

Aufbruch nach dem Rückzug

Um nicht plötzlich keine Aufgabe mehr zu haben, engagieren sich viele Unternehmer in neuen Projekten. Ein gut durchdachter Transfer von Geschäfts- in Privatvermögen gewährleistet dabei den gewohnten Lebensstandard. —VON PETER SCHUPPLI

overview Mit der Übertragung eines Unternehmens an Nachfolger, erhält das **bisher im Unternehmen investierte Kapital** plötzlich eine andere Bedeutung. Sein reibungsloser **Transfer ins Privatvermögen** muss rechtzeitig geplant und umgesetzt werden. Der Unternehmer als «Rentner» wird seine **Mittel anders einsetzen** müssen als bisher. **Einkommens- und Ausgabensituation, Risikogrundsätze und das Verhältnis zu den bestehenden Vermögenswerten verändern sich.** Der Beitrag zeigt auf, wie ein solcher Transfer ablaufen könnte.



PETER SCHUPPLI
ist Managing Partner der Cottonfield Family Office AG in Zürich.
peter.schuppli@cottonfield.ch

Rund ein Fünftel aller Familienunternehmen werden in den nächsten fünf bis sechs Jahren an Nachfolger übertragen, verkauft oder liquidiert. In der Schweiz sind das rund 60 000 kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die meisten Unternehmer machen diesen Prozess in ihrer Rolle als Patron nur einmal im Leben durch. Und sie neigen vielfach dazu, die Nachfolgeplanung vor sich herzuschieben. Das «System» Familienunternehmen ist zudem viel komplexer als gemeinhin angenommen. Es besteht aus folgenden drei Themenkreisen:

- ▶ Familie/Beziehungen
- ▶ Besitz/Finanzen/Beteiligungen/Interessen
- ▶ Unternehmen/Markt

Dieses System wird massgeblich mitgeprägt durch die existierenden Wertvorstellungen, die Haltung des Unternehmers und den Zeitfaktor. Die finanzielle Situation nach der Übertragung reflektiert daher in der Regel ausschliesslich, wie das Unternehmen übergeben und die eigene Zukunft geplant wurde.

Fokus auf Tagesgeschäft

An die Zeit danach – also nach der Übertragung eines Unternehmens – denken die Betroffenen oft zu wenig und diskutieren auch nicht genügend darüber.

Der Fokus liegt auf dem Tagesgeschäft und allenfalls auf dem Nachfolgeprozess als solchem. Diese Situation kann verschiedene Ursachen haben: Familienintern werden Probleme nicht angesprochen, sondern verdrängt; es fehlt ein (Gesprächs)Partner oder Verwaltungsrat, der unabhängig Probleme ansprechen und Lösungen aufzeigen kann. Und schliesslich sind die operativen Aufgaben im Unternehmen anspruchsvoll und vielfältig und lassen oft zu wenig Zeit zum Denken und Planen. Dabei beginnt die «Zeit danach» schon viel früher:

Mit einem Leben, das unterschiedlichste Aktivitäten beinhaltet – auch solche ausserhalb des Unternehmens. Es gibt neben der Aufgabe als Unternehmensleiter auch Zeit für andere Interessen, für Freunde und Beziehungen. Letztere beide müssen sorgfältig gepflegt und aufgebaut werden, um echte, tragfähige Bindungen zu werden und nicht nur funktionsbezogene. Zu schnell werden sonst aus angeblich guten Freunden im wörtlichen Sinne «flüchtige Bekannte» ...

Mit offenen und ehrlichen Gesprächen innerhalb der Familie. Die anstehenden Aufgaben und Probleme müssen diskutiert werden. Wenn die Familiensituation komplex und die einzelnen Protagonisten zu unterschiedlich sind, kann eine «Familienkonferenz» helfen. In

einem Rahmen ausserhalb des Alltags und unter Begleitung einer unabhängigen Person werden Positionen geklärt und Beziehungen analysiert. Ziel ist es, Klarheit zu schaffen und unterschwellige Störungen auszuräumen. Es geht nicht primär um Harmonie und Konsens, sondern um Erwartungshaltungen, Transparenz und Einsicht.

