

Vermögen vergrössern - strategisch betrachtet

Dank klaren Konzeptionen zu einem optimalen familiären Vermögenszuwachs - über Generationen hinweg

Gekonnt, mutig und konsequent langfristig das Familienvermögen sichern

Die Erfahrung zeigt, dass viele mittelständisch geführte Familienunternehmen sich zu wenig systematisch mit der Wahrnehmung zukünftiger Potentiale zum Vermögenswachstum beschäftigen und sich eher am traditionellen Weltbild, gewachsen an den bisherigen Erfolgen, anlehnen.

Die Schnittstelle zwischen Unternehmerfamilien und Familienunternehmen sind vielfältig, kompliziert und meistens nicht transparent. Wer erfolgreich einen Vermögenstransfer mitgestalten will, der hat zuerst die Situation zu klären, dann entsprechende Strategien zu erarbeiten und in einer dritten Phase für eine konsequente Umsetzung des beschlossenen Massnahmenplanes (Roadmap) zu sorgen. Dabei sind die Exponenten der Familie gefordert, ausgetretene Pfade zu verlassen und „unübliche Lösungsvarianten“ intensiv zu prüfen.

Erfolgreiches **Vermögensmanagement** bedingt somit keine alleinige Entwicklung von Entscheidungsgrundlagen, sondern deren gemeinsame Erarbeitung und eine intensive Kommunikation innerhalb der Familie und mit entsprechenden Spezialisten. „Gezielte Anwendung der eingeführten Instrumente“ und „weniger ist mehr“ lauten die diesbezüglichen Forderungen im Angesicht des heutigen Tool-Dschungels.

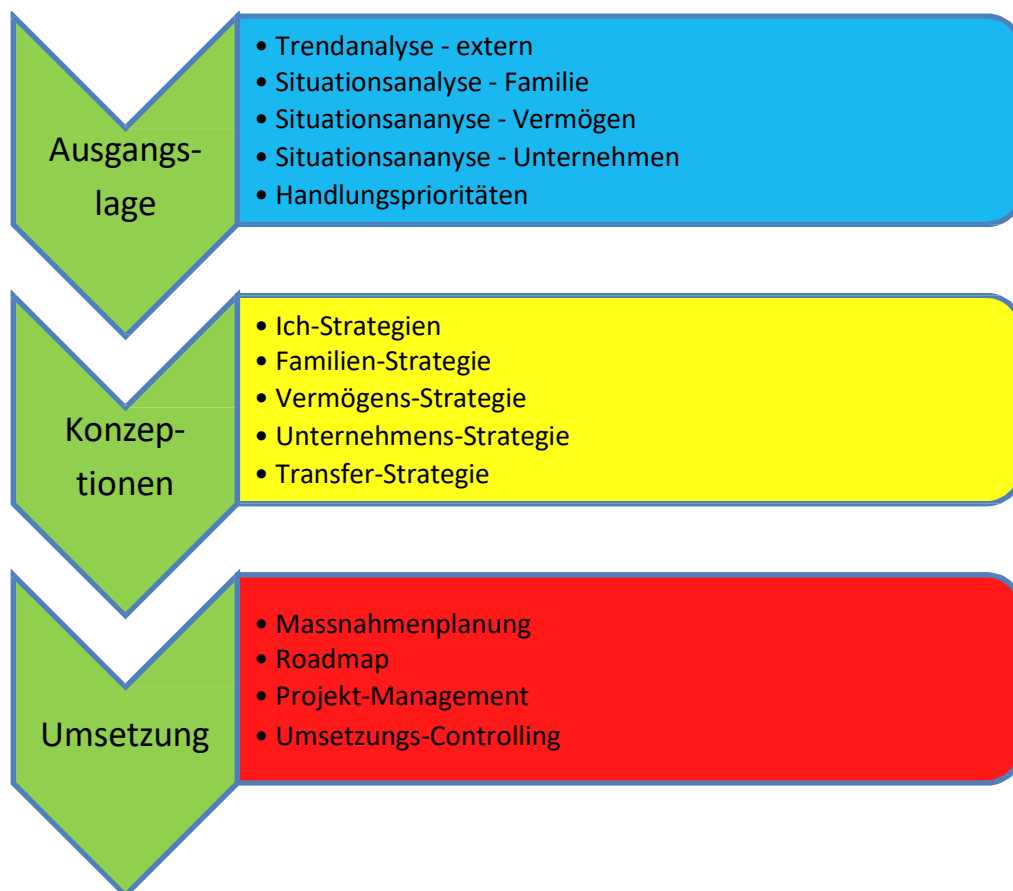
Die Wichtigkeit der „konzeptionellen Führung“ darf nicht unterschätzt werden.

