WIN | WIN

PENSIONIERUNG AUS DER SICHT DES UNTERNEHMERS

Andreas Ulrich, CFP ® | Eidg. Dipl. Finanzplanungs-Experte
Rolf Brunner, EMBA-FSI | Partner und Mitglied VR Continuum AG

TREUHAND | SUISSE

www.treuhandsuisse-zh.ch
Schweizerischer Treuhänderverband
Sektion Zürich

AGENDA

- Die Einflussfaktoren der Pensionierung für den Unternehmer
- Herausforderungen im Generationenmanagement von Mikro- und Kleinunternehmen
- Aktuelle Möglichkeiten bei AHV & Pensionskasse
- Rente oder Kapital aus der Pensionskasse
- Inhalt und Aufbau eines guten Pensionierungskonzeptes für Unternehmer
- Sinn und Zweck einer Familien-Strategie in KMU
- Erfahrungsberichte / Diskussion

Referenten

Andreas Ulrich, CFP®

Eidg. Dipl. Finanzplanungs-Experte

+41 79 489 02 60
andreas.ulrich@gmx.ch

Rolf Brunner, EMBA-FSI

Partner, Continuum AG

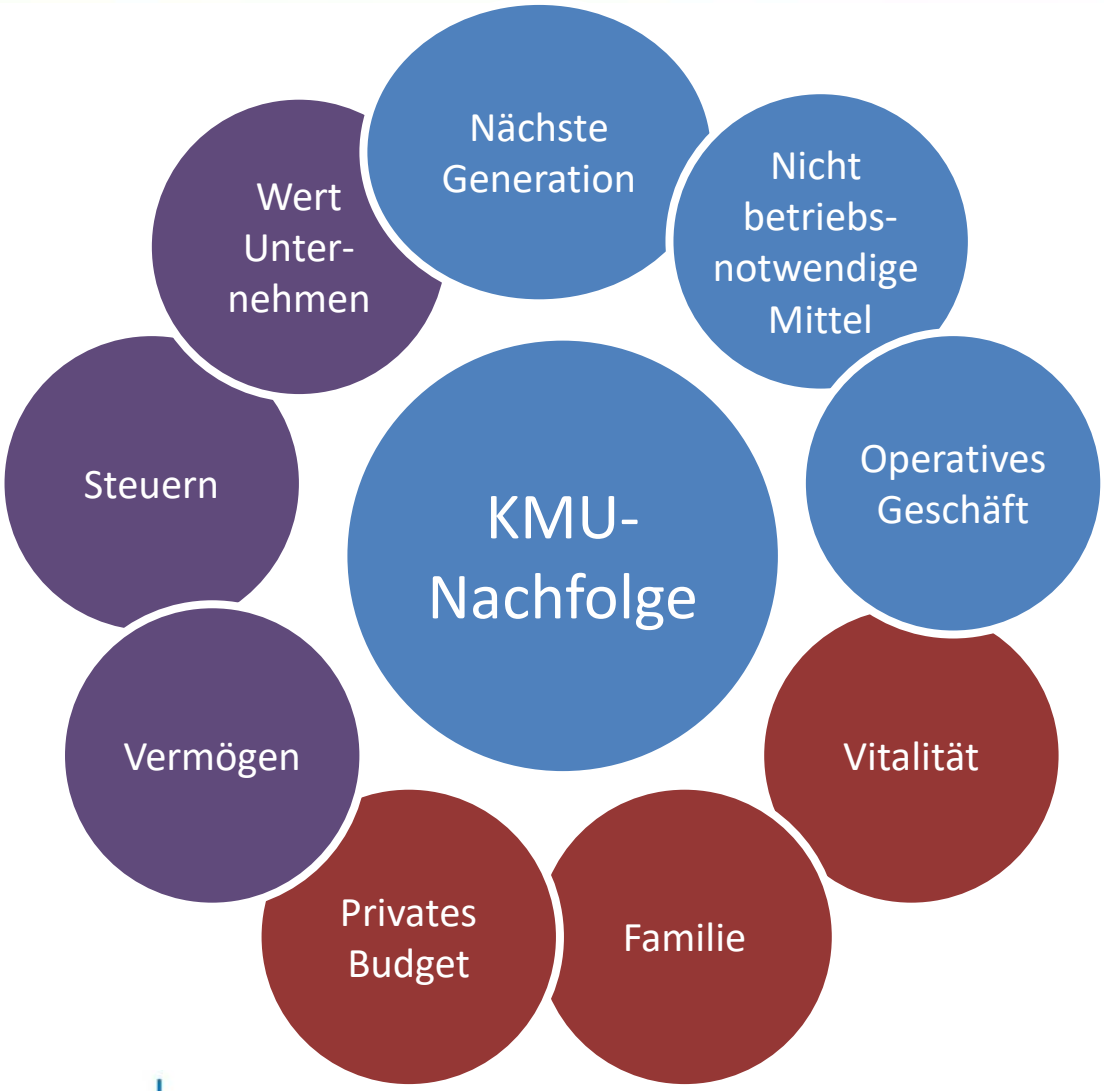
+41 71 220 99 44

rolf.brunner@continuum.ch

EINFLUSSFAKTOREN

TREUHAND | SUISSE

EINFLUSSFAKTOREN



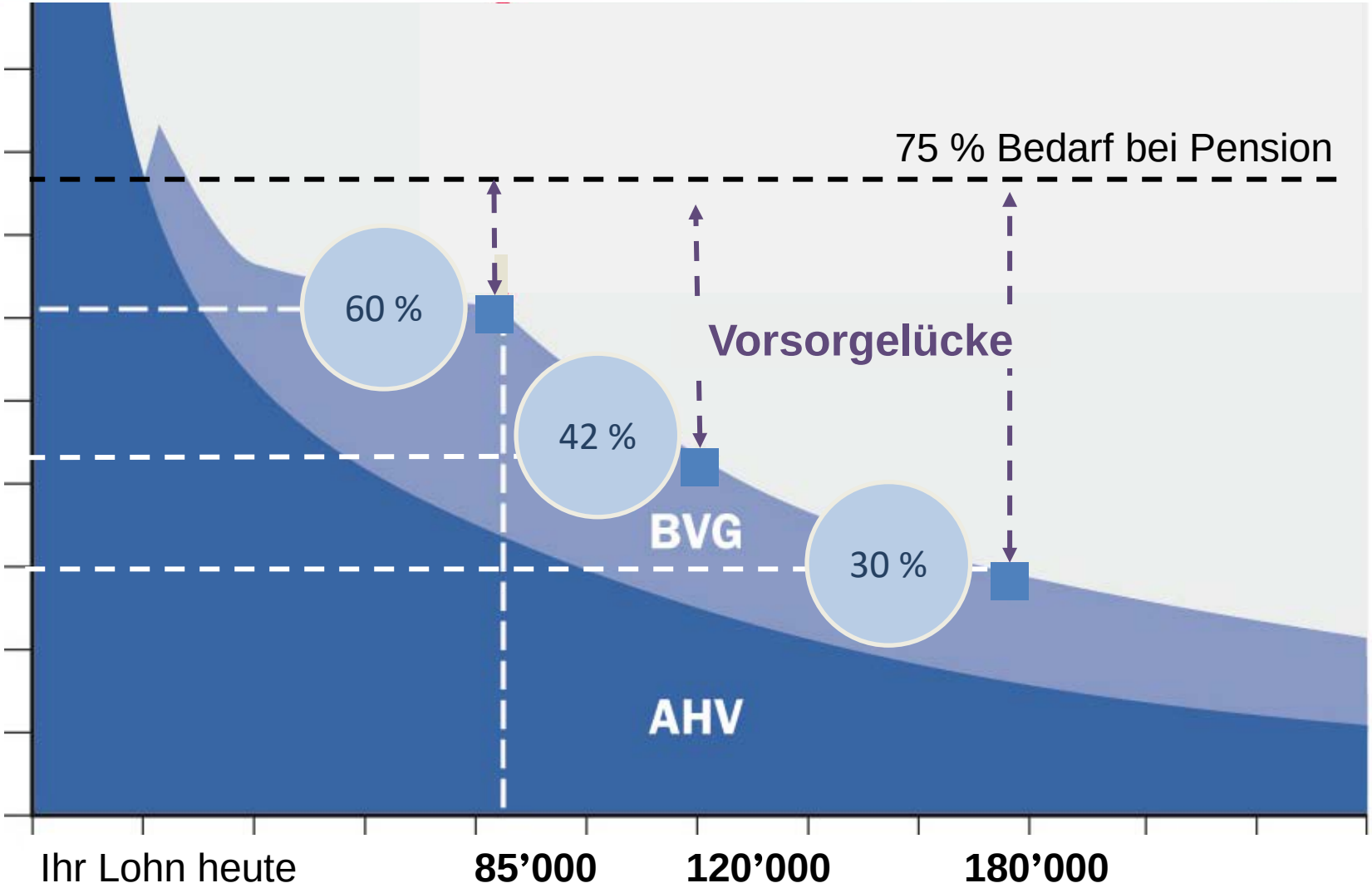
HERAUSFORDERUNGEN

Einstiegsfolien
Rolf Brunner

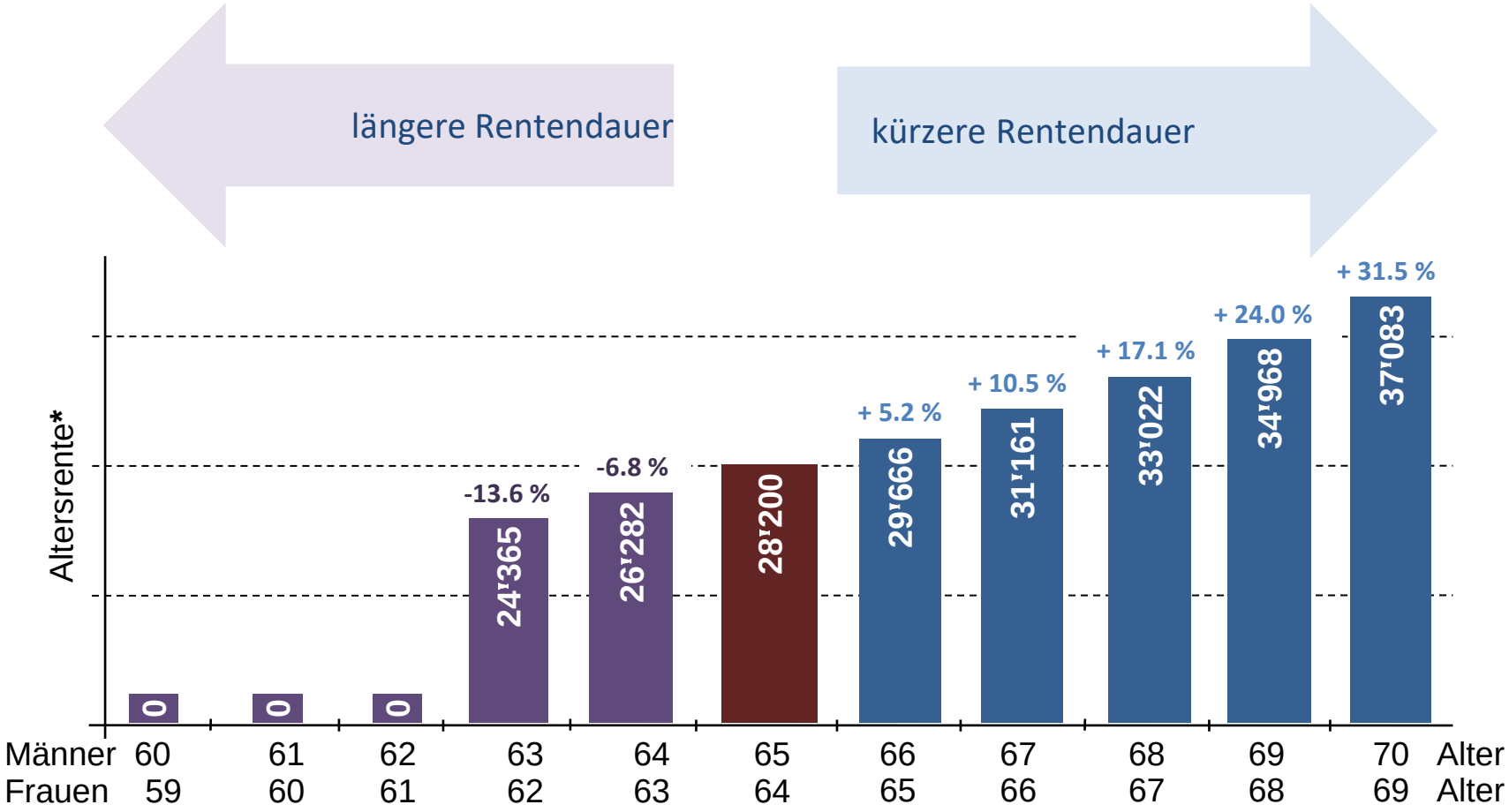
PENSIONIERUNGSMODELLE | JOB

	Arbeitszeitreduktion	Teilpensionierung	Vorzeitige Pensionierung	Ordentliche Pensionierung	Spätpensionierung
Ziel	Schrittweiser Ausstieg	Schrittweiser Ausstieg	Vorzeitiger Ausstieg	Gesetzlicher Ausstieg	Erwerbstätigkeit