Mit der Auseinandersetzung mit sich selbst. Welche Erwartungen, Träume und Ängste sind – ausgesprochen oder versteckt – vorhanden? Wie geht es allenfalls in der Beziehung weiter, wenn auf einmal die Firma nicht mehr im Mittelpunkt steht? Wie verändert sich die Beziehung zum Umfeld, zu den Nachkommen und zum Management? Es wird entscheidend sein, sehr klare Vorstellungen zu haben, was den persönlichen Einfluss in der Firma anbelangt. Die neue Rolle – Verwaltungsratspräsident, Senior Advisor, Ehrenpräsident, Aussteiger, Konkurrent oder was auch immer – muss für alle Beteiligten klar sein. Sonst wird die Situation rasch untragbar. Da braucht es viel Fingerspitzengefühl und Toleranz, vor allem aber den Mut zur offenen Kommunikation. Immer wieder scheitern Übertragungen, weil sich die Beteiligten nicht auf ihre neuen Rollen beschränken und das Thema von allen totgeschwiegen wird. Zu diesem Fragenkomplex gehört auch die Ausgestaltung des Verwaltungsrates und dessen Pflichtenheft. Eine seriöse «Corporate Governance» und klare Aufgabenteilungen geben intern und extern Sicherheit. Eine frühzeitige, nahtlose Nachfolgeregelung gibt zudem Gelegenheit zum Einüben der neuen Funktionen.

Mit der richtigen Aufstellung des Unternehmens im Markt und der Ausgestaltung von Handlungsoptionen. Wenn sich die familieninternen Nachfolger nicht abzeichnen, ungenügend qualifiziert oder noch zu jung sind, müssen andere Lösungen gefunden werden:

Ein Management-Buyout durch die bestehende Unternehmensleitung, ein Interims-Management durch einen erfahrenen Unternehmensleiter oder der Verkauf an einen Dritten. Der Preis ist weder vom Substanz- noch vom Ertragswert abhängig, sondern einzig von der Nachfrage. Die perfekten Bewertungen und Hochrechnungen bringen nichts, wenn schliesslich kein Käufer die Vorteile einer Übernahme sieht. Je attraktiver das Unternehmen sich präsentiert, desto höher wird der Erlös sein.

Mit der frühzeitigen Regelung der finanziellen Situation. Sie muss früh organisiert, laufend angepasst und langfristig geplant werden. Allenfalls müssen bei einer familieninternen Lösung Miterben ausbezahlt werden, oder es wird nötig sein, die Hinterbliebenen und deren Vermögen/Einkommen so zu schützen, dass eine Weiterexistenz im bisherigen Rahmen möglich ist. Es kann aber auch sein, dass ein Teil der Unternehmensaktiven in andere Firmen oder ins Privatvermögen übertragen werden müssen – so zum Beispiel Immobilien

oder Exportaktivitäten. Diese Probleme können steuerlich attraktiv in der Regel nur über mehrere Jahre hinweg getätigt werden. Die Vorsorgesituation ist bei den wenigsten Unternehmern optimal gelöst. Hier besteht auch zu einem verhältnismässig späten Zeitpunkt noch die Möglichkeit der steuerlich privilegierten Kapitalbildung und Absicherung.

Geschäftsvermögen mit neuem Stellenwert

Nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen bekommt das bisherige Geschäftsvermögen auf einmal einen ganz anderen Stellenwert. Es wird zu einem schönen Teil zum Privatvermögen, egal ob es in einer einzigen Tranche oder über mehrere Jahre hinweg ausbezahlt wird. Es wird auch vom «Eigenkapital» – ganz im Sinne des Namens – zu einer Investition in ein Unternehmen. Die Vorsorge mutiert von der Kapitalbildung zur Reserve mit regelmässigem Verzehr. Das bisherige Firmenauto wird zum Privateigentum und die Geschäfts-

Über bisher Unausgesprochenes reden – ein Fallbeispiel

Der Sohn, seit vielen Jahren aktiv im Geschäft, genügt offenbar den Vorstellungen des Vaters nicht. Dieser hat nach wie vor eine andere Idee davon, wie das Unternehmen geführt werden sollte und kann aus diesem Grund nicht loslassen. Eine externe Lösung ist derzeit nicht möglich, da alle davon ausgehen, dass der Sohn «dann schon einmal» die Nachfolge antreten werde. Die Mutter wird zwischen den Fronten aufgegeben, die Schwester ist auf Distanz gegangen und gute Kaderleute bleiben nicht im Unternehmen. Das Thema wird nicht angesprochen, weil alle Angst vor einem möglichen Bruch haben. Ein erstes Zusammentreffen der Beteiligten hat dazu geführt, dass nun offen über die unterschiedlichen Erwartungshaltungen gesprochen wird. Erstmals ist dem Sohn bewusst geworden, dass sein

Vater weit höhere Ansprüche hat, als er annahm. Und der Vater musste einsehen, dass der Sohn – wenn er überhaupt die Nachfolge antreten würde – vieles im Unternehmen anders machen würde. Denn dem Sohn ist seine junge Familie wichtig, und er ist nicht bereit, rund um die Uhr im Unternehmen präsent zu sein. Er würde auch das Kader viel stärker einbinden, als dies der Vater je getan hätte. Die Tochter ihrerseits hätte sehr gerne eine führende Rolle im Unternehmen übernommen – aber nicht inmitten dieser Zwistigkeiten. Und schliesslich ist beim Treffen auch einmal über Geld gesprochen. Was ist das Unternehmen wert? Wer wird wie abgefunden? Wovon leben die Eltern nach dem Ausscheiden? Wie füllt der Vater seinen Tag aus, und womit beschäftigt er sich?

spesen werden zu persönlichen Unkosten. Die Phase der Vermögensmehrung weicht einem Verzehr und der Zeithorizont um Vermögensverluste wieder kompensieren zu können, wird immer kürzer und unrealistischer. Die gewonnene Freizeit, endlich realisierte Träume, Reisen, ein Domizil an der Wärme etc. können den Kontostand zudem erheblich belasten. Dazu kommt die oft unausgesprochene Angst vor der Zukunft und vor Altersarmut.

Die in der Vergangenheit getätigten Finanzanlagen waren oft eher zufällig und allenfalls zur Diversifikation der im Geschäft gebundenen Vermögenswerte gedacht. Auf einmal werden sie nun zusammen mit dem Verkaufserlös zu einem Gesamtvermögen mit einer ganz anderen Optik und einer ganz anderen Einkommens- und Ausgabensituation.

Ein leicht verständliches Bild ergibt sich aus der Vermögenspyramide (siehe Abbildung und Tabelle auf dieser und auf der rechten Seite). Modularartig werden die verschiedenen Komponenten mit unterschiedlichem Ertrags- und Risikoprofil zusammengefügt. Die einzelnen Anteile der Module am Gesamtvermögen sind sehr individuell. Grundsätz-

lich gilt: je älter die Personen, desto höher der festverzinsliche, sichere Anteil. Diese Pyramide wird ergänzt durch selbstgenutzte Liegenschaften (Wohn- und Feriendomizile), Kunst- und andere Sammlungen, Anwartschaften etc. die alle ihr ganz spezifisches Risiko-/Kostenprofil haben. Eine Autosammlung ist ganz anderen Schwankungen unterworfen als eine Ferienwohnung an bester Lage. Beide beinhalten aber auch inhärente Kosten (Unterhalt, Versicherung, Kapitalschwankungen etc.).

Ebenfalls in die Beurteilung miteinbezogen werden müssen die güterrechtlichen und testamentarischen Konsequenzen beim Ableben des Unternehmers, des Ehegatten oder beider. Je nach Ausgestaltung (oder eben Unterlassung) dieser Schriftstücke, sind die Auswirkungen auf das Vermögen und die Einkommenssituation der Hinterbliebenen gravierend.

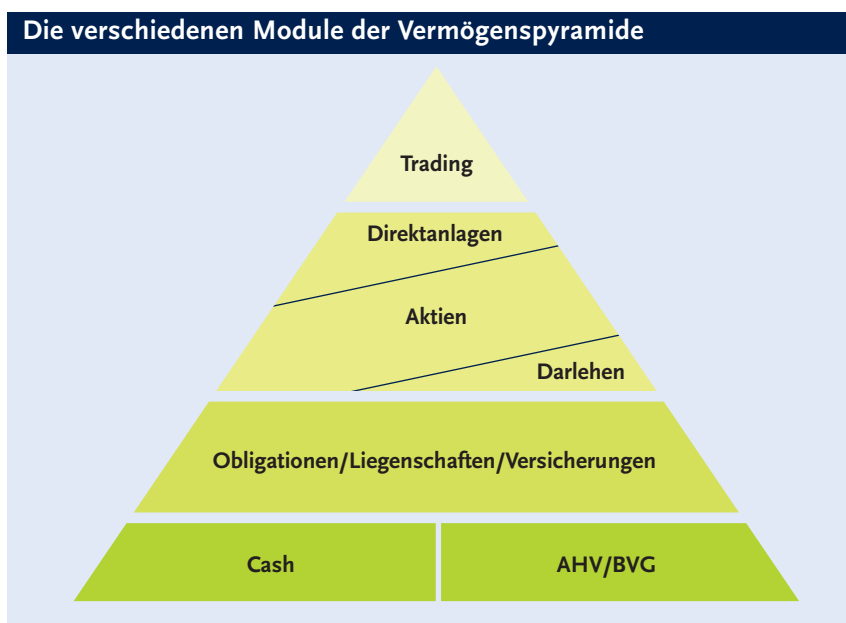
Neben der eher statischen Betrachtung der Vermögenssituation kommt der Einkommens-, Ausgaben- und Verpflichtungssituation ein grosses Gewicht zu. Was nützen Werte, die gebunden sind, wie z. B. die schöne Liegenschaft mit grossem Garten, die hohe

jährliche Unterhaltskosten verursacht und eine grosse Steuerlast durch Eigenmietwert und Vermögen nach sich zieht? Und wie wollen regelmässig anfallende Kosten aus Erträgen eines Aktiendepots mit Schwankungen finanziert werden? Eine hohe Kongruenz von fixen Kosten und garantierten Einkommen erleichtert die Planung und trägt viel zum guten Gefühl bei.

Businessplan fürs Privatleben

Eine umfassende Betrachtung mit einer seriösen Analyse der Ausgangslage und der Zielsetzungen bringt Transparenz. Die Finanzziele sind auf das eigene Wertesystem (Was ist mir wichtig? Wie gehe ich mit Risiko um?) auszurichten. Die Umsetzung der Massnahmen geschieht dann oft in Teilschritten aber sehr zielgerichtet. Regelmässig müssen die Fortschritte überprüft und die Abweichungen korrigiert werden. Ein solcher Plan ist nicht statisch, sondern sehr dynamisch und er berücksichtigt auch die unterschiedlichen Bedürfnisse wie «Sicherstellung Lebensunterhalt» und «Absicherung Alter» aber auch «Anerkennung» und «Selbstverwirklichung».

Viele Unternehmer wollen nicht einfach ein langweiliges indexbasiertes Wertschriftenportfolio, sondern sie wollen weiterhin – zumindest mit einem Teil des Vermögens – aktiv sein. Sei dies durch die Realisierung kurzfristiger Trading-Opportunitäten oder durch direkte Finanzierungen (Darlehen im ehemaligen Unternehmen oder an Dritte, «Startup»-Finanzierungen etc.). Wichtig ist, dass dabei keine «Unfälle» passieren – sowohl bei den Anlagen als auch im güter-/erbrechtlichen Teil. Bei vielen Patchwork-Familien sind diese Punkte sehr komplex und bedürfen der rechtzeitigen Regelung und regelmässigen Anpassung. Was im unternehmerischen Leben eigentlich Standard war, kommt im privaten Bereich oftmals zu



Je älter eine Person ist, desto grösser sollte die Pyramidenbasis sein.

kurz: Instrumente wie Budgetierung, Businessplan, Abweichungscontrolling etc. findet man fast nirgends. Dabei wäre es ein Leichtes, ähnlich strukturiert vorzugehen und einige einfache Instrumente zu implementieren.

Nach der formellen Übertragung und etwas Distanz zur Firma kann der Unternehmer durchaus wieder eine aktive Rolle spielen. Gerade Familienunternehmen setzen sich hier wohl-tuend von «Managed Companies» ab, da in ersteren oft bis zu drei Generationen nebeneinander tätig sind. Vielfach überwiegen die positiven Erfahrungen die damit verbundenen Reibungen. Eine

sorgfältige Lösung der Einkommens-situation und der Mitbestimmungs-rechte ist aber zwingend. Da sich die Nachfolger mit solchen Themen eher schwer tun, ist hier die Initiative und menschliche Grösse des Seniors gefragt.

Wiedereinstieg oder Neustart

Es gibt verschiedene Gründe für einen Neustart nach dem Rückzug ins Privat-leben:

- ▶ **Unrast:** Keinen anderen Lebensin-halt haben.
- ▶ **Ego:** Es den anderen nochmals zeigen wollen.

- ▶ **Not:** Die Nachfolger haben es schlecht gemacht.
- ▶ **Image:** Der Name «meiner» Firma leidet.
- ▶ **Neugierde:** Nochmals etwas völlig anderes versuchen wollen.
- ▶ **Freude:** Der geborene Unternehmer, der gar nicht aufhören will.

Mit Ausnahme der Notsituation haben alle diese Neustarts gute Chancen auf Erfolg. In der Regel sind die Un-ternehmen finanziell solide aufgestellt, die Leiter verfügen über sehr viel Mana-gementerfahrung und der Risikoappe-tit ist angemessen. Allenfalls werden

Das zeichnet die verschiedenen Module der Vermögenspyramide aus

Vermögensmodul	Einkommen/Ausgaben	Renditeerwartungen	Anlagetyp, Risiko/Rendite
Trading/Spass/Opportunitäten	unregelmässig	Totalverlust bis sehr hohe Rendite	kurzfristige, grössere Gewinne aber auch Verluste; diese An-lagen dürfen Existenz und Ein-kommenssituation nicht ge-fährden
Direktanlagen Darlehen an Unternehmen mit Private Equity Charakter	Zinsen, allenfalls Kapital-gewinne	2 bis 8 Prozent, aber auch Teil- oder Totalausfall; Kapi-talgewinn 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 Dividen-den/Kapitalgewinne	5 bis 8 Prozent im lang-jährigen Mittel	langfristiges Wachstum des Vermögens; bei guter Diversi-fikation Schwankungen, die aber auf Grund der Lebens-erwartung noch kompensiert werden müssen/können
Privatdarlehen an Aktio-näre/Nachkommen oder gebundene Mittel im ehe-maligen Unternehmen	Zinsen	4 bis 6 Prozent bei guten Sicherheiten	Darlehen; Ausfallrisiko je nach Zustand, Ertragskraft und Sicherheiten
erstklassige Obligationen Rendite-Liegenschaften Lebens- und Rentenver-sicherungen	regelmässige Einkommen durch Zinsen, Renten-zahlungen und Miet-zinsen	2 bis 4 Prozent im Schnitt	Kapitalerhalt und Sicherung; Sicherheit und geringe Schwan-kungen
AHV/BVG	Grundversorgung	2 Prozent (Kapitalisierung der Renten mit 6 bis 7 Prozent)	Renteneinkommen aus staatli-chen und betrieblichen Vor-sorgeeinrichtungen
Cash: Bargeld und Münzen	Cash physisches Gold in Münzenform	0 bis 1 Prozent	Liquidität und kurzfristige An-lagen mit hoher Verfügbarkeit und Schutz; eiserne Reserve in Form von Goldmünzen

Ideen realisiert, die bisher einfach keinen Platz hatten. Der Start selbst muss nicht zwingend wieder alleine erfolgen. Netzwerkpartner, Jungunternehmen oder Turnaroundsituationen bieten einen ausgezeichneten Nährboden für solche Initiativen. Volkswirtschaftlich ist es sogar unvernünftig, neue Unternehmen nur durch unerfahrene Jungunternehmer zu gründen. Das grosse Reservoir an erfahrenen, finanziell unabhängigen Patrons wird noch viel zu wenig ausgeschöpft. Wer sagt denn, dass ein gesunder Patron mit 62 aufhören muss? Aber er sollte allenfalls die Geschicke seiner ursprünglichen Firma in andere Hände legen, und er muss nicht mehr zwingend als CEO das neue Unternehmen selbst aufbauen.