Gut geplant ist halb gewonnen! Dies setzt voraus, dass zuerst eine systematische Auslegeordnung erstellt wird. Je nach dem dann ersichtlichen Gesamtbild sind Strategien zu formulieren und Grundsatzentscheide zu fällen: mit potentiellen Auswirkungen auf die Familie, das Vermögen und die Firmen.

Ein auf kurzfristige Erfolge ausgerichteter, technokratischer Approach nach der amerikanischen Maxime eines „try it – do it – fix it“ ist dabei nicht anzuraten. Wer immer nur schnell aus der Hüfte schießt, dem geht auch rasch mal die Munition aus.

Der Schlüssel zur erfolgreichen Vermögenssicherung und -weiterentwicklung liegt im **Ansatz „Reflexion – Konzeption – Aktion“**, der auf Langfristigkeit und Kontinuität angelegt ist.

Abb. 1: Die drei Stufen des strategischen Vermögenstransfers



Bei der Gestaltung eines Vermögenstransfers ist oft der Einsatz eines Experten sinnvoll. Dieser **Vertraute** sollte ein Generalist sein, mit viel Empathie für den Firmenchef und sein Umfeld (inkl. Ehepartner und Kinder). Er müsste konzeptionell stark sein und praktisch handeln können. Dabei muss er wissen, wann im Vorgehensprozess die benötigten Spezialisten einzusetzen sind. Nicht zuletzt deshalb ist es extrem wichtig ist, dass er eine hohe Kommunikationsfähigkeit mitbringt. Alles das zeichnet einen „trusted“ advisor aus, der hilft die Herausforderung der Vermögenssicherung zu bewältigen und das unternehmerische Lebenswerk über Generationen hinweg zu sichern.

Eine Strategie für den Vermögensausbau

Unternehmerfamilien haben die grosse Möglichkeit, über die Generationen hinweg ein beträchtliches Familienvermögen aufzubauen. Vielerorts geschieht dies recht pragmatisch, ohne grosse strategisch fundierten Überlegungen.

Besser wäre Zuerst denken - dann machen. Mit diesem Ansatz wird die Synthese zwischen Unternehmerfamilien und Familienunternehmen gekonnt gestaltet. Zum Nutzen aller Beteiligten.

Pionierunternehmen werden geprägt durch Macher. Vieles wird initiiert und aus dem „Bauch“ richtig entschieden. Firmen, die von der zweiten beziehungsweise dritten Generation geleitet werden, benötigen mehr konzeptionelle Führung – weil die Komplexität des Umfeldes und des Wirkungsrahmens zugenommen haben. Diese kann vereinfacht mit einem „Strategie-Quartett“ festgelegt werden: Damit sind die Prioritäten von Personen, der Familie, bezüglich dem Vermögen und der Firma offen gelegt. Und die richtigen Dinge geplant.

Die Schnittstellen zwischen dem Inhaber, seiner Familie, dem Privatvermögen und der Firma (Management und Mitarbeiter) sind vielfältig und meistens recht anspruchsvoll. In Zeiten des Wandels (des Übergangs) ist dies besonders bedeutungsvoll. Dies spürt jeder, welcher Veränderungen innerhalb dieses vernetzten Vierecks aktiv gestalten darf oder muss.

Eigner und Mitglieder von Unternehmerfamilien, in denen beispielsweise ein Generationenwechsel über eine Nachfolge ansteht und einzuleiten ist, müssen intensiv miteinander kommunizieren und informiert sein über die Handlungsalternativen und die relevanten Verknüpfungen zwischen den Akteuren. Und dann die Zukunft strategisch gestalten.