Folgen	• Teilzeitanstellung • Kein Rentenbezug • Sparbeiträge sinken	• Teilzeitanstellung • Teilrentenbezug • Teilkapitalbezug	• Kündigung • Kapitalbezug • Rentenbezug	• Ende Anstellung • Kapital-Rentenbezug • AHV-Rente	• Aufschub Pension • Kapital-/Rente Aufschub möglich • Zusätzliche Beiträge
Reglement	Vorsorgereglement Arbeitsvertrag	Vorsorgereglement Arbeitsvertrag	Vorsorgereglement	Vorsorgereglement	Vorsorgereglement
Ab Alter	Jederzeit möglich	ab 58 möglich	Ab 58 möglich AHV ab 63/62	Männer 65 Frauen 64	Spätestens 70/69 (Männer/Frauen)
Weiterbeschäftigung	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja
Beschäftigungsgrad	Je nach Arbeitsvertrag	Mind. 20,% oft 33% - 66%	-	-	Arbeitsvertrag
Sparbeiträge Arbeitgeber	Reduziert, gemäss neuem Salär, ev. Zusatzleistungen	Reduziert, gemäss neuem Salär, ev. Zusatzleistungen	-	-	Oft kein Gemäss Lohn
Sparbeiträge Arbeitnehmer	Auf reduziertem Salär	Gemäss Beschäftigungsgrad	-	-	Auf Wunsch meist möglich
Risikoversicherung	Oft auf ursprünglichem Lohn	Gemäss Beschäftigungsgrad	-	-	Nein
Alterskapital fällig	Nein	Ja, maximal in Höhe der Pensumreduktion	Ja, meist bis zu 100%	Ja, meist bis zu 100%	Ja, meist bis zu 100%
Wahl Kapital/Rente	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
Überbrückungsrente	Nein	falls vorgesehen	Falls vorgesehen	-	-

