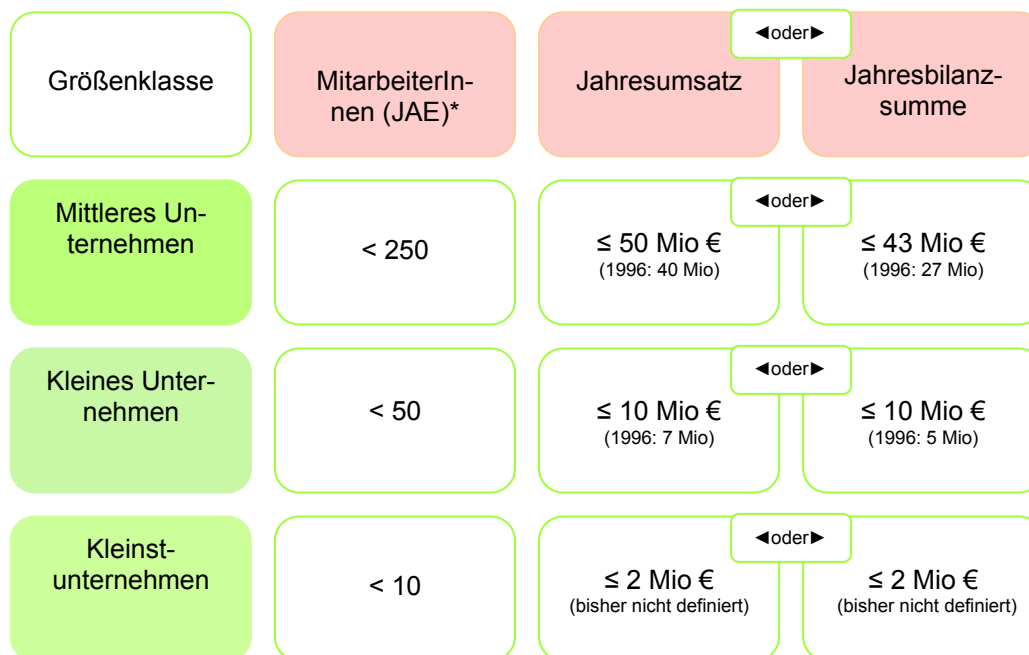


Abbildung 1: Schwellenwerte zur Definition von Kleinst-, Kleinunternehmen und mittleren Unternehmen¹³

*Jede Vollzeitkraft, die während des gesamten Berichtsjahres in einem bzw. für ein Unternehmen tätig war, zählt als eine Einheit. Für Teilzeit- und Saisonarbeitskräfte sowie Personen, die nicht das gesamte Jahr gearbeitet haben, ist jeweils der entsprechende Bruchteil einer Einheit zu zählen.¹⁴

Wenn in weiterer Folge von Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen gesprochen wird, so bezieht sich der Autor dabei auf Unternehmen, die nach dieser Definition der jeweiligen Gruppe zugeordnet werden. Es sei an dieser Stelle ebenfalls angemerkt, dass mangels einschlägiger Literatur und Erhebungen/Beiträgen, die eine Differenzierung zwischen Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen berücksichtigen, häufig auf Studien und Literatur zurückgegriffen werden musste, die keine Abgrenzung zwischen KMU und KKV als solchen vornehmen und vielmehr die Unternehmensgruppe der KMU als eine Einheit betrachten. Die Kapitel 3.2 und 3.3 beziehen sich somit auf die KMU und nicht lediglich auf KKV. Eine weitere Problematik ergibt sich aus der Tatsache, dass einzelne Größenklassen in der Literatur vielfach unterschiedlich definiert werden. Dies ist im Rahmen der hier vorliegenden Ausführungen auch zu berücksichtigen.

3.2 Statistische Daten inkl. Entwicklungstrends

KMU spielen sowohl in Österreich als auch in ganz Europa eine wichtige, zentrale Rolle, denn sie sind eine bedeutende Quelle für unternehmerische Fähigkeiten, Innovation und Beschäftigung. In den 27 Mitgliedstaaten der erweiterten Europäischen Union gibt es in

¹³ Quelle: o.V. (Europäische Kommission, 2006), S. 14 (leicht modifiziert)

¹⁴ o.V. (Europäische Kommission, 2006), S. 15

etwa 23 Mio KMU, die mit rund 75 Mio Arbeitsplätzen 99 % des Unternehmensbestandes ausmachen.¹⁵

KMU dominieren aber auch innerhalb der österreichischen Grenzen nahezu alle Wirtschaftsbereiche.¹⁶ So bilden Klein- und Mittelunternehmen (Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten) auch in Österreich die überwiegende Mehrheit der Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft. Laut WKO gab es in Österreich Ende 2008 rund 298.100 KMU, was 99,6 % der Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft Österreichs entspricht.¹⁷ Allerdings stehen auch KMU in Zeiten der weltweiten Wirtschaftskrise und des Konjunkturabschwungs vor komplexen Herausforderungen, wie sich verändernden regulatorischen Anforderungen, zunehmender Bedeutung von Ratings und Risikomanagement, verstärkter Internationalisierung etc.¹⁸

Die weltweite Wirtschaftskrise im Jahr 2009 hat auch die österreichischen KMU zum Teil stark getroffen. Eine aktuelle Studie sowie das Halbjahresupdate zur Studie von Ernst & Young unter dem Titel „Mittelstandsbarometer“, die auf der Befragung von 700 bzw. 900 mittelständischen Unternehmen in Österreich basieren, zeigen interessante Ergebnisse zu diesem Thema.¹⁹ Anfang 2009 haben 70 % der befragten Unternehmen angegeben, die Finanzkrise hätte direkte Auswirkungen auf ihr Geschäft: Rückgang des Inlands- und Auslandsgeschäfts, höhere Kreditzinsen, die u.a. zu Finanzierungsumstellungen, zum Investitions- und Stellenabbau führen usw., seien hier als einige der Probleme genannt, die insbesondere auch die KMU betreffen. Die Studie zeigte auch, dass die österreichischen Unternehmen im Vergleich mit Deutschland und der Schweiz am pessimistischsten waren.²⁰

Das Halbjahresupdate zur genannten Studie zeigt jedoch, dass viele der Unternehmen das Stimmungstief in der zweiten Jahreshälfte bereits überwunden haben. Die Ergebnisse: Geschäfts- und Konjunkturaussichten haben sich im Vergleich zum Jahresanfang deutlich gebessert, und auch die Wahrnehmung direkter Auswirkungen der Krise auf das eigene Geschäft geht bei den befragten Unternehmen zurück. In der zweiten Jahreshälfte 2009 geben so ganze 94 % der mittelständischen Unternehmen an, der aktuelle Zustand ihres Unternehmens sei stabil. Laut *Helmut Maukner* von Ernst & Young ist dies darauf zurückzuführen, dass der erste Schock vorbei ist und sich die Unternehmen nun auf die

¹⁵ Vgl. o.V. (Europäische Kommission, 2006), S. 5

¹⁶ Vgl. o.V. (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2008), S. 3

¹⁷ Vgl. o.V. (WKO, 2008), o.S.

¹⁸ Vgl. o.V., (Ernst & Young, 2009a), S. 5

¹⁹ Vgl. o.V. (Ernst & Young, 2009a), S. 1; o.V. (Ernst & Young, 2009b), S. 1

²⁰ Vgl. o.V. (Ernst & Young, 2009a), S. 1

neuen Rahmenbedingungen einstellen und die Krisensituation als unternehmerische Herausforderung erleben.²¹

3.3 Besonderheiten von KMU und ihre Vor- und Nachteile gegenüber Großunternehmen

An dieser Stelle wird auf einige allgemein wichtige Besonderheiten sowie Vor- und Nachteile von KMU im Vergleich zu Großunternehmen eingegangen. Hier soll v.a. der Fokus auf den Unternehmer selbst und seine Rolle im Unternehmen gelegt werden. Darüber hinaus wird kurz auf die Spezifikationen der KMU in den Bereichen Unternehmensführung und Finanzwirtschaft eingegangen. Im Rahmen des Kapitels vier werden dann detailliert die Vor- und Nachteile von KMU aus steuer- und haftungsrechtlicher Sicht behandelt.

Dem Unternehmer selbst kommt in kleinen und mittleren Unternehmen eine besonders wichtige Rolle zu. Die Beschäftigung mit der Unternehmerpersönlichkeit blickt dabei auf eine lange Tradition zurück, denn die meisten klassischen Ökonomen haben sich mit diesem Thema beschäftigt.²² Einer der ersten war *Cantillon*. Sein Konzept, das bereits aus dem 18. Jahrhundert stammt (Unternehmer agieren auf Märkten auf eigenes Risiko mit dem Ziel, Gewinne zu machen) liefert einige wichtige Hinweise selbst für den Unternehmer in heutigen KMU:

- ✓ Die Übernahme des Risikos auf eigene Rechnung führt zum Zusammenfallen von Eigentum und Unternehmensführung.
- ✓ Der Unternehmensleiter von KMU, der gleichzeitig auch Eigentümer ist, verhält sich anders als ein „Unternehmer“, der am Unternehmen nicht finanziell beteiligt ist.
- ✓ Unsicherheit stellt ein entscheidendes Problem des Unternehmers dar.
- ✓ Die Risikoübernahmebereitschaft des Unternehmers ist für die Unternehmensentstehung und den -bestand entscheidend.²³

Schumpeter weist in diesem Zusammenhang auf eine Verschmelzung der persönlichen Ziele und der Unternehmensziele bei KMU hin, denn der Unternehmer, der die Ziele

²¹ Vgl. o.V. (Ernst & Young, 2009b), S. 1

²² Vgl. Behringer (2009), S. 36

²³ Vgl. Cantillon (1755), zitiert in Behringer (2009), S. 37

bestimme, übe auch Macht aus, um diese durchzusetzen. Dabei verfolge er nicht ausschließlich finanzielle, sondern auch seine persönlichen, nichtfinanziellen Ziele.²⁴

Hieraus geht klar hervor, dass die prägende Rolle des Unternehmers natürlich auch mit Problemen verbunden sein kann. Problematisch ist sie insbesondere im Falle falscher Schwerpunktsetzungen des Unternehmers, die den Bestand des Unternehmens gefährden können.²⁵ *Behringer* weist hier auch darauf hin, dass die prägende Position des Unternehmers dazu führe, dass Unternehmer und Unternehmen nicht getrennt voneinander betrachtet werden dürfen, denn hier seien Person und Organisation aufeinander angewiesen.²⁶

Es sei hier auch auf empirische Untersuchungen zu Insolvenzen von KMU hingewiesen, von denen die meisten zu dem Ergebnis kommen, dass Management- und Führungsfehler der KMU-Unternehmer häufig zur Insolvenz geführt haben.²⁷

Die bereits erwähnte zentrale Stellung des Unternehmers hat auch Auswirkungen auf die Führung und die Struktur des Unternehmens. Das Unternehmen sei – so *Behringer* – für den Unternehmer ein Mittel zur Zielerreichung. Dabei spielen auch und besonders metaökonomische Ziele wie Freude und Selbstverwirklichung eine wichtige Rolle.²⁸ *Behringer* zitiert auch einige Autoren, die im Zusammenhang mit KMU vielfach auf eine „Planungslücke“ hinweisen, dass Planungen oft nicht dokumentiert seien und dass größere Unternehmen „mehr, intensiver und methodisch fundierter“ planen würden als kleinere, was sich in vielen Situationen als problematisch erweisen könne.²⁹ Ähnliche Probleme ergäben sich in KMU auch im Bereich des Rechnungswesens und der Kostenrechnung. Es fehle hier im Gegensatz zu den Großunternehmen häufig an qualifiziertem Personal, das eine ausreichende Datenerfassung und Bearbeitung in den beiden Bereichen übernehmen könnte.³⁰

Viele Autoren heben jedoch im Hinblick auf die Führung eines Unternehmens die Schnelligkeit und Flexibilität im Rahmen der Entscheidungsfindung als größten Vorteil der KMU gegenüber großen Unternehmen hervor.³¹

²⁴ Vgl. Schumpeter (1911), zitiert in *Behringer* (2009), S. 37f.

²⁵ Vgl. Hamer zitiert in *Behringer* (2009), S. 38

²⁶ Vgl. *Behringer* (2009), S. 39

²⁷ Vgl. Lück (2000) zitiert in *Behringer* (2009), S. 40

²⁸ Vgl. *Behringer* (2009), S.41

²⁹ Vgl. *Behringer* (2009), S. 42

³⁰ Vgl. Hamer, vgl. Kosmider zitiert in *Behringer* (2009), S. 44

³¹ Vgl. u.a. Aiginger, Julien, Bamberger zitiert in *Behringer* (2009), S.43

Schaut man sich den Finanzbereich in KMU an, so lässt sich als besonders prägend festhalten, dass hier der Unternehmer i.d.R. einen Großteil seines Kapitals (inkl. des Humankapitals) im Unternehmen gebunden hat, womit das Unternehmen auch seine Haupteinkommensquelle darstellt.³² Verbunden damit ist auch die Problematik im Falle einer Insolvenz, die regelmäßig zu langfristigen Zahlungsverpflichtungen und Haftung des Unternehmers führt. Oft verfüge der Eigentümer-Unternehmer nicht über ein breit gestreutes Anlagenportfolio, so dass er ein erhebliches, v.a. auch persönliches Risiko im Falle von Zahlungsschwierigkeiten, Insolvenz etc. tragen würde.³³

Hervorzuheben ist auch die Tatsache, dass KMU bei Kapitalbeschaffung gegenüber Banken nur ein geringes Machtpotenzial haben, so dass sie bei vergleichbarem Risiko meist mit höheren Kreditkosten aufgrund höherer Zinsen rechnen müssen als Großunternehmen.³⁴ Es sei hier auch auf die Ausführungen von *Pfohl* hingewiesen, der anhand der Unternehmensbereiche Führung, Personal, Organisation und Finanzierung eine Gegenüberstellung qualitativer Merkmale von KMU und großen Unternehmen bietet und somit auch einen Vergleich anhand der größenspezifischen Besonderheiten ermöglicht.³⁵

Diese besondere Problematik im Bereich der Finanzierung wird im Rahmen des Kapitels sieben („Die Bank – der (zu) starke Partner“) näher dargestellt.

³² Vgl. Mugler (1991) zitiert in Behringer (2009), S. 45

³³ Vgl. Markowitz (1952), vgl. Neus zitiert in Behringer (2009), S. 45

³⁴ Vgl. Wossidlo (1982) zitiert in Behringer (2009), S.46

³⁵ Vgl. Pfohl (2006), S. 18ff.

4 Gesellschafts- und Unternehmensformen für KMU in Österreich

Im Rahmen des folgenden Kapitels wird zunächst ein Überblick über die für österreichische Unternehmen in Frage kommenden Gesellschaftsformen gegeben, bevor im Detail auf die wichtigsten Gesellschaftsformen für Kleinst- sowie kleine und mittlere Unternehmen anhand ausgesuchter Bereiche eingegangen wird. Da eine Abgrenzung zwischen KGU und KMU (v.a. auch in diesem Sinne) nicht immer möglich ist, wird hier auf die Gruppe der KMU als ganze abgestellt. Insbesondere wird auf die steuerrechtlichen sowie haftungsrechtlichen Spezifikationen eingegangen.

4.1 Die Gesellschaftsformen in Österreich

Der Vollständigkeit halber wird an dieser Stelle zunächst ein Überblick über die in Österreich möglichen Unternehmensformen gegeben.

Einzelunternehmen		
<i>Nicht protokolliertes Einzelunternehmen</i>	<i>Eingetragener Unternehmer</i>	
Personengesellschaften		
<i>Innengesellschaften</i>	<i>Außengesellschaften</i>	
Stille Gesellschaft - typische stille Gesellschaft - atypische stille Gesellschaft	OG	
	KG	
	GbR	
Körperschaften		
<i>Kapitalgesellschaften</i>	<i>Vereine</i>	<i>Genossenschaften</i>
GmbH	rechtsfähiger Verein	
AG	nicht rechtsfähiger Verein	
SE*		
Sonderformen		
<i>EWIV**</i>	<i>GmbH & Co. KG</i>	<i>Privatstiftung</i>

Tabelle 1: Gesellschaftsformen in Österreich³⁶

*SE – Europäische Aktiengesellschaft; **EWIV - Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung

³⁶ Quelle: Verfasser; für Inhalte vgl. Seefelder (2008), S. 11 und Fritz (2008), S. 20

Die in obiger Tabelle durch Fettschrift hervorgehobenen Gesellschaftsformen sind dabei für KMU relevant. Auf die restlichen dargestellten Formen wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen, da sie für KMU nicht von Bedeutung sind. In weiterer Folge werden somit lediglich Details zu jenen Gesellschaftsformen dargestellt, die für KMU von Relevanz sind.

4.2 Die üblichen Gesellschaftsformen für KMU

Die besonders wichtige und prägende Stellung des Unternehmers bei KMU, wie weiter oben dargestellt, kommt insbesondere auch durch die Wahl der Rechtsform zum Ausdruck. So werden KMU überwiegend in der personenbezogenen Rechtsform des Einzelunternehmens und als Personengesellschaften geführt.

Die GmbH & Co. KG soll hier nur am Rande erwähnt werden, da sie eine Sonderform darstellt. Laut *Robert Zehetner* – Steuerberater der WWT Wirtschaftstreuhand – hatte diese Gesellschaftsform früher Vorteile, welche jedoch aufgrund von Gesetzesänderungen nicht mehr relevant sind. Heute gibt es kaum noch Neugründungen von GmbH & Co. KG, die bestehenden sind geschichtlich gewachsen.³⁷

Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht über in Frage kommenden Gesellschafts- bzw. Unternehmensformen für KMU in Österreich.

³⁷ Vgl. Zehetner (2010)

Unternehmensform	Abkürzung	Ca.-Anzahl an Rechtsträgern in Ös- terreich
I. Einzelunternehmen		
1. Nichtprotokolliertes Einzelunternehmen		375.000
2. Eingetragener Unternehmer	e.U.	8.800
II. Personengesellschaften		
1. Gesellschaft bürgerlichen Rechts	GbR	25.000
2. Offene Gesellschaft	OG	15.500
3. Kommanditgesellschaft	KG	39.980
III. Kapitalgesellschaften		
1. Gesellschaft mit beschränkter Haftung	GmbH	108.500

Tabelle 2: Übersicht: KMU-Gesellschafts- und Unternehmensformen in Österreich³⁸

Das nicht protokollierte Einzelunternehmen ist mit Abstand die beliebteste Unternehmensform in Österreich.³⁹ Laut WKO gab es hierzulande Ende 2008 knapp 375.000 Kammermitglieder in der Form eines nicht eingetragenen Einzelunternehmens.⁴⁰

Wie auch aus Tabelle zwei hervorgeht, zählen die GmbH sowie die Kommanditgesellschaft zu den am meist vertretenen Gesellschaftsformen Österreichs. Allerdings muss angemerkt werden, dass sich die Zahlen nicht auf die Gruppe der KMU beschränken.

4.3 Vor- und Nachteile der einzelnen Gesellschaftsformen aus steuerrechtlicher Sicht

Die Struktur und die Höhe der Steuerbelastung im Rahmen des österreichischen Steuerrechts hängen insbesondere davon ab, in welcher Rechtsform ein Unternehmen geführt wird. Es bestehen entscheidende Unterschiede vor allem zwischen der Besteuerung von Einzelunternehmen und Personengesellschaften auf der einen Seite und der Besteuerung von Kapitalgesellschaften auf der anderen.⁴¹ An dieser Stelle werden daher die steuerrechtlichen Besonderheiten einzelner Unternehmensformen dargestellt.

³⁸ Quelle: Fritz (2008), S. 20 (leicht modifiziert)

³⁹ Vgl. Fritz (2008), S. 36

⁴⁰ Vgl. o.V. (WKO 2008), S. 83

⁴¹ Vgl. Fritz (2007), S. 215

4.3.1 Einzelunternehmen

Ein Einzelunternehmen kommt nur dann in Frage, wenn eine alleinige Selbständigkeit angestrebt wird, ohne eine GmbH in der Gestaltungsform einer Einpersonengesellschaft errichten zu wollen.⁴²

Einzelunternehmer unterliegen der Einkommenssteuer (ESt). Deren Höhe richtet sich nach dem für die jeweilige Bemessungsgrundlage (d.h. dem zu versteuernden Einkommen) anwendbaren Tarif. Die prozentuelle Steuerbelastung ist umso größer, je höher das Einkommen des Unternehmers ist.⁴³

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über Vor- und Nachteile eines Einzelunternehmens aus steuerrechtlicher Sicht:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ✓ niedriger Einkommenssteuertarif bei geringen Gewinnen ✓ keine Entnahmebeschränkung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ eingeschränkte steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten ✓ keine sozialversicherungsrechtlichen Optionen

Tabelle 3: Vor- und Nachteile eines Einzelunternehmens aus steuerrechtlicher Sicht⁴⁴

Die eingeschränkten steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten bei einer EPU im Gegensatz zu einer GmbH sind die Vollbesteuerung des Unternehmensgewinnes in Höhe des dafür gültigen Einkommenssteuersatzes. Dieser ist für niedrige Einkommen gering. Bei höheren Gewinnen liegt dieser jedoch weit über der 25%igen Körperschaftssteuer der GmbH. Somit ist es im Allgemeinen wesentlich günstiger, in einer GmbH Unternehmensgewinne zu versteuern. Die Entnahmen in Form von Honorarnoten oder Gehaltsauszahlungen müssen bei der GmbH nicht in Höhe des Gewinnes ausfallen und können vom Unternehmer gesteuert werden. Lediglich das tatsächlich entnommene Geld unterliegt der Einkommenssteuer. Zusätzlich können GmbH-Unternehmensgewinne mit einer 25%igen Versteuerung ausgeschüttet werden. Hierdurch ergeben sich einige steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten bei der GmbH im Gegensatz zur EPU. Der GF einer GmbH hat im Gegensatz zum EPU die Möglichkeit, sich in der GmbH anstellen zu lassen und ist dann

⁴² Vgl. ebda, S. 40

⁴³ Vgl. Geymayer/Tröthan (2006), S. 51

⁴⁴ Quelle: Fritz (2008), S. 42 (leicht modifiziert)

automatisch bei der GKK versichert (ist möglich, wenn man maximal 25 % der Unternehmensanteile hält). Ein EPU ist automatisch bei der SVA versichert.