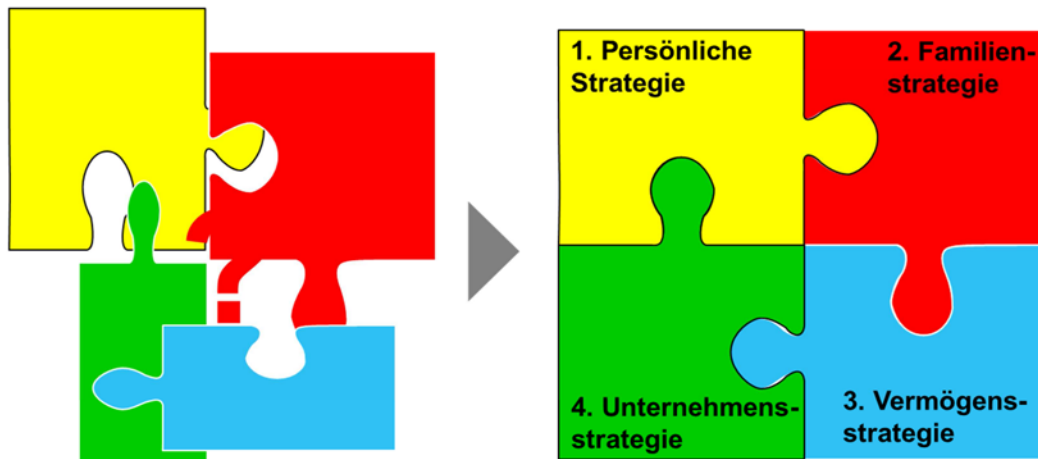
Dabei gilt es wenn möglich sukzessive folgende **vier Themenfelder** zu gestalten:

- Personen (Lebenskonzepte des Eigners, der Nachfolger, der Kinder)
- Familie (Credo, Familienrat, Family Governance)
- Vermögen (Strategische Investitionseinheiten)
- Unternehmen (Strategie, Corporate Governance)

Dabei ist wichtig, dass diese vier Konzeptionen inhaltlich und zeitlich harmonisieren.

Abb.2: Die vier Strategie-Bausteine

Erst die optimale Förderung der 4 Strategien erlaubt Höchstleistungen.



Dies ist eine Grundvoraussetzung für die gesunde Weiterentwicklung aller Systeme.

Der Wechsel zur nächsten Generation ist auf das Engste verknüpft mit der Ausgestaltung des Vermögens. Hier liegt der Schlüssel zur Bewältigung der Herausforderung des Vermögenstransfers. Aus diesem Grund gelten die Überlegungen als erstes der betroffenen Persönlichkeiten (Inhaber, Partner, Kinder). Im Kern geht es dabei um die Frage, was diese Personen antreibt und letztlich den Unternehmer hindern könnte, rechtzeitig loszulassen und für eine Nachfolge zu sorgen.

Jede nachhaltige konzeptionelle Veränderung hat der Unternehmer mitzutragen

Jeder Transfer eines grösseren Vermögensteiles ist ein Einzelfall und kann als solcher nicht mit einer Musterlösung bearbeitet werden. Jedoch kann ein Orientierungsfaden helfen, Anregungen für das Strategiemanagement zu finden und auch sicherzustellen, dass in der richtigen Reihenfolge die richtigen Fragen gestellt werden. Sie anschliessend konkret auf seinen spezifischen Fall bezogen zu beantworten ist und bleibt eine partikuläre Aufgabe, gegebenenfalls mit externer Unterstützung.

Nachfolgend werden **8 Empfehlungen** detailliert, wie Familienunternehmen nachhaltig strategisch Weichen stellen und unternehmerische Werte steigern können.

1. Empfehlung: Schlüsselpersonen ordnen frühzeitig ihre Work-Life-Balance

Vorteilhaft ist, wenn der Eigner schon Mitte der vierziger Jahre beginnt, seine Lebensprioritäten zu ordnen und sich darum kümmert, seine Tätigkeiten neben der Firma zu gestalten. Welche Aktivitäten machen ihm besonders Spass? Wo kann er sich optimal einbringen? Welche „Spielwiesen“ könnten auch in späteren Jahren eine Herausforderung darstellen?

Eine konsequent und täglich praktizierte Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Leben ist Grundlage für ein Lebenskonzept für die Zeit danach. Sie verhindert die Furcht vor dem Schwarzen Loch und stellt sicher, dass der Unternehmer nicht von einem Extrem ins andere fällt: von der Arbeit ohne Leben zum Leben ohne Arbeit.