Viele Menschen mit ausreichenden finanziellen Mitteln möchten in ihrem

Leben noch Spuren hinterlassen. Sie wollen «Gutes tun» und diese Mittel aber nicht irgendeiner anonymen Spendenorganisation zukommen lassen, sondern direkt und persönlich einfluss nehmen. Denn als Unternehmer waren sie es gewohnt, die Resultate von finanziellen Investitionen direkt zu sehen. Aus diesem Grund suchen sie Möglichkeiten, bei denen sie unmittelbar Gutes tun können. Sie verfügen nun über genügend Zeit, gute Beziehungen zu pflegen und haben vielleicht auch den Wunsch nach etwas Anerkennung. Ihre Projekte sollen solche «Motivatoren» reflektieren. Der Beispiele sind viele vorhanden: Förderung von Talenten, Unterstützung von wohltätigen Organisationen, Jungunternehmerförderung, Forschung und Gesundheit etc. Das Rechtskleid dieser Projekte (Stif-

tung, private Donationen etc.) muss sorgfältig auf die Ideen und Möglichkeiten abgestimmt werden. Ausserdem benötigen die Donatoren Support und Entlastung beim operativen Tagesgeschäft und beim Controlling ihrer neuen Projekte, da sie sich in der Regel nach der Übergabe ihrer Firma an die Nachfolger nicht mit einer einzigen Tätigkeit begnügen, sondern vielfältige Interessen pflegen.

Konfliktmanagement gefragt

Die meisten Unternehmer sind im Prozess der Nachfolgeplanung und -regelung von verschiedenen Spezialisten aus dem Finanz-, Rechts- und Steuerbereich umgeben, die ihre Fachaufgaben in der Regel einwandfrei und umfassend lösen. Vergessen werden hingegen oft die «weichen Faktoren». Die meisten Spezialisten konzentrieren sich eher auf die Fakten als auf den Unternehmer und seine Familie als Menschen. Berater sollten die verschiedenen Generationen einer Familie und deren Bedürfnisse kennen. Vorteilhaft sind Kenntnisse in Konfliktmanagement und in der Prozessbegleitung.

Geschäftsführer Management Buy In und/oder Verwaltungsräte für strategische und finanzielle Engagements gesucht!

Für diverse Projekte werden aktive und passive Investoren gesucht, die an der Übernahme von Beteiligungen und/oder der Geschäftsführung von kleinen und mittleren Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen interessiert sind.

Bitte vereinbaren Sie einen unverbindlichen Termin!

Jens Grasshoff, Strategie- und Finanzplanung, Tel. 071 246 00 31
Fax. 071 246 00 32,

www.grasshoff.ch, info@grasshoff.ch

Der KMU-Nachfolgeplaner® - das Businessstool im DIN A4-Format zur systematischen Planung, Durchführung und Kontrolle von KMU-Akquisitionen mit zahlreichen Praxisbeispielen, Formularen zu Vertragsentwürfen, Kaufpreisberechnungen, Due Diligence etc.
www.grasshoff.ch

Bestellen Sie jetzt 10 Tage zur Ansicht!

Literatur

- Collins, J.** (2003): *Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg.* Dtv, München.
- Covey, S. R.** (1989): *The Seven Habits of Highly Effective People.* Simon & Schuster, London.
- Kleberg, S.** (1997): *The Stewardship of Private Wealth. Managing Personal & Family Financial Assets.* McGraw Hill, New York.
- Michaelis, B.; Rappo-Brumann, C.** (2001): *Finanzplanung für Frauen. Der Weg zum finanziellen Erfolg.* SKV, Zürich.
- Stanley, T.** (2000): *The Millionaire Mind.* Andrew McMeel, Kansas City.
- Stiefel, R.** (2003): *Was beim Coaching von Führungskräften schiefläuft.* MAO 2/2003, S. 15ff.