4.3.2 Personengesellschaften

Personengesellschaften zeichnen sich nach ihrem gesetzlichen Leitbild durch eine geringe Anzahl von Gesellschaftern aus. Im Rahmen einer Personengesellschaft werden die für die Geschäftsführung erforderlichen Maßnahmen von den Gesellschaftern selbst wahrgenommen, und es gilt der Grundsatz der Selbstorganschaft.⁴⁵ Dies bedeutet, dass die Gesellschafter einer Personengesellschaft berechtigt und verpflichtet sind, die Geschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft selbst zu übernehmen,⁴⁶

Die Gewinne, die im Rahmen von Personengesellschaften erzielt werden, werden nicht von der Gesellschaft selbst versteuert. Die Besteuerung erfolgt hier unmittelbar bei den Gesellschaftern im Rahmen der ESt. Verluste von Personengesellschaften werden direkt den Gesellschaftern zugerechnet und können somit zur Verminderung der Bemessungsgrundlage für die ESt und somit zur Verminderung der Steuerbelastung führen.⁴⁷

Vergleicht man die steuerrechtliche Position von Einzelunternehmen bzw. Personen- und Kapitalgesellschaften, so bieten die ersteren beiden einige Vorteile. Bei der Gründung sind weder bei Einzelunternehmen noch bei einer Personengesellschaft besondere Steuern zu entrichten. Beteiligt sich an der Personengesellschaft keine inländische Kapitalgesellschaft als persönlich haftende Gesellschafterin, so ist (im Gegensatz zu einer inländischen Kapitalgesellschaft) keine Gesellschaftssteuer zu entrichten. Werden im Rahmen einer Personengesellschaft Verluste erzielt, so führen diese zu keiner Ertragssteuerbelastung. Im Gegensatz dazu fällt selbst bei geringen wirtschaftlichen Erfolgen und sogar bei Verlusten einer Kapitalgesellschaft Ertragsteuer an. Diese Rechtsform ist somit erst ab einem bestimmten Gewinn rentabel.⁴⁸

4.3.3 Kapitalgesellschaften

Juristische Personen sind eigene Steuersubjekte und unterliegen mit den erwirtschafteten Gewinnen auch nach der Steuerreform 2009 der Körperschaftsteuer (KöSt) in Höhe von 25 % vom Jahresgewinn. Werden aus diesen versteuerten Gewinnen auch Ausschüttun-

⁴⁵ Vgl. Fritz (2000), S. 23

⁴⁶ Vgl. Bühner (2003), S. 209

⁴⁷ Vgl. Geymayer/Tröthan (2006), S.51f.

⁴⁸ Vgl. Fritz (2007), S.220

gen an die Gesellschafter getätigt, fällt darüber hinaus die Kapitalertragssteuer (KESt – eine Sonderform der ESt) in Höhe von 25 % an.⁴⁹ Dabei wird die KESt von der juristischen Person an der Quelle einbehalten und führt zur Endbesteuerung der Erträge. Im Ergebnis unterliegen die ausgeschütteten Gewinne einer Doppelbesteuerung, die insgesamt 43,75 % beträgt. Dabei können Verluste der Kapitalgesellschaft mit Gewinnen künftiger Jahre verrechnet werden und so die Bemessungsgrundlage für die KöSt mindern. Ein Nachteil von Kapitalgesellschaften besteht in der Kapitalverkehrssteuerpflicht. Diese beträgt 1 % der von den Gesellschaftern geleisteten Einlage.⁵⁰

Kapitalgesellschaften bieten aber auch steuerrechtliche Vorteile. Bei einer Beteiligung von höchstens 25 % können sämtliche Lohnsteuervorteile aus einem Anstellungsverhältnis gegenüber der eigenen Kapitalgesellschaft genutzt werden. Diese sind dabei unabhängig von der jeweiligen Einkommenshöhe. Die Besteuerung des 13. und 14. Monatsgehältes ist mit 6 % begrenzt. Dies stellt einen wesentlichen Vorteil im Vergleich zu Gesellschaftern mit einer höheren Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft als 25 %, aber auch zu den Einzelunternehmen und den Personengesellschaften dar. Darüber hinaus ist die Thesaurierung von Gewinnen in Kapitalgesellschaften im Vergleich zu Einzelunternehmen und Personengesellschaften umso steuergünstiger, je höher diese ausfallen.⁵¹

4.4 Vor- und Nachteile der einzelnen Gesellschaftsformen aus haftungsrechtlicher Sicht

Im Rahmen dieses Kapitels wird kurz auf die haftungsrechtlichen Aspekte der einzelnen Unternehmensformen eingegangen, wobei insbesondere auch die persönliche Haftung des Gesellschafters oder Geschäftsführers (z.B. im Falle einer GmbH) berücksichtigt wird.

4.4.1. Einzelunternehmen

Einzelunternehmer haften für die Verbindlichkeiten aus unternehmerischer Tätigkeit auch mit ihrem gesamten Privatvermögen. Eine Beschränkung dieser Haftung ist gesetzlich nicht vorgesehen. Ist eine solche in Einzelfällen erwünscht, muss mit allfälligen Anspruchsberechtigten gesondert eine Haftungsbeschränkung vereinbart werden, was jedoch nur in Ausnahmefällen möglich sein wird.⁵²

⁴⁹ Vgl. o.V. (WKO, 2009a), o.S.

⁵⁰ Vgl. Geymayer/Tröthan (2006), S.52

⁵¹ Vgl. Fritz (2007), S.219

⁵² Vgl. Geymayer/Tröthan (2006), S.5f.

4.4.2 Personengesellschaften

4.4.2.1 GbR und OG

Die beiden Gesellschaftsformen Gesellschaft bürgerlichen Rechts und die offene Gesellschaft weisen haftungsrechtliche Gemeinsamkeiten auf. Aus diesem Grund werden sie hier gemeinsam dargestellt. Zwar gibt es im Detail einige Unterschiede, diese sind jedoch für Zwecke dieser Arbeit nicht relevant. Im Wesentlichen weisen beide Gesellschaftsformen folgende Eigenschaften auf:

Im Rahmen einer GbR und einer OG ist zwischen der Haftung der Gesellschaft und der Haftung der Gesellschafter selbst zu unterscheiden. Für die Schulden der Gesellschaft haftet primär das gesamte Gesellschaftsvermögen. Übersteigen diese Schulden jedoch das Gesellschaftsvermögen, haften die Gesellschafter mit ihren Privatvermögen für die restlichen Schulden des Unternehmens.⁵³ Die Haftung der Gesellschafter einer GbR und einer OG für die Verbindlichkeiten ihrer Gesellschaft ist somit streng und weitreichend. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass die Gesellschafter für Gesellschaftsschulden unmittelbar, persönlich, unbeschränkt, unbeschränkbar, primär und solidarisch haften. Das bedeutet, dass jeder Gesellschafter für (auch von den Mitgesellschaftern) im Namen der Gesellschaft eingegangene Verbindlichkeiten mit seinem gesamten Privatvermögen und zwar in voller Höhe haftet. Eine mögliche interne Beschränkung dieser Haftung ist im Außenverhältnis nicht wirksam. Wichtig zu beachten sind auch die Haftung der Gesellschafter für Altverbindlichkeiten sowie die Nachhaftung eines ausgeschiedenen Gesellschafters.⁵⁴

4.4.2.2 Kommanditgesellschaft

Im Rahmen einer KG sind zwei Arten von Gesellschaftern zu unterscheiden, die jeweils unterschiedlich haften. Der Kommanditist (Teilhafter) haftet den Gesellschaftsgläubigern unmittelbar, jedoch nur bis zur Höhe seiner im Firmenbuch eingetragenen Haftsumme. Dabei gilt, dass die Haftung ausgeschlossen ist, soweit er diese geleistet hat. Von der Haftsumme ist jedoch die vom Kommanditisten im Innenverhältnis zu leistende Pflichteinlage zu unterscheiden. Wird ihm seine Einlage zurückgezahlt, so gilt sie den Gläubigern gegenüber als nicht geleistet. Auch beim Kommanditisten ist die Haftung für Altverbindlichkeiten zu beachten.

⁵³ Vgl. Geymayer/Tröthan (2006), S. 8

⁵⁴ Vgl. eda, S. 14

Im Gegensatz zum Kommanditisten haftet der Komplementär (Vollhafter) als zweite Art eines KG-Gesellschafters unbeschränkt. Seine Stellung ist in dieser Hinsicht mit der eines OG-Gesellschafters vergleichbar.⁵⁵

4.4.3 Kapitalgesellschaften

4.4.3.1 GmbH

Die Haftung im Falle einer GmbH ist etwas komplizierter gestaltet als jene der Personengesellschaften und kann aus drei Blickwinkeln betrachtet werden. Zunächst ist die haftungsrechtliche Stellung der Gesellschaft zu erwähnen – diese haftet für Verbindlichkeiten mit ihrem gesamten Vermögen. Die Befriedigung der Gläubiger stößt aber dann an ihre Grenzen, wenn das Gesellschaftsvermögen der GmbH aufgebraucht ist.

Weiters ist die Position der GmbH-Gesellschafter zu betrachten. Für die Gesellschafter besteht grundsätzlich keine persönliche Haftung für die GmbH-Verbindlichkeiten. Ihr Risiko beschränkt sich auf den Verlust der von ihnen geleisteten Stammeinlage. Es sind dennoch Ausnahmefälle denkbar, die eine darüber hinausgehende Haftung zur Folge haben können (z.B. Ausfallhaftung, grobes Missverhältnis zwischen Geschäftsumfang und vorhandener Kapitalausstattung usw.).

Wichtig ist insbesondere auch das Haftungsrisiko des GmbH-Geschäftsführers. Dieser ist im Rahmen seiner GF-Tätigkeit dazu verpflichtet, die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden. Verletzen mehrere vorhandene GmbH-Geschäftsführer ihre Obliegenheiten, so haften sie solidarisch für den daraus entstandenen Schaden. Darüber hinaus sind Fälle denkbar, in denen auch Gläubiger der GmbH unmittelbare Ansprüche gegenüber den Geschäftsführern haben können.⁵⁶ Die Haftung des GF – so der Steuerberater *Robert Zehetner* – ist so weitreichend, dass dieser gegenüber dem Finanzamt und der Sozialversicherung unbeschränkt mit seinem Privatvermögen haftet. Meistens bestehe außerdem eine private Haftung gegenüber der Bank.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Geymayer/Tröthan (2006), S. 20f.

⁵⁶ Vgl. Geymayer/Tröthan (2006), S.29f.

⁵⁷ Vgl. Zehetner (2010), o.S.

5 Optimierung durch Mitarbeiterbindung bzw. -erhaltung (Retention Management)

Die Mitarbeitermotivation und die damit oft einhergehende Mitarbeiterbindung spielen für die Unternehmenspraxis auch aus der Gewinnoptimierungssicht eine wichtige Rolle, denn der Mitarbeiter bzw. sein Wissen kann durchaus als das höchste Gut eines Unternehmens angesehen werden – dies ist immer wieder ein Thema in den Medien.⁵⁸ Dennoch wird die Bedeutung dieser Bereiche für das Unternehmen leider oft vernachlässigt. Darüber hinaus deuten aktuelle Trends auf eine Veränderung der Mitarbeiter-Unternehmen-Beziehung sowie eine Abnahme der Mitarbeiterloyalität hin.⁵⁹ Im Folgenden soll verdeutlicht werden, weshalb die Mitarbeiterbindung ein interessantes Personalinstrument darstellt, d.h. weshalb es wichtig ist, qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, und welche Möglichkeiten der Bindung sowie Motivation ein Unternehmen hat.

5.1 Ausgangssituation und Problematik

Koelwel und *Weigand* bringen die aktuelle Problematik rund um das Thema Mitarbeiter und Arbeitsplatz gut auf den Punkt: „Als die Wirtschaft noch brummte, schaffte er fleißig vor sich hin und war quasi ein wohlbehütetes Familienmitglied der Firma. Als sich die Zeiten änderten und Rotstifte auch vor den Personalabteilungen nicht Halt machten, betrachtete man ihn als Kostenverursacher und rationalisierte ihn weg, soweit dies nur möglich war. Inzwischen sind die Szenarien eines bevorstehenden Arbeitskräftemangels auch in den Chefetagen angelangt und haben die Unternehmenslenker zur Besinnung auf ihr höchstes Gut gebracht: den Mitarbeiter.“⁶⁰ Der Mangel an qualifiziertem Personal und damit verbunden ein steigender Druck auf die Beschäftigten, Produktivitätsverlust, die Nicht-Nutzung wertvollen Humankapitals – dies sind nur einige der Probleme, die sich in den letzten Jahren in zahlreichen Unternehmen abzeichnen und die v.a. auf Fehler in Management und Führung zurückzuführen sind. In den kommenden Jahren wird es daher mehr denn je wichtig sein, die Mitarbeiter als Leistungsträger anzuerkennen und ihr Potenzial freizusetzen.⁶¹ Denn die Mitarbeiter sind es, „in deren Köpfen wertvolles Wissen aus dem Unternehmen, zu Kunden, Produkten oder Dienstleistungen angehäuft ist. Sie sind die Schnittstelle zum Markt und repräsentieren das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit.“⁶²

⁵⁸ Für Beispiele siehe u.a.: o.V. (Stiftung & Sponsoring, 2010), o.S.; Sirleschtov (2009), o.S.

⁵⁹ Vgl. Liebhart (2009), S. 3

⁶⁰ Koelwel/Weigand (2009), o.S.

⁶¹ Vgl. Koelwel/Weigand (2009), o.S.

⁶² Koelwel/Weigand (2009), o.S.

In diesem Sinne widme ich mich im Folgenden dem „Retention Management“ und damit den Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung und gehe dabei kurz auch auf die Motivation ein.

5.2 Strategisches und operatives Retention Management

Liebhart beschreibt in „Mitarbeiterbindung – Employee Retention Management und die Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung“ erfolgreiche Bindungsaktivitäten⁶³. Er zitiert in diesem Zusammenhang u. a. *Maier*, laut dem erfolgreiche Bindungsaktivitäten einer systematischen Vorgehensweise folgen müssen, wobei man im Rahmen der Aktivitäten zwischen strategischen und operativen Schritten unterscheiden kann.⁶⁴ Zu den wichtigsten strategischen Schritten zählen hierbei die betriebswirtschaftliche Unternehmenssteuerung und die Verankerung der Mitarbeiterbindung.⁶⁵ Durch die Analyse wichtiger Funktionen und Personen im Unternehmen und die Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit werden hingegen die operativen Schritte gesetzt. An dieser Stelle sei angemerkt, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht im Detail auf die einzelnen Schritte und Methoden eingegangen werden kann. Für Details hierzu siehe u. a. *Liebhart* bzw. *Maier*. Hingegen sollen hier die im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit wichtigsten Tatsachen hervorheben werden.

5.2.1 Strategisches Retention Management

Im Rahmen des strategischen Retention Management ist zunächst die oben genannte betriebswirtschaftliche Unternehmenssteuerung zu nennen. In diesem Zusammenhang kann festgehalten werden, dass das Personal aus der Unternehmenssicht häufig den größten Kostenfaktor darstellt, weshalb entsprechende Investitionen in die eigenen Mitarbeiter meistens erst dann getätigt werden, wenn sie akut notwendig sind oder die Wahrscheinlichkeit besteht, dass der Mitarbeiter langfristig für das eigene Unternehmen erfolgreich ist. Dabei wird von den Unternehmen oft vernachlässigt, dass die Rekrutierungskosten für einen neuen Mitarbeiter (bzw. die Kosten zur Gewinnung einer verlorenen Spitzenkraft) möglicherweise viel mehr als deren Gehalts- und Gehaltsnebenkosten betragen können. In diesem Zusammenhang sind insbesondere auch Fluktuationskosten zu berücksichtigen: Anwerbungs-, Auswahl-, Einstellungs- und Einarbeitungskosten sowie Kosten für Minderleistungen während der Phase der inneren Kündigung eines Mitarbeiters.⁶⁶

⁶³ Vgl. *Liebhart* (2009), S. 22

⁶⁴ Vgl. *Maier* (2008), zitiert in *Liebhart* (2009), S. 22

⁶⁵ Vgl. *Liebhart* (2009), S.22

⁶⁶ Vgl. *Liebhart* (2009), S.22f.

Laut *Pepels* – Professor für Marketing an der Fachhochschule Gelsenkirchen/Bocholt – hat jede Neueinstellung Investitionscharakter und zieht ein erhebliches Personalkosten- und -nebenkostenvolumen nach sich, das problemlos über € 50.000 erreichen kann. Deshalb unterstreicht er, dass sich Mitarbeiterbindung auf jeden Fall lohnen würde.⁶⁷

Der zweite strategische Schritt meint die Notwendigkeit einer Verankerung der Idee der Mitarbeiterbindung in der Unternehmensstrategie, wobei zusätzlich auch eine Fixierung des Bindungsmanagements in den Programmen des Personalmanagements erfolgen sollte.⁶⁸

5.2.2 Operatives Retention Management

Die oben genannte zweite Ebene bezieht sich auf ein operatives Vorgehen, das dem Unternehmen hilft, strategisch relevante Mitarbeiter und Funktionen zu identifizieren und eine Analyse der Fluktuation sowie der Mitarbeiterzufriedenheit durchzuführen. In diesem Zusammenhang ist es in einem ersten Schritt wichtig, die erfolgskritischen Funktionen und Positionen in einem Unternehmen zu erkennen, wobei es hier zunächst nicht um den jeweiligen Stelleninhaber, sondern lediglich um die Bedeutung der Stelle für den Unternehmenserfolg geht. Darauf folgen die Analyse der strategisch wichtigen Personen im Unternehmen und die Identifikation des zu bindenden Personals. Im Rahmen der Analyse des unternehmensinternen Fluktuationsrisikos geht es darum festzustellen, ob und wodurch ein Unternehmen die Verbundenheit der identifizierten Mitarbeiter(gruppen) stärkt, und dem gegebenenfalls vorhandenen Motivationsverlust der Mitarbeiter mit Hilfe der Fluktuationsanalyse entgegenzuwirken. Neben der Fluktuation sollten Unternehmen auch weitere Indizien für Unzufriedenheit ihrer Mitarbeiter berücksichtigen – Krankenstands- und Fehlzeitenquoten etwa.⁶⁹

5.3 Möglichkeiten und Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung

Im Zusammenhang mit Inhalten und Wegen der Mitarbeiterbindung nennt *Liebhart* die folgenden Möglichkeiten bzw. Handlungsfelder, die es zu berücksichtigen gilt:

- ✓ Aufstiegs-, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- ✓ Unternehmenskultur und interne Kommunikation
- ✓ Mitarbeiterführung
- ✓ Anerkennung und Entscheidungsfreiheit am Arbeitsplatz

⁶⁷ Vgl. *Pepels* (2002) zitiert in *Liebhart* (2009), S. 23

⁶⁸ Vgl. *Liebhart* (2009), S. 25

⁶⁹ Vgl. *Liebhart* (2009), S.25ff.

- ✓ verschiedene Vergütungssysteme
- ✓ die Work-Life-Balance der Mitarbeiter.⁷⁰

Hirschfeld hebt in diesem Zusammenhang die folgenden Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung als zentral hervor:

- ✓ die Personalentwicklung,
- ✓ die Aufgabengestaltung,
- ✓ geeignete Führungsinstrumente und -personen sowie
- ✓ Anreizsysteme.⁷¹

Ein Vergleich mit den von *Liebhart* genannten Handlungsfeldern zeigt, dass sich diese weitgehend decken bzw. hinter den teilweise unterschiedlichen Bezeichnungen zumeist die gleichen Zusammenhänge dargestellt werden.