Unternehmer denken beim Stichwort **Work-Life-Balance** häufig nur an das überkommene Motto: erst die Arbeit, dann das Vergnügen. Eines schönen Tages, später mal im Ruhestand, sei ja noch genug Zeit, sich anderen Beschäftigungen zu widmen und allenfalls ein paar Dinge nachzuholen, auf die man im Dienste der Firma jahrzehntelang verzichtet hatte.

Work-Life-Balance meint folglich nicht das Nacheinander, sondern das Nebeneinander von Beruf und Privatleben - als Schlüssel zu einem erfüllten Leben. Work-Life-Balance ist keine Altersvorsorge, bei der man das Angesparte später ausgezahlt bekommt. Sie ist nicht auf die ferne Zukunft gerichtet, sondern auf die unmittelbare Gegenwart und beginnt Jetzt und Hier.

2. Empfehlung: Die Familie setzt Zielkorridore fest

Wie weiter vorne betont, beginnen das Konfliktmanagement und der Wandelprozess mit all seinen Instrumenten immer beim Unternehmer selbst. Es ist unmittelbar einleuchtend, dass ein Familienleitbild nicht ohne vorgängige Klärung der individuellen Lebensplanung des Inhabers erarbeitet werden kann. Dennoch stellt das Familienleitbild weit mehr dar als eine bloss logische Folge der persönlichen Planung des Inhabers.

Das **Familienleitbild** (kann auch Familiencredo oder -verfassung heissen) hat zur Aufgabe, die Interessen des Eigentümers mit denen der Familie (Partner, Kinder, Grossfamilie) in Einklang zu bringen. Denn die Familienmitglieder verfolgen unter Umständen eigene Ziele und haben als Miteigner ein legitimes Interesse daran, dass beispielsweise der bevorstehende Wechsel in der Vermögenszusammensetzung sich nicht nachteilig auf die persönlichen Beziehungen und die Vermögensverhältnisse innerhalb der Familie auswirkt.

Sie wollen mit anderen Worten, dass nicht nur die Vermögen, sondern auch die Familie gesichert ist und fortbesteht. Hierzu ist zunächst innerhalb der Familie in einem

gemeinsamen Vorgehen ein Verständigungs- und Zielbildungsprozess zu initiieren. Nach dieser Auslegeordnung der sich daraus ergebenden Konfliktpotentiale muss sich die Familie bezüglich der wichtigsten Weichenstellungen „zusammenraufen“.

Je nach Konstellation der Familie und des Unternehmens empfiehlt es sich, das Wertecredo der Familie schriftlich abzufassen. Es enthält die Grundsatzentscheidungen der Familie im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Vermögens und damit auch des Betriebes. Der Leitfaden „Governance in Familienunternehmen“ – zu bestellen unter www.continuum.ch - zeigt die möglichen Inhalte.

Die Werte, Verhaltensmuster und Präferenzen der Familie entwickeln sich stetig und werden in der Regel von wenigen Exponenten beeinflusst, die aktiv in der Firma tätig sind. Im Familienleitbild wird beispielsweise die **Essenz der Familien-Stossrichtungen** festgehalten.

Wichtig ist, das Familienleitbild unter den Familienmitgliedern stetig zu diskutieren. Regelmässig, bspw. alle fünf Jahre, ist es zu revidieren. Die familiären Prioritäten, die Geschichte (die Wurzeln) des Unternehmens und dessen Zukunft können so aufgearbeitet und an die nächste Generation weitergegeben werden.

Die Familie muss sich über die Konsequenzen ihrer Grundsatzentscheidungen bewusst sein. Denn das Familienleitbild dient als Grundlage für die Unternehmensstrategie, die durch die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat des Unternehmens zu entwickeln ist.

3. Empfehlung: Die Vermögens-Strategie regelt die privaten Geldströme der Familie

In vielen Familienunternehmen ist das Vermögen zu fokussiert auf die Firma. Jahrelang haben mitarbeitende Familienmitglieder nicht einen marktgerechten Lohn erhalten und oft wurden aus Steuergründen keine Dividenden ausbezahlt.

