

PETER SCHUPPLI

Unternehmer und wohlhabende Familien haben eine grosse Verantwortung, indem sie grössere Vermögenswerte vorausschauend und strukturiert an die Nachfolgenerationen übertragen müssen. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Vermögen seit Generationen erarbeitet wurde oder erst in den letzten Jahren entstanden ist. Allzu oft wird dieser Handlungsbedarf jedoch verdrängt und aufgeschoben – manchmal, bis es bereits zu spät ist. Jede Generation führt den Prozess der Vermögensübertragung meist nur ein Mal im Leben durch. Das Risiko, sich dabei an bekannte Muster der vorangehenden Generationen anzulehnen, ist gross. Zweifelslos möchte jede Generation die Übertragung so gut

Bei komplexen Strukturen frühzeitig planen.

wie möglich gestalten. Doch der Austausch mit Dritten kommt dabei oft zu kurz und die Chance, von anderen zu lernen, ist gering.

Loszulassen macht vielen Menschen Angst

«Das letzte Hemd hat keine Taschen.» Gerade deshalb muss «Loslassen» geübt werden. Wer das ganze Leben nur aufgebaut und gemehrt hat, wird Mühe haben loszulassen. Die Angst vor der persön-

Früh ans Aufhören denken

NACHFOLGEREGELUNG Die Übertragung von familiären Vermögensteilen und der damit verbundenen Verantwortung findet oft zu spät statt. Unter Druck muss man situativ handeln.

lichen finanziellen Situation und mangelndes Vertrauen in die Nachfolgeneration verzögern die Vermögensübertragung unnötig. Die jüngere Generation wird oft an den Leistungen und Fähigkeiten der älteren Generation gemessen. Vergessen wird dabei, dass sie ganz andere Erfahrungen mitbringt und (auch) Fehler machen darf. Diese Fehler dürfen aber das Vermögen oder Unternehmen nicht grundsätzlich gefährden.

Solange die einzelnen Vermögensteile einfach aufteilbar sind, entstehen in der Regel wenig Probleme. Ganz anders verhält es sich bei komplexen Familienstrukturen oder der Bindung grösserer Vermögensteile in Unternehmen. Umso mehr drängt sich eine frühzeitige Vorbereitung auf – nicht zuletzt aus steuerlichen Überlegungen.

Unterschiedliche Interessen

Die Partikularinteressen der Nachfolgeneration sind oft unterschiedlich und nicht immer klar. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass ein Unternehmen gefährdet wird, weil keine einvernehmliche Lösung erzielt werden kann.

Eine an und für sich rationale Sache (Vermögen) wird sehr emotio-

nal angegangen. Das ist nur zu verständlich, sind doch mit Geld und Vermögen immer auch Gefühle und Erfahrungen verbunden: Vertrauen, Beziehungen, Konflikte, Geschichten aus der Vergangenheit. Sie alle spielen eine Rolle und prägen den Entscheidungsprozess.

In jeder Gemeinschaft bilden sich Werte – ganz besonders in einer Familie. So verhält sich die Nachfolgeneration oft genau so wie die Vorgängergeneration – oder aber völlig konträr. Die Stärke von Familienunternehmen und grösseren Familienvermögen liegt in der Tatsache, dass sie über Generationen hinweg wertstabil sind. Dazu gehört bei Familienunternehmen auch die soziale Verantwortung den Mitarbeitenden gegenüber. Entsprechend sorgfältig ist die Übergabe vom Senior zum Junior zu begleiten.

Jede Vermögensübertragung ist anders. Und doch haben sich in den unterschiedlichsten Konstellationen ein paar Grundprinzipien bewährt.

Die Nachfolgeneration sollte rechtzeitig mit der Thematik vertraut gemacht und einbezogen werden. Dazu gehört, dass in der Familie offen über die Vermögenssituation gesprochen wird. Die

Nachfolgeneration benötigt Zeit, die Zusammenhänge, Werte und Hintergründe zu begreifen und zu erleben.

Zusammenhänge verstehen

Die wichtigste Fähigkeit ist wohl diejenige, mit anvertrauten und geschaffenen Vermögenswerten sorgfältig umgehen zu können, namentlich einen angepassten Lebensstil zu führen und verzichten zu können. Die Nachkommen sollten ausbildungsmässig ein Niveau erreichen, das ihnen ermöglicht, die Zusammenhänge zu verstehen. Wenn sie die zukünftigen Entscheidungen nicht selbst fällen wollen, sollten sie sich zumindest in der Zusammenarbeit mit Beratern üben.

Sobald neben Bankvermögen und Liegenschaften auch Unternehmensbeteiligungen hinzukommen, wird die Ausgangslage um ein Vielfaches komplexer. Dies bedingt auch häufig, den Entscheid der Nachfolgeneration abzuwarten. Folgende Massnahmen haben sich in solchen Fällen bewährt:

- Frühzeitige, lockere Integration in die Materie (Familientisch, Familienkonferenz, Teilnahme an Klausuren, Verwaltungsrats-Mandate).
- Fachliche Voraussetzungen schaffen (Aus- und Weiterbildung) oder Begleitung durch Dritte sicherstellen.
- Trennung von «im Betrieb aktiven» und «passiven» Nachfolgern; zweckmässige Strukturen schaffen und die Abgeltung der nichtaktiven Teilhaber so ausgestalten, dass das Unternehmen nicht gefährdet wird.
- Bei mehreren familieninternen Nachfolgern möglichst klare Verantwortungsbereiche schaffen.
- Vermögensübertragung so früh wie möglich durchführen.

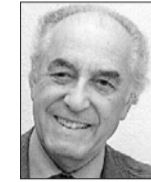
Entscheidend ist, dass die Erkenntnisse aus den Gesprächen in zweckmässige Strukturen (Vermögensteile) und Regelungen (Ehe-/ Erbvertrag, Aktionärsbindungsvertrag) eingebunden werden, damit im Todesfall nicht alle guten Ideen irgendwelchen Zwangsquoten und -bewertungen zum Opfer fallen. Familien sind mit der Komplexität der Thematik oft überfordert. In diesem Fall können zusammen mit externen, unabhängigen Beratern gute und nachhaltige Lösungen geschaffen werden (siehe «Nachgefragt»).

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

Weitere Informationen unter: www.cottonfield.ch

Nachgefragt: Armin Hunziker

«Unternehmen war ein Familienthema»



Armin Hunziker, VR-Präsident der Hunziker Gruppe, Zürich.

Wann haben Sie mit der Nachfolgeregelung begonnen?

Schon sehr früh. Ich selbst musste das Malergeschäft und die Hebebühnenabteilung 1975 von heute auf morgen unter äusserst schwierigen finanziellen Bedingungen übernehmen (Ölkrise). Ein verständnisvoller und kompetenter externer Berater hat mir über zwei Jahre geholfen, die viel zu komplizierten Firmenstrukturen in eine erfolgreiche, zukunftsorientierte Form umzugestalten. Das sollte mir nicht noch einmal passieren. Darum habe ich den Verwaltungsrat mit aussenstehenden Personen ergänzt.

Wann haben Sie begonnen, Ihre beiden Söhne aktiv miteinzubeziehen?

Unser Unternehmen war immer ein «Familienthema». Schon während der Gymnasialzeit habe ich ihnen jährlich die Bilanz und Erfolgsrechnung dargelegt. Als Schüler haben sie aktiv – aber immer freiwillig – in den Ferien 1-2 Wochen mitgearbeitet und sich so zusätzliches Sackgeld verdient.

Wie ist bei Ihnen die Ablösung verlaufen?

Ich muss vorausschicken, dass wir keinen unserer beiden Söhne um die Nachfolge gebeten oder gar dazu gedrängt haben. Ich hätte das Unternehmen ganz einfach verkauft und habe diese Haltung auch immer offen kommuniziert. Uns war die Freiwilligkeit immer wichtig. Auf der anderen Seite haben wir bei den Ansprüchen an die Fähigkeiten unserer Söhne keine Kompromisse gemacht. Mein Ziel war es immer, mich mit 60 Jahren aus der operativen Verantwortung zurückziehen zu können. Dazu haben wir einerseits eine entsprechende Struktur geschaffen und andererseits die «Stabsübergabe» mit einem präzisen Programm auf mehrere Jahre verteilt.

Welche Anforderungen haben Sie an die Nachfolger gestellt?

Hohe fachliche und soziale Kompetenz, Reife, Bescheidenheit und vernünftigen Umgang mit Geld, gute Kinderstube, Wille zum «Anpacken». Es war nicht immer einfach, da ja beide völlig verschieden waren und auch nicht das mitgebracht haben, was ich aus

meiner Erfahrung wusste. Gerade in diesen Punkten hat aber meine Frau geschickt interveniert und mich für andere Lösungen «geöffnet».

Der jüngere Sohn ist erst mit 36 Jahren ins Unternehmen eingetreten...