Hirschfeld beschreibt, dass Ansätze zum Retention Management oftmals im Kontext der Diskussion über „attraktive Arbeitgeber“ stehen, denn diese hätten es laut verbreiteter Meinung einfacher, die Loyalität ihrer Mitarbeiter zu sichern.⁷²

5.3.1 Fluktuation messen, Motivbarrieren erkennen

Damit sinnvolle Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung entwickelt werden können, ist es für das jeweilige Unternehmen zunächst wichtig festzustellen, mit welchen Motivlagen es zu tun hat.⁷³ Dazu bieten sich v.a. Befragungen der Mitarbeiter bzw. relevanter Mitarbeitergruppen an, wodurch festgestellt werden kann, worin Motivationsbarrieren bestehen und welche Verbesserungspotenziale es gibt. In diesem Sinne bieten sich auch so genannte „Exit Interviews“ an, mittels welcher beim Ausscheiden von Mitarbeitern Aufschluss über die Gründe für den Betriebswechsel gegeben wird. Diese ermöglichen es dem Unternehmen oftmals, aufgrund des risikofreien Raums die ungeschönte Wahrheit über Schwachpunkte sowie Problemfelder aus der Sicht der Mitarbeiter zu erfahren.⁷⁴

5.3.2 Rekrutierung – Fit zwischen Personal und Unternehmen

Wichtig ist auch, dass Retention Management als ein Bereich betrachtet wird, der schon vor dem Eintritt eines Mitarbeiters ins Unternehmen beginnt. Damit soll sichergestellt werden, dass der neue Mitarbeiter zur Unternehmenskultur und den bestehenden Kolle-

⁷⁰ Vgl. Liebhart (2009), S. 49ff.

⁷¹ Vgl. Hirschfeld (2006), S. 18

⁷² eda.

⁷³ Zum Thema Motivation(stheorien) siehe u. a. Maslow (1954) bzw. Herzberg (1966)

⁷⁴ Vgl. Hirschfeld (2006), S. 18f.

gen passt, aber auch dass realistische Erwartungen hinsichtlich Überstunden, Reisebedarf und weiteren Belastungsfaktoren in den neuen Arbeitnehmer gesetzt werden können.⁷⁵

5.3.3 Einarbeitung

Autoren wie *Russell* weisen darauf hin, dass die ersten Arbeitswochen in einem neuen Unternehmen für den Mitarbeiter die wichtigsten sind, wenn es darum geht, eine Basis für sein langfristiges „*employee commitment*“ zu schaffen.⁷⁶ Damit im Zusammenhang steht die Wichtigkeit der Vermittlung der Unternehmenskultur und der Bildung und Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls eines neuen Mitarbeiters. Hierzu bietet sich etwa der Einsatz erfahrener Mitarbeiter als Mentoren an.⁷⁷

5.3.4 Aufgabengestaltung: Autonomie und Erfolgchancen

Die Gestaltung der Arbeitsaufgaben steht in engem Zusammenhang mit der Motivation eines Mitarbeiters bzw. im negativen Fall dem Gegenteil davon. Wichtig hierbei ist v.a. das richtige Maß an Herausforderung, welches weder zur Über- noch zur Unterforderung führt. *Russell* beschreibt, dass in diesem Sinne auch die Einbindung qualifizierter Mitarbeiter in Problemlösungsprozesse und ihr Einfluss auf Unternehmensstrategien von hoher Bedeutung sind.⁷⁸

5.3.5 Personalentwicklung

Für viele Mitarbeiter und v.a. für die hochqualifizierten unter ihnen spielen die Möglichkeit der kontinuierlichen Erweiterung ihrer Kompetenzen und ihre berufliche Weiterentwicklung eine besonders wichtige Rolle. Dazu sind neben Trainings- bzw. Weiterbildungsangeboten auch herausfordernde Einsatzbereiche und -möglichkeiten notwendig. Wichtig sind hierbei für die Zufriedenheit mit den gebotenen Entwicklungschancen auch die Transparenz bzw. Fairness von Auswahl- und Beförderungsprozessen.⁷⁹

5.3.6 Führungsinstrumente

Im Rahmen der Führung sollte v.a. auf unternehmensweit geltende Leitlinien abgestellt werden, die verbindliche Standards für die Mitarbeiterführung und die Zusammenarbeit setzen. Diese sollten verschiedene Elemente wie den respektvollen Umgang, konstruktives Feedback, die Teilnahme der Mitarbeiter am Unternehmensgeschehen sowie eine

⁷⁵ Vgl. Hirschfeld (2006), S. 19

⁷⁶ Vgl. Russell (2001) zitiert in Hirschfeld (2006), S. 19

⁷⁷ Vgl. Hirschfeld (2006), S. 19

⁷⁸ Vgl. Russell (2001) zitiert in Hirschfeld (2006), S. 19f.

⁷⁹ Vgl. Hirschfeld (2006), S. 20

transparente Kommunikation beinhalten. Selbstverständlich müssen sich diese Grundsätze in der tatsächlich gelebten Unternehmenskultur widerspiegeln, um im Sinne der Bindung bzw. Motivation wirksam zu sein. Obwohl das Personalwesen verschiedene Führungsstile unterscheidet, gilt unter den bekannten Stilen das *Management by Objectives* als die wesentliche Grundlage für ein eigenverantwortliches und zielorientiertes Arbeiten. Das Führen durch Ziele ist dabei i.d.R. mit entsprechenden erfolgsbasierten Anreizsystemen verbunden. Neben der Betrachtung der Führung als Instrument sollte auch eine Bewertung von Führungsleistungen erfolgen. US-amerikanische Unternehmen etwa setzen hier auf ein so genanntes „Führungs-Leistungs-Barometer“, das umfassende Erkenntnisse über die Motivationslage einzelner Abteilungen geben soll.⁸⁰

5.3.7 Anreizsysteme

Nicht zuletzt sind auch Anreizsysteme im Rahmen der Mitarbeiterbindung von Bedeutung. Dabei wird den monetären Anreizsystemen zwar eine wichtige, aber nicht ausschlaggebende Funktion zugeschrieben. Wichtig sind sie v.a., weil sie nicht nur die materiellen Interessen der Mitarbeiter ansprechen, sondern auch eine Wertschätzung ihrer Leistung widerspiegeln. In diesem Sinne ist es wichtig, die Beeinflussbarkeit der leistungs-basierten Elemente für den einzelnen Mitarbeiter deutlich erkennbar zu machen. Besonders attraktiv sind Nebenleistungen wie Beiträge zur betrieblichen Altersvorsorge, Lebensarbeitszeitmodelle oder Aktienoptionen für Mitarbeiter, die zum Teil an eine bestimmte Dauer der Betriebszugehörigkeit gebunden sind. Zu den wichtigsten nicht-monetären Anreizen gehören v.a. attraktive und flexible Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung, die auch die *Work-Life-Balance* der Mitarbeiter mit berücksichtigen. Aktuell spielt die Unterstützung berufstätiger Eltern, die eine Integration von Beruf und Familie erleichtert, ebenfalls eine immer wichtiger werdende Rolle. Darüber hinaus zählen zu den nicht-monetären Bindungsinstrumenten verschiedene Zusatzangebote wie etwa kostenlose Getränke, eine Cafeteria oder organisierte Freizeitangebote.⁸¹

⁸⁰ Vgl. Hirschfeld (2006), S. 20f.

⁸¹ Vgl. Hirschfeld (2006), S. 21f.

6 Gewinnoptimierung bzw. -steuerung durch Nutzung betrieblicher Vorsorgemöglichkeiten

Wie das Kapitel vier verdeutlicht, ergeben sich für KK- und KM-Unternehmer sowohl aus steuerlicher als auch aus haftungsrechtlicher Sicht einige Probleme. Aus steuerrechtlicher Sicht ist eine Gewinnoptimierung bei Nichtbeachtung von potentiellen staatlichen Förderungen oftmals nicht gegeben. Darüber hinaus kann die in vielen Fällen vorliegende weitreichende persönliche Haftung des Unternehmers in dieser Hinsicht ebenso problematisch bzw. hinderlich sein. Im folgenden Kapitel werden deshalb einige Möglichkeiten zur Gewinnoptimierung aufgezeigt. Dabei bezieht sich der Autor einerseits auf theoretische Ausführungen, andererseits zeigt er konkrete Möglichkeiten aus der Praxis auf, die insbesondere den Kleinst-, den kleinen und mittleren Unternehmen verdeutlichen sollen, worauf sie in dieser Hinsicht besonders achten sollten.

Das Unternehmen hat u.a. im Sinne der Mitarbeiterbindung und -motivation und damit auch im Sinne einer Gewinnoptimierung verschiedene Möglichkeiten, seine Mitarbeiter zu fördern. Hierzu zählen unterschiedliche betriebliche Vorsorgemöglichkeiten, die auch staatlicherseits gefördert und unterstützt werden. Das nachfolgende Kapitel widmet sich diesen Möglichkeiten und ihren Vorteilen für das Unternehmen einerseits und die Mitarbeiter andererseits.

6.1 Ausgangssituation und der Bedarf an betrieblichen Vorsorgemöglichkeiten

Bis vor einigen Jahren existierte in Österreich im Rahmen der staatlichen Altersvorsorge ausschließlich das Umlageverfahren. In diesem Zusammenhang spricht man auch von einem Generationenvertrag, da in diesem Fall die jüngere (= arbeitende) Generation die ältere (= Pensionisten) versorgt. Betrachtet man jedoch die aktuelle Bevölkerungspyramide und die voraussichtlichen Entwicklungen der nächsten Jahre, so ist erkennbar, dass im Jahr 2030 (bei heutigem Stand des Pensionseintrittsalters und der Geburtenrate) auf einen Arbeitnehmer ein Pensionist kommen wird. Konkret heißt dies, dass man bei Beibehaltung des Umlagesystems im Jahr 2030 einer erwerbstätigen Person 50 % ihres Einkommens nur für die staatliche Pensionsversicherung „wegnehmen“ müsste, um einem Rentner im Rahmen seiner Pension den Erhalt von 50 % seines Arbeitseinkommens zu ermöglichen.⁸²

⁸² Vgl. Dolzer (2009), S.856

Die staatliche Altersvorsorge in ihrer bisherigen Form kann aufgrund des starken Geburtenrückgangs, der Verkürzung der Lebensarbeitszeiten und der Verlängerung der Ruhestandszeiten der österreichischen Bevölkerung nicht mehr aufrecht erhalten werden. Die ersten Auswirkungen dieser Entwicklung sind schon in der staatlichen Altersvorsorge erkennbar. Die Pensionsreformen 2003 und 2004 brachten u.a. die Änderung, dass der Pensionsprozentsatz schrittweise von 2 % jährlich auf 1,78 % gesenkt wird, was dazu führt, dass statt den bisher 40 Dienstjahren nun 45 Dienstjahre notwendig sein werden, um den höchstmöglichen Pensionsanspruch zu erhalten.⁸³ Betrachtet man konkrete Beispiele unter Berücksichtigung der Einkommenshöhen etc., so wird klar, dass die nötigen Rentenbarwerte derartige Höhen erreichen, dass sie durch eine rein private Altersvorsorge als Ergänzung zur staatlichen Vorsorge nicht finanzierbar sind. Um auch in Zukunft den Lebensstandard jedes Einzelnen in der Pension zumindest einigermaßen aufrecht erhalten zu können, muss zukünftig auf alle drei Säulen des Pensionssystems zurückgegriffen werden. Dies bedeutet, dass insbesondere auch die betriebliche Altersvorsorge als dritte Säule verstärkt zum Einsatz kommen muss.⁸⁴

Um diese Problematik noch näher zu erläutern, wird anhand der folgenden Graphiken der Unterschied zwischen einer privaten Pensionsvorsorge und der betrieblichen Vorsorge dargestellt.

Die folgende Graphik zeigt die Ausgangssituation für die private Vorsorge.

⁸³ Vgl. Dolzer (2009), S.857

⁸⁴ Vgl. Dolzer (2009), S.858

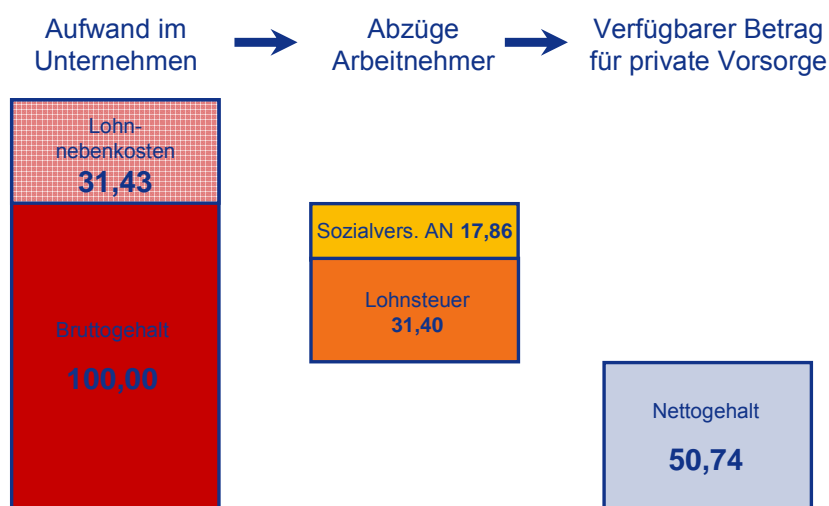


Abbildung 2: Ausgangssituation für die private Vorsorge⁸⁵

Die Berechnungsbasis ist dabei die folgende: Lohnnebenkosten DG: Sozialversicherung 21,9%, Sonstige LNK 8%, BVK 1,53%, Sozialversicherung DN: 18%, 17% für Sonderzahlungen

Grenzsteuersatz: 43,6% (ab EUR 25.000), 6% für Sonderzahlungen

Der Vorteil einer betrieblichen Altersvorsorge im Vergleich zur privaten Vorsorge kann durch einige Modifikationen in der obigen Graphik aufgezeigt werden, wobei auch hier die gleiche Berechnungsbasis wie oben herangezogen wird:

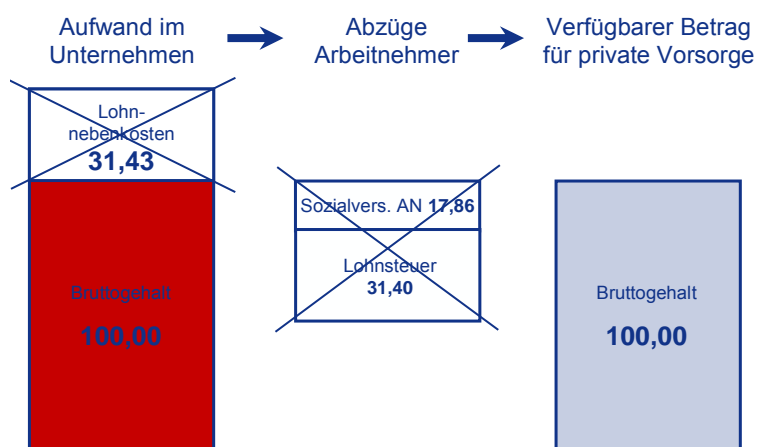


Abbildung 3: Steuern und Lohnnebenkosten sparen mit BAV⁸⁶

⁸⁵ Quelle: Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, Folie 6

⁸⁶ Quelle: Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, Folie 7

Die BAV weist dabei für den betroffenen DN v.a. den Vorteil auf, dass dieser einen bestimmten Betrag seines Bruttogehaltes zu 100 % für die Altersvorsorge nutzen kann. Der Vorteil für den DG hingegen liegt darin, dass in diesem Fall keine Lohnnebenkosten anfallen. Für Details hierzu siehe auch Kapitel 6.3.

Im europäischen Vergleich ist die betriebliche Altersvorsorge trotz aller Vorteile in Österreich noch wenig verbreitet. Während im europäischen Durchschnitt im Jahr 2003 etwa 50 % der Erwerbspersonen eine solche nutzten, hatte im gleichen Jahr in Österreich nur etwa 1/6 der unselbständig Erwerbstätigen einen betrieblichen Pensionsanspruch.⁸⁷ Im Jahr 2000 boten etwa 31.000 Betriebe ihren Arbeitnehmern eine betriebliche Vorsorge an – was ca. 13 % aller in Österreich tätigen Betriebe entsprach. Weit verbreitet ist sie dabei v.a. in der Kredit- und Versicherungswirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung, während sie im Gaststätten- und Beherbergungswesen und in der Bauwirtschaft kaum Anwendung findet.⁸⁸ Die vergleichsweise geringe Bedeutung liegt hierzulande v.a. an der umfassenden Einbindung der Erwerbstätigen in die öffentliche Pensionsvorsorge und dem (noch) hohen Leistungsniveau öffentlicher Pensionen.⁸⁹ Die oben ausgeführte Problematik macht aber deutlich, dass dem in Österreich nicht mehr lange so sein wird. Aus diesem Grund ist es nur zu verständlich, dass der österreichische Staat die dritte Säule des Pensionssystems – die betriebliche Altersvorsorge – fördert bzw. fördern muss.⁹⁰

Eine Erhebung des WIFO aus dem Jahre 2001, in der Betriebe mit einer betrieblichen Altersvorsorge befragt wurden, deckt Motive für die Gewährung einer solchen auf: stärkere Bindung von Arbeitnehmern mit hoher Qualifikation an das Unternehmen, Motivation zu höherer Leistung und der Wunsch der Arbeitnehmer nach einer Zusatzpension werden dabei als die wichtigsten genannt.⁹¹

6.2 Arten bzw. Varianten der betrieblichen Vorsorge

Wie schon erwähnt, haben die Unternehmen und ihre Mitarbeiter verschiedene Möglichkeiten der betrieblichen Vorsorge, die sowohl den einen als auch den anderen Vorteile bringen. Im Folgenden wird auf die einzelnen Möglichkeiten und ihre Vorteile näher eingegangen.

⁸⁷ Vgl. Url (2003), S. 325

⁸⁸ Vgl. Url (2003), S. 329

⁸⁹ Vgl. Url (2003), S. 325

⁹⁰ Vgl. Dolzer (2009), S. 858

⁹¹ Vgl. Url (2003), S. 325f.

6.2.1 Zukunftssicherung nach § 3 Abs. 1 Z. 15 lit. a EStG 1988

Diese Zukunftsvorsorge kann über verschiedene Varianten bzw. Produkte zum Einsatz kommen. Dazu gehören: Unfallversicherung, Krankenzusatzversicherung, Ablebensversicherung, Er- und Ablebensversicherung, Erlebens- bzw. Rentenversicherung, fondsgebundene Lebensversicherungen, aber auch Beiträge an Pensionskassen und betriebliche Kollektivversicherungen.⁹² Dabei gilt, dass je nach Variante (ob diese Beiträge also in Form einer Gehaltserhöhung des Arbeitgebers oder in Form einer Gehaltsumwandlung oder eines Gehaltsverzichts des Arbeitnehmers zustande kommen), diese mit Beiträgen bis max. € 300 p.a. bzw. € 25 pro Monat unter bestimmten gesetzlichen Voraussetzungen von der Einkommenssteuer und den Sozialversicherungsabgaben befreit sind.⁹³

Die Zukunftsvorsorge des § 3 Abs. 1 Z. 15 lit. a EStG 1988 kann dabei für all jene Personen in einem Unternehmen angewendet werden, die Arbeitnehmer im steuerlichen Sinne sind sowie für alle Mitglieder von Verwaltungsorganen von Kapitalgesellschaften, die ein steuerrechtliches Dienstverhältnis aufweisen und deren Beteiligung am Unternehmen unter 25 % beträgt. Die Zusage für die Zukunftsvorsorge kann entweder über eine Individualzusage oder als Gesamtzusage erfolgen. Darüber hinaus muss das Prinzip der Gleichbehandlung beachtet werden, welches besagt, dass die Zuwendungen des Arbeitgebers für die Zukunftsvorsorge nur dann von der Einkommenssteuer und Sozialversicherungspflicht befreit sind, wenn sie allen Arbeitnehmern oder bestimmten Gruppen gewährt werden.⁹⁴

Vertraglich betrachtet ist die Zukunftsvorsorge so zu gestalten, dass der Versicherungsnehmer und Prämienzahler das Unternehmen ist, welches die Prämien direkt an den Versicherer bezahlt. Begünstigt müssen entweder der Arbeitnehmer oder dessen Hinterbliebene sein.⁹⁵

Sollte sich im Laufe der Zeit die wirtschaftliche Lage des Unternehmens ändern, so gibt es bezüglich der Zukunftsvorsorge verschiedene Möglichkeiten:

- ✓ Bei Vorliegen einer Gefährdung des Unternehmens-Weiterbestandes ist es möglich, die Prämienzahlung zur Gänze einzustellen, wobei sich dies lediglich auf zukünftige Prämienleistung und nicht auf bereits geleistete Beiträge bezieht. Nach dem Widerruf des Arbeitgebers hat der Mitarbeiter die Möglichkeit einer Umwandlung in eine prä-

⁹² Vgl. Dolzer (2009), S. 860

⁹³ Zu den Grundvoraussetzungen siehe Dolzer (2009), S. 861f.

⁹⁴ Vgl. Dolzer (2009), S. 862

⁹⁵ Vgl. Dolzer (2009), S. 863

mienfreie Versicherung oder einer Fortsetzung des Vertrages mit selbst bezahlten Prämien.