Unternehmerfamilien müssen sich deshalb auch konzeptionell mit der Ausgestaltung der Vermögensverhältnisse befassen: einer Gesamtkonzeption für die Weiterentwicklung aller Besitztümer des Unternehmers und seiner Familie.

Dieser als **Vermögens-Strategie** (auch Eigner-Strategie genannt) bezeichnete Baustein steht für die systematische integrierte Vermögensplanung der Familie, die Koordination des Mitteleinsatzes sowie die Abstimmung mit der persönlichen Risikoneigung der Beteiligten.

Eine Vermögensstrategie zu entwickeln kann je nach Grösse und Komplexität des Unternehmervermögens mindestens so anspruchsvoll sein wie eine Unternehmensstrategie zu definieren. Dabei gilt eine ungelöste Pattsituation zwischen den Interes-

sen des Inhabers und der Familie als häufiger Grund für das Scheitern beim Generationenwechsel.

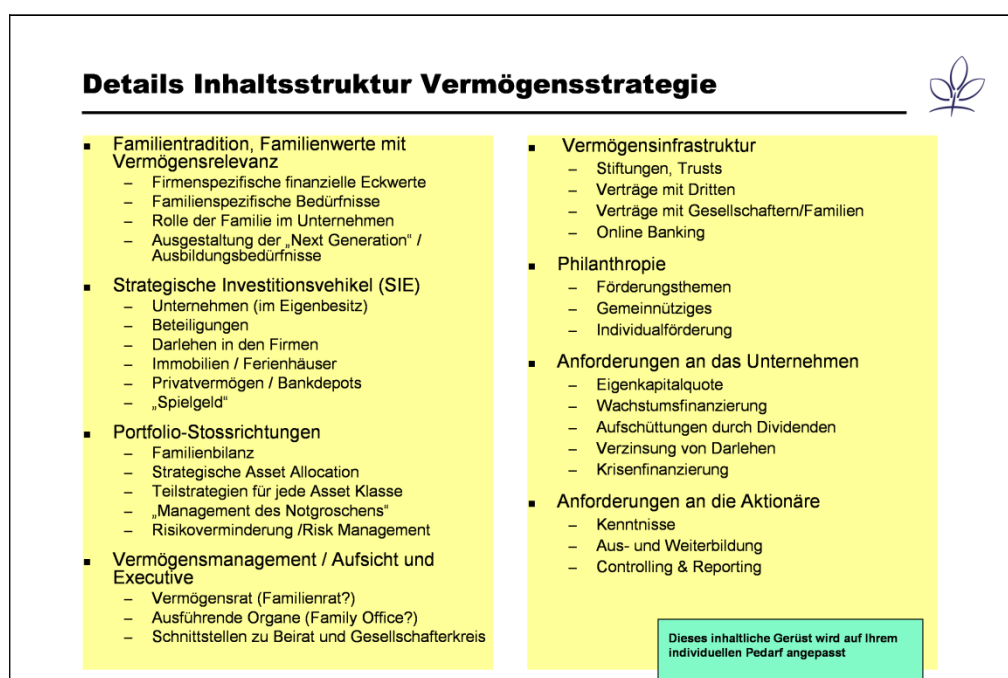
Der Grundsatz der Risikodiversifikation stellt den konzeptionellen Kern einer Vermögens-Strategie dar. Damit sich nach dem Generationenwechsel zur Absicherung des Altinhabers und seiner Familie nicht alle Eier in einem Korb befinden, werden so genannte **Strategische Investitionseinheiten (SIE)** festgelegt.

Wesentlich bei der Ausarbeitung der Vermögens-Strategie ist die Festlegung, Ausgestaltung und strategische Weiterentwicklung der SIE, wobei solche Investitionsfelder Unternehmen, Beteiligungspakete, Private Placements, Immobilien, Wertschriftenportfolios oder auch Kunstsammlungen sein können.

In einem zweiten Schritt ist für jede Investitionseinheit unter Abwägung der Gewinnpotenziale und Risikogrößen die zukünftige Ausrichtung zu formulieren. Ein sorgfältiges Vorgehen berücksichtigt dabei neben Finanzierungs-, Asset - & Liability-Überlegungen (vgl. 6. Empfehlung), Steuer- und Erbschaftsfragen immer auch die Interessen der einzelnen Familienmitglieder.

