

Oft vergisst der Patron die eigene Zukunft

von Werner Grundlehner | 24.7.2017, 07:00 Uhr

Ein Patron trägt nicht nur das Unternehmerrisiko. Meist steckt auch das Privatvermögen in der Firma. Diese Gelder zu schützen, wäre möglich, hat aber bei Unternehmern eine tiefe Priorität.

Ein Unternehmer wäre kein Unternehmer, wenn er nicht die ganze Aufmerksamkeit auf seine Firma richtete. Weil er es seit der Gründung so gewohnt ist, investiert der Inhaber die Mittel, die sein Unternehmen generiert, wieder in sein «Baby». Das Privatvermögen ist oft durch Gesellschaftsdarlehen, Pensionszusagen und an das Unternehmen vermietete Immobilien an die Firma gebunden – oft übernimmt der Patron noch die Haftung für Firmenkredite. Diese einseitige Ausrichtung kann für die Vermögensbildung und die Altersvorsorge des Patrons jedoch verheerend sein. Wie risikobehaftet dies ist, beweist die hohe Zahl von Firmeninsolvenzen.

Kaum Bewegung ohne Zwang

Aus diesem Blickwinkel wäre es sinnvoll, das «Klumpenrisiko» Unternehmen durch eine ausgewogene Vermögensstruktur zu ergänzen. Berater bei Banken, Family-Offices und Consulting-Unternehmen versuchen die Strukturierung des Vermögens und die Trennung von Geschäfts- und Privatvermögen bei Firmeninhabern voranzutreiben – doch dies ist ein schwieriges Unterfangen. Er habe es praktisch noch nie erlebt, dass ein Firmenbesitzer ohne Verkaufs- oder Nachfolgeabsichten begonnen habe, eigenes Geld aus dem Geschäft hinter sichere «Brandmauern» zu bringen, sagt Malte Jantz vom Consulting-Unternehmen Helbling. Zudem zeige sich, dass, je älter ein Unternehmer werde, er desto weniger Geld aus dem Unternehmen nehme. Der Patron vertrete die Ansicht, «die Firma ist mein Kind, und das ist gut so», fügt Jantz an. Ähnliche Erfahrungen macht auch Peter Schuppli vom Cottonfield Family Office in Zürich. Erst wenn ein Verkauf oder die Übertragung auf die nächste Generation – und damit der Ausgleich zwischen Geschwistern – zur Diskussion stehe, dächten die Unternehmen daran, das Unternehmen leichter zu machen.

Viele Unternehmer, vor allem im K-Bereich der KMU, könnten sich zwar einen guten Lohn auszahlen, aber eine Vorsorge mit Reserven für Krisensituationen oder das Alter liege nicht drin. «Im Gegensatz etwa zu grösseren Unternehmen gibt es keine komfortablen Pensionskassen-Lösungen. Die Vorsorge der Unternehmer reicht meist nicht aus, um im Ruhestand das gewohnte Leben fortzusetzen», erklärt Schuppli. Entsprechend zentral ist die systematische Bildung von nichtbetrieblichen Vermögenswerten mit Liegenschaften, Bankvermögen oder Beteiligungen.

Eine der wichtigsten Massnahmen zur Risikoreduzierung ist die Wahl einer Rechtsform, welche die Haftung vermindert. Viele kleinere Firmen werden als Einzelunternehmen geführt, hier haftet der Besitzer im Fall eines Konkurses auch mit dem Privatvermögen, bei einer Aktiengesellschaft oder einer GmbH dagegen nur mit dem Gesellschaftsvermögen.

Die Übertragung von Vermögenswerten an Dritte ist eine weitere Strategie, um das Privatvermögen vor dem Haftungszugriff Dritter zu schützen. Verbreitet ist die Vermögensverlagerung auf die Ehefrau oder Kinder. Auch durch die Schaffung einer Familiengesellschaft, welche die Vermögenswerte verwaltet, kann der Zugriff von Gläubigern auf das Privatvermögen beschränkt werden.

Selbst wenn ein Verkauf noch kein Thema ist, bietet es sich an, in der Vermögensstruktur durch einen zusätzlichen Gesellschafter oder die Beteiligung eines Minderheitsinvestors einen höheren Grad an Vermögensdiversifizierung zu erreichen.

Doch bevor das Vermögen auf eine dieser Arten geschützt werden kann, sollte das Unternehmen erst leichter gemacht beziehungsweise das Privatvermögen vom Unternehmenskapital getrennt werden. Viele Unternehmerfamilien verzichten aber auf die Ausschüttung von Jahresüberschüssen und belassen diese grösstenteils in der Firma. Ziel dieses Vorgehens ist es, Gelder für das Wachstum des Betriebs zur Verfügung zu stellen. Privatvermögen wird oft nicht gebildet, weil die Rendite der Firma höher ist, als was am Kapitalmarkt erzielt werden kann.