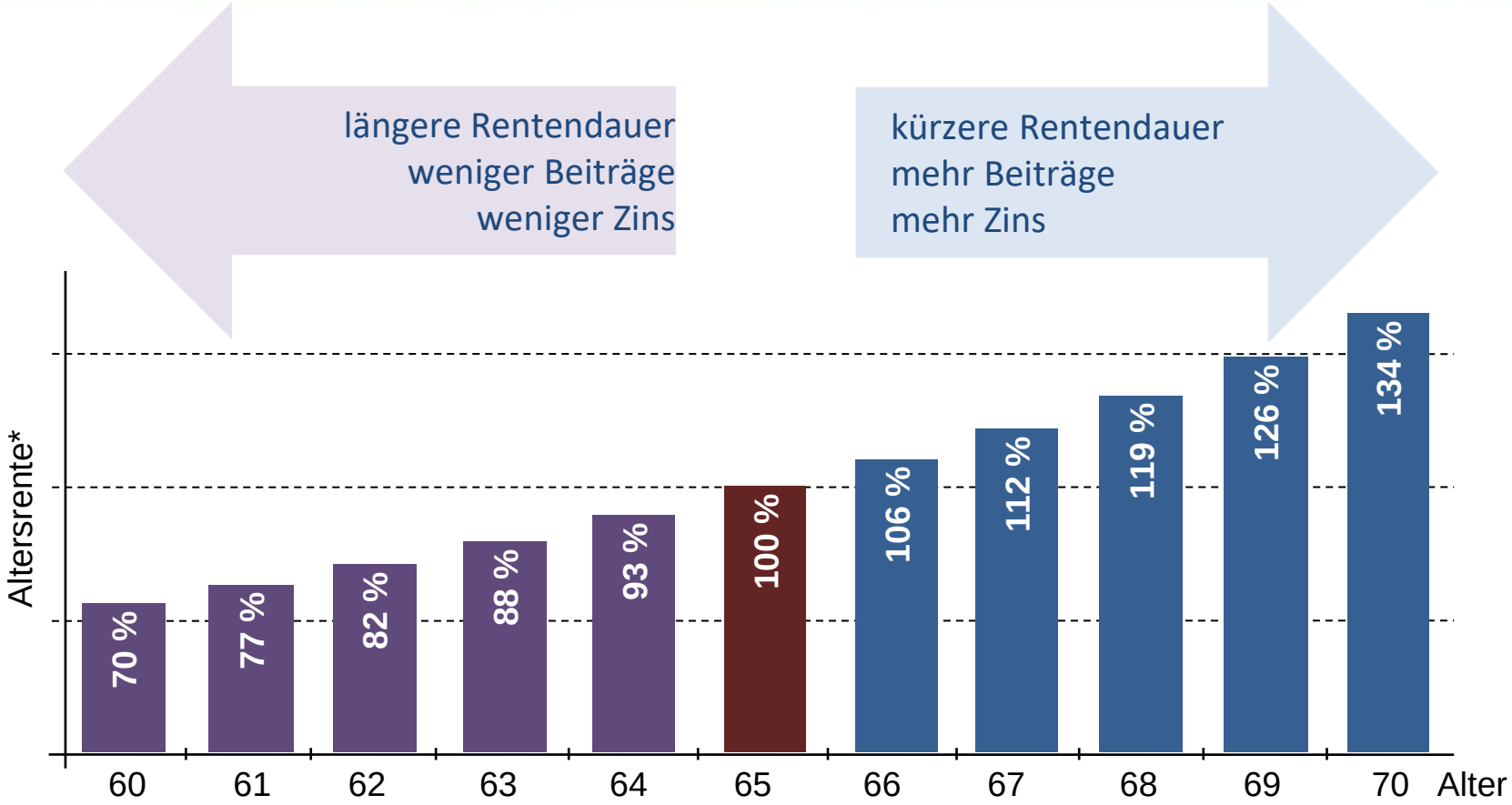
STANDORTBESTIMMUNG AHV & PK



PENSIONIERUNGSMODELLE | AHV



PENSIONIERUNGSMODELLE | BVG



in % der Altersrente im Alter 65. Praktisches Beispiel, ohne Anspruch auf Allgemeingültigkeit.

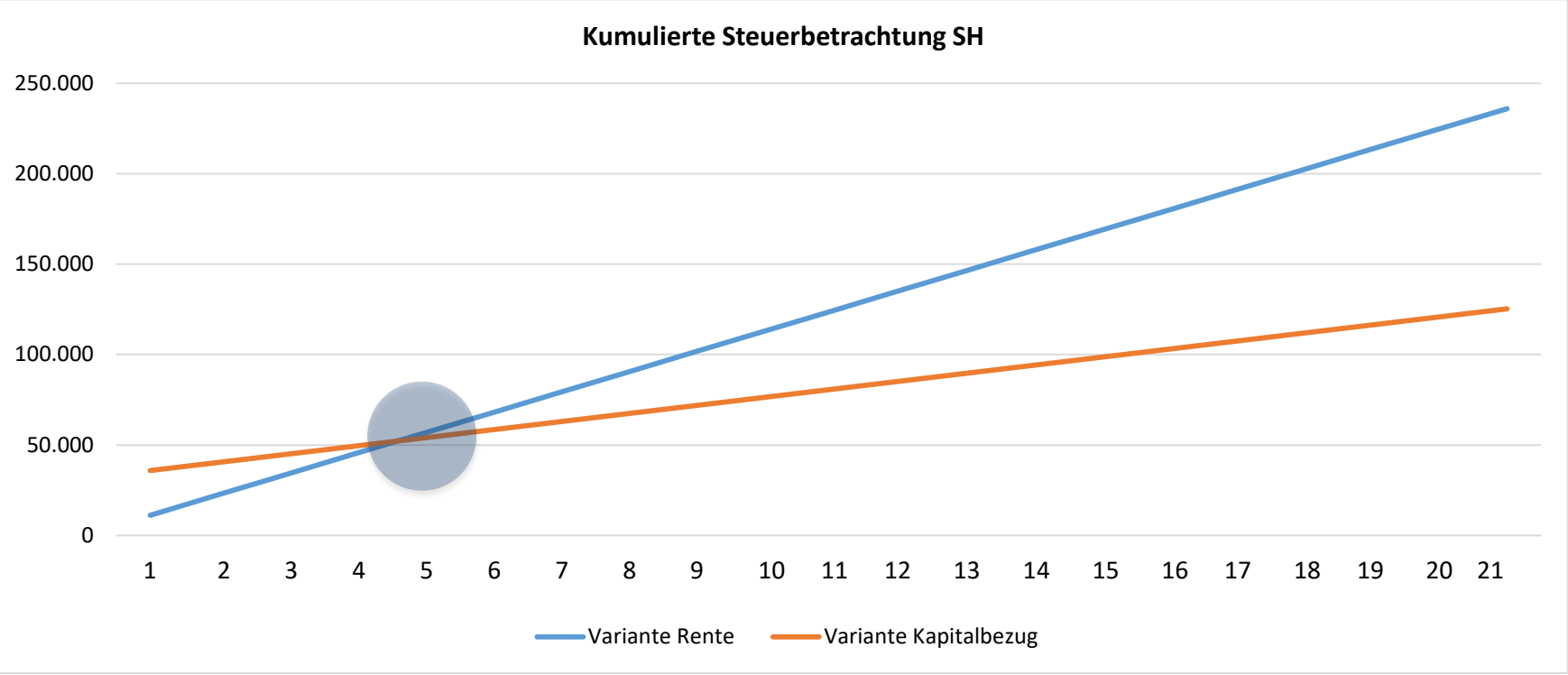
RENTEN- ODER KAPITALBEZUG AUS DER PENSIONSKASSE?

RENTE ODER KAPITAL AUS DER PK?

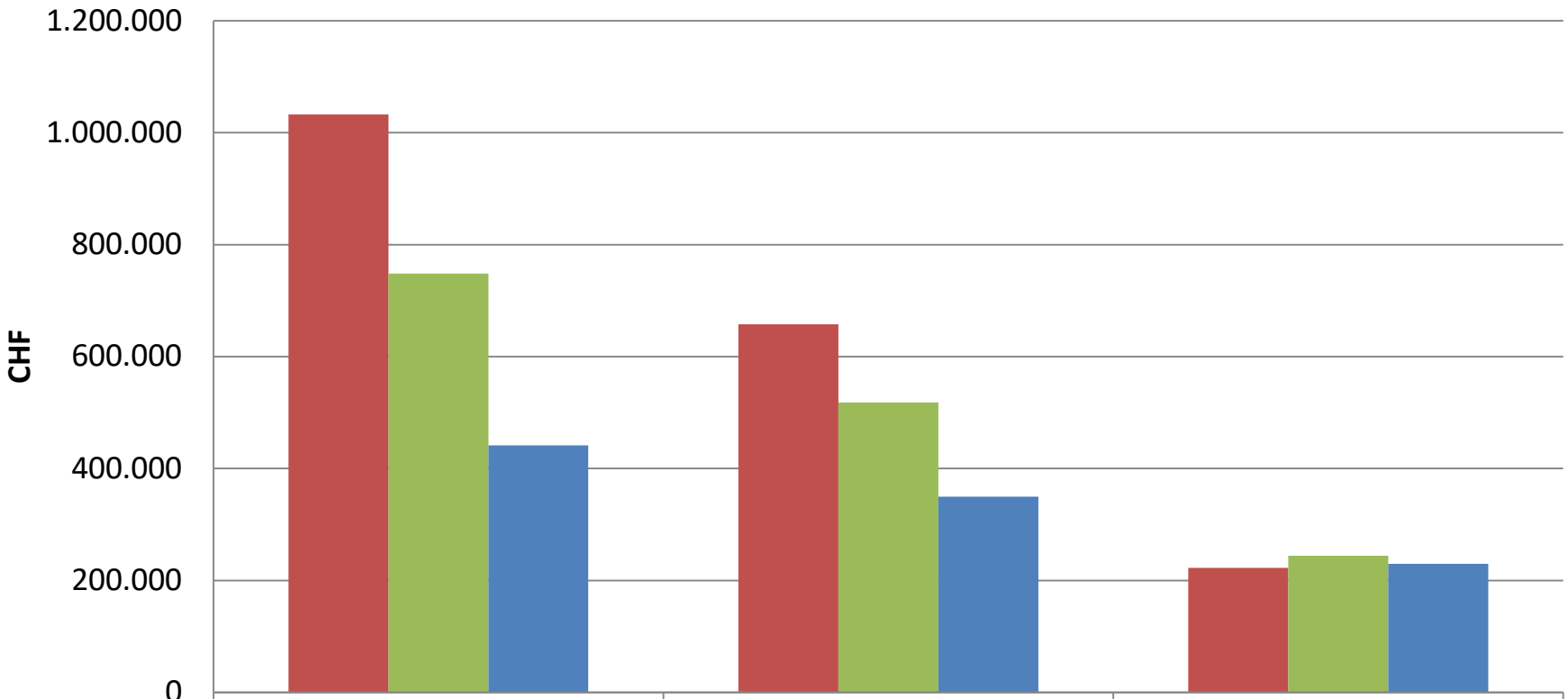
2. SÄULE: RENTE<>KAPITAL?

Unter rein steuerlicher Betrachtung ergibt sich aus dem Kapitalbezug eine **einmalige Steuer**, während beim Rentenbezug **ordentliche Einkommenssteuern** anfallen. Wann ist der 'Nachteil' beim Kapitalbezug durch die Besteuerung der Rente amortisiert?

Ausgangslage: SH, ledig, 500'000 Kapital, UWS 6%, Steuer = 32'000, Andere Einnahmen = 45'000



2. SÄULE: RENTE<>KAPITAL?



	65	75	85
Kapital	1.032.698	657.457	222.315
50/50	748.152	517.888	244.057
Rente	441.102	349.420	229.662

2. SÄULE: RENTE<>KAPITAL?

- ☺ Vertraute, bekannte Lösung (Rente = Monatslohn)
- ☺ lebenslänglich garantiertes Einkommen, bequem
- ☺ keine Verantwortung für die Kapitalanlage übernehmen müssen
- ☺ Langlebigkeitsrisiko liegt bei der Pensionskasse
- ☹ 40% Rentenverlust für Partner
- ☹ 100% Rentenverlust für die übrigen Erben
- ☹ Rentenbesteuerung bei Bund und Kanton zu 100% im Einkommen
- ☹ Verschuldung (Hypothek) kann nicht (sofort) abgebaut werden
- ☹ 'immobilisiertes' Kapital
- ☹ Kann nie mehr verändert werden

2. SÄULE: RENTE<>KAPITAL?

☺Kapital ist flexibel verfügbar/änderbar

☺Besteuerung zu einem reduzierten Satz, getrennt vom übrigen Einkommen

☺Flexible Planung für den Gebrauch des Kapitals

☺Restkapital bleibt für die Erben

☺Kauf verschiedener Rententypen möglich

☺höhere Kapitalerträge erzielbar

☹Kapitalanlage muss entschieden werden

☹unsicherer Vermögensertrag

☹Langlebigkeitsrisiko selbst tragen

INHALT UND AUFBAU EINES GUTEN KONZEPTES FÜR UNTERNEHMER

PENSION & NACHFOLGE PLANEN

- **Bedarf des Unternehmens in der Pension klären**
  - Private Erfolgsrechnung erstellen (Budget)
- **IST-Situation erfassen**
  - Private Vermögensbilanz erstellen
- **Lücke feststellen**
  - Ergibt Kapital- / Einkommensbedarf

- Generationen-Management
  - Wollen und Können
  - Konfliktmanagement
  - Bewertung (ideell und materiell)