Pro Investitionseinheit werden drei Arbeitsschritte durchlaufen: Auf die Situationsanalyse folgt die Entwicklung von Strategiealternativen, deren Bewertung und die Auswahl der idealen strategischen Stossrichtung, sowie abschliessend die Festlegung und Ausgestaltung von konkreten Aktionsprogrammen.

Abb. 3: Gliederung einer Vermögensstrategie



4. Empfehlung: Eine Portfolio-Strategie ist unumgänglich

Eine Ist-Analyse zeigt in vielen Unternehmerfamilien, dass das angesammelte Vermögen eher zufällig entstanden ist. Oft ist die Firma der „**Vermögens-Monolith**“ und lässt die restlichen familiären Assets als unbedeutend erscheinen.

Ursprünglich wurde das Portfolio-Management eingeführt von amerikanischen Unternehmensberatern, insbesondere für die Beurteilung der Ausgewogenheit der verschiedenen unternehmerischen Bereiche und allfälliger Strategieansätze. Erst später hat der Ansatz auch im Finanz-Management Eingang gefunden.

Im Management- und Marketingkreisen bezeichnet **Portfolio**¹ eine Kollektion von Produkten, Dienstleistungen, Projekten oder Marken, die ein Unternehmen anbietet. Für den Aufbau eines entsprechenden Portfolios werden verschiedene Analysetechniken genutzt: primär von BCG, McKinsey und ADL.

In der Regel versuchen Firmen, sowohl eine Diversifikation als auch ein ausgewogenes Verhältnis von Angeboten in ihrem Portfolio zu erreichen. Die verschiedenen Produkte eines Unternehmens werden im Boston Consulting Group-Portfolio hierbei in Abhängigkeit vom relativen Marktanteil und Marktwachstum, je nach Stand im Produktlebenszyklus, in vier Kategorien eingeteilt: Question Marks, Stars, Cash Cows und Poor Dogs.

Die Vermögensteile der Familie (allenfalls die SIE) werden nun (analog zu Produktgruppen) anhand ihrer Werte einem der vier Bereiche zugeordnet. Für jeden Vermögensbaustein gibt es eine Normstrategie. Sie soll eine gute aber generische Empfehlung zur Strategiefindung geben.

Die **Question Marks** (auch Fragezeichen, Nachwuchsprodukte oder Babys genannt) sind innovative Anlagemöglichkeiten. Sie haben ein hohes Wachstumspotenzial, allerdings noch eine geringe Akzeptanz in Anlegerkreisen. Die Familie steht vor der Entscheidung, ob sie in angebotene Vermögenselemente mit diesen Produkteigenschaften entsprechend investieren oder vorhandene Anlageprodukte bzw. Firmenteile aufgeben soll.

Die **Stars** sind die innerhalb dem ganzen Vermögens-Portfolio die Gewinnträger mit einer ausgezeichneten zukünftig erwarteter Rendite. Sie sind die Renner im Finanzierungsbereich und haben eine hohe Verkaufbarkeit (sie sind fungibel). Die Kernfrage bleibt, ob hier weiter zu investieren ist, oder ein Verkaufen mit einer Gewinnmitnahme nicht besser wäre.

Die **Cash Cows** (Milchkühe) haben einen zur Zeit eine hohe Gesamtrendite, jedoch wird ihnen nur noch geringes zukünftiges Wachstumspotential zugestanden. Meis-

¹ Wikipedia - siehe BCG - Matrix

tens braucht eine Familie solche soliden Ertragsquellen zur Finanzierung des Lebensunterhaltes.

Die **Poor Dogs** sind in der gesamten Vermögenszusammensetzung jene Teile, die schon über längere Zeit unattraktive Eigenschaften aufweisen: Keine Rendite, hoher Unterhaltsbedarf, Nachholnotwendigkeit für substanzerhaltende Investitionen. Von solchen Verlustbringern sollte sich die Familie möglichst „schmerzfrei“ befreien.

Bei der Strategiefestlegung ist es nicht nur wichtig, für jede strategische Vermögenseinheit (SIE) eine herausfordernde Stossrichtung zu entwickeln, sondern auch das gesamte Portfolio in Augenschein zu behalten. Besonders ist hierbei auf den statischen Finanzausgleich zu achten.

Der Portfoliomanagementprozess beinhaltet somit die

- Portfolioanalyse (Anlageanalyse, Finanzanalyse, Vermögensverwaltungsanalyse)
- Portfoliorealisation (Asset Allocation, Monitoring, Revision)
- Portfoliokontrolle (Performancemessung, Attribution)

Entsprechend der Portfolioziele wird festgelegt, welche Vermögensteile im Portfolio gehalten werden. Dies können Finanztitel (Aktien, Renten oder Derivate), Immobilien, Beteiligungen an Firmen, Schmuck, Wertsachen, Kunst oder Waren sein (vgl. die Strategischen Investitionseinheiten (SIE) bei der Empfehlung 3).

5. Empfehlung: Strategisches Asset Management mit Spezialisten gestalten

Dr. Hanspeter Herger², Partner in der Chemolio Management AG und spezialisiert auf das Beteiligungsmanagement für Unternehmerfamilien, plädiert dafür, die Eindimensionalität der klassischen Vermögensverwaltung (bei einer Bank) zu verlassen. Er behauptet: „Das Vermögensmanagement für erfolgreiche Unternehmer richtet sich nach einer langfristigen, strategisch ausgewogenen und unabhängigen Investitionsplanung. Dabei stehen weniger kurzfristige Renditeziele, sondern vielmehr die Erhaltung und Vermehrung der Kaufkraft des Kapitals nach Steuern und Inflation über mehrere Generationen im Mittelpunkt“.

Die Grundlage für ein nachhaltig erfolgreiches ganzheitliches Vermögensmanagement über Generationen bildet das gemeinsame Verständnis über wichtige Familienwerte (vgl. 2. Empfehlung). Gut funktionierende und erfolgreiche Unternehmerfamilien setzen sich regelmässig in einem offenen, bewussten und vertrauensvollen Prozess mit den gelebten Werten ihrer Familie auseinander. Familienwerte sind geprägt durch gegenseitigen Respekt, Vertrauen, Ehrlichkeit, Offenheit, Treue, Loyalität

² Herger, Hanspeter: 2020: Vermögensmanagement mit strategischem Investmentportfolio ist Realität, in: Die Zukunft des Familienunternehmens, FBN-Broschüre, 2010

und Authentizität. Was im Mittelalter mit den Einstellungen des „ehrbaren Kaufmanns“ umschrieben wurde.

Neu: Das Strategische Investment Portfolio. Aufbauend auf der Vermögens-Strategie gilt es das Investment- und Risikoprofil der Unternehmerfamilie über ihre Strategischen Investitionseinheiten (SIE) zu entwickeln. Es bestimmt aufgrund der Portfolio-Überlegungen (vgl. 4. Empfehlung) die strategische Allokation aller Vermögenswerte auf die verschiedenen Investmentkategorien. Im Weiteren sind die Ziele für jede einzelne Investmentkategorie inkl. strategische Liquiditätsplanung zu definieren.

Spezialisierte **Family Offices** analysieren gemäss den Investitionskriterien der Unternehmerfamilie im Markt systematisch Private Equity - Investitionsmöglichkeiten. Bei interessanten Kandidaten wird eine detaillierte Due Diligence durchgeführt und ein entsprechender Investitionsantrag an den Anlageausschuss der Familie vorbereitet.

Gemäss den Spezialisten lohnt sich der Aufbau eines eigenen „Single-Family Office“ erst ab einem Gesamtvermögen von etwa CHF 200 Millionen. Das Multi-Family Office bietet die geeignete Lösung für Unternehmer mit einem Gesamtvermögen von CHF 30-200 Millionen. In so einem Spezialisten Pool schliessen sich dann unternehmerisch denkende Familien mit ähnlichen Interessen zusammen. Sie profitieren in einem kleinen exklusiven Kreis von den Dienstleistungen und den Erfahrungen einer gemeinsamen, ganzheitlichen Vermögensmanagement-Plattform.

6. Empfehlung: Ganzheitlich finanzieren über ein integriertes Asset- und Liability Management

Dr. Wolfgang Schwartzkopff³, Inhaber und Geschäftsführender Partner der Schwartzkopff & Partners in Zug, verlangt, dass Unternehmerfamilien nicht nur ein aktives Asset management betreiben, sondern zeitgleich auch die Finanzierungen von Firmen und auch der Familie konzeptionell gestalten.

Die Frage der Finanzierungen von Unternehmerfamilien und Familienunternehmungen richtet sich natürlich nach der Asset Allocation, d.h. der Verteilung des Gesamtvermögens einer Familie, inklusive des i.d.R. gewichtigen Anteiles der Familienunternehmung(en) selbst und der Fristigkeit von relevanten Finanzierungsentscheiden.

Schwartzkopff vertritt die Meinung, dass „traditionell die Firma ein Teil des Familienvermögens ist, „alles Andere“ der andere Teil. Alles Andere kann grob in „Liquides Vermögen“ (Aktien- und Obligationen-Portfolios und so genannte Alternative Anlagen) und „Weitere Beteiligungen“ unterteilt werden. Beide sollten relativ unabhängig

³ Schwartzkopff, Wolfgang: 2020: Finanzierungsansätze für Familienunternehmen, in: Die Zukunft des Familienunternehmens, FBN-Broschüre, 2010

von der Familienunternehmung gemanagt werden. Erstere werden meist Banken und Vermögensverwaltern anvertraut; wenn Immobilien/Schiffe/Flugzeuge etc. vorhanden sind, so werden diese meistens separat gemanagt“.

In Zukunft werden **Anlage- und Finanzierungsentscheide** immer mehr aus einer einheitlichen Perspektive gefällt werden, weil die 3 oben genannten Assetklassen (Firma, „Liquides Vermögen“ sowie andere Beteiligungen) in Sachen Fristigkeit von Finanzierungsüberlegungen zusammenspielen. Der Aspekt der Liquidität und Fungibilität aller 3 Kategorien wird immer wichtiger, insbesondere wenn die Fremdfinanzierung teilweise so billig ist.

Familienunternehmer sollten die Performance des gesamten Vermögens im Auge haben, wenn wichtige Finanzierungsentscheide innerhalb oder ausserhalb des familieneigenen Konzerns anstehen. Er wird damit zum **Asset- und Liability Manager** und bedient sich zunehmend der entsprechenden Risiko / Renditeüberlegungen. Das heisst nicht, dass er einen klassischen „Shareholder-Value Ansatz“, welcher die finanziellen Renditen maximiert, verfolgen muss. Vielmehr werden für die verschiedenen Vermögensteile individuelle, aber regelmässig aufeinander abgestimmte Renditeziele und Anlagehorizonte definiert, bei denen es dann hoffentlich keine heiligen Kühe gibt.

So wird auch die Fungibilität der Firma selber gefördert, d.h. sie wird so aufgestellt, dass eine gezielte Verwertung/Beleihung von (Teilen) des Familienunternehmens zur Finanzierung von anderen Zielen der Familien Asset Allocation herangezogen werden kann. Ein klassisches Beispiel wäre eine nicht betriebsnotwendige Aufnahme von Kapital innerhalb der Unternehmensstruktur zwecks Auszahlung von Familienmitgliedern. Umgekehrt ist es denkbar, operative Gewinne der Firma gezielt in den Aufbau bzw. zur Finanzierung von anderen Familienzielen, seien dies weitere unternehmerische Engagements oder philanthropische Aktivitäten, fliessen zu lassen.

Grössere Finanzierungsvorhaben strategisch planen. Für Familienunternehmungen wird es deshalb darauf ankommen, grössere Finanzierungsvorhaben voraus zu planen und diese auch mit der **Family Asset Allocation** abzustimmen. Die individuellen Finanzierungskosten werden nämlich immer mehr in einem Gesamtkontext beurteilt und veranschlagt. Ein strategisches Projekt der Familienunternehmung, welches nicht klar durch Cash-Flows der Betriebe und die Projektcashflows selber zurückgezahlt werden kann, soll nur finanziert werden, wenn die Asset Allocation der Familie ein solches Projekt stützt.

Zum Erreichen von nachhaltigem Wachstum und entsprechender Wertsteigerung eines Familienunternehmens stehen Umsatzsteigerung, Wertzuwachs, operative Exzellenz und die Finanