

PETER SCHUPPLI

Die nachfolgenden Überlegungen unterscheiden grundsätzlich zwei Arten von Unternehmen: Erstere generieren nach der Übertragung oder dem Verkauf so viele Mittel, dass die Vorsorge für den Verkäufer komplett in den Hintergrund tritt. Die anspruchsvolle Aufgabe der Vermögensanlage steht im Zentrum. Die Lebenshaltungskosten sind mehr als gedeckt, und steuerliche Fragen sind entscheidend. Leider sind diese Fälle viel weniger zahlreich als die anderen. Letztere Firmen haben zwar einen guten Wert und sind solide finanziert. Weil aber die Nachfolger vielfach limitierte finanzielle Möglichkeiten haben (Sohn, Management Team), der Käufermarkt zu klein ist oder die Firma zu stark kapitalisiert, liegt dort der Fokus für den Unternehmer auf der Vorsorge und der zukünftigen Einkommens-/Ausgaben-Planung.

Eigenes Kapital richtig einsetzen

Während der aktiven Unternehmerrzeit ist die Versicherung – und manchmal auch der Zwang – gross, sämtliche erwirtschafteten Mittel im eigenen Unternehmen zu belassen. So wird zwar günstiges Kapital zur Verfügung gestellt und die Abhängigkeit von Kapitalgebern (Banken, Darlehensgebern, Debitoren etc.) sinkt. Die Kapitaleigner werden aber erfahrungsgemäss nur dann risikogerecht entschädigt (Verzinsung, Rückzahlung), wenn es sich um Dritte und Aussenstehende handelt. Der Unternehmer zögert, sich selbst als Privatperson

Eine Abneigung gegenüber der beruflichen Vorsorge.

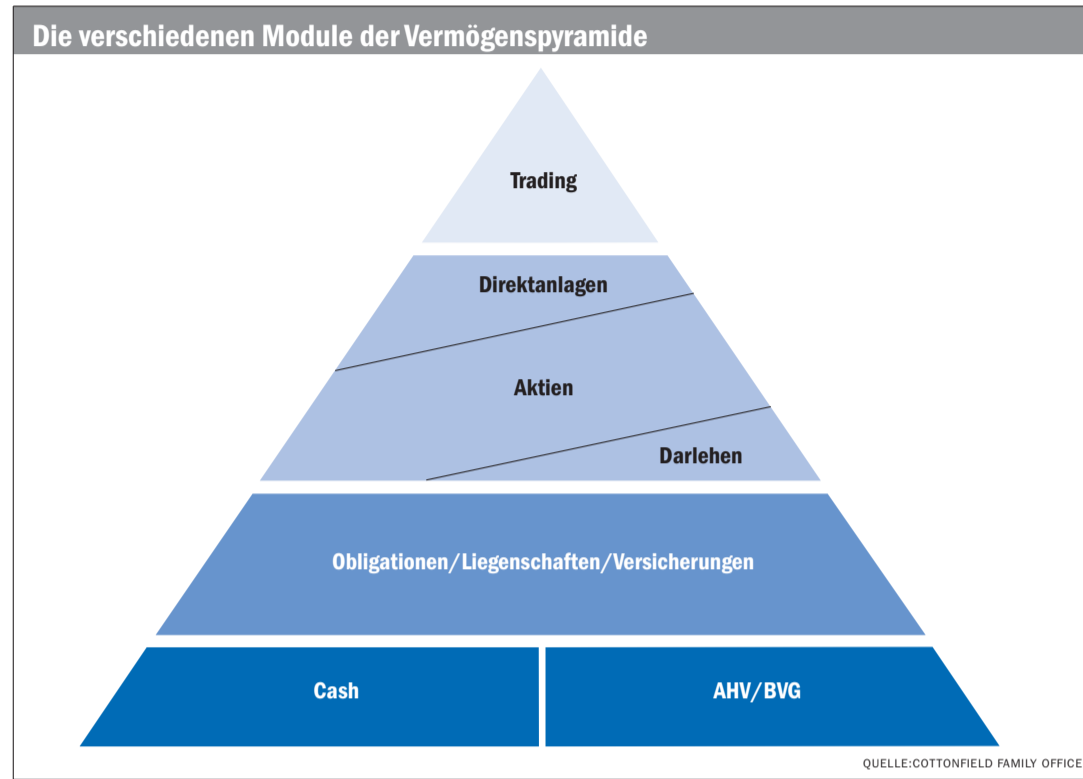
entsprechend abzugelten. Selbstverständlich geht es nicht darum, eine Firma auszuhöhlen oder wichtige Schritte wegen den Ausschüttungen nicht vollziehen zu können. Es zeigt sich aber immer wieder, dass Unternehmen falsch kapitalisiert sind und ungenügend rentieren.

Viele Unternehmer zeigen eine Abneigung gegenüber der beruflichen Vorsorge- und den «bel étage»-Lösungen. Diese Instrumente sind aber hervorragend geeignet, Mittel steuerprivilegiert aus dem Unternehmen herauszunehmen, eine gewisse Glättung bei den Kosten zu erwirken und die Familie zweckmässig abzusichern. Die Nachteile der schlechteren Verzinsung und der Kosten werden dadurch oft mehr als wettgemacht.

Ein dritter Irrglaube ist es, Steuern sparen zu können, indem die Mittel im Unternehmen thesauriert werden. Damit wird lediglich das Problem verschoben, weil kaum ein Nachfolger grosse, nicht

Familie, Firma und Finanzen

RUHESTANDSFINANZIERUNG Vielen Firmen fällt der Umgang mit den privaten Vermögenswerten schwer. Die Finanzstrategie ist privat und geschäftlich aufeinander abzustimmen.



Das zeichnet die verschiedenen Module der Vermögenspyramide aus			
Vermögensmodul	Einkommen/Ausgaben	Renditeerwartungen	Anlagentyp, Risiko/Rendite
Trading/Spass/Opportunitäten	unregelmässig	Totalverlust bis sehr hohe Rendite	kurzfristige, grössere Gewinne, aber auch Verluste; diese Anlagen dürfen Existenz und Einkommenssituation nicht gefährden
Direktanlagen Darlehen an Unternehmen mit Private-Equity-Charakter	Zinsen, allenfalls Kapitalgewinne	2 bis 8%, aber auch Teil- oder Totalausfall; Kapitalgewinn bei Veräusserung	Beteiligung; Ausfallrisiko je nach Sicherheit und Bonität der Schuldner
Aktien und aktiennahe Anlagen nach Mega-Trends und Themen (mit und ohne Absicherungsstrategien) Obligationen mit höherer Verzinsung, aber auch mehr Risiko	schwankende Dividenden/Kapitalgewinne	5 bis 8% im langjährigen Mittel	langfristiges Wachstum des Vermögens; bei guter Diversifikation Schwankungen, die aber auf Grund der Lebenserwartung noch kompensiert werden müssen/können
Privatdarlehen an Aktionäre/Nachkommen oder gebundene Mittel im ehemaligen Unternehmen	Zinsen	4 bis 6% bei guten Sicherheiten	Darlehen; Ausfallrisiko je nach Zustand, Ertragskraft und Sicherheiten
erstklassige Obligationen Rendite-Liegenschaften Lebens- und Rentenversicherungen	regelmässige Einkommen durch Zinsen, Rentenzahlungen und Mietzins	2 bis 4% im Schnitt	Kapitalerhalt und Sicherung; Sicherheit und geringe Schwankungen
AHV/BVG	Grundversorgung	2% (Kapitalisierung der Renten mit 6 bis 7%)	Renteneinkommen aus staatlichen und betrieblichen Vorsorgeeinrichtungen
Cash: Bargeld und Münzen	Cash physisches Gold in Münzenform	0 bis 1%	Liquidität und kurzfristige Anlagen mit hoher Verfügbarkeit und Schutz; eiserne Reserven in Form von Goldmünzen

betriebsnotwendige Vermögenswerte erwerben kann oder will. Und in der Zwischenzeit sind die Mittel einseitig investiert, und das ganze Vermögen steckt als Klumpenrisiko im eigenen Unternehmen. Weitblickende Unternehmer

beginnen deshalb schon früh mit dem Aufbau von Werten ausserhalb ihrer klassischen Firma, sei dies in Liegenschaften, Wertschriften oder anderen, antizyklisch agierenden Unternehmen. Damit schaffen sie auch die Möglichkeit,

am Unternehmen nicht beteiligte Kinder und Erben zweckmässig auszahlend. Leider gilt das bürgerliche Bodenrecht nur für landwirtschaftliche Güter und nicht für Unternehmen. Das führt dazu, dass am Unternehmen nicht betei-

ligte Nachfolger paritätisch abgegolten werden müssen.

Gesamte Vermögenssituation betrachten

Eine strategische Vermögensaufstellung ist langfristig ausgerichtet und hat eine statische und eine dynamische Betrachtungsebene. Sie umfasst auch sämtliche Finanzgrössen.

- **Statisch:** Eine Vermögenspyramide besteht aus einem sicheren, Einnahmen generierenden Sockel (Liegenschaften, Obligationen, Lebensversicherungspolice, Vorsorgelösungen, Cash etc.) und einer wachstumsorientierten Spitze. Diese Beteiligungen umfassen einerseits das eigene Unternehmen (Eigenkapital) als auch Dritte (über Wertschriften, Beteiligungen oder Darlehen). Je älter der Unternehmer, desto grösser müssen der Sockel und der von der eigenen Firma unabhängige Teil sein.
- **Dynamisch:** Je geringer der Unternehmenswert und je schlechter die Vorsorgelösungen, desto wichtiger ist die sorgfältige Einkommens-/Kostenplanung. Sehr oft werden die Erträge massiv überschätzt und die Kosten falsch kalkuliert. Finanzplaner tendieren dazu, mit langfristigen Durchschnittsrenditen zu operieren, welche falsche Bilder ergeben. In die dynamische Betrachtung fallen aber auch Einkommenssteuerfragen und die Absicherungen von Dritten (Witwe, Waisen). Nur eine rechtzeitige Planung (und Umsetzung!) von steuerlichen Strukturen bringen schlussendlich auch die damit verbundenen Vorteile. Und die Tragbarkeit von Finanzierungen oder Auszahlungen Dritter muss für den Erwerber sichergestellt sein (siehe Graphiken).

Der persönliche CFO

Alle diese Überlegungen – neben dem anspruchsvollen Tagesgeschäft – benötigen Zeit, Erfahrung und ein Netzwerk von Spezialisten für die Abklärung von Detailfragen. Dazu kommt, dass der Unternehmer auch ein Flair für solche Fragen haben muss. Die strategische Finanzplanung ist eine professionelle Mittelfristplanung und Abstimmung der Bedürfnisse von Familie und Unternehmen aufeinander. Sie umfasst aber auch die Schaffung von «handelbaren/Modularen» (z.B. im Unternehmen selbst oder durch die Ausgliederung von Wert wie Liegenschaften). Daneben sind Kapitalbildung und Kapitalverzehr zu optimieren – sowohl emotional wie auch finanziell. Im Fachjargon würde man also am ehesten von einem persönlichen Businessplan sprechen. Teil dieser

Planung ist auch die frühzeitige Lösung oder Vorbereitung der Nachfolgeregelung. Nicht alle Unternehmen sind verkäuflich. Viele hängen zu stark von der Person des Unternehmers ab, sind falsch positioniert, zu «schwer» oder es sind schlichtweg keine Käufer in Sicht. Aber auch die Erwartungen der am Unternehmen nicht direkt beteiligten Familienmitglieder sind wichtig. Diese haben oft ganz andere

Nicht alle Unternehmen sind verkäuflich.

Vorstellungen und können mit ihren Forderungen eine sorgfältige Aufbauarbeit zerstören. Erfahrungsgemäss werden die zu erzielenden Verkaufspreise für Unternehmen überschätzt und die damit verbundenen Kosten (z.B. Restrukturierungen, Neuausrichtungen, Spaltungen) unterschätzt.

Die drei «F» des Familienunternehmens:

- **Familie:** Ehepartner, Familienstruktur, Kinder/Erben, Interessen, Fähigkeiten, Zeitverhältnisse, Wertsysteme
- **Firma:** Unternehmenssituation und Zukunft, Finanzkraft, Management, Nachfolger
- **Finanzen:** Eigenkapital und Cashflow – im Unternehmen wie privat, Vorsorge, Preisvorstellungen

Die drei «F» für mögliche Problemfelder im Familienunternehmen:

- **Friktionen:** Spannungen innerhalb der Familie oder mit dem Management und Verwaltungsrat
- **Fallstricke:** Nichtberücksichtigen von Problemen oder zu späte Reaktion darauf
- **Finanzplanung:** Scheingenauigkeit, Detailorientierung oder Fachgebietslösungen statt umfassende und neutrale Lösungen

In diesem anspruchsvollen Umfeld braucht es immer wieder den Rat von Spezialisten. Es braucht aber noch viel mehr: Die Begleitung durch einen «persönlichen CFO», welcher die Rolle als Vertrauter übernimmt, Probleme offen anspricht, Spezialisten koordiniert und zusammen mit dem Unternehmer und seiner Familie gute Lösungen schafft. Ein Vermögensspezialist, welcher ausschliesslich die Interessen seiner Kunden vertritt und hilft, sich gegenüber den Anbietern von Finanzdienstleistungen zu behaupten.

Peter Schuppli, Managing Partner, Cottonfield Family Office AG, Zürich.

Kaufkraft

Inflation beachten

Die Inflation betrug in der Schweiz in den 90er Jahren 2,13% – in den 80er Jahren sogar 3,35%. Sie muss auch in die Berechnung der künftigen Einkommen einbezogen werden: Bei einer **Lebenserwartung** von 20 Jahren für einen 65-jährigen Mann und 25 Jahren für eine 64-jährige Frau muss die Eventualität in Betracht gezogen werden, dass sich die Preise innerhalb dieser Zeitspanne verdoppeln könnten. Während die **AHV-Renten** der Preisentwicklung laufend angepasst werden, ist das für die Pensionskassenrenten von Gesetzes wegen nicht nötig. Im schlimmsten Fall würde sich die Kaufkraft bei einer Inflation von jährlich 2% innerhalb von 35 Jahren halbieren. (hz)

Früh für vorzeitigen Ruhestand planen

PENSIONIERUNG Es lohnt sich, die Weichen früh zu stellen. Ideal sind sieben bis zehn Jahre vor dem Erwerbsende.

ANDREAS WYDER

Der vorzeitige Ausstieg aus dem Berufsleben ist nicht billig: Wer sich mit einem versicherten Jahres-einkommen von 150'000 Fr. ordentlich mit 65 Jahren pensionieren lässt, verfügt über ein Pensionskassenvermögen von rund 1,3 Mio Fr. Entscheidet sich der Arbeitnehmer für einen vorzeitigen Ruhestand mit 60, reduziert sich das Pensionskassenkapital bereits auf etwa 1 Mio Fr. Möchte er seine Erwerbstätigkeit zum frühestmöglichen Zeitpunkt, nämlich mit 58 Jahren, aufgeben, schmilzt das Vermögen sogar auf knapp über 900'000 Fr.

Das Beispiel zeigt deutlich, wie wichtig es ist, bei einer vorzeitigen Pensionierung ein detailliertes Budget zu erstellen. Dieses muss aufzeigen, welches der finanzielle Rahmen sein wird, den es in der Phase nach der Pensionierung zu decken gilt. Spätestens bei diesem ersten Schritt ahnen viele Pensionierungswillige, dass ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess nur mit einschneidenden finanziellen Konsequenzen möglich ist. So betragen etwa die Leistungskürzungen der AHV (1. Säule) bei einem allfälligen vorzeitigen Bezug der Altersrente 6,8% pro Vorbezugsjahr. Weil dieser Vorbezug wegen der hohen Lebenserwartung

meist teuer zu stehen kommt, wird im Normalfall davon abgeraten. Hinzu kommen Kürzungen der Pensionskassenleistungen (2. Säule), die je nach Pensionskasse zwischen 5% und 7% pro Jahr betragen können.

Gleichzeitig bleiben der Frührentner und der nicht erwerbstätige Ehepartner bis zum ordentlichen Rentenalter AHV-pflichtig. Die AHV-Beiträge orientieren sich am Vermögen und dem mit einem Faktor von 20 vervielfachten Renteneinkommen. Der Maximalbeitrag für ein Ehepaar beläuft sich auf über 20'000 Fr. pro Jahr. Aber schon bei einem Vermögen von 1 Mio Fr., das mit einem Kapitalbe-

zug bald einmal erreicht ist, müssen rund 1900 Fr. pro Jahr in die AHV einbezahlt werden. Vermieden werden kann diese Zuschusspflicht lediglich durch eine Berufstätigkeit des Ehepartners oder einer eigenen teilzeitlichen Erwerbstätigkeit.

Frühzeitige Planung

Relevanter als die AHV ist der Einfluss der 2. Säule, die in den meisten Fällen den beträchtlicheren Teil einer Pension ausmacht. Da lange nicht alle Arbeitgeber finanzielle Unterstützung bei einer Frühpensionierung gewähren, sollten alle Möglichkeiten der 2. und auch der 3. Säule ausgeschöpft

und deren steuerlichen Folgen miteinbezogen werden. Im Idealfall beginnt die Planung des neuen Lebensabschnitts sieben bis zehn Jahre vor der eigentlichen Pensionierung. Gesetzlich ist die vorzeitige Pensionierung sowohl für Männer als auch für Frauen frühestens ab Alter 58 möglich. Eine Person, die zum erstmöglichen Zeitpunkt aus dem Erwerbsleben ausscheiden möchte, sollte sich deshalb spätestens zwischen dem 50. und 53. Altersjahr mit dem Thema Frühpensionierung befassen. Zu diesem Zeitpunkt können noch grundsätzliche Weichen gestellt

Fortsetzung auf Seite 61