FALLSTUDIE

FAMILIE KÖNIG | BEAUTY AG

DETAILHANDEL KOSMETIKBEDARF

FALLSTUDIE FAMILIE KÖNIG

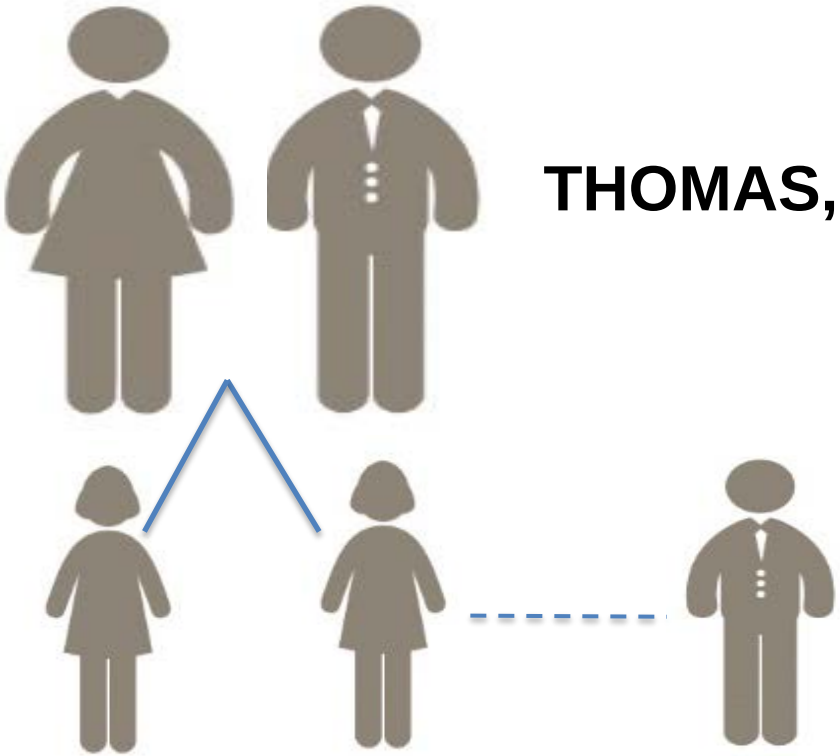
Thomas und Anita haben vor 25 Jahren einen Detailhandelsunternehmen im Kosmetikbereich gegründet. Das Unternehmen ist gesund und es konnte vor 10 Jahren eine Gewerbeimmobilie im Geschäftsvermögen erstellt und bereits kräftig amortisiert werden. Sie haben zwei Töchter, die nie daran gedacht haben das Geschäft der Eltern weiterzuführen. Plötzlich, vor einigen Monaten sagte Deborah (23) ihrem Vater, dass Sie gerne die Nachfolge antreten möchte. Ihr Freund Marc (25) hätte auch schon eine Idee mit einem Online-Shop, die die Zukunft sichern könnte. Die zweite Tochter, Jessica (26) möchte keinesfalls eine operative Tätigkeit übernehmen. Die Eltern besitzen eine Privatliegenschaft. Ansonsten wurde das Geld in das eigene Geschäft gesteckt und es ist ausser der Vorsorge (1 Mio) nichts anderes vorhanden. Die Eltern leben auf gutem Fuss und haben derzeit einen Lohn von CHF 240’000 zusammen. Das Budget soll so weiter sichergestellt werden. Thomas fragt Sie nun an, wie dies alles machbar wäre.

- **Welche Fragen müssen geklärt werden?**
- **Welche Fallstricke und Lösungsansätze sehen Sie spontan?**

FALLSTUDIE | FAMILIE KÖNIG

ANITA, 55

THOMAS, 56

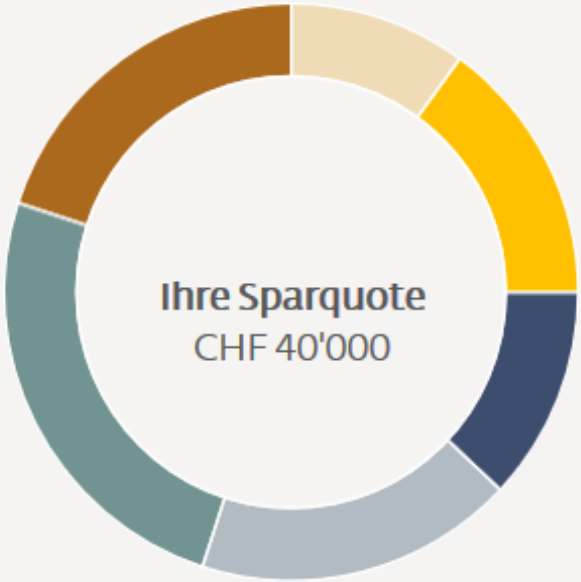


Jessica,26
Coiffeuse

Deborah,23
[potenzielle Nachfolgerin]

Marc, 25
Freund, IT-Support

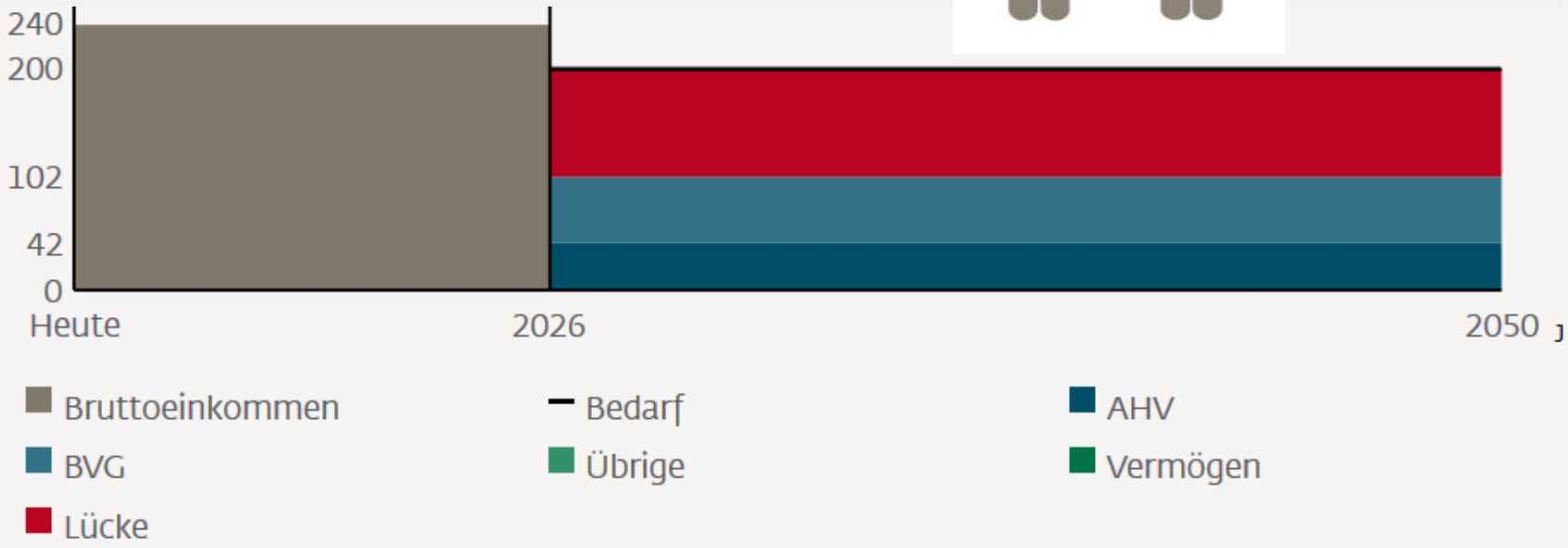
FALLSTUDIE | BEDARF KÖNIG



Steuern	40'000
Wohnkosten	50'000
Haushaltskosten	36'000
Mobilität	24'000
Ferien / Freizeit	30'000
Versicherungen / Vorsorge	20'000
Total Ausgaben	**200'000**
Haushaltseinkommen	240'000
Einnahmenüberschuss	40'000

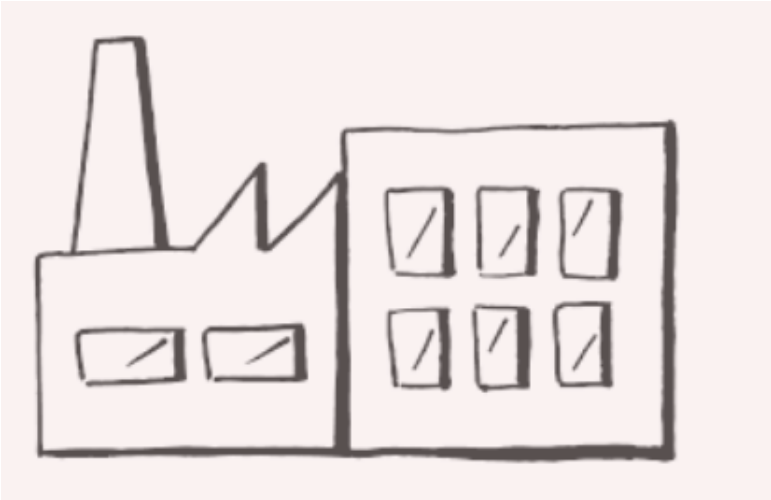
FALLSTUDIE | BEDARF KÖNIG II

AHV 42
BVG M 50
BVG F 10



Sie haben im Verlauf Ihrer Pensionierung Einkommenslücken. Um diese Lücke zu decken, benötigen Sie per 2026 ein Kapital von **CHF 2'107'630**.

FALLSTUDIE | VERMÖGEN KÖNIG



Gebäude	4.0
Waren	1.0

Hypo	1.0
EK	4.0

Aktien	100%
Vorsorge	1.0
Immo	2.0

Hypo	1.0

FALLSTUDIE | ZWISCHENFAZIT

- Die Renten von Thomas und Anita decken den Bedarf nicht ab.
- Der Einkommensbedarf beträgt zusätzlich 100’000 pa.
- Dies entspricht einem Kapitalverzehr von rund 2.1 Mio.
- Die Gewerbeimmobilie steht an ausgezeichneter Lage, ist jedoch nicht betriebsnotwenig und macht die AG «schwer» (Spin-off?)
- Die Immobilie könnte für 3.0 (netto) verkauft werden. Das Warenlager könnte für 1.0 Mio. umgehend verkauft werden.
- Deborah (23) und Marc (25) sind noch sehr jung und haben bisher kein Personal geführt oder einen Leistungsausweis.
- Der Detailhandel wird durch die Digitalisierung und Direktimporte stark bedrängt. Die Margen sinken.

FALLSTUDIE | ZWISCHENFAZIT (SPIN-OFF?)

BEAUTY Immo AG (alte AG)

Vermieterin / Laden / Lager etc.

Anita & Thomas

Jessica

- Mehrheits-Aktionär
- Geschäftsführung
- Verwaltungsrat
- Lohn & Dividende

- Minderheits-Aktionärin
- Dividende

Operativ
BEAUTY New AG

Physischer Shop / Online Shop
Mieterin Laden + Lager
Mitarbeitende

H + H Muster

Deborah, pot. NF

- Minderheits-Aktionär
- Verwaltungsrat
- Lohn & Dividende

- Mehrheits-Aktionärin
- Geschäftsführung
- Lohn & Dividende
- Chancen + Risiken

FALLSTUDIE | ZWISCHENFAZIT (SPIN-OFF?)

BEAUTY IMMO AG

Miete,z.B.CHF 288.000

Operativ
BEAUTY New AG

Physischer Shop / Online Shop
Mieterin Laden + Lager
Mitarbeitende

Anita & Thomas

66%

Rente = 100'000

Jessica

34%

Eink. = 50’000

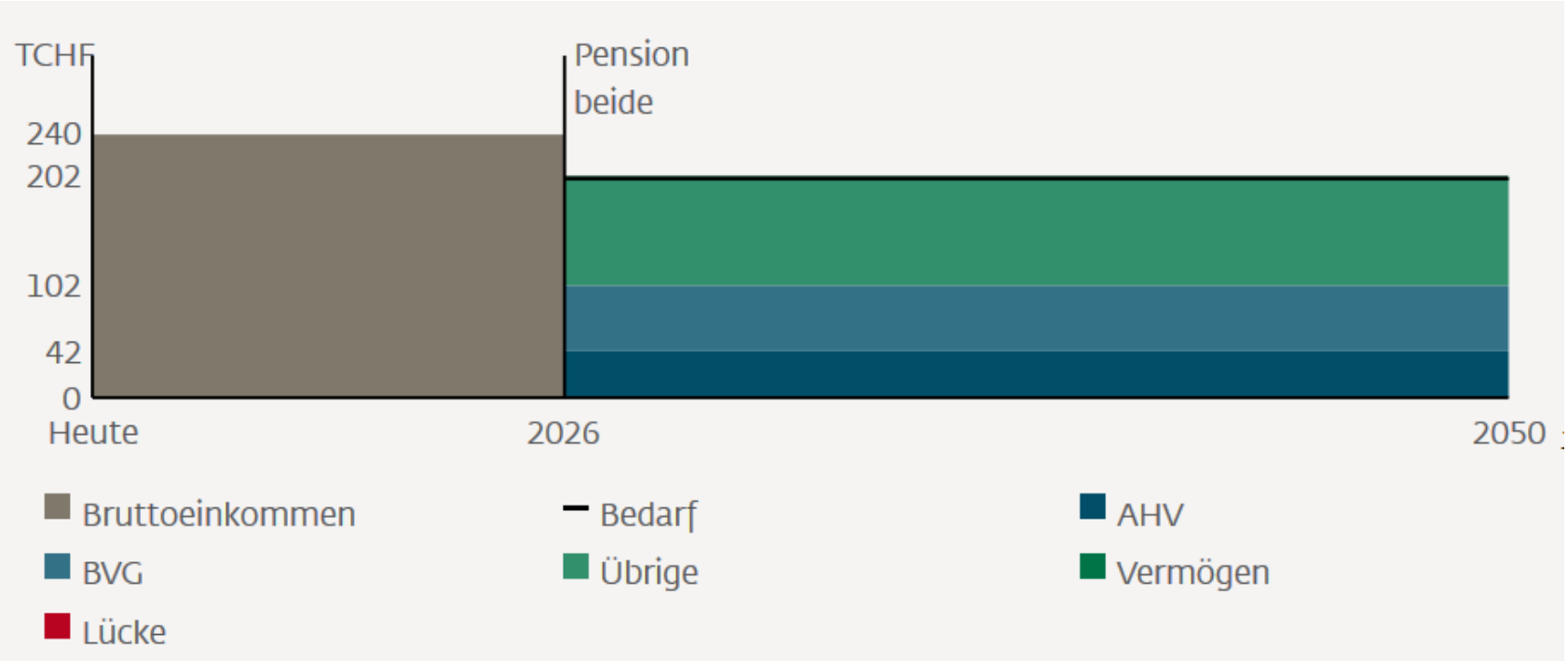
Anita & Thomas

- Minderheits-Aktionär
- Verwaltungsrat
- Lohn & Dividende

Deborah, pot. NF

- Mehrheits-Aktionärin
- Geschäftsführung
- Lohn & Dividende
- Chancen + Risiken

FALLSTUDIE | ZWISCHENFAZIT (SPIN-OFF?)



Einkommensbedarf	**200.000**
AHV-Rente Ehepaar	42.000
PK-Rente (beide)	60.000
Einnahmen aus Vermietung (Immo AG)	100.000

Familien-Strategie in KMU - Benötigen Familien eine Strategie?

Chancen und Nutzen der Familienverfassung

«Familienunternehmen brauchen langfristig tragfähige Lösungen bei der Unternehmensentwicklung und Nachfolgeregelung.»

Ausgangslage

- Familien werden zusehends grösser und damit komplexer.
- Vielerorts haben wir drei Generationen, die aktiv sind.
- Familien leben immer mehr geografisch weiter auseinander.
- Immer weniger Familienmitglieder sind aktiv involviert, engagiert oder überhaupt interessiert, die Nachfolge anzutreten.
- Die nächste Generation hat einen immer breiteren/anderen Background und andere Erwartungen.
- Operative Führungsverantwortung wird nicht angestrebt, eher noch ein VR-Mandat.
- Eigentümeransprüche variieren.
- Familienmitglieder verlieren zuweilen immer mehr den unternehmerischen Spirit und Elan.

Konsequenz I

Das Führen von Familien wird immer mehr anspruchsvoller.

Exkurs

Umfragen der Williams Group (2014) bei rund 1000 Familien-unternehmen weltweit:

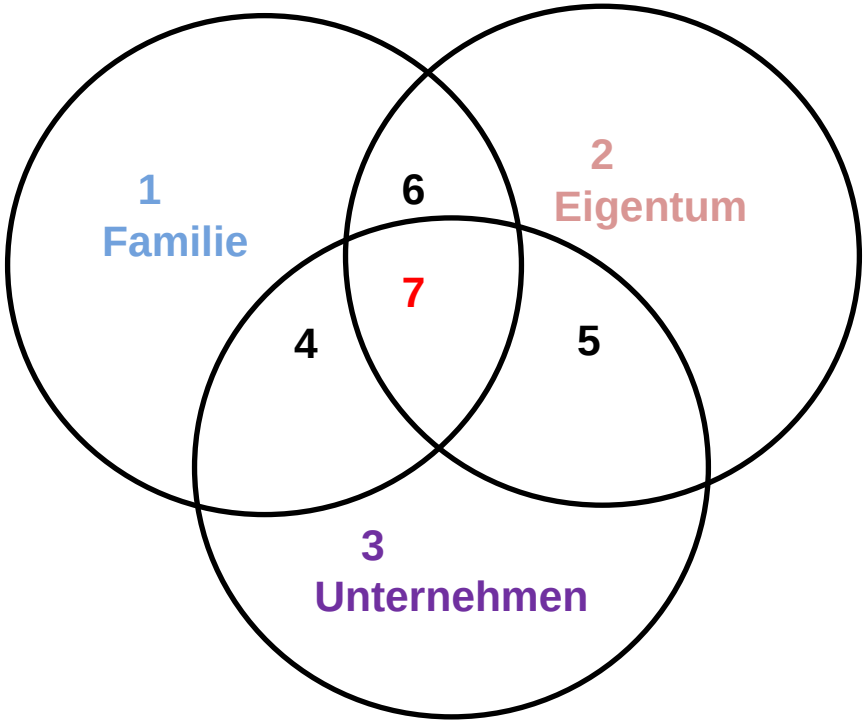
- In 60 % aller Fälle: schlechte Kommunikation und Misstrauen unter den Familienmitglieder,
- in 25 % aller Fälle: mangelnde Vorbereitung der nachfolgenden Generation auf die kommende betriebliche und führungsmässige Verantwortung sowie
- in 15 % aller Fälle: ungenügende Betreuung in Sachen Steuern, Recht und Finanzierungsstrukturierungen.

Ergebnis

Viele Familien investieren enorm ins Management ihrer Geschäfte und der Optimierung der Aktiven.

Dabei vergessen sie aber, in die eigene Familie zu investieren.

Rollenverständnis



Einzelrollen:
1. Familienmitglied
2. Gesellschafter
3. Mitarbeiter im Unternehmen

Schnittstellen und Rollen:
4. Mitarbeitendes Familienmitglied
5. Mitarbeitender Gesellschafter
6. Familieninterner Anteilseigner
7. Geschäftsführender Gesellschafter aus der Familie

Gender: Es gilt, dass bei den entsprechenden Bezeichnungen und wo adäquat jeweils immer das weibliche Geschlecht auch gemeint ist. Quelle: eigene Darstellung.

Erkenntnis

Der grösste Wertvernichter in Familienunternehmen ist der Streit.

(Hennerkes, 2004, S. 58)

Was ist zu tun?

Zusammenhalt
- Definition der Familie und Bestimmung der Anteilseigner
- Rechte und Pflichten der Familie
- Konfliktlösungsprozesse
- Schulung der Familie

Steuerung
- Entscheidungs-prozesse
- Information über die Performance

Kultur
- Werte und Ziele
- Verhaltenskodex

Nachwuchsförderung
- Karriereplanung
- Abfindungen
- Anstellung von Familien-angehörigen

Kapital
- Eigentümerrechte und Anteile
- Ausschüttungen und Investments
- Strategische Investitionseinheiten (SIE)

Ziele einer Familien-Strategie

- Klarheit schaffen über die aktuelle familiäre Situation.
- Diskussion über die Zukunft der Familie und deren Unternehmung führen.
- Prioritäten für Weichenstellung aufzeigen: strategisch und operativ.
- Die Schnittstelle zwischen dem Inhaber, der Familie, dem Privatvermögen und der Firma (Management und Mitarbeiter) aufzeigen.
- Gemeinsam und unter Betrachtung aller relevanten Einflussfaktoren an einer guten Lösung für die Zukunft arbeiten (Mediation und/oder Supervision).

Letztlich:

Sukzessive Abkehr vom **Gleichheits- hin zum Leistungsprinzip.**

Aufgaben einer Familien-Strategie

- Mögliche Gefahren von zukünftigen Ereignissen erkennen.
- Permanente Reflektion des Selbstverständnisses der Familie.
- Blick stets auf die Gesamtfamilie und die Einzelpersonen richte.n
- Die etablierten Kommunikationsgefässe strikte nutzen/»leben».

Ganz besonders:

Die Schnittstelle zur nachfolgenden/adaptierten Unternehmens-Strategie.

Fragen und Antworten bei einer Familien-Strategie

- Was verbindet uns?
- Wer soll welche Rolle spielen?
- Was passiert, wenn nichts passiert?

Um was geht es?

Es geht um konkrete Antworten auf Richtungsentscheidungen betreffend das Verhältnis von Familie und Unternehmen.

Vorteile einer Familien-Strategie

Langfristigen unternehmerischen Erfolg über:

- Erhöhte Transparenz von Familienunternehmen.
- Offene Kommunikation intern und extern.
- Vertrauen und Reputation des Familienunternehmens nach Aussen.
- Festlegung der Werte und der finanziellen Ansprüche der verschiedenen Parteien.
- Gewonnene Stabilität und Kontinuität im Umgang mit dem Umfeld.
- Erleichterte Rekrutierung und Motivation von Spitzenkräften.

Sieben Thesen im Überblick

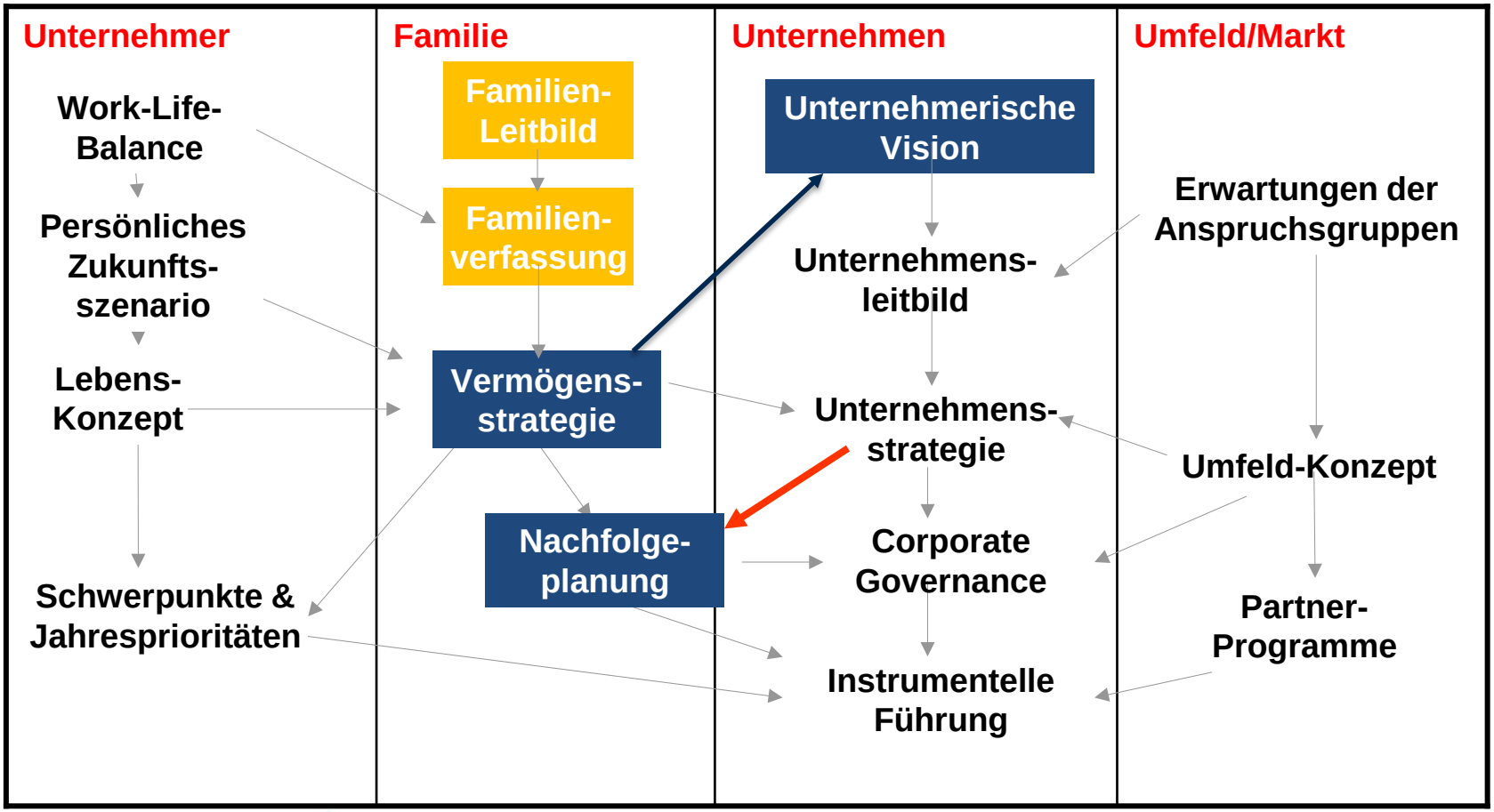
1. Ich-Strategie: Analyse der Eignersituation
2. Ich-Strategie: Ausstiegsplan
3. Familien-Strategie: Konfliktbewältigung
4. Familien-Strategie: Familienverfassung als «Masterpiece»
5. Vermögens-Strategie: Monitoring, Umsetzung und Kontrolle
6. Unternehmens-Strategie: Strategische Neuausrichtung
7. Unternehmens-Strategie: (Re-)Organisation

Inhalt der Familienverfassung

- Welches sind die Werte, das Leitbild, die Strategie und Ziele der Familie?
- Welches ist die Struktur? (z.B. Holdinggesellschaft, Family-Office)
- Wer führt das Familienunternehmen in der nächsten Generation?
- Kontrollmechanismen, zwecks kontinuierlicher Klarheit über den Verlauf?
- Familienmitglieder im Unternehmen: Konditionen, Anforderungen, Regeln?
- Welches sind die Informationsgefässe? (z.B. Familienrat)
- Welches sind die Richtlinien für Ausschüttungen/Entschädigungen?
- Vorgehen/Umgang mit Familienmitgliedern, welche ausscheiden wollen?
- Umgang mit Vertraulichkeit und Verhaltenskodex?

Ganzheitliches Instrumentarium

Mit 16 Instrumenten kann die Familien-Strategie systematisch gestaltet werden



Empfehlungen für eine Familienverfassung

- Die Erarbeitung erfolgt in einem gemeinsamen Prozess mit konkret definierten Teilnehmern.
- Spielregeln für die Entscheidungsfindung und Kommunikation festlegen.
- Gute Vorbereitung ist die halbe Miete.
- Erledige das Schwierige, solange es noch einfach ist.
- Arbeiten im Workshop-Modus.
- «Fische auf den Tisch»
- Aufrichtiger Dialog ist ein Muss: Vertrauen schenken.
- Ausreichend Zeit einräumen.
- Externe Begleitung ist sinn- und nutzvoll.

Continuum zum Thema Familien-Strategie & Verfassung

Kontinuität schafft Sinn und Zusammenhang

Es ist nie zu früh, die unternehmerische Nachfolge zu planen. Mit unserer langjährigen Erfahrung unterstützen wir Sie in der Erarbeitung einer Familienverfassung, welche Antworten gibt auf eine ganzheitliche Nachfolgelösung: www.continuum.ch

Continuum AG | St. Gallen | Zürich
Nachfolgeprozess | Unternehmensentwicklung | Familienvermögen

CONTINUUM
Zukunft sichern.