Das ist richtig. Er hat sich nach dem Studium viele Jahre im Finanzbereich und in der Beratung emporgearbeitet und hätte auch dort Karriere machen können. Seinen Entschluss, ins Unternehmen einzutreten, hat er aus eigenem Antrieb gefällt. Heute führt er einerseits als CFO den gesamten Finanz- und Logistikbereich der Malerunternehmung sowie die Maltech AG Hebebühnenvermietung mit schweizweit neun Filialen. Die Arbeitsteilung mit seinem Bruder, welcher als CEO das grosse Malergeschäft und die gesamte Unternehmensgruppe führt, hat sich sehr gut bewährt. Im Gegensatz zu Grossbetrieben mit «Kästchendenken» führen die beiden Brüder das Unternehmen gemeinsam und sehr engagiert. Ich selbst bin mit 61 Jahren ausgezogen und habe mir ein Büro in einer anderen Liegenschaft eingerichtet. Derzeit bin ich noch Verwaltungsratspräsident unserer Firmen, habe aber auch ein erfülltes Leben mit verschiedenen Mandaten und Freizeitaktivitäten.

Wie haben Sie die Vermögensübertragung gestaltet?

Wir haben sämtliche Gruppenaktivitäten in einer Holding zusammengefasst. Meine Söhne haben bei meinem Ausscheiden aus der operativen Verantwortung zusammen die Mehrheit von meiner Frau und mir erworben. Ein Aktionärsbindungsvertrag regelt sämtliche Eventualitäten. Und privat haben wir einen Ehevertrag und ein Testament aufgesetzt und auch bereits zu Lebzeiten verschiedene Vermögenswerte an die Söhne übertragen.

Was raten Sie einem Unternehmer, welcher die Nachfolgeregelung noch vor sich hat?

Frühzeitig damit anfangen. Mit designierten Nachfolger/innen spätestens im 7. Schuljahr das Thema Berufswahl/Ausbildungsweg in verschiedenen Gesprächen aufnehmen. Ziele und Absichten sind innerhalb der Familie offen zu kommunizieren. Eine aussenstehende Person kann allenfalls den Prozess systematisch mitbegleiten.

INTERVIEW: PETER SCHUPPLI

Die finanzielle Nachfolgeregelung als disziplinierter Prozess		
Aufgabe	Für Elterngeneration	Für Nachfolgeneration
Nachdenken/Reflektieren	- sich Zeit nehmen zum Denken und darüber sprechen - nicht aus der Situation - sich klar werden über die Anforderungen an die Nachfolger	- sich gründlich und ehrlich die Konsequenzen überlegen
Proaktivität	- Entwicklungen frühzeitig erkennen - Alternativen bereithalten oder schaffen - loslassen und/oder reduzieren	- klare Signale senden («Flagge zeigen») - von sich aus aktiv werden - Verantwortung übernehmen
Ordnung/Systematik	- Klarheit und Transparenz schaffen - zeitlichen Rahmen und Meilensteine festlegen - (steuer-)rechtlich zweckmässige Lösungen implementieren	- mit offenen Karten spielen - dem Prozess Zeit geben und Geduld zeigen
Engagement	- Zeit, Energie und Ressourcen für die Vermögensübertragung aufwenden	- sich «verpflichten» und Verpflichtung wahrnehmen - Zeit (z.B. für Ausbildung/Einführung) aufwenden - ausbildungsmässige Mindeststandards erfüllen
Erfolg	- Erfolge schaffen - Vertrauen bilden	- sich anderweitig bewähren - Vertrauen rechtfertigen
Inneres Gleichgewicht	- faire Lösungen suchen - Entscheide «gelöst» fällen und ohne Zeitdruck	- «relaxed» und offen an die Probleme herangehen - «win-win»-Situations schaffen
Kontrolle	- Entscheide und Umsetzung prüfen - nötigenfalls (Korrektur-)Massnahmen ergreifen und konsequent umsetzen	- klare Meilensteine definieren - (Selbst-)Kontrolle einführen
Willensstärke/Willenskraft	- Mut zu (unbequemen) Entscheiden beweisen - Mut, andere auch Fehler machen zu lassen oder Dinge anders anzugehen	- Wille zur Übernahme der Verantwortung demonstrieren - eigenen Weg gehen - allenfalls sogar verzichten, wenn die Konstellation nicht stimmt

ANZEIGE

**Swisscanto
Green Invest.
Denken Sie
einen Schritt
weiter.**

Wenn das Öl teurer wird, sollten Sie in Unternehmen investieren, die sparsam damit umgehen. Der Swisscanto (CH) Equity Fund Green Invest setzt auf Firmen, die ihre Hausaufgaben gemacht haben. Und so hat er seinen Wert in den letzten drei Jahren verdoppelt*.

* Performance vom 01.04.2003 bis 31.03.2006: 115.3%. Die vergangene Performance ist keine Garantie für die zukünftige Entwicklung; die Performancedaten lassen zudem die bei Ausgabe oder Rücknahme erhobenen Kommissionen und Kosten unberücksichtigt. Verkaufsprospekt, Jahres- oder Halbjahresbericht können kostenlos bei den Vertriebssträgern, der Fondsleitung oder unter www.swisscanto.ch bezogen werden.