Lohn oder Dividende?

Einen höheren AHV-Lohn auszahlen oder den Mittelabfluss via Dividende vornehmen? – Das beurteile jeder Unternehmer individuell. Er halte sich da zurück bei der Beratung, meint ein Vermögensverwalter. Ein höherer AHV-Lohn führt zu höheren BVG- und Risikoleistungen im Schadenfall, nebst höheren Altersleistungen. Viele Besitzer verzichten jedoch aus Steuergründen auf eine Gewinnausschüttung und eine Dividende, da diese zu versteuern sind.

Auch auf dem höheren Privatvermögen und den darauf entstehenden Erträgen erhebt der Fiskus Abgaben. Andererseits wird befürchtet, der Abzug von Mitteln könnte wichtige Bereiche ausbremsen, wie etwa Forschung und Entwicklung oder das Wachstum durch Akquisitionen.

Beim Verkauf zu schwer

Sinnvoll wäre es, das Unternehmen ständig einer Diät zu unterziehen, so dass es nur den operativen Kern umfasst und nicht betriebsnotwendige Mittel kontinuierlich ins Privatvermögen übergeführt würden. Doch die Realität sieht anders aus. Sobald aber das Unternehmen verkauft oder weitergegeben werden soll, stellt sich oft heraus, dass die Substanz viel zu gross ist und das Kaufobjekt wenig attraktiv.

Dabei gilt es, das Unternehmen zu verschlanken sowie die Ertrags- und Kapitalsituation zu optimieren. Die Helbling-Gruppe hat neun «Stellhebel» definiert, die in einem Industrieunternehmen einen Beitrag hierzu liefern können. Dazu gehören Sortiment und Produkte, Vertrieb und Marketing, Entwicklung, Gemeinkosten und Personal, Standort und Infrastruktur, Einkauf, Produktion, Logistik sowie IT. Im Idealfall kommt gemäss Jantz so ein Sparpotenzial von 10 bis 30% zusammen – wobei 6 bis 10% eher realistisch seien. Ein ergiebiger Bereich sei meist der Einkauf. So lasse sich für ein Schweizer Unternehmen derzeit oft der Materialaufwand durch den Einkauf im Ausland um 10 bis 30% senken.

Steuerfreier Cash-Transfer

Es gibt jedoch Gründe, wieso der Unternehmer bewusst einen hohen Cash-Bestand in seinem Unternehmen hält. «Wie jeder Mensch zahlt der Patron ungern Steuern», sagt Malte Jantz. Falls es dem Besitzer gelinge, sein Unternehmen mit dem hohen Cash-Bestand zu verkaufen, überführe er die flüssigen Mittel steuerfrei ins Privatvermögen. Diesem Vorhaben stehen aber zwei grosse Hindernisse im Weg. Denn das Geld, das in der Firma steckt, gehört noch nicht dem Inhaber. Falls das Unternehmen vor dem Verkauf in Schwierigkeiten gerät und insolvent wird, könnte alles verloren sein. Zudem ist es schwierig, eine liquiditätsstarke Firma zu verkaufen. Als Käufer kommt nur ein Konzern infrage, der das Cash «poolen» und gleich wieder verwenden kann. Andere Übernehmer müssten die liquiden Mittel einige Jahre «ruhen» lassen. Würden diese vorher aus der Firma entnommen, so könnte die Steuerbehörde dies als indirekte Teilliquidation betrachten und den Cash-Bestand mit einem Grenzsteuersatz von bis zu 33% belasten.

Habe der Unternehmer seine Mittel einmal hinter die «Brandmauer» gebracht oder die Firma verkauft, sei es wichtig, dieses Vermögen richtig zu strukturieren, zu bewirtschaften und zu schützen, hält Peter Schuppli fest. Dabei müsse man beachten, dass auch ein grösseres Privatvermögen wie ein KMU geführt und überwacht werden sollte. Zudem sollte sichergestellt werden, dass ein regelmässiger Cashflow zur Deckung der Lebenshaltungskosten generiert werde. Das Wichtigste für einen Unternehmer ist, das private Geld nicht aufs Spiel zu setzen und es in geordneter Form auf die nächste Generation zu übertragen. Weil aber viele Patrons privat zu wenig systematisch investieren, agieren sie kurzfristig, opportunistisch und unter Druck oft sogar prozyklisch.