

Der teuerste Fehler ist zu warten

Unternehmer stehen im Übergang in den Ruhestand vor komplexen finanziellen Entscheidungen: Vermögen sichern, Steuern optimieren, Liquidität schaffen und die Weitergabe an die nächste Generation regeln. Eduardo Noser und Alessandro Sgro, Partner der St.Galler Finanzboutique Cronberg AG, erklären, welche Weichen früh gestellt werden müssen und wo selbst erfahrene Unternehmer teure Fehler machen.

Alessandro Sgro, viele Unternehmer haben einen grossen Teil ihres Vermögens im Unternehmen oder in Immobilien gebunden. Ab wann sollte der Vermögenserhalt stärker in den Vordergrund rücken?

AS: Entscheidend ist weniger das Alter als der geplante Rückzug. Etwa zehn Jahre vor einer Übergabe sollte ein Unternehmer seine Vermögensstruktur neu ordnen, genügend Liquidität ausserhalb des Unternehmens aufbauen und Abhängigkeiten reduzieren. Viele tragen ein Klumpenrisiko, weil Einkommen, Vorsorge und Vermögen vom selben Betrieb abhängen. Vor dem Rückzug sollte der Lebensstandard aber nicht mehr davon abhängen, ob Dividenden fliessen, ein bestimmter Verkaufspreis erzielt wird oder das Unternehmen weiterhin gleich gut läuft. Das Ziel ist finanzielle Handlungsfreiheit.

Eduardo Noser, Firmen- und Privatvermögen werden oft getrennt betrachtet. Wie entsteht eine aussagekräftige Gesamtvermögensrechnung?

EN: Am Anfang steht eine konsolidierte Bilanz. Dazu gehören Unternehmen, Immobilien, Wertschriften, Vorsorgevermögen, Versicherungen, Beteiligungen, Darlehen, Hypotheken und weitere Verpflichtungen. Beim Unternehmen zählt nicht der erhoffte Verkaufspreis, sondern der Betrag, der nach Steuern, Kosten, Garantien oder gestaffelten Zahlungen verfügbar ist. Ein Vermögenswert kann hoch sein, aber wenig Liquidität erzeugen. Deshalb stellen wir den erwarteten Einnahmen sämtliche privaten Ausgaben gegenüber und rechnen verschiedene Szenarien durch: Was geschieht, wenn Dividenden ausfallen, Immobilien weniger Ertrag bringen, die Börse korrigiert oder Gesund-

heitskosten steigen? Eine gute Planung zeigt vor allem, wie lange das Vermögen trägt.

Welche Fehler führen denn dazu, dass Unternehmer nach einem Firmenverkauf weniger frei sind als erwartet?

AS: Der häufigste Fehler ist, den Verkaufspreis mit Privatvermögen gleichzusetzen. Ein Teil des Erlöses kann durch Steuern, Garantien, Verkäuferdarlehen oder erfolgsabhängige Zahlungen gebunden sein. Ein hoher Preis nützt wenig, wenn das Geld erst Jahre später fliesst oder weiterhin vom Geschäftserfolg abhängt. Ein zweiter Fehler ist, den Lebensstandard schon vor dem Verkauf dauerhaft zu erhöhen. Hinzu kommt die persönliche Neuorientierung: Wer jahrzehntelang für

Alessandro Sgro
& Eduardo Noser:
Für finanzielle
Handlungsfreiheit.



sein Unternehmen gelebt hat, steht danach oft vor einer emotionalen Leerstelle. Darum sollte vorher feststehen, welcher Betrag für den Lebensstandard reserviert wird, wie viel Risiko tragbar ist und welcher Teil langfristig investiert werden soll.

Gut, aber wie berechnet man seriös, welches Vermögen im Alter benötigt wird?

EN: Ausgangspunkt ist nicht das Vermögen, sondern das gewünschte Leben. Wir erstellen ein realistisches Budget und unterscheiden zwischen unverzichtbaren Ausgaben, persönlichen Wünschen und grösseren Vorhaben. Davon ziehen wir die erwarteten Einnahmen aus AHV, Pensionskasse, Immobilien und weiteren Quellen ab. Die Differenz muss aus dem Vermögen finanziert werden. Dabei berücksichtigen wir eine lange Lebensdauer, Inflation, Steuern, Gesundheits- und Pflegekosten sowie Veränderungen nach dem Tod eines Ehepartners. Auch der Zeitpunkt des Bezugs von AHV und Pensionskasse gehört dazu. Eine Finanzplanung muss allerdings regelmässig überprüft werden. Wichtig ist nicht eine scheinbar exakte Zahl, sondern eine Planung mit realistischen Annahmen und Reserven.

Viele Menschen halten im Alter hohe Beträge auf Konten. Kann zu viel Sicherheit zum Risiko werden?

AS: Ja. Eine Liquiditätsreserve ist zwar unverzichtbar; wer aber über viele Jahre zu viel Geld unverzinst oder sehr niedrig

verzinst hält, riskiert Kaufkraftverlust. Auch im Alter bleibt deshalb ein Anteil an produktiv investiertem Vermögen sinnvoll. Entscheidend ist dabei eine zeitliche Struktur: Geld, das in den nächsten Jahren benötigt wird, sollte keinen starken Schwankungen ausgesetzt sein. Vermögen, das erst später gebraucht oder weitergegeben wird, kann langfristiger investiert werden. Sicherheit bedeutet, genügend liquide Mittel zu besitzen, damit man bei ungünstigen Marktverhältnissen keine Anlagen verkaufen muss.

Welche steuerlichen Entscheidungen müssen Unternehmer mehrere Jahre vor Pensionierung, Verkauf oder Nachfolge treffen?

EN: Steuerfragen sollten nicht erst behandelt werden, wenn der Kaufvertrag vorliegt. Früh zu prüfen sind Unternehmensstruktur, nicht betriebsnotwendige Vermögenswerte, stille Reserven, Vorsorgelösungen, Immobilien, Beteiligungen und die geplante Form der Übergabe. Auch Kapitalbezüge aus der Vorsorge, Einkäufe in die Pensionskasse, Ausschüttungen oder Umstrukturierungen müssen zeitlich abgestimmt werden. Steueroptimierung darf nie isoliert betrachtet werden, denn: Eine Lösung kann steuerlich attraktiv sein, aber die Liquidität des Unternehmens oder die private Sicherheit beeinträchtigen. Die Steuerplanung braucht also Vorlauf und eine enge Abstimmung zwischen Vermögensverwalter, Treuhänder, Steuerberater und Jurist.

Anzeige



**GEMEINSAM
ENTSTEHT
GROSSES.**

STARKES TEAM.
PERFEKTES DRUCKPRODUKT.
IHR ERFOLG.

 **JETZT SCANNEN.
EINDRUCK MACHEN.**

OSTSCHWEIZ DRUCK

ostschweizdruck.ch | info@ostschweizdruck.ch | +41 71 292 29 29

Was ist bei einer familieninternen Nachfolge wichtiger: alle Kinder gleichzustellen oder unterschiedliche Verantwortung zu berücksichtigen?

AS: Gleichbehandlung und Gerechtigkeit sind nicht zwingend dasselbe. Ein Kind, das das Unternehmen übernimmt, trägt künftig Verantwortung und unternehmerisches Risiko. Die anderen Kinder erhalten möglicherweise liquide Mittel, Immobilien oder Wertschriften ohne vergleichbare Verpflichtungen. Mehrere Geschwister als Aktionäre können funktionieren, sofern Rollen, Rechte und Ausstiegsmöglichkeiten klar geregelt sind. Konflikte drohen meist dann, wenn nur ein Kind operativ arbeitet, während die anderen finanziell beteiligt bleiben. Wichtig sind eine nachvollziehbare Unternehmensbewertung, offene Gespräche und eine klare Trennung zwischen Führung, Eigentum und Familie. Nicht jeder erhält zwingend dasselbe, aber jeder sollte verstehen, weshalb die Lösung fair ist. Ein moderiertes Familiengespräch kann helfen, bevor Testament, Erbvertrag, Aktionärsbindungsvertrag oder Schenkungen ausgestaltet werden.

Wann ist es sinnvoll, Vermögen zu Lebzeiten weiterzugeben?

EN: Weitergegeben werden sollte nur Vermögen, auf das man auch unter ungünstigen Umständen dauerhaft verzichten kann. Vor jeder Schenkung müssen der eigene Lebensstandard, mögliche Pflegekosten, die Wohnsituation, Steuern und ausreichende Reserven gesichert sein. Eine frühe Weitergabe kann aber sinnvoll sein, wenn die nächste Generation Kapital für Wohneigentum, ein Unternehmen oder ein konkretes Vorhaben benötigt. Gleichzeitig muss geregelt sein, ob es sich um eine Schenkung oder einen Erbvorbezug handelt und wie die Zuwendung später berücksichtigt wird. Bei Immobilien können Wohnrecht oder Nutzniessung eine Übergabe ermöglichen. Solche Lösungen müssen rechtlich und steuerlich geprüft werden. Kontrolle sollte nicht aus Prinzip behalten, aber auch nicht vorschnell aufgegeben werden.

Zum Schluss: Welches ist der teuerste Fehler, den vermögende Unternehmer zwischen 55 und 70 Jahren machen?

AS: Das Aufschieben! Viele Unternehmer warten, bis ein gesundheitliches Problem, ein Kaufangebot, ein familiärer Konflikt oder eine schwierige Geschäftslage sie zum Handeln zwingt. Dann fehlen Zeit und Wahlmöglichkeiten. Drei Fragen sollte jeder Unternehmer früh beantworten: Bin ich finanziell unabhängig vom Unternehmen, auch wenn der Verkaufspreis tiefer ausfällt als erhofft? Wer soll den Betrieb künftig führen und besitzen, und was geschieht, wenn die bevorzugte Lösung scheitert? Und wer kann in meinem Namen handeln, wenn ich vorübergehend oder dauerhaft nicht mehr selbst entscheiden kann?

EN: Eine gute Planung nimmt einem Unternehmer nicht die Kontrolle. Sie schafft die Freiheit, Zeitpunkt und Bedingungen der Übergabe selbst zu bestimmen. Das Ziel ist nicht, das Vermögen bis auf den letzten Franken zu optimieren, sondern Sicherheit, Klarheit und Handlungsfähigkeit für die Familie und die nächste Generation zu schaffen.

Rütliwiese statt Champs-Élysées

Wie gewohnt feierte meine Gemeinde Tübach den Bundesfeiertag mit einem entspannten Sommerfest am Vorabend des 1. August. Mein Beitrag als Gemeindepräsident beschränkte sich auf eine kurze Begrüssung. Viel wichtiger als meine Ansprache waren die persönlichen Begegnungen und die Bratwurst mit Bürli.



Die Art und Weise, wie wir den 1. August feiern, sagt mehr über die Schweiz aus als tausend Worte. Den inoffiziellen Höhepunkt der Feierlichkeiten bildet die Bundesfeier auf der Rütliwiese mit einer Rede des Bundespräsidenten. Das war's auch schon.

Ganz anders das Ausland: Frankreich beispielsweise feiert sich mit einer Truppenparade auf der Champs-Élysées. Dieses Jahr nahmen am 14. Juli insgesamt 7000 Soldaten an der Parade teil, ausserdem 100 Flugzeuge und Hubschrauber sowie 200 Pferde. Präsident Emmanuel Macron liess sich in einem gepanzerten Militärfahrzeug vorfahren.

Die Selbstinszenierung staatlicher Macht ist in den meisten Staaten dieser Welt das entscheidende Element des Nationalfeiertages. Im Gegensatz dazu die Schweiz: Hier gibt es keinen staatlich organisierten Grossanlass. Unsere Armee bleibt in ihren Kasernen, die Panzer im AMP. Gefeiert wird in den Gemeinden, mit etwas Feuerwerk, wenn es das Wetter zulässt, und Lampions für die Kinder.

Dazu passt, dass der 1. August erst seit 1993 schweizweit als Feiertag begangen wird. Hinter unserem Bundesfeiertag steht eine Volksinitiative und nicht eine Beschlussfassung der Regierung oder des Parlamentes. Die Schweiz funktioniert anders. Unser politisches System ist von unten nach oben aufgebaut.

In der direkten Demokratie hat das Volk das letzte Wort. Selbst dann, wenn es um die Einführung eines Bundesfeiertages geht. Diese besondere politische Kultur macht den Sonderfall und das Erfolgsmodell Schweiz aus. Dazu müssen wir Sorge tragen. Nicht mit grossen Worten und Truppenparaden, sondern mit unserem Engagement für unsere Gemeinden, für unsere Schulen und unsere Nachbarschaft.

Text: Stephan Ziegler

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Michael Götte, Nationalrat SG (SVP)