- ✓ Liegen zwingende wirtschaftliche Gründe vor, so kann das Unternehmen mit der Prämienzahlung aussetzen oder diese einschränken.
- ✓ Bei Insolvenz des Unternehmens fällt das vorhandene Kapital, das sich in der Zukunftsvorsorge befindet, nicht in die Konkursmasse, da es ein Entgelt für die Leistungen des Arbeitnehmers darstellt und somit auch dem Bereich des Arbeitnehmers zuzuordnen ist.⁹⁶

Kommt es hingegen zu einer Beendigung des Dienstverhältnisses, so hat der Arbeitnehmer folgende Möglichkeiten:

- ✓ Umwandlung in eine prämienfreie Versicherung
- ✓ Übertragung des Rückkaufwertes in eine Pensionskasse, in eine betriebliche Kollektivversicherung oder in eine Gruppenversicherung des neuen Arbeitgebers
- ✓ Übertragung des Rückkaufwertes in eine ausländische Altersversorgungseinrichtung, wenn er seinen Arbeitsort dauerhaft ins Ausland verlegt
- ✓ Fortsetzung der Versicherung mit eigenen Prämien.⁹⁷

6.2.2 Die betriebliche Pensionszusage (direkte Leistungszusage)

Im Rahmen einer direkten Pensionszusage sagt ein Unternehmen einem bzw. mehreren bestimmten Mitarbeitern oder einer Gruppe von Mitarbeitern rechtsverbindlich, schriftlich und unwiderruflich zu, ihnen eine Firmenpension zu zahlen. Die Leistungspflicht trifft hier den Arbeitgeber. Dabei können die Leistungen eine Altersrente umfassen oder eine solche in Kombination mit einer Berufsunfähigkeitsrente oder einer Hinterbliebenenrente. Die Firmenpension kann zwar eine Höhe von 80 % des letzten Aktivbezugs erreichen, der begünstigte Arbeitnehmer darf jedoch im Rahmen der Pension insgesamt nicht mehr als 100 % seines Letztbezuges aus staatlicher und betrieblicher Rente bekommen.⁹⁸

Der Personenkreis, für den eine Firmenpension aus steuerrechtlicher Sicht in Frage kommt, umfasst Arbeitnehmer – natürliche Personen –, welche Einkünfte aus nichtselbständiger Arbeit beziehen, deren Witwen und Waisen, weiters freie Dienstnehmer und

⁹⁶ Vgl. Dolzer (2009), S.863f.

⁹⁷ Vgl. Dolzer (2009), S.864

⁹⁸ Vgl. Dolzer (2009), S.867

Konsulenten sowie Aufsichtsräte und geschäftsführende Gesellschafter von Kapitalgesellschaften mit einer Beteiligung von mehr als 25 %.⁹⁹

Im Zusammenhang mit der Firmenpension ist es für jene Unternehmen, die ihren Gewinn gemäß § 4 Abs. 1 EStG (doppelte Buchführung) oder § 5 EStG (protokollierte Unternehmen) ermitteln, möglich, für unwiderrufliche Pensionszusagen und direkte Leistungszusagen im Sinne des Betriebspensionsgesetzes gewinnmindernde Pensionsrückstellungen zu bilden.¹⁰⁰

6.2.3 Die betriebliche Kollektivversicherung

Seit September 2005 besteht die Möglichkeit, betriebliche Kollektivversicherungen zu gewähren. Diese bilden neben den Pensionskassen eine weitere Möglichkeit der steuerlich begünstigten Vorsorge des Arbeitgebers für seine Mitarbeiter. Die betriebliche Kollektivversicherung hat dabei eine Alters- und Hinterbliebenenvorsorge zu gewährleisten, weitere Versicherungsleistungen – mit Ausnahme der Invaliditätspension – sind jedoch nicht erlaubt. Tariflich betrachtet handelt es sich bei dieser Versicherung um eine Gruppenrentenversicherung, bei der die Versicherungssteuer lediglich 2,5 % beträgt.

Die Arbeitnehmer haben hier die Möglichkeit, Eigenbeiträge zu leisten. Diese dürfen die Beitragshöhe der Arbeitgeberbeiträge – mit einer Ausnahme – jedoch nicht übersteigen. Diese Ausnahme bestimmt, dass, wenn der Arbeitgeber weniger als € 1.000 p.a. einzahlt, der Arbeitnehmer bis max. € 1.000 einzahlen darf, um die staatliche Prämie, die er auf seine Beiträge bekommt, voll auszunutzen.¹⁰¹

Zu den Begünstigten einer solchen betrieblichen Kollektivversicherung können alle Personen zählen, die Arbeitnehmer sind. Nicht begünstigt werden können die Arbeitgeber.¹⁰²

6.2.4 Pensionskassen

Pensionskassen sind private, staatlich konzessionierte Vermögensverwaltungsunternehmen, deren Aufgaben die Organisation, die Finanzierung und die Verwaltung von Betriebspensionen sind. Dabei können Pensionskassen in betriebliche und überbetriebliche unterteilt werden.

Die Pensionskassenlösung bietet sich für natürliche Personen an, die ein privatrechtliches Arbeitsverhältnis zum Beitragszahler unterhalten, weiters für Mitglieder von Verwal-

⁹⁹ Vgl. Dolzer (2009), S. 868

¹⁰⁰ Vgl. Dolzer (2009), S. 869

¹⁰¹ Vgl. Dolzer (2009), S. 873

¹⁰² Vgl. Dolzer (2009), S. 874

tungsorganen juristischer Personen, die aus dieser Tätigkeit Einkünfte aus nichtselbständiger Arbeit beziehen oder GF einer GmbH bzw. Vorstände einer AG sind und mit maximal 25 % am Unternehmen beteiligt sind. Ein Arbeitgeber (gemeint sind Mitglieder von Verwaltungsorganen juristischer Personen mit einer Beteiligung von mehr als 25 %) kann ebenfalls für sich selbst Beiträge leisten, jedoch nur dann, wenn er auch seinen Arbeitnehmern eine Beteiligung am Pensionskassensystem ermöglicht.¹⁰³ Bezüglich der Beitragshöhe gilt: der Arbeitgeber kann 1,5 % des Bruttolohns einzahlen, der Arbeitnehmer ist berechtigt, Beiträge bis zur gleichen Höhe zu leisten bzw. bis zu € 1.000 p.a., um damit die staatliche Prämie für die staatlich geförderte Zukunftsvorsorge in voller Höhe zu bekommen.¹⁰⁴

6.2.5 Sonstige betriebliche Vorsorgen – die Abfertigungsvorsorge

Die Abfertigungsvorsorge ist vor allem für KMU ein wichtiges Thema. Großbetriebe mit mehreren hundert Mitarbeitern haben laufend Abfertigungszahlungen zu leisten, das Thema Abfertigung ist in solchen Unternehmen daher laufend vorhanden. KMU und da vor allem Klein- und Kleinstunternehmen haben hingegen mit diesem Thema eher selten zu tun. Die Abfertigungszahlungen – maximal ein Jahresgehalt inkl. 13. und 14. Gehalt – können sich somit schnell auf Summen von € 30.000 und mehr belaufen, wodurch sich für die meisten KMU die Frage der Liquidität stellt.¹⁰⁵

Seit Jänner 2003 existiert eine neue gesetzliche Regelung für die Abfertigung von Dienstnehmern – die „Abfertigung Neu“.¹⁰⁶ Dabei gilt, dass die gesetzlichen Bestimmungen über die Begünstigung für freiwillige Abfertigungen zur Gänze nicht mehr anzuwenden sind, wenn für neue Dienstverhältnisse ab 1.1.2003 laufende Beiträge nach dem neuen Abfertigungssystem in eine Mitarbeitervorsorgekasse gezahlt werden. Wird bei der Beendigung von Dienstverhältnissen, die vor dem 1.1.2003 begonnen wurden, eine freiwillige Abfertigung bezahlt, kann diese nach der „Viertelregelung“ laut § 67 Abs. 6 1. Satz EStG begünstigt besteuert werden. Nach dieser „Viertelregelung“ sind freiwillige Abfertigungen mit 6 % zu versteuern, soweit sie insgesamt ein Viertel der laufenden Bezüge der letzten zwölf Monate nicht übersteigen.¹⁰⁷

Darüber hinaus sind freiwillige Abfertigungen im Rahmen der „Zwölfstelregelung“ im nachfolgenden Ausmaß mit 6 % zu versteuern:

¹⁰³ Vgl. Dolzer (2009), S.877

¹⁰⁴ Vgl. Dolzer (2009), S.878

¹⁰⁵ Vgl. Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, eigene Notizen

¹⁰⁶ Vgl. Dolzer (2009), S.879

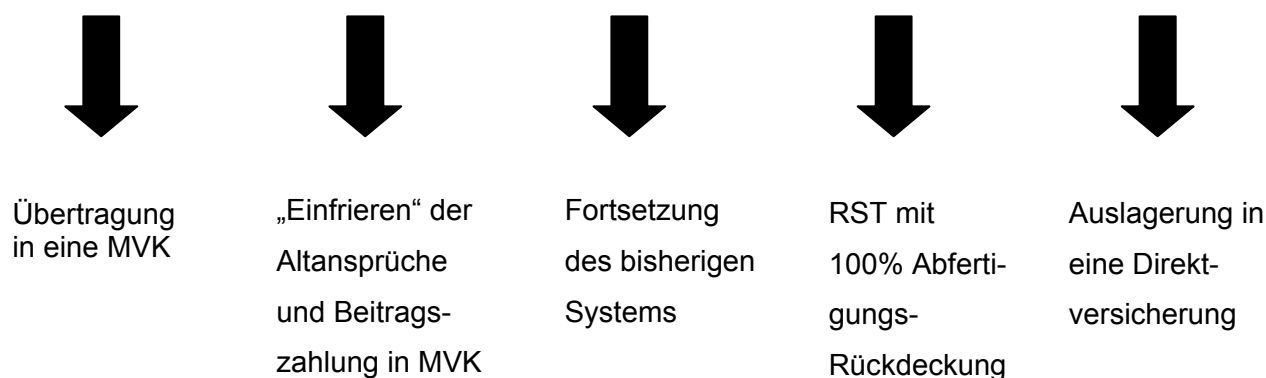
¹⁰⁷ Vgl. o.V. (WKO 2009b), o.S.

Nachgewiesene Dienstzeiten (inkl. Vordienstzeiten)	Ausmaß der Begünstigung
3 Jahre	2/12 der laufenden Bezüge der letzten 12 Monate
5 Jahre	3/12 der laufenden Bezüge der letzten 12 Monate
10 Jahre	4/12 der laufenden Bezüge der letzten 12 Monate
15 Jahre	6/12 der laufenden Bezüge der letzten 12 Monate
20 Jahre	9/12 der laufenden Bezüge der letzten 12 Monate
25 Jahre	12/12 der laufenden Bezüge der letzten 12 Monate

Tabelle 5: Zwölfstelregelung¹⁰⁸

Inwieweit für Dienstverhältnisse mit Beginn vor dem 1.1.2003 die Begünstigung im Rahmen der dargestellten Zwölfstelregelung anzuwenden ist, hängt laut § 67 Abs 6 2. Satz EStG davon ab, ob, wann und in welchem Ausmaß Altabfertigungsanwartschaften übertragen werden.¹⁰⁹

Aufgrund der gesetzlichen Änderungen ergeben sich folgende fünf Möglichkeiten der Abfertigungsvorsorge:¹¹⁰

Abbildung 4: Fünf Möglichkeiten der Abfertigungsvorsorge¹¹¹

- ✓ Bei der Übertragung in eine Mitarbeitervorsorgekasse (MVK) werden die gesamten bisher angefallenen Abfertigungsansprüche oder ein Teil davon in eine MVK eingezahlt. Die Höhe der Übertragung ist zwischen Dienstgeber und Dienstnehmer verhandelbar, wobei laut Weisungen der WKO eine Untergrenze von 50 % des ursprüngli-

¹⁰⁸ Vgl. o.V. (WKO, 2009b), o.S.¹⁰⁹ Vgl. o.V. (WKO, 2009b), o.S.¹¹⁰ Vgl. Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, Folie 30¹¹¹ Quelle: Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, Folie 30

chen Anspruches nicht unterschritten werden sollte. Die Abfertigung wird somit auf jeden Fall bezahlt und zwar unabhängig davon, ob der Mitarbeiter selbst kündigt oder gekündigt wird. Dies legt nahe, dass diese Form der Abfertigungsvorsorge für den Unternehmer selbst eher uninteressant ist, außer der MA ist bereit auf große Teile seiner Abfertigung zu verzichten.¹¹²

- ✓ Beim Einfrieren der Altansprüche und Beitragszahlung in MVK werden die bisherigen Ansprüche bzw. ein Teil davon eingefroren. Auch dieser Bereich beruht auf Verhandlungen zwischen Dienstgeber und Dienstnehmer, wobei auch hier laut Weisungen der WKO eine Untergrenze von 50 % des ursprünglichen Anspruches nicht unterschritten werden sollte. Die Bedingungen für eine Auszahlung decken sich dabei mit denen der alten Abfertigungsregelung, d.h. bei Selbstkündigung bekommt der Mitarbeiter nichts und der Dienstgeber erhält das Geld zurück. Die Ansprüche aus der Abfertigung neu, welche ab dem Zeitpunkt des Einfrierens der Altansprüche entstehen, nimmt der Dienstnehmer hingegen beim Verlassen des Unternehmens mit. Diese Variante ist dabei v.a. für Unternehmer selbst bzw. für Familienmitglieder interessant. Ein Beispiel zur Veranschaulichung: die Ehefrau des Firmeneigentümers ist seit 25 Jahren im Unternehmen angestellt. In diesem Fall ist die maximale Abfertigungshöhe laut Zwölfstelregelung erreicht. Die Ehefrau könnte ihre Ansprüche einfrieren, wobei diese mit den laufenden kollektivvertraglichen Gehaltserhöhungen weiterwachsen und beim Austritt aus dem Unternehmen in voller Höhe ausgezahlt werden. Zusätzlich erhält sie die Abfertigung neu in der bis zum Austritt angefallenen Höhe. Da die Abfertigung nur mit 6 % besteuert ist, besteht damit eine interessante Möglichkeit, steuerschonend Geld aus dem Unternehmen zu erhalten.¹¹³
- ✓ Entscheidet man sich für die Fortsetzung des bisherigen Systems, so bleibt alles beim Alten. Diese Variante ist grundsätzlich nicht empfehlenswert, außer das Geld spielt keine Rolle.
- ✓ Bei einer Rückstellung mit 100 % Abfertigungsrückdeckung wird mittels monatlicher Einzahlungen in eine klassische Lebensversicherung für die Abfertigung angespart. Dies entspricht einem fest verzinslichen Sparbuch. Diese Variante bietet zwar keine steuerliche Ersparnis, die Liquidität bei der Auszahlung wird jedoch gesichert. Diese Möglichkeit ist v.a. als Variante für die nächste (Auslagerung in eine Direktversicherung) zu sehen, wenn hierfür kein Kapital zur Verfügung steht.¹¹⁴

¹¹² Vgl. Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, eigene Notizen

¹¹³ Vgl. Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, eigene Notizen

¹¹⁴ Vgl. Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, eigene Notizen

- ✓ Als letzte Variante bietet sich die schon oben erwähnte Auslagerung in eine Direktversicherung. Diese Möglichkeit erfordert den Abschluss einer Direktversicherung mit Bezugsrecht beim Arbeitnehmer und ist an einige Voraussetzungen gebunden. Dazu zählen v. a. die unwiderrufliche Zweckwidmung als Abfertigungsvorsorge, die Erstprämienzahlung erfolgt in diesem Falle in Höhe des aktuellen Rückstellungswertes, die Versicherungsleistung muss dem künftigen Anspruch des Mitarbeiters bei Laufzeitende entsprechen, die Abfertigungszahlung erfolgt von der Versicherung direkt an den jeweiligen Mitarbeiter und die Haftung für Besteuerung der Abfertigung liegt beim Unternehmen (Abfertigungszahlung ist in Lohnverrechnung des Arbeitgebers aufzunehmen).¹¹⁵ Die Auslagerung in eine Direktversicherung bietet für den Arbeitgeber einige wichtige Vorteile: die Versicherungsprämie ist von der Versicherungssteuer befreit, die Aktivierungspflicht der Versicherung entfällt, der Vertrag ist kein Firmenvermögen, weshalb auch die Zinsen keines sind und der Zinsertrag daher auch nicht versteuert werden muss, die steuerwirksame Rückstellungsbildung entfällt (Eigenkapitalquote erhöht sich), und die Versicherungsprämie ist als Betriebsausgabe zu behandeln.¹¹⁶ Falls für diese Variante aufgrund der vorgesehenen hohen Erstzahlung jedoch kein Geld zur Verfügung steht, so bestehen zwei Möglichkeiten: Bei mehreren Dienstnehmern kann diese Variante zeitlich versetzt umgesetzt werden – d.h. beispielsweise im aktuellen Jahr für zwei der DN und im darauffolgenden Jahr für den dritten. Als zweite Möglichkeit kann man im Rahmen der Variante vier (Rückstellung mit 100 % Abfertigungsrückdeckung) monatlich ansparen, um dann nach einigen Jahren auf die fünfte Variante umzusteigen.¹¹⁷

Um einen besseren Überblick über die Kosten der fünf Varianten zu geben, erfolgt an dieser Stelle ein Kostenvergleich anhand des folgenden Beispiels: 35jähriger Mann, bisher 12 Dienstjahre und Pensionsalter von 62 Jahren. Das Bruttogehalt beträgt € 20.000 p.a., die jährliche Gehaltssteigerung im Schnitt 2 %. Die Gesamtbelastung der einzelnen Varianten wurde mit 2 % p.a. abgezinst.

¹¹⁵ Vgl. Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, Folie 32

¹¹⁶ Vgl. Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, Folie 33

¹¹⁷ Vgl. Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, eigene Notizen

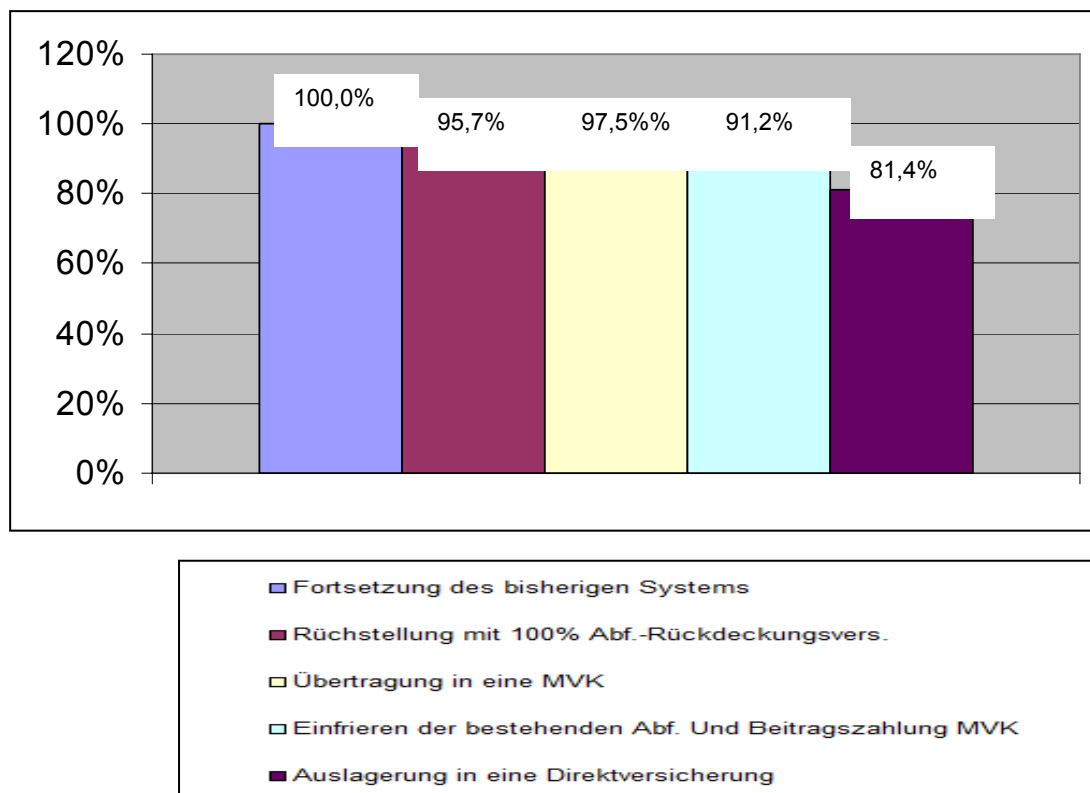


Abbildung 5: Kostenvergleich der einzelnen Abfertigungsvorsorge-Varianten¹¹⁸

Die Abbildung macht deutlich, dass die Variante fünf – Auslagerung in eine Direktversicherung – die kostengünstigste Möglichkeit darstellt.

Ein weiterer zu erwähnender Punkt betrifft den Finanzierungshorizont. So muss es nicht immer das Pensionsalter des Mitarbeiters sein, ab dem die Abfertigung fällig wird. Bei Personengesellschaften müssen die Mitarbeiter ihre Abfertigungen erhalten, wenn der Eigentümer selbst in Pension geht. In diesem Fall wäre somit der Pensionsantritt des Eigentümers der Finanzierungshorizont. Bei einer Betriebsübergabe haben die Mitarbeiter ebenfalls Abfertigungen zu erhalten, um nicht weiterhin dafür haftbar zu sein (betrifft den Eigentümer laut AVRAG).¹¹⁹

Da im Rahmen der Abfertigung neu die Rückdeckung nicht mehr verpflichtend ist, entstehen für die betroffenen Unternehmen häufig Finanzierungslücken. Die Rückstellung, die bis 2003 zu bilden war, betrug zumeist 45 % der Abfertigungszahlung. Davon mussten 50 % in Form von Wertpapieren als Sicherheit angekauft werden. Dies führte dazu, dass zumeist nicht einmal 25 % der Abfertigungszahlung angespart werden konnten, wodurch schon vor dem Jahr 2003 die Unternehmen mit Liquiditätsengpässen zu kämpfen hatten.

¹¹⁸ Quelle: Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, Folie 37 (leicht modifiziert)

¹¹⁹ Vgl. Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, eigene Notizen

Jene Mitarbeiter, die im Moment noch dem Abfertigungssystem alt zuzuordnen sind, sind zumindest bereits volle sieben Jahre im Unternehmen beschäftigt, der Schnitt wird jedoch bei über zehn Jahren liegen, wodurch der Abfertigungsanspruch bereits ein Drittel des Jahresgehaltes ausmacht. Die bestehende Problematik verschärft sich daher mit zunehmender Dauer.

Die folgenden Diagramme geben die Entwicklungen des Abfertigungsanspruches und der Finanzierungslücke für den Fall der Abfertigung alt und Abfertigung neu wieder und veranschaulichen diese Problematik anhand eines Beispiels noch genauer. Dabei wird als Beispiel ein 44jähriger Mann mit bisher 12 Dienstjahren und einem Pensionsalter von 62 Jahren sowie einem Bruttogehalt von € 20.000 p.a. und einer jährlichen Gehaltssteigerung von 2 % im Schnitt herangezogen.

Die erste Graphik zeigt die Entwicklung des Abfertigungsanspruches und der Finanzierungslücke bis 2002, d.h. für den Fall der Abfertigung alt.

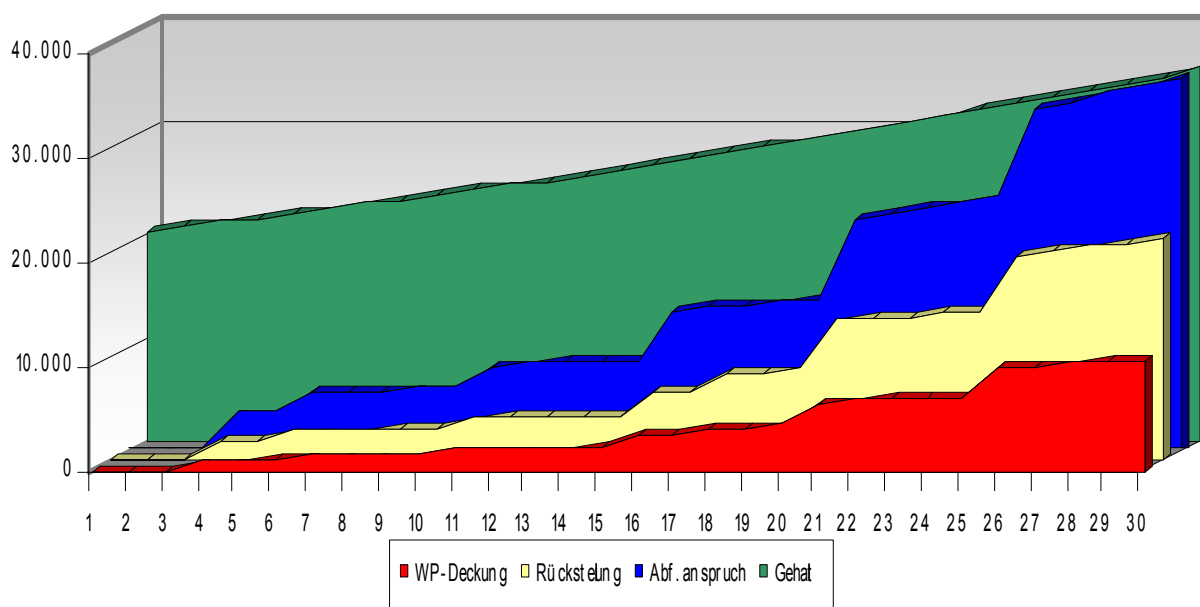


Abbildung 6: Entwicklung des Abfertigungsanspruches und der Finanzierungslücke bis 2002¹²⁰

Die folgende Graphik zeigt die oben genannten Entwicklungen ab 2003 für den Fall der Abfertigung neu, also anhand des gleichen Beispiels des 44jährigen Mannes.

¹²⁰ Quelle: Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, Folie 25

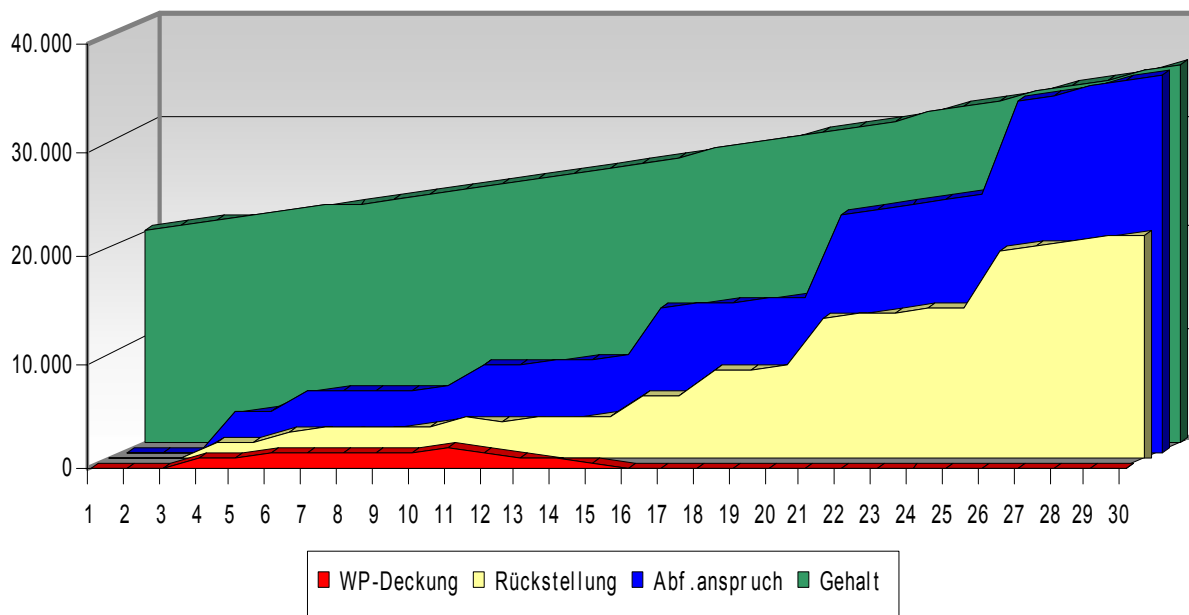


Abbildung 7: Entwicklung des Abfertigungsanspruches und der Finanzierungslücke ab 2003¹²¹

Um den Entwicklungsunterschied zwischen der Wertpapier-Deckung und dem Abfertigungsanspruch ab 2003 noch mehr zu verdeutlichen, sind in der folgenden Graphik nur diese beiden Entwicklungen dargestellt.

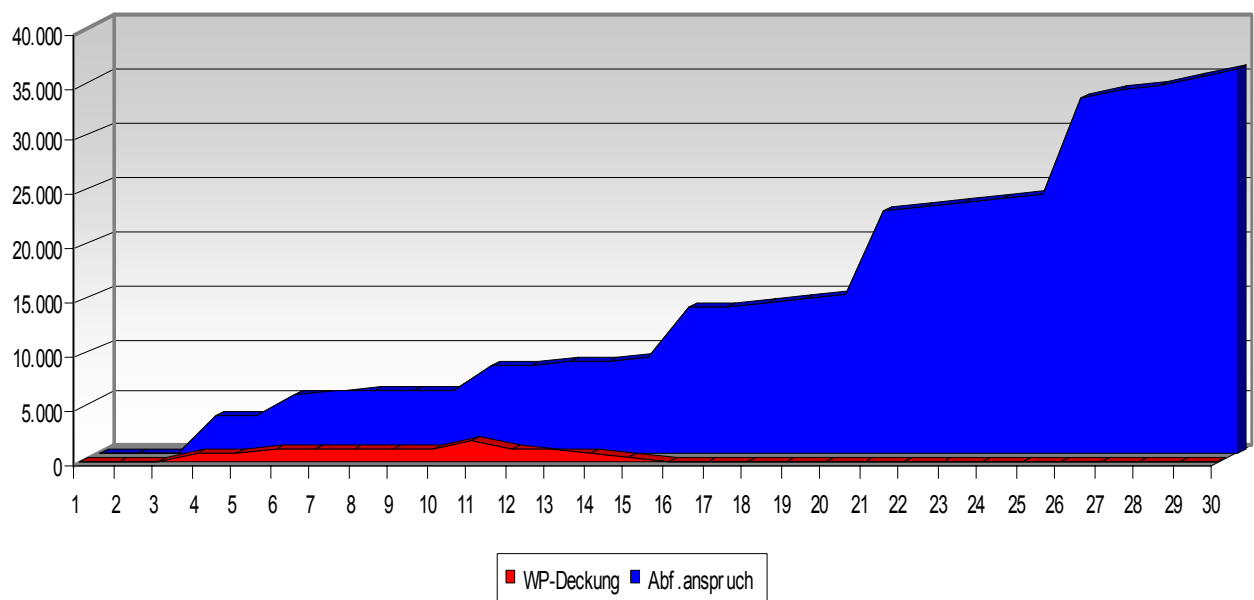


Abbildung 8: Entwicklung des Abfertigungsanspruches und der Finanzierungslücke ab 2003 – WP-Deckung und Abfertigungsanspruch¹²²

¹²¹ Quelle: Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, Folie 26

¹²² Quelle: Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, Folie 27

Seit 2007 besteht für die Unternehmen die Möglichkeit, zukünftige Forderungen aus dem Abfertigungsanspruch ihrer Mitarbeiter zu 100 % über eine Abfertigungs-Rückdeckungsversicherung abzusichern (vor 2007 mussten hierzu Wertpapiere gehalten werden).

Die drei obigen Grafiken zeigen sehr deutlich die finanzielle Lücke, die sich für KMU ergibt, wenn diese nicht rechtzeitig vorsorgen. Der Unternehmer ist gesetzlich dazu verpflichtet, 40 % seiner möglichen Abfertigungszahlung in Form einer Rückstellung in der Bilanz darzustellen (bei Mitarbeitern, die über 60 Jahre alt sind, sind es 60 %). Bis 2002 waren KMU verpflichtet, 50 % dieser Rückstellungssumme in Form von Wertpapieren anzuschaffen. Damit war gewährleistet, dass im Allgemeinen 20 % der möglichen Abfertigungszahlung in Form von liquiden Mitteln zur Verfügung standen. Zwar war auch dies nur ein Tropfen auf den heißen Stein, damit konnte aber zumindest ein Teil der Summe aufgebracht werden. Seit 2003, und zwar mit der Einführung der Abfertigung neu, ist die Verpflichtung, diese Wertpapiere anzuschaffen, weggefallen. In Abbildung 10 ist deutlich zu erkennen, welche Liquiditätslücke sich daraus ergeben kann, wenn KMU diese Problematik nicht erkennen.

Die Abfertigung spielt jedoch auch aus haftungstechnischen Gründen eine wichtige Rolle. Bei Personengesellschaften kommt bei Betriebsveräußerungen das sogenannte Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz (AVRAG) zum Tragen. Dieses besagt, dass „[...] gem. § 6 AVRAG für Verpflichtungen aus einem Dienstverhältnis zum Veräußerer, die vor dem Zeitpunkt des Betriebsüberganges begründet wurden, der Veräußerer und der Erwerber zur ungeteilten Hand haften, [...]“¹²³

Dabei ist für den Veräußerer eine Haftungsbeschränkung hinsichtlich Abfertigungen und Pensionsansprüchen, die nach Betriebsübergang fällig werden, vorgesehen. Somit haftet der Veräußerer für Abfertigungen nur mit jenem Betrag, der dem fiktiven Abfertigungsanspruch im Zeitpunkt des Betriebsüberganges entspricht. Dies ist jener Betrag, den er zu zahlen gehabt hätte, wenn das Dienstverhältnis zum Zeitpunkt des Betriebsüberganges beendet worden wäre.¹²⁴

Bei Kapitalgesellschaften hingegen kann die Abfertigung alt in die Gesellschafterhaftung fallen. Da die Abfertigungszahlung kein unvorhersehbares Ereignis ist, hat der Insolvenzgleichs fonds, welcher die geschädigten Dienstnehmer bedient, die Möglichkeit, sich

¹²³ Vgl. Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, Folie 28

¹²⁴ Vgl. Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, Folie 28

am Geschäftsführer zu regressieren.¹²⁵ Für die Gesellschafter oder die geschäftsführenden Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft von Interesse ist darüber hinaus, dass der Insolvenzausgleichsfonds nicht für Abfertigungszahlungen von Gesellschaftern herangezogen wird. Weiters wird das Thema Abfertigung alt selten bei Stundensatzkalkulationen berücksichtigt. Ein Mitarbeiter beispielsweise mit einem Bruttolohn von € 2.000 im Monat, welcher bereits seit 15 Jahren im Unternehmen beschäftigt ist, hat einen Abfertigungsanspruch von 6/12 seines Jahreseinkommens. Dies sind brutto € 14.000. Zurückgerechnet auf die letzten 15 Jahre, ergibt dies einen Wert von € 933,33 jährlich. Bei einer 38,5-Stunden-Woche entfallen pro Arbeitsstunde somit € 0,47 allein auf die Abfertigungszahlung.¹²⁶

6.3 Vorteile der einzelnen betrieblichen Vorsorgemöglichkeiten

An dieser Stelle erfolgt zunächst eine Darstellung der Vorteile der betrieblichen Altersvorsorge im Allgemeinen anhand eines konkreten Zahlenbeispiels und im Anschluss daran zusammenfassend eine Übersicht der wichtigsten Vorteile der einzelnen oben dargestellten Vorsorgemöglichkeiten aus der Unternehmens- und der Mitarbeitersicht.

Allgemein betrachtet besteht der Vorteil der betrieblichen Vorsorgemöglichkeiten meist darin, dass es zwar keine Steuerfreiheit, aber einen Steueraufschub und eine Befreiung von den Sozialversicherungsbeiträgen gibt. Dies wirkt sich positiv auf die reale Kostenbelastung der Beiträge aus und soll hier anhand eines konkreten Zahlenbeispiels verdeutlicht werden¹²⁷. Unter der Annahme, dass ein Arbeitnehmer eine Bruttolohnerhöhung von € 100 bekommt, stellt sich die Gehaltsabrechnung für diesen AN wie folgt dar:

Bruttolohn		€ 100
Krankenversicherung	- 3,75 %	- € 3,75
Arbeitslosenversicherung	- 3,00 %	- € 3,00
Pensionsversicherung	- 10,25 %	- € 10,25
Arbeiterkammerumlage	- 0,5 %	- € 0,50
Wohnbauförderungsbeitrag	- 0,5 %	- € 0,50
Verbleibende Summe		€ 82,00
Lohnsteuer (Einkommen unter € 25.000 p.a.)	- 38,33 %	- € 31,44
Bleiben dem Arbeitnehmer		€ 50,56

Tabelle 4: Beispiel¹²⁸

¹²⁵ Vgl. Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, eigene Notizen

¹²⁶ Vgl. Plass (2010), mündlicher Vortrag „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“, eigene Notizen

¹²⁷ Vgl. Dolzer (2009), S. 859

¹²⁸ Quelle: eda.; zum Vergleich siehe auch Abb. 2 auf S. 27

Auch der Arbeitgeber hat Abgaben zu leisten, und zwar:

Sozialversicherung (Pensions-, Unfall-, Krankenversicherung etc.)	21,40 %
Wohnbauförderungsbeitrag	0,50 %
Beitrag zum Familienlastenausgleichfonds	4,95 %
Kommunalsteuer	3,00 %
Abfertigung NEU	1,53 %
Ergibt Zusatzkosten in Höhe von	31,38 %

Tabelle 5: Abgaben des Arbeitgebers¹²⁹

Im Ergebnis bedeutet dies, dass das Unternehmen ca. € 132 investieren muss, damit der Arbeitnehmer in etwa € 50 netto bekommt. Daraus ist klar erkennbar, wie stark sich die steuerlichen Regelungen und die Befreiung von den Sozialabgaben auf die Höhe der realen Vorsorgeaufwendungen auswirken. Mehr noch: finden Arbeitnehmer und Arbeitgeber betragsmäßig betrachtet einen „Mittelweg“, so profitieren beide: Der Arbeitgeber durch die Einsparungen bei den Lohnnebenkosten und der Arbeitnehmer durch den Wegfall der Sozialversicherungsbeiträge und der Lohnsteuer. Daraus resultiert im Vergleich zu einer privaten Vorsorge somit, dass der Arbeitgeber hier mehr investieren kann.¹³⁰

In der Rentenphase schließlich, wenn die Bezüge vom Arbeitnehmer zu versteuern sind, unterliegt dieser meist einer niedrigeren Progressionsstufe als im Berufsleben, so dass sich für ihn durch den Steueraufschub ein Vorteil ergibt. Anhand der Zahlen des obigen Beispiels dargestellt bedeutet dies, dass, wenn das Unternehmen genau € 131,38 mehr für den Mitarbeiter aufwendet, dieser € 50,56 in eine private Altersvorsorge investieren kann. Angenommen, dass nun beide Beträge in eine Sparform mit 6 % Effektivverzinsung bei einer Laufzeit von 30 Jahren investiert werden, würden aus den € 50,56 in dieser Zeit € 290 und aus den € 131,38 dann € 754 werden. Das ergibt sich bei monatlicher Auszahlung der Versicherungssumme in Form einer Zusatzpension.

Zieht man von der Rente aus der betrieblichen Vorsorge die Steuern in Höhe von 38,33 % ab, so bleiben immer noch € 465 und damit eine Differenz von 62 %. Setzt man das Beispiel über Monate bzw. Jahre hinweg fort, so kann man erkennen, um wie viel höher die Summen sind, die ohne Mehrkosten für das Unternehmen im Vergleich zur Lohnerhöhung angespart werden können. Ein Verzicht der Mitarbeiter auf einen Teil ihres aktuellen Nettolohns und das steuerlich begünstigte Ansparen für die Altersvorsorge (d.h.

¹²⁹ Quelle: Dolzer (2009), S.859 (leicht modifiziert)

¹³⁰ Vgl. Dolzer (2009), S.859

eine Teilung des Einkommens in einen Barlohn und einen Versorgungslohn) würden somit beiden Seiten (finanzielle) Vorteile bringen.¹³¹

Die folgende Tabelle beinhaltet Details zu den Vorteilen einzelner genannter Vorsorgemöglichkeiten.

¹³¹ Vgl. Dolzer (2009), S.860

Variante	Vorteile für das <u>Unternehmen</u>	Vorteile für die <u>Mitarbeiter</u>
Betriebliche Altersvorsorge allgemein	Steueraufschub und Befreiung von Sozialversicherungsbeiträgen, dadurch positive Auswirkung auf die Kostenbelastung der anzusparenden Beiträge.	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Durch die Möglichkeit der betragsmäßigen Mittelweg-Findung: Einsparungen bei Lohnnebenkosten 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Durch die Möglichkeit der betragsmäßigen Mittelweg-Findung: Wegfall der Sozialversicherungsbeiträge und der Lohnsteuer
Zukunftssicherung nach § 3 (1)15 EStG	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instrument der Mitarbeitermotivation und -bindung ✓ Steuerermindernde Betriebsausgabe ✓ <i>Geringer Aufwand bei unternehmensfinanziertem Modell:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ als Ersatz überkollektivvertragl. Lohnerhöhung möglich ✓ in diesem Fall keine Zusatzkosten für das Unternehmen ✓ billigste Form der Lohnerhöhung ✓ keine Lohnnebenkosten 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Steuerfreie Kapitalentnahme bei Auflösung des Dienstverhältnisses möglich ✓ Muss nicht als Alterspension konsumiert werden ✓ Entfall von Sozialversicherungsbeiträgen und/oder Lohnsteuer ✓ Zusätzliche Hinterbliebenenvorsorge ab Beginn möglich ✓ KEST-frei ✓ <i>Bei unternehmensfinanziertem Modell:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zusätzliche Unternehmensleistung zu bestehendem Gehalt ✓ „Brutto für Netto“ sparen ✓ Lohnsteuerfrei ✓ Sozialversicherungsbeitragsfrei ✓ Bei Gehältern ab ca. € 1.000 staatl. Förderung von über 100 % im Vergleich zu privater Vorsorge

<p>Zukunftssicherung nach § 3 (1)15 EStG</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bei mitarbeiterfinanz. Modell (Gehaltsumwandlung): ✓ keine Kosten für das Untern. ✓ wird aus bestehendem Gehalt vom Mitarbeiter finanziert ✓ Entfall der sozialversicherungsunabhängigen Lohnnebenkosten 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bei mitarbeiterfinanz. Modell: ✓ Lohnsteuerfrei sparen ✓ Kein Verlust von Sozialversicherungsleistungen ✓ Bei Behältern ab ca. € 1.000 staatl. Förderung von über 60 % im Vergleich zu privater Vorsorge ✓ Zu € 15 Netto-Eigenleistung pro Monat staatl. Zuschuss von knapp € 10
<p>Betriebliche Pensionszusage (Firmenpension)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Steuervorteile (Ausgaben stellen einen Betriebsaufwand dar) ✓ Sparen von Sozialabgaben ✓ Bei bestimmten Unternehmen können für unwiderrufliche Pensionszusagen und direkte Leistungszusagen gewinnmindernde Pensionsrückstellungen gebildet werden ✓ Möglichkeit der Einbindung einer Rückdeckungsversicherung ✓ Viel flexibler als die betriebliche Kollektivversicherung - BKV Beitragszahlung mit 10% der Bruttolohnsumme (aller Mitarbeiter die eine BKV bekommen – bzw. 15% wenn die anderen nur 5% bekommen) limitiert; bei BKV ist keine Kapitalauszahlung sondern nur eine Rente möglich; keine Gehaltsumwandlung möglich ✓ Ideales Mittel zur Steigerung der Mitarbeiterbindung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Keine Lohnnebenkosten bei den Beiträgen ✓ Kein Veranlagungsrisiko, Höhe der Pension ist fix (abgesehen von der Wertanpassung, die kein Risiko im eigentlichen Sinn bedeutet) ✓ Steuerfreie Veranlagung (keine steuerlichen Konsequenzen während der Prämienzahlungsdauer) ✓ Aussetzen bzw. Einstellen der Ansparung durch den Dienstgeber nur in Ausnahmefällen möglich

<p>Betriebliche Kollektivversicherung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beiträge sind lohnsteuerbefreit ✓ Höhe der Beiträge ist im Falle einer beitragsorientierten Zusage für das Unternehmen kalkulierbar, keine Nachschusspflicht 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entsprechendes Guthaben auch nach kurzer Zeit durch Errechnung eines Unverfallbarkeitsbetrages ✓ Schnellere Kapitalbildung und stärkere Wirkung des Zinseszinses über die Laufzeit ✓ Überschüsse sind spätestens am Ende des nächsten Geschäftsjahres den einzelnen Verträgen gutzuschreiben
<p>Abfertigungsvorsorge</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gleichmäßige und planbare Liquiditätsbelastung ✓ Geringe Gesamtkostenbelastung im Vergleich zur herkömmlichen Vorsorge ✓ zwei Varianten : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gleichbleibende Zahlung – es fallen Ertragssteuer und Versicherungssteuer an; hohe Rückstellungen können mittels Auslagerung aufgelöst werden ✓ Auslagerung – keine Ertragssteuer, keine 4 % Versicherungssteuer; Ersteinzahlung in Höhe der Rückstellung – Rückstellung muss aufgelöst werden und Eigenkapitalquote erhöht sich (Rückstellung muss 45 % des Anspruches ausmachen, bei Mitarbeitern über 50 Jahre 60 %); Prämien und Verwaltungskosten stellen Betriebsaufwand dar und vermindern somit den steuerpflichtigen Gewinn 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gleichbleibende Zahlung - Versicherungsschutz für versorgungsberechtigte Hinterbliebene inkludiert ✓ Auslagerung - Versicherungsschutz für versorgungsberechtigte Hinterbliebene inkludiert; Versicherungsleistung wird direkt an den Arbeitnehmer ausbezahlt

Tabelle 6: Vorteile einzelner betrieblicher Vorsorgemöglichkeiten¹³²

¹³² Quelle: Verfasser; für Inhalte vgl. www.aware.at; vgl. Dolzer (2009); vgl. Plass & Auer (2010); vgl. o.V. (Allianz, 2008); vgl. o.V. (Zürich Versicherung Ö, 2010), o.S.

7 Die Notwendigkeit der persönlichen Absicherung des Unternehmers

Die Ausführungen im dritten sowie vierten Kapitel, die auf die besondere Stellung des Unternehmers bei KGU und KMU und seine oft weitreichende Haftung für Gesellschaftsschulden aufmerksam machen, zeigen deutlich, dass eine persönliche Absicherung des Unternehmers sehr wichtig ist und ihr Fehlen in vielen Situationen zu (finanziellen) Problemen führen kann. Das vorliegende Kapitel verdeutlicht zunächst anhand der starken Stellung der Bank gegenüber KMU die gegebene Problematik noch etwas näher. Anschließend werden einige Möglichkeiten der persönlichen Absicherung des Unternehmers vorgestellt, die helfen können, dieser Problematik zu begegnen, und die in der Unternehmerpraxis leider viel zu oft vernachlässigt werden.

7.1 Die Bank – der (zu) starke Partner

Wie schon im Kapitel 3.3 ausgeführt, haben KMU bei der Kapitalbeschaffung gegenüber Banken ein wesentlich geringeres Machtpotenzial als Großunternehmen, was u.a. dazu führt, dass sie höhere Kreditkosten in Kauf nehmen müssen.¹³³ Aktuell gibt es Bemühungen seitens der Finanzmarktaufsicht, der Notenbank und des Finanzministeriums, dieser Problematik durch ein Maßnahmenpaket zu begegnen, das zur Milderung der prozyklischen Wirkung von *Basel II* und zu Verbesserungen bei ERP-Kleinkreditprogrammen beitragen soll. *Kronberger, Radl und Sangeorzan-Sporer* von der Abteilung für Finanz- und Handelspolitik der WKO stellen in einer aktuellen Presseaussendung die wichtigsten Auswirkungen dieses Maßnahmenpakets dar.¹³⁴

WKO-Präsident *Leitl* betont in diesem Zusammenhang, dass es durch ein „gutes Gemeinschaftswerk aller wahlwerbenden Parteien in der WKO gelungen ist, entscheidende Erleichterungen bei den Finanzierungsbedingungen für KMU zu erreichen.“¹³⁵ Es wird angegeben, dass 70 % der Betriebe mit den Finanzierungsbedingungen ihrer Bank zufrieden seien, was auch bedeute, dass ganze 30 % ein Problem haben bzw. unzufrieden sind. Dieser Problematik nimmt sich das Maßnahmenpaket nun an. Die sich daraus ergebenden Veränderungen sind u.a., dass bei der Bonitätsbewertung im Rahmen von *Basel II* ab 2010 der gesamte Konjunkturzyklus in Betracht gezogen

¹³³ Vgl. Wossidlo (1982) zitiert in Behringer (2009), S.46

¹³⁴ Vgl. Kronberger/Radl/Sangeorzan-Sporer (2009), o.S.

¹³⁵ Leitl (2009), o.S.

wird, anstatt nur das Krisenjahr 2009 zu berücksichtigen. Darüber hinaus gibt es nunmehr geförderte Finanzierungen von € 1.000 bis € 7,5 Mio, weiters startet die Mikrokredithaftung ohne Untergrenze, und die Obergrenze für den ERP-Kleinkredit wurde von € 30.000 auf € 100.000 erhöht. Zu den positiven Änderungen zählt auch die Senkung der Antragszeiten auf zwei Wochen, womit Betriebe nun schneller an das Geld kommen.¹³⁶ Dies alles bedeute konkret, dass zwei der wichtigsten Bedrohungen im Jahr 2010, und zwar eine Kreditklemme in Folge von *Basel II* und erschwerte Finanzierungsbedingungen, hiermit gebannt werden konnten.¹³⁷

Dennoch muss ebenfalls auf die weiterhin bestehenden Probleme hingewiesen werden. So betont *Matznetter*, dass in diesem Sinne die geforderte Eigenkapitalquote problematisch sei, da sie für viele Betriebe derzeit nicht erreichbar sei. Laut *Matznetter* müsse man auch an der zu bürokratischen Antragstellung arbeiten, um die Vergabe und Auszahlung zu beschleunigen.¹³⁸

WKÖ-Vizepräsident *Krenn* erklärt im Zusammenhang mit der Problematik der geforderten Eigenkapitalquote, dass fast ein Viertel der österreichischen Unternehmen über ein negatives Eigenkapital verfüge. Diese Unternehmen können daher selbst von den positiven aktuellen Maßnahmen nicht profitieren, weil sie aufgrund der fehlenden Bonität mit höheren Aufschlägen und damit deutlich teurerer Finanzierung rechnen müssen.¹³⁹ Auch *Plass* macht Eines deutlich: die getroffenen Maßnahmen können als „Zwischenerfolg“ betrachtet werden; wie sie sich auf die Kleinstbetriebe tatsächlich auswirken werden, bleibt jedoch abzuwarten. Zu beachten ist laut *Plass* ebenfalls, dass die Banken bei Kleinstbetrieben und EPU derzeit eine „Null-Risiko- und Null-Toleranz-Politik“ fahren würden und man nur hoffen könne, dass das Maßnahmenpaket eine Verbesserung der Situation bewirken wird.¹⁴⁰

Wie soeben dargestellt, sind die Unternehmer in KMU bzw. die KMU selbst in der Rolle des Partners von Banken häufig in einer nachteiligen Position, obwohl es gerade die kleinen Unternehmen sind, die verstärkt Fremdkapital benötigen, um ihre Tätigkeit aufnehmen und ausführen zu können. Selbst die getroffenen Maßnahmen zur Ver-

¹³⁶ Vgl. Kronberger/Radl/Sangeorzan-Sporer (2009), o.S.

¹³⁷ Vgl. Leitl (2009), o.S.

¹³⁸ Vgl. Matznetter (2009), o.S.

¹³⁹ Vgl. Krenn (2009), o.S.

¹⁴⁰ Vgl. Plass (2009), o.S.

besserung werden in dieser Hinsicht nicht jedes Problem lösen können. Auch aus diesem Grund ist es für die betroffenen Unternehmer sehr wichtig, sich persönlich abzusichern. Im Folgenden werden daher einige Möglichkeiten aufgezeigt, die hierzu dienen können und die von den Unternehmern jedenfalls berücksichtigt werden sollten.

7.2 Die Kreditausfallversicherung

Die so genannte Kredit(ausfall)versicherung schützt ein Unternehmen vor Zahlungsausfall seitens seiner Kunden. So bieten Versicherungsunternehmen wie beispielsweise Prisma in Österreich diesen Schutz an, indem sie für den Versicherten seine Partnerunternehmen bzw. seine Kunden prüfen, das Risiko transparent machen und den allfälligen Zahlungsausfall versichern. Dies ist ein wichtiges Thema, denn es passiert immer wieder, dass man jahrelang ohne Probleme an einen Kunden auf offene Rechnung liefert und es dann doch vorkommt, dass plötzlich keine Zahlung mehr erfolgt, weil der betroffene Kunde insolvent wurde. Genau vor diesem Risiko schützt die Kreditversicherung. Unternehmen wie Prisma übernehmen gegen Zahlung einer Prämie die permanente Bonitätsbeobachtung, warnen vor drohender Insolvenz eines Kunden und leisten im Falle des Falles Entschädigung.¹⁴¹ Anhand der Branche, der Kundenstruktur und des Geschäftsvolumens eines Unternehmens wird der jeweils passende Versicherungsvertrag und somit das für das jeweilige Unternehmen richtige Produkt vorgeschlagen.¹⁴² Bei Kreditversicherungen handelt es sich um „lebendige“ Verträge. Dies bedeutet für den Versicherten, dass er sich laufend mit dem Versicherungsunternehmen über Veränderungen bei seinen Geschäftspartnern austauscht und rechtzeitig informiert wird, wenn sich die Bonität eines Kunden verschlechtert.¹⁴³

Prisma bietet mit drei Produktarten einen umfassenden Schutz *in puncto* Kreditversicherung für Unternehmen jeder Größe an. Das Produkt PR1SMA.INVEST bietet eine Absicherung von Anlage- und Investitionsgütergeschäften, PR1SMA.PLUS den Schutz vor Zahlungsausfällen für Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis zu € 5 Mio und PR1SMA.GLOBAL die Absicherung von Forderungen gegen das Risiko des Zahlungsausfalls ab einem Jahresumsatz von rund € 5 Mio.¹⁴⁴ Im Falle von KKV bzw. KMU werden somit besonders die ersten beiden der oben genannten Produkte

¹⁴¹ Vgl. o.V. (Prisma, 2009a), o.S.

¹⁴² Vgl. o.V. (Prisma, 2009b), o.S.

¹⁴³ Vgl. o.V. (Prisma, 2009c), o.S.

¹⁴⁴ Vgl. o.V. (Prisma, 2009d), o.S.

interessant sein. Im Rahmen von PRISMA.PLUS begleitet Prisma das Forderungsmanagement des Versicherten mit dem vorhandenen Marktwissen und prüft laufend die Bonität. So kann der Versicherte beruhigt an seine in- und ausländischen Kunden liefern. Prisma hat dabei Zugriff auf über 40 Mio Firmenadressen. Das Unternehmen bietet darüber hinaus einen umfassenden Schutz in Österreich und den wichtigsten Exportländern mit einer Deckung von bis zu 80 % für alle Forderungen aus Warenlieferungen und Dienstleistungen an gewerbliche Kunden. Als optionale Leistung wird außerdem eine Versicherung im Falle eines Zahlungsverzugs bzw. Inkassotätigkeit angeboten.¹⁴⁵

7.3 Die stille Zession

Erfolgt eine Übertragung einer Forderung vom ursprünglichen Gläubiger (= Zedent) auf einen neuen Gläubiger (= Zessionar), so spricht man nach §§ 1392ff. ABGB von einer Zession (Forderungsabtretung).¹⁴⁶

Grundsätzlich kann hierbei zwischen einer offenen und einer stillen Zession unterschieden werden. Eine stille Zession gehört neben der Sicherungszession, der Globalzession, der Inkassozession und dem Factoring zu den Sonderformen der Forderungsabtretung.¹⁴⁷ Von einer stillen Zession wird gesprochen, wenn es zu keiner Verständigung des Schuldners von der Abtretung kommen soll. Eine solche Abrede ist unproblematisch, solange der Schuldner von der Zession nichts erfährt, weil er laut § 1395 ABGB weiterhin Schuld-befreiend an den Zedenten leisten kann. Nach neuester Judikatur des OGH darf der Schuldner jedoch nur noch an den Zessionar zahlen, sobald er von der Abtretung erfährt.¹⁴⁸ Die stille Zession ist in der Praxis vorherrschend, weil der Zedent häufig die Offenlegung der Zession als Ruf-schädigend empfindet.¹⁴⁹ Der Vorteil einer stillen Zession liegt somit klar auf der Hand: sie ermöglicht dem ursprünglichen Gläubiger eine „Kreditbeschaffung“, ohne dass der Schuldner etwas davon erfährt. Darüber hinaus – hebt *Kummer*, Filialleiter der *Erste Bank* hervor – haftet im Normalfall der Inhaber eines KMU unbeschränkt mit seinem Privatvermögen der Bank gegenüber. Im Falle einer Insolvenz werden vom Masseverwalter alle offenen Forderungen eingetrieben und auf alle Gläubiger verteilt. Die Bank bekommt

¹⁴⁵ Vgl. o.V. (Prisma, 2009e), o.S.

¹⁴⁶ Vgl. Gruber/Graf (2009), S. 76

¹⁴⁷ Vgl. Gruber/Graf (2009), S. 80f.

¹⁴⁸ Vgl. Gruber/Graf (2009), S. 81

¹⁴⁹ Vgl. o.V. (Beck online, 2007), o.S.

dabei ihren Anteil, betreffend den offenen Differenzbetrag hält sich die Bank gegenüber dem privat haftenden Inhaber schadlos. Im Rahmen der stillen Zession sind alle offenen Forderungen an die Bank bereits abgetreten und fallen nicht der Konkursmasse zu. Somit verringert sich automatisch das private Haftungsvolumen des Unternehmers gegenüber der Bank.¹⁵⁰

7.4 Der Steuerberater und die eigene Verantwortung

Zu den ganz wichtigen Entscheidungen am Beginn einer Unternehmenstätigkeit zählt zweifellos auch die Wahl des richtigen steuerlichen Beraters. Dieser hat besonders weitgehende Einblicke in das Unternehmen und sollte daher sorgfältig ausgewählt werden. Grundsätzlich gibt es eine Vielzahl von Unternehmern, die derartige Leistungen anbieten. Diese unterscheiden sich jedoch hinsichtlich des Berechtigungsumfanges, der Berufszugangsvoraussetzungen und der Kammerzugehörigkeit. Hierzu zählen u.a. der Steuerberater, der Bilanzbuchhalter oder der Personalverrechner.¹⁵¹

Hier soll kurz die Arbeit des Steuerberaters vorgestellt werden, da insbesondere dieser im Rahmen von KMU zum Einsatz kommt. Der Steuerberater zählt zu der Berufsgruppe der Wirtschaftstreuhänder. Ein einschlägiges Studium sowie drei Jahre Berufspraxis gelten als Befähigungsnachweis für die Tätigkeit als Steuerberater. Der Beruf des Steuerberaters ist aber nicht notwendigerweise mit dem Abschluss eines Studiums verbunden. Mit der erfolgreich abgelegten Fachprüfung für Steuerberater nach zwölf Jahren Tätigkeit als Buchhalter besteht ebenso die Berufsberechtigung.¹⁵² Die Arbeit eines Steuerberaters liegt in der Beratung und Vertretung in Steuerfragen und betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten. Außerdem erstellt er Jahresabschlüsse und Steuererklärungen und übernimmt die laufende Buchhaltung und Lohnverrechnung. Die Höhe des Honorars kann zwischen den Vertragsparteien vertraglich frei vereinbart werden. Wird dies nicht gemacht, so kommen die Honorargrundsätze für Wirtschaftstreuhandberufe zur Anwendung, die im Zweifelsfall als Richtwerte dienen. Alle Interessierten haben die Möglichkeit, eine kostenlose steuerliche Erstberatung durch die Kammer der Wirtschaftstreuhänder in Anspruch zu nehmen. Diese bietet außerdem für Jungunternehmer und Betriebsübernehmer eine ebenfalls kostenlose Spezialberatung an.¹⁵³

¹⁵⁰ Vgl. Kummer (2010), o.S.

¹⁵¹ Vgl. o.V. (WKW, 2007), S. 1

¹⁵² Vgl. o.V. (AMS Berufswörterbuch, 2010), o.S.

¹⁵³ eda.

Franz Auer von der *Auer Profitsteering GmbH*, selbständiger Unternehmensberater und gewerblicher Vermögensberater, erklärt jedoch, warum es u.U. problematisch sein kann bzw. nicht immer ausreichend ist, in Finanzfragen lediglich einen Steuerberater zu konsultieren: „Zwar spielt der Steuerberater als Partner für das Unternehmen eine wichtige Rolle, doch in den meisten Fällen konzentriert sich dieser nur auf bestimmte Bereiche. So erstellt ein Steuerberater beispielsweise keine umfassende Finanzanalyse für den Kunden. Gerade eine solche Analyse ist aber sehr wichtig und hilft dem Kunden zu erkennen, in welchen Bereichen er Geld einsparen kann“, so *Auer*¹⁵⁴.

8 Praxisfall

Im folgenden Kapitel wird am Beispiel des eigenen Unternehmens des Autors – der *Montron GmbH* – aufgezeigt, welche konkreten Maßnahmen im Hinblick auf eine Optimierung im Sinne der Gewinnoptimierung gesetzt werden können. Dabei wird die Theorie in den Kapiteln vier bis sieben herangezogen, die die Wahl der richtigen Gesellschaftsform, die Optimierung durch Mitarbeiterbindung bzw. -erhaltung sowie die verschiedenen Möglichkeiten der betrieblichen Vorsorge für die Mitarbeiter und natürlich nicht zuletzt auch die persönliche Absicherung des Unternehmers selbst betrifft.

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass im Rahmen der Theorie alle für die vorliegende Arbeit wesentlichen Themen behandelt wurden. In diesem Sinne wurden in den theoretischen Ausführungen alle relevant erscheinenden Bereiche sowie eine „allgemeine Anleitung“ zur Gewinnoptimierung für KMU im Allgemeinen bearbeitet. Aus diesem Grund sind diese Ausführungen entsprechend umfangreich. Da im folgenden Praxisfall lediglich ein Unternehmen als Beispiel herangezogen wird, kommt die bearbeitete Theorie nicht im gleichen Umfang auch im Praxisteil zum Tragen. So werden bei der *Montron GmbH* entsprechend den Gegebenheiten unter Umständen andere Bereiche stärker zum Tragen kommen, als dies bei anderen KMU der Fall wäre. Es ist daher im Hinterkopf zu behalten, dass es von Unternehmen zu Unternehmen *in punkto* Gewinnoptimierung bei den einzelnen Handlungsfeldern durchaus Unterschiede geben wird.

¹⁵⁴ Vgl. *Auer* (2010), o.S.

8.1 Allgemeine Vorbemerkungen

Bevor man KMU hinsichtlich Gewinnoptimierung beraten kann, muss zunächst eine Unternehmensdiagnose durchgeführt werden. *Neumann* empfiehlt hierzu das Heranziehen eines Methodenmix', der aus Gruppenworkshops, Einzelgesprächen, Dokumenten- und Datenanalysen sowie Prozessanalysen besteht.¹⁵⁵ Orientiert man sich an diesem Methodenmix, so sind im Sinne der Gewinnoptimierung bei den KMU die Einzelgespräche sowie die Dokumenten- und Datenanalyse von Bedeutung. Gruppenworkshops und Prozessanalysen spielen hierbei hingegen kaum eine Rolle. Konkret sind die folgenden Schritte zu setzen:

- ✓ Im Rahmen von Einzelgesprächen mit ausgewählten Schlüsselpersonen sind v.a. die Unternehmensziele sowie die persönlichen Ziele der Eigentümer und der Geschäftsführer (meist die gleichen Personen) zu erheben. Darüber hinaus ist es wichtig, auch die Ziele der Mitentscheidungsträger bzw. wichtiger Stakeholder im Hintergrund zu berücksichtigen. Diese können der eigene Vater sein, der, obwohl bereits in Pension, das Ruder immer noch nicht wirklich aus der Hand gibt, oder die Ehefrau, ohne die keine Entscheidung getroffen wird. Dies ist v.a. deshalb wichtig, da die angestrebte Optimierung ein Veränderungsprojekt darstellt. Die Diagnose führt somit zur Konfrontation mit Problemursachen, sie soll Betroffenheit erzeugen, Erkenntnisse und Aha-Erlebnisse vermitteln, darüber hinaus Einsichten gewähren, den Perspektivenwinkel erweitern, neue Lernfelder erschließen und außerdem Erfolgs- und Misserfolgskriterien definieren.¹⁵⁶
- ✓ Neben den Einzelgesprächen ist eine Dokumenten- und Datenanalyse durchzuführen. Jene Bereiche, die optimiert werden sollen, müssen genau durchleuchtet werden. Dies geschieht durch das Heranziehen und die Analyse der Bilanzen und der aktuellen Saldenlisten des jeweiligen Unternehmens. Idealerweise werden auch Planungen und hier besonders Finanzplanungen, die zukunftsbezogen sind, mitberücksichtigt. Leider wird man jedoch bei den meisten KMU feststellen, dass derartige Planungen nicht vorhanden sind. Die Bilanz soll dabei Aufschluss über wichtige Kennzahlen wie die Eigenkapitalquote, Return on Investment (ROI), die Schuldentilgungsdauer oder die Umsatzrentabilität des Unternehmens geben. Da die meisten KMU über keine eigene Buchhaltungsabteilung und die Entscheidungsträger oft auch nicht über eine einschlägige Ausbildung verfügen, können

¹⁵⁵ Vgl. Neumann (2007), S. 207

¹⁵⁶ Vgl. Neumann (2007), S. 208

sie häufig eine Bilanz gar nicht oder kaum interpretieren, weshalb es für sie im Rahmen der Analyse dieser Unterlagen häufig zu Überraschungen kommt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass im Sinne der Gewinnoptimierung bei folgenden Unternehmenszielen angesetzt und optimiert werden kann:

- ✓ Gewinnmaximierung
- ✓ Mitarbeiterbindung
- ✓ Absicherung von Unternehmenswerten
- ✓ Absicherung des Eigentümers
- ✓ Reduzierung von Haftungen
- ✓ Nutzung von Förderungen.

8.2 Gewinnoptimierung am Beispiel der Montron GmbH

Die Montron GmbH ist seit 16 Jahren auf die Montage von Werbeanlagen spezialisiert. Da der Autor selbst Eigentümer und Geschäftsführer des Unternehmens ist und entsprechende Schritte im Sinne der Gewinnoptimierung gesetzt sowie einen genauen Einblick in die einzelnen Unternehmensbereiche hat, bietet sich dieses Unternehmen besonders gut an, um die einzelnen Schritte bzw. relevanten Bereiche im Rahmen der Optimierung genauer zu erläutern und darzustellen.

8.2.1 Vorstellung der Montron GmbH

Die Montron GmbH ist ein reines Dienstleistungsunternehmen mit Elektro- und Schlosserkonzession und ausschließlich im Auftrag der Hersteller sowie Wiederverkäufer tätig.

Das Unternehmen arbeitet dabei

- ✓ mit sauberen, neutralen Werkstatt-LKWs im Auftrag seiner Kunden
- ✓ ausschließlich mit fest angestellten, sicherheitsgeschulten Fachmonteuren, und zwar
- ✓ 365 Tage im Jahr.

Mit derzeit 20 Mitarbeitern ist die Montron GmbH Österreichs führendes Unternehmen auf dem Gebiet der Werbemontage. Von diesen 20 Mitarbeitern sind drei für Büroarbeiten (Montageplanung, Einteilung, Auftragsannahme etc.) zuständig, während weitere 17 Mitarbeiter als Monteure tätig sind.

Neben dem Hauptsitz in Vösendorf bei Wien besteht seit Anfang 2006 eine Außenstelle des Unternehmens in Tirol, wodurch ganz Österreich mit relativ kurzen Anfahrtszeiten abgedeckt werden kann.

Der Tätigkeitsbereich der Montron GmbH reicht von Innenraum-Montagen (Tafeln, Abhänger, Displays, Folien, Bildschirme) bis hin zur Montage, Demontage und Service von Großanlagen (Tankstellen, Banken, Autohändlerumrüstungen) etc.¹⁵⁷

Zu den Kunden zählen alle österreichischen Lichtwerbehersteller sowie viele Hersteller aus dem EU-Raum. Weiters hat das Unternehmen viele Klein- und Mittelbetriebe als Kunden, für welche Einzelmontagen durchgeführt werden. Montron ist außerdem Servicepartner von Philips Holland sowie der Montagepartner von Teufelberger Seile (Personenschutzanlagen). Darüber hinaus montiert das Unternehmen für die Firma Windhager Zentralheizung alle Solaranlagen in ganz Österreich. Seit Jänner 2010 ist die Montron GmbH außerdem im Raffinerieservice international tätig. Die Referenzen in diesem Bereich sind WWV Wärmeverwertung sowie Voith-Ermo in Deutschland.

8.2.2 Analyse und Diagnose der Montron GmbH

Die Montron GmbH ist laut Definition der Europäischen Kommission nach dem Kriterium des Umsatzes als Kleinunternehmen zu definieren, nach der Mitarbeiteranzahl betrachtet fällt es jedoch in die Gruppe der Kleinunternehmen.

Hierbei zeigt sich bereits eine erste Grundproblematik darin, dass das Unternehmen im Dienstleistungsbereich, in dem es tätig ist, viele Mitarbeiter beschäftigen muss, um einen verhältnismäßig geringen Umsatz zu erzielen.

Da die Montron GmbH lediglich für Hersteller und Wiederverkäufer tätig ist, ist der vom Markt bestimmte Stundensatz begrenzt. Durch vom Kunden honorierten Mehrnutzen kann das Unternehmen jedoch vor allem im Lichtwerbebereich eine am Markt führende Stellung halten und ausbauen, obwohl es um rund 10 % teurer ist als die Konkurrenz.

Der Return on Investment (ROI) liegt bei 4 – 5 %, was sich relativiert, wenn man bedenkt, dass die Geschäftsleitung nicht operativ tätig und der Geschäftsführer-Bezug in den Aufwendungen verbucht ist.

¹⁵⁷ Details können der Unternehmenshomepage <http://www.montron.at/index.html> bzw. <http://www.montron.at/montage.html> entnommen werden

Die Eigenkapitalquote lag bis zum Jahr 2008 bei 25 %. Dieser Wert kann durchaus als positiv bzw. gut bewertet werden, denn laut einer Studie der KMU Forschung Austria weisen sogar 36 % der KMU negatives Eigenkapital auf.¹⁵⁸

Das Jahr 2009, das durch die weltweite Finanzkrise gekennzeichnet war, hat auch bei der Montron GmbH Spuren hinterlassen. Somit musste das Unternehmen Umsatzrückgänge von teilweise 40 % monatlich – 20 % über das gesamte Jahr betrachtet – in Kauf nehmen. Darüber hinaus verzeichnete es durch den Konkurs eines Kunden einen Verlust von € 36.000. Das Eigenkapital betrug somit Ende des Bilanzjahres 2009 nur mehr 4 %, was zum Teil auch auf Gewinnentnahmen, die vor der Krise getätigt wurden, zurückzuführen war.

Jeder einzelne Euro, der eingespart werden kann, bedeutet einen Euro mehr an Gewinn. Bereits jetzt zeichnet sich ab, dass die Montron GmbH auch in den Jahren vor dem Krisenjahr 2009 bei einem ROI von 4 – 5 % durch eine Einsparung auf der Ausgabe Seite von 5 % den Gewinn verdoppeln konnte.

8.2.3 Die Gesellschaftsform des Unternehmens

Bei der Unternehmensgründung vor 16 Jahren wurde die Firma Montron als Personengesellschaft (KEG) gegründet. Da sich das Unternehmen nach vier Jahren bereits gut entwickelt hatte und gewachsen war, wurde 1998 eine Umwandlung in eine GmbH vorgenommen, was sich als die richtige Entscheidung herausgestellt hat. Damit konnten die steuerlichen Vorteile einer Kapitalgesellschaft, wie im Kapitel 4.3.3. dargestellt, genutzt werden. Die Rechtsform der GmbH ist, wie schon erwähnt, erst ab einem bestimmten Gewinn sinnvoll.

Die Gründe für die Wahl der GmbH als geeignete Gesellschaftsform lagen v.a. in den haftungsrechtlichen Vorteilen, die diese mit sich bringt. Ein Einzelunternehmen war besonders wegen der weitreichenden persönlichen Haftung des Unternehmers nicht interessant. Ähnliches gilt auch für die Personengesellschaften, wo besonders für die GbR und die OG eine strenge und weitreichende Haftung der Gesellschafter vorgesehen ist. Die Montron GmbH wurde ursprünglich zusammen mit einem Partner in Form einer KEG (Kommanditerwerbsgesellschaft) gegründet. In der Form der GmbH hat der GF die Sorgfalt des ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden und haftet für Verletzungen seiner Obliegenheiten für den entstandenen Schaden. Die Haftung ist aber nicht so weitreichend wie im Falle der Personengesellschaften, wo immer ei-

¹⁵⁸ Vgl. Bornett (2010), S. 40

ne persönliche Haftung vorliegt. Im Falle einer GmbH ist diese „nur“ gegenüber dem Finanzamt, der Sozialversicherung und meist noch gegenüber der Bank gegeben.

8.2.4 Mitarbeiterbindung bzw. -erhaltung

Die Montron GmbH hat drei Mitarbeiter, die bereits über zehn Jahre im Unternehmen beschäftigt sind, sowie weitere sechs Mitarbeiter, die mehr als fünf Jahre bei Montron arbeiten. Diese Mitarbeiter sind auf Grund ihres enormen Fachwissens im entscheidenden Maße mitverantwortlich für den Erfolg des Unternehmens. Die Mitarbeiter stellen insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen den wirklichen Unternehmenswert dar. Büro und Lager sind angemietet, die Fahrzeuge geleast, das Werkzeug sowie die Maschinen haben keinen großen Wert ..., aber die Mitarbeiter samt ihrem Wissen und ihren Kenntnissen sind für das Dienstleistungsunternehmen enorm wichtig.

Für den Autor als Geschäftsführer und Entscheidungsträger ist die Mitarbeiterbindung eines der Hauptziele, zumal auch immer wieder versucht wird, gute Mitarbeiter abzuwerben.

Neben den notwendigen Rahmenbedingungen für Entwicklungsmöglichkeiten spielt in diesem Sinne natürlich auch das Einkommen für die Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Dies trifft insbesondere auch auf die Monteure zu, die mit einem Bruttoeinkommen von € 2.000,00 sich selbst und zumeist auch eine Familie zu erhalten haben. Das Nettoeinkommen beläuft sich für diese Mitarbeiter auf rund € 1.600 inkl. Diäten.

Neben einer guten, fairen Entlohnung bietet das Unternehmen den eigenen Mitarbeitern auch Entwicklungsmöglichkeiten bzw. je nach Bedarf zusätzliche Schulungen und die Möglichkeit, erforderliche Zertifikate wie das für die Arbeit in Raffinerien erforderliche SCC Sicherheitszertifikat (*Safety Contractor Certificate*) zu erwerben bzw. übernimmt die Kosten für derartige Schulungen. Regelmäßig finden im Unternehmen auch Mitarbeitergespräche statt. Im Bezug auf die in der Theorie vorgeschlagenen Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung ist der GF bemüht, Vieles in die Tat umzusetzen, da ihm eine langfristige Zusammenarbeit mit den eigenen Mitarbeitern sehr wichtig ist. Neben den Weiterbildungsmöglichkeiten ist der Arbeitsalltag innerhalb des Unternehmens durch ein angenehmes, aber dennoch zweckdienliches Miteinander gekennzeichnet. Obwohl der Autor der Eigentümer und GF ist und in diesem Sinne als Vorgesetzter für seine Mitarbeiter fungiert, ist insbesondere im Umgang mit den Mitarbeitern des operativen Bereichs (Büroangestellte) keine Hierarchie zu spüren.

Wichtig sind ihm dabei v.a. ein respektvoller Umgang, konstruktives Feedback, das Einbinden der Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen und eine transparente Kommunikation. Dies lässt sich aufgrund der überschaubaren Mitarbeiteranzahl relativ gut umsetzen. Wichtig ist auch, dass die eigenen Mitarbeiter bestehende Probleme sofort offen ansprechen können. Der GF ist dabei stets bemüht, gemeinsam mit ihnen entsprechende Lösungen zu finden und umzusetzen und ist davon überzeugt, dass seine Mitarbeiter einen derartigen Umgang zu schätzen wissen und dadurch über eine entsprechend hohe Motivation im Arbeitsalltag verfügen. Die langjährige Zusammenarbeit mit den meisten dieser Mitarbeiter bestätigt dies.

8.2.5 Betriebliche Vorsorge

Jenen Mitarbeitern, die bewusst stärker an das Unternehmen gebunden werden sollen, werden bei Montron die Vorteile einer betrieblichen Vorsorge aufgezeigt. Bisher ist diese Möglichkeit bei den Mitarbeitern sehr gut angekommen. Die Vorgehensweise ist die, dass im Zuge von Gehaltsverhandlungen zunächst der „Vorsorgebedarf“ ausgelotet wird. Statt einer Gehaltserhöhung um € 100 netto (entspricht ca. € 200 brutto, wobei sich inklusive Lohnnebenkosten die Gesamtkosten einer Lohnerhöhung in dieser Höhe auf ca. € 300 belaufen), werden dem jeweiligen Mitarbeiter zwei Alternativen vorgeschlagen. Entweder bekommt dieser gar keine Gehaltserhöhung und stattdessen einen Beitrag zur Firmenpension in der Höhe von € 100 – sprich: betriebliche Altersvorsorge –, was dem Mitarbeiter konkret betrachtet € 100 netto bringt und die Montron GmbH ebenfalls nur € 100 kostet. Im Vergleich zur ursprünglichen Variante der gewöhnlichen Gehaltserhöhung, bedeutet dies für das Unternehmen eine Einsparung von € 200 pro Mitarbeiter monatlich. Diese Möglichkeit wurde bisher bei drei Mitarbeitern umgesetzt, womit ca. € 600 monatlich eingespart werden können. Dies bietet zusätzlich den Effekt, dass sich die jeweiligen Mitarbeiter stärker in das Unternehmen eingebunden fühlen.

Die zweite Variante, die zur Auswahl steht, ist jene, dass die tatsächliche Gehaltserhöhung in einer geringeren Höhe erfolgt als gefordert, wobei zusätzlich ein kleiner Betrag in eine Firmenpension des Mitarbeiters einbezahlt wird. So erfolgte bei zwei Mitarbeitern eine Gehaltserhöhung um € 50 brutto, wobei zusätzlich € 50 für die Firmenpension verwendet werden. In diesem Fall ergibt sich eine Einsparung gegenüber der ursprünglichen Variante einer Erhöhung um € 100 brutto von € 25 pro Mitarbeiter und Monat, obwohl der Mitarbeiter zusätzlich einen Mehr-Nettonutzen von ebenfalls ca. € 25 hat. Dies entspricht einer tatsächlichen Einsparung bei beiden Mitarbeitern

von insgesamt € 50 pro Monat. Bei einem weiteren Angestellten, der die Möglichkeit der betrieblichen Vorsorge nutzt, beläuft sich die Einsparung für das Unternehmen auf ganze € 100 (statt einer Gehaltserhöhung um € 300 brutto, erfolgt eine Erhöhung um nur € 100, wobei weitere € 200 für die Firmenpension aufgewendet werden). Der Mehr-Nettonutzen für den Mitarbeiter beträgt € 100.

Insgesamt kann hiermit daher eine Einsparung von € 750 pro Monat bzw. von rund € 9.000 p.a. für das Unternehmen erzielt werden. Es handelt sich dabei um eine tatsächliche Einsparung, da die Lohn- und Gehaltserhöhungen durch erhöhte Verkaufs-Stundensätze ausgeglichen werden. Zusätzlich wird ein Mehr-Nettonutzen für die Mitarbeiter in der Höhe von je € 150 monatlich bzw. € 1.800 jährlich erzielt.

Darüber hinaus nutzt der GF die Möglichkeit der betrieblichen Vorsorge auch für sich selbst. Persönlich zahlte er seit Jahren in eine private, staatlich geförderte Pensionsvorsorge, in welche in den letzten Jahren bereits € 188 monatlich eingezahlt wurden. Da dafür sein versteuertes Geld verwendet werden musste, war eine Entnahme von rund € 329 notwendig, um mit einer ca. 43%igen Endbesteuerung (GmbH) auf € 150 netto zu kommen. Aktuell nutzt der GF die betriebliche Altersvorsorge, in welche rund € 300 monatlich eingezahlt werden. Der Vorteil liegt darin, dass das Unternehmen hierdurch um keinen Euro mehr belastet, sondern sogar eine Einsparung um € 29 erzielt wird. Der persönliche Mehrwert des GF beläuft sich dabei auf € 112 monatlich. Das ergibt für ihn persönlich einen Mehrwert von € 1.344 p.a. Für das Unternehmen können darüber hinaus knapp € 350 p.a. eingespart werden.

8.2.6 Abfertigung alt vs. neu

Die Montron GmbH beschäftigt zwei Mitarbeiter, die noch dem alten Abfertigungssystem zufallen. Einer davon ist bereits seit zwölf Jahren, der andere seit neun Jahren im Unternehmen beschäftigt.

Die Problematik, die sich im Hinblick auf die Abfertigungszahlungen ergibt, ist ja, wie schon erwähnt, dass viele KMU nicht die ausreichende Liquidität vorweisen, um für diese Zahlungen ohne Weiteres aufkommen zu können. Die Unternehmen wissen aber sehr wohl, dass dieses Geld früher oder später zu zahlen ist, so dass diese zukünftigen Ausgaben als Rückstellungen in der Bilanz verbucht sind.

Eine Umstellung auf Abfertigung neu ist zwar seit Jahren möglich, dennoch nicht ganz unproblematisch. So wird nur jener Dienstnehmer, der plant, das Unternehmen zu verlassen, mit einer Umstellung zufrieden und einverstanden sein, da er in diesem

Fall seine Abfertigung auch bei Selbstkündigung bekommt. Die Dienstgeber ihrerseits sind nur dann an günstigen Lösungen interessiert, wenn sie planen, sich von Dienstnehmern zu trennen.

Um diese Problematik näher zu erläutern, ein Beispiel: Einem Mitarbeiter, der bereits seit neun Jahren im System alt ist, stehen ab dem zehnten Jahr laut altem System 4/12 seines Bruttobezuges (inklusive Urlaubs- und Weihnachtsgeld) als Abfertigung zu, die mit 6 % pauschal versteuert werden. Dies entspricht seinem Nettoeinkommen eines halben Jahres. Hierdurch kann auch eine Mitarbeiterbindung erzielt werden. Als Unternehmer werde ich mich daher hüten, auf Abfertigung neu umzustellen, da ich erstens für die bisher angefallene Abfertigung aufkommen müsste und zweitens auch die Bindung des jeweiligen Mitarbeiters an mein Unternehmen nicht mehr gegeben ist. Weiters besteht außerdem noch immer die Möglichkeit, dass dieser Mitarbeiter selbst kündigt und daher bei Abfertigung alt keine Zahlung durch das Unternehmen zu leisten ist.

Für das Unternehmen ist es jedenfalls wichtig, die Abfertigungszahlungen mit einzuplanen und dafür Vorsorge zu treffen. Derartige Zahlungen können, wenn nicht einkalkuliert, Liquiditätsengpässe verursachen und außerdem die persönliche Haftung des GF nach sich ziehen. Dieser ist als Unternehmer dazu verpflichtet, Abfertigungszahlungen an die das Unternehmen verlassenden Mitarbeiter leisten zu können. Im Falle einer Insolvenz kann es sogar zu einer persönlichen Haftung des GF kommen. Diese Problematik hat den Autor als Unternehmer dazu bewegt, eine Abfertigungsversicherung für seine zwei langjährigen Mitarbeiter abzuschließen. Das bringt ihm zwar keinerlei steuerliche Vorteile und keinerlei Einsparungen, jedoch sichert er sich hierdurch als GF persönlich ab, und das Unternehmen wird im Falle einer Abfertigungszahlung liquiditätsmäßig nicht beeinträchtigt. Auch eine gewisse Erpressbarkeit durch den Mitarbeiter fällt damit weg. Ein weiterer kleiner Vorteil ist, dass das in die Abfertigungsversicherung angelegte Geld kein Firmenvermögen mehr darstellt und somit Zinserträge aus dieser Anlage ebenfalls steuerfrei sind.

8.2.7 Persönliche Absicherung des Unternehmers

Wie in der Theorie ausführlich dargestellt, ist eine persönliche Absicherung des Unternehmers besonders wichtig. Diese kann gegenüber der Bank, im Falle von Zah-

lungsausfällen, im Rahmen der stillen Zession oder in der Beziehung zum Steuerberater erfolgen.

8.2.7.1 Die Bank

Generell ist zu sagen, dass die Konditionen bei der Bank in regelmäßigen Abständen nachverhandelt werden sollten. Werden gute Bilanzen vorgelegt, besteht die Möglichkeit, bei der Bank ein besseres Rating zu bekommen. Dies wiederum zieht bessere Konditionen nach sich, da das Unternehmen als risikoärmer bewertet wird. In Krisenzeiten sollte es hingegen das Ziel sein, die vorhandenen Konditionen beizubehalten.

8.2.7.2 Kreditausfallversicherung.

Die Kreditausfallversicherung ist, wie dargestellt, eine gute Möglichkeit, das Unternehmen bzw. den GF selbst gewissermaßen vor unerwarteten Zahlungsausfällen seiner Kunden zu schützen.

Anhand eines im letzten Jahr eingetroffenen Falles in der Montron GmbH kann die damit verbundene Problematik sehr gut erläutert werden. Im Jahr 2009 ist einer der namhaften Kunden des Unternehmens in Konkurs gegangen. Der Ausfall, mit dem sich die Montron GmbH konfrontiert sah, belief sich auf € 36.000 netto. Da dies im Jahre der großen Finanzkrise geschah, war es ein großes Problem für das Unternehmen. Dieser Ausfall hat Montron zu der allgemein schlechten Marktsituation und Auftragslage zusätzlich stark belastet. Abgesehen von der finanziellen Belastung war auch die psychische Belastung, die der GF zu tragen hatte, groß. Montron wäre, hätte man nicht entsprechend vorgesorgt, nicht das erste Unternehmen gewesen, welches „unschuldig“ zum Handkuss kommt und insolvent wird.

Für derartige Vorfälle hat der GF durch den Abschluss einer Kreditausfallversicherung bei Prisma vorgesorgt. Um € 5.500 im Jahr sind dadurch alle Außenstände gegen Ausfall versichert. Die Bagatellgrenze liegt bei € 400. Jeder Ausfall darüber wird mit 80 % abgegolten. Da es in den letzten Jahren jedes Jahr Kleinausfälle in der Gesamthöhe zwischen € 5.000 bis € 10.000 gegeben hatte und Montron diese nun zu 80 % ersetzt bekommt, ergibt sich hierdurch für das Unternehmen fast ein Nullsummenspiel mit der zusätzlichen Sicherheit, gegen Insolvenzen von Partnern geschützt zu sein.

Durch den Abschluss einer solchen Versicherung erhöhte sich zusätzlich die Sicherheit bei der Bank, welche sich ihrerseits in den Konditionen niedergeschlagen hat. Der Zinsenaufschlag auf den Euribor wurde somit um 0,25 % herabgesetzt. Zwar ergibt das keine großen Sprünge, aber jeder eingesparte Euro ist, wie gesagt, ein Euro mehr an Gewinn.

Der Mehrwert für den GF einer GmbH ist die persönliche Absicherung, da dieser im Insolvenzfall für das offene Kapital bei der Bank haftet. Durch den Abschluss dieser Versicherung ist für ihn daher ein zusätzliches Gefühl der Sicherheit gegeben.

8.2.7.3 Die stille Zession

Auf die Möglichkeit einer Absicherung durch eine stille Zession wurde der Autor durch seinen Bankbetreuer *Gottfried Kummer* – Filialleiter der Erste Bank Aspern – aufmerksam gemacht. Dies bedeutet, dass Außenstände an die Bank zediert werden. Konkret bedeutet dies eine Unterschrift auf dem Zessionsvertrag und den Vermerk auf der offenen Postenliste der Kreditoren „Die Zession aller gegenwärtigen und zukünftigen Forderungen an Erste Bank gemäß GZV 20.10.1998“ durch die Buchhaltung der Montron GmbH. Da es sich dabei um eine stille Zession handelt, ist diese nach außen hin für die Kunden nicht sichtbar.

Welchen Vorteil hat das Unternehmen bzw. der GF nun durch die stille Zession? Im Insolvenzfall würden die Außenstände zuerst herangezogen werden, um die Bankforderungen abzudecken und erst dann dem Masseverwalter zur Aufteilung an die anderen Gläubiger zur Verfügung stehen.

Da der GF, abgesehen von Finanzamt und Gebietskrankenkasse, nur mehr der Bank gegenüber persönlich haftet, wäre somit aber der überbleibende aushaftende Betrag jedenfalls verringert bzw. nicht mehr vorhanden. Die stille Zession ist für den GF somit eine kostenlose Möglichkeit, bei Bankforderungen die private Haftung zu verringern. Durch diese zusätzliche Absicherung, auch für die Bank, ist es möglich, mit dieser bessere Konditionen zu verhandeln.

8.2.7.4 Der Steuerberater

Im Rahmen der Recherche und der vielen Gespräche, die der Autor geführt hat, um diese Arbeit verfassen zu können, musste er feststellen, dass es sein Steuerberater verabsäumt hat, ihn in den letzten Jahren darauf hinzuweisen, dass er seinen ungenutzten Investitionsfreibetrag in Höhe von 10 % (war gültig bis 2009) steuerfrei für das Anschaffen von Wertpapieren nutzen könnte.

Seine Entschuldigung dazu war, er hätte per Email Infomaterial dazu geschickt. Dies liegt bereits einige Jahre zurück, zu der Zeit hatte sich der Autor viel zu wenig selbst mit dem Thema beschäftigt. Der Steuerberater seinerseits hat einfach sein Standardprogramm, das mehr oder weniger bei jedem Kunden zur Anwendung kommt, durchgezogen und darauf vergessen.

Im Jahr 2009 hat der Autor und GF der Montron GmbH um € 4.000 Wertpapiere angeschafft, welche nach vier Jahren steuerfrei in das eigene Privatvermögen übernommen werden können. Bei einem Steuersatz von 43 % hätte er ca. € 7.000 entnehmen müssen, um rund € 4.000 netto herauszubekommen. Da er ohnehin spart, wurde die Entscheidung gefällt, dieses Geld für Wertpapiere aufzuwenden, um dadurch das Unternehmen um ganze € 3.000 (Differenz) zu entlasten.

9 Schlussfolgerungen und Resümee

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Gewinnoptimierung bei KMU. Als GF eines kleinen Unternehmens hatte der Autor häufig selbst mit verschiedensten Herausforderungen zu tun. Erst durch die jahrelange Arbeit und Erfahrung sowie richtige Gesprächspartner wurde er darauf aufmerksam gemacht, dass es viele Bereiche gibt, die Einsparungspotenzial bieten und besonderer Aufmerksamkeit bedürfen. Der Autor hat im Rahmen der vorliegenden Arbeit versucht, diese Erfahrungen und Erkenntnisse, die für sein eigenes Unternehmen sehr hilfreich und zum Teil auch für Krisenbewältigungen mitverantwortlich waren, bestmöglich darzustellen, um andere GF und Eigentümer insbesondere von KMU auf die Wichtigkeit und einen gewissen Handlungsbedarf hinzuweisen. Besonders für solche kleinen Unternehmen, bei welchen zusätzlich anfallende Kosten und nicht eingeplante Zahlungen sowie nicht berücksichtigte Problembereiche häufig zu Liquiditätsengpässen und Finanzierungslücken führen können, ist ein guter Rat besonders wertvoll.

Nicht immer sollte man sich lediglich auf den Steuerberater verlassen, der dem Unternehmen beratend zur Seite steht und helfen sollte, Kosten zu sparen, da dieser leider oft nach seinem Standardprogramm vorgeht, das nicht immer auf die unterschiedlichen Bedürfnisse seiner Kunden eingeht. Dadurch können wichtige Bereiche außer Acht gelassen werden, die für manche Unternehmen vielleicht keine Rolle spielen, für andere hingegen sehr wohl sehr wichtig sein können. Die Erfahrung mit dem Steuerberater des Autors hat diesem gezeigt, dass es wichtig ist, zusätzlich auch an-

dere Berater zu Rate zu ziehen, die zumindest die Arbeit des Steuerberaters sozusagen „überprüfen“ bzw. ergänzen können. Dadurch werden vielleicht wie im Falle der Montron GmbH weitere Möglichkeiten der Geldeinsparung aufgezeigt.

Dem Autor ist es ein besonderes Anliegen, die Wichtigkeit der persönlichen Absicherung des Unternehmers selbst hervorzuheben. Obwohl der GF einer GmbH keine so weitreichende Haftung wie ein Einzelunternehmer oder der Gesellschafter einer Personengesellschaft eingeht, so kann auch dieser im Bezug auf verschiedene Partner wie die Bank persönlich haftbar gemacht werden. Dies macht im Sinne einer bestmöglichen Absicherung gewisse Überlegungen und Handlungen erforderlich, die viele KMU gar nicht nutzen. Viele GF wissen über die verschiedenen Möglichkeiten nicht Bescheid, andere wiederum ziehen aufgrund der anfallenden Kosten nicht die richtigen Beratungspartner heran. Unternehmensberater können helfen, Kosten einzusparen und zusätzliches, wertvolles Wissen zu erlangen, so dass ein guter, unabhängiger Unternehmensberater häufig mehr als ein Steuerberater allein leistet.

Die Vorstellung des eigenen Unternehmens des Autors soll dem Leser aufzeigen, welche Bereiche im Sinne der Gewinnoptimierung einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen und wo man als Unternehmer sich und seinem Unternehmen Kosten und Probleme ersparen kann.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Auer, F.: Persönliches Gespräch mit Franz Auer von der Auer Profitsteering GmbH, selbständiger Unternehmensberater und gewerblicher Vermögensberater, durchgeführt am 18.01.2010.

Behringer, S.: Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe „Betriebswirtschaftliche Verfahrensweisen“, Erich Schmidt Verlag, 4., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2009.

Bornett, W.: KMU in Österreich „Situation und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Österreich“; URL: http://www.kmuforschung.at/de/Forschungsberichte/Vortraege/2010/KMU_Oesterreich_Juni10.pdf, 2010. (07.09.2010)

Bühner, R.: Rechts- und Eigentumsaspekte des Unternehmens; in: Bullinger/Warnecke/Westkämper (Hrsg.) [Neue Organisationsformen im Unternehmen – Ein Handbuch für das moderne Management 2003], S. 205 - 213.

Dolzer, H.: Betriebliche Vorsorgen inkl. steuerlicher Auswirkungen, Service-GmbH der Wirtschaftskammer Österreich, Wien Jänner 2009.

Fritz, Ch.: Gesellschafts- und Unternehmensformen „Handbuch der wichtigsten Fragen – Gründung, Haftung, Auflösung, Steuerrecht“, Linde Verlag, Wien 2000.

Fritz, Ch.: Gesellschafts- und Unternehmensformen in Österreich „Praxishandbuch unter Berücksichtigung der Änderungen durch das UGB“, Linde Verlag, 3., wesentlich erweiterte Auflage, Wien 2007.

Fritz, Ch.: Gesellschafts- und Unternehmensformen kompakt, Linde Verlag, Wien 2008.

Geymayer, R. / Tröthan, N.: Die optimale Rechtsform „Unternehmensgründung nach dem UGB“, LexisNexis Verlag ARD Orac, Wien 2006.

Gruber, M./ Graf, G.: Schuldrecht „Allgemeiner Teil“, LexisNexis Verlag Orac Rechtskripten, Wien 2009.

Herzberg, F.: Work and the Nature of Man, Cleveland, Ohio 1966.

Hirschfeld, K.: Retention und Fluktuation: Mitarbeiterbindung – Mitarbeiterverlust, URL: <http://www.uni-apro.org/UNISite/Groups/PMS/publications/Retention-DE.pdf>, 2006. (27.12.2009)

Koelwel, D. / Weigand, A.: Weil der Mitarbeiter es Wert ist, URL: <http://www.monitor.co.at/printstory.cfm/storyid/8516>, (30.12.2009).

Krenn: WKÖ erreicht durch All-Parteien-Konsens deutliche Erleichterung bei Finanzierungsbedingungen für KMU, URL: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=523182&DstID=0&titel=WK%C3%96,erreicht,deutliche,Erleichterung,bei,Finanzierungsbedingungen,f%C3%BCr,KMU, 21.12.2009. (30.12.2009)

Kronberger, R./ Radl, S. / Sangeorzan-Sporer, U.: WKÖ erreicht durch All-Parteien-Konsens deutliche Erleichterung bei Finanzierungsbedingungen für KMU, URL: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=523182&DstID=0&titel=WK%C3%96,erreicht,deutliche,Erleichterung,bei,Finanzierungsbedingungen,f%C3%BCr,KMU, 21.12.2009. (30.12.2009)

Kummer, G.: Persönliches Gespräch mit Gottfried Kummer, Filialleiter der Erste Bank in Wien, durchgeführt am 20.01.2010.

Leitl, Ch.: WKÖ erreicht durch All-Parteien-Konsens deutliche Erleichterung bei Finanzierungsbedingungen für KMU; URL: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=523182&DstID=0&titel=WK%C3%96,erreicht,deutliche,Erleichterung,bei,Finanzierungsbedingungen,f%C3%BCr,KMU; 21.12.2009. (30.12.2009)

Liebhart, Ch.: Mitarbeiterbindung „Employee Retention Management und die Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung“, Diplomica Verlag, Hamburg 2009.

Maslow, A. H.: Motivation und Persönlichkeit, New York 1954.

Matznetter: WKÖ erreicht durch All-Parteien-Konsens deutliche Erleichterung bei Finanzierungsbedingungen für KMU, URL: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=523182&DstID=0&titel=WK%C3%96,erreicht,deutliche,Erleichterung,bei,Finanzierungsbedingungen,f%C3%BCr,KMU, 21.12.2009. (30.12.2009)

Moser, R. / Saxer, A.: Retention-Management für High-Potentials „konzeptionelle Grundlagen - empirische Ergebnisse – Gestaltungsempfehlungen“, URL: <http://www.publicmanagement.unibe.ch/lehre/praemierte-Liz/Liz-Moser-Saxer.pdf>, 09.09.2002. (27.12.2009)

Neumann, R.: Professionalität im Change Management. Veränderungen in Gang bringen und wirksam umsetzen, in: Neumann/Graf (Hrsg.) [Management-Konzepte im Praxistest – State of the Art – Anwendungen – Erfolgsfaktoren 2007], S. 181 – 243.

o.V. (Allianz): Allianz Abfertigungsvorsorge „Für Mitarbeiter, die noch in die alte Abfertigungsregelung fallen“, Homepage der Allianz Österreich, URL:

http://www.allianz.at/firmenkunden/produkte/abfertigungs_und_vermoegensmanagement/abfertigungsvorsorge/, 2008. (09.02.2010)

o.V. (AMS Berufslexikon): Berufsgruppe Wirtschaftstreuhand; URL: http://www.berufslexikon.at/ak_beruf2456_4, 2010. (23.02.2010)

o.V. (Beck Online): Offene/stille Sicherungszession, Datenbank von Beck Online, URL: http://beck-online.beck.de/Default.aspx?vpath=bibdata\komm\muekoinso_2_band1\inso\cont\muekoinso.inso.p51.gle.gliv.g16.htm&pos=24&hlwords=stille%c3%90zession#xhlhit, 2007. (03.01.2010)

o.V. (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit): Mittelstandsbericht 2006/07, URL: http://www.bmwfj.gv.at/NR/rdonlyres/104165B9-C221-41B2-9DD1-C6C59B19D48E/0/Mittelstandsbericht2006_07.pdf, 2008. (30.11.2009)

o.V. (Börsenweisheiten): Top Zitate zum Thema Geld, URL: http://boersenweisheiten.c1l.de/top_geld, 2010. (09.02.2010)

o.V. (Dr. Kraus & Partner): Homepage von Dr. Kraus & Partner; URL: <http://www.kraus-und-partner.de/1347/Retention-Management>, 2009. (27.12.2009)

o.V. (Ernst & Young): Mittelstandsbarometer 2009: Mittelständische Unternehmen in Österreich setzen Rotstift an, URL: http://www.ey.com/AT/de/Newsroom/News-releases/PM_2009-Mittelstandsbarometer_2009, 2009a. (01.12.2009)

o.V. (Ernst & Young): Halbjahresupdate Mittelstandsbarometer 2009: Stimmungstief mittelständischer Unternehmen überwunden; URL: http://www.ey.com/AT/de/Newsroom/News-releases/PM_2009-Halbjahresupdate_Mittelstandsbarometer_2009, 2009b. (06.12.2009)

o.V. (Europäische Kommission): Die neue KMU-Definition „Benutzerhandbuch und Mustererklärung“, URL: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf, 2006. (27.11.2009)

o.V. (Montron): Homepage von Montron, URL: <http://www.montron.at/index.html>, 2010. (23. August 2010).

o.V. (Montron): Homepage von Montron, URL: <http://www.montron.at/montage.html>, 2010a. (23. August 2010).

o.V. (Prisma): Was ist eine Kreditversicherung; URL: <http://www.prisma-kredit.com/de/unternehmen/seiten/default.aspx>, 2009a. (20.12.2009)

o.V. (Prisma): 3 Schritte zum Schutz, URL: <http://www.prisma-kredit.com/de/beratung/seiten/default.aspx>, 2009b. (20.12.2009)

o.V. (Prisma): Wir lotsen Sie durch das Versicherungsleben; URL: <http://www.prisma-kredit.com/de/beratung/seiten/sofunktioniertes.aspx>, 2009c. (20.12.2009)

o.V. (Prisma): Produkte, URL: <http://www.prisma-kredit.com/de/produkte/seiten/default.aspx>, 2009d. (20.12.2009)

o.V. (Prisma): PRISMA.PLUS, URL: <http://www.prisma-kredit.com/de/produkte/prisma.plus/Seiten/default.aspx>, 2009e. (20.12.2009)

o.V. (Stiftung&Sponsoring): URL: <http://www.stiftung-sponsoring.de/kommunikation-sponsoring/nachrichten/mittelstand-und-csr.html>, 2010. (23.02.2010)

o.V. (WKO): KMU – Daten für Österreich, URL: <http://wko.at/Statistik/kmu/WKO-BeschStatK.pdf>, 2008. (08.12.2009)

o.V. (WKO): Die Steuerreform 2009 steht, URL: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=469367&DstID=3173, 2009a. (09.12.2009)

o.V. (WKO): Lohnsteuerliche Behandlung von freiwilligen Abfertigungen (System "Abfertigung NEU"), URL: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=456987&DstID=725, 2009b. (03.01.2009)

o.V. (WKW): Der Unternehmer und sein steuerlicher Berater, URL: <http://www.wkw.at/docextern/abtfinp/ol/extranet/wkoat/weitereSteuern/SteuerlicherBeraterwko.pdf>, 2007. (30.12.2009)

o.V. (Zürich Versicherung Österreich): Alle Vorteile auf einen Blick; URL: http://www.zurich.at/firmenkunden/personalvorsorge/direkte_leistungszusage/vorteile, 2010. (09.02.2010)

Pfohl, H.-C.: Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl (Hrsg.) [Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe „größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung“ 1997], S. 1 - 27

Pfohl, H.-C.: Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl (Hrsg.) [Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe „größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung“ 2006], S. 1 - 25

Plass, V.: WKÖ erreicht durch All-Parteien-Konsens deutliche Erleichterung bei Finanzierungsbedingungen für KMU; URL:

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=523182&DstID=0&titel=WK%C3%96,erreicht,deutliche,Erleichterung,bei,Finanzierungsbedingungen,f%C3%BCr,KMU, 21.12.2009. (30.12.2009)

Plass, W. / Auer, F.: Persönliches Gespräch mit Walter Plass von der Allianz und Franz Auer von der Auer Profitsteering GmbH, selbständiger Unternehmensberater und gewerblicher Vermögensberater in Wien, durchgeführt am 14.01.2010.

Plass, W.: Mündlicher Vortrag von Walter Plass „Allianz – Betriebliche Altersvorsorge“ am 10.08.2010.

Seefelder, G.: Rechtsformen für Unternehmen in Österreich, Verlag interna, Bonn 2008.

Sirleschtov, A.: Das höchste Gut sind unsere Arbeitnehmer, URL: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/Unternehmen-Magna-Opel-GM;art129,2804499>, 2009. (23.02.2010)

Url, T.: Die Entwicklung der betrieblichen Altersvorsorge in Österreich, WIFO Monatsberichte 4/2003.

Zehetner, R.: Persönliches Gespräch mit Robert Zehetner, Steuerberater der WWT Wirtschaftstreuhand GmbH in Wien, durchgeführt am 08.01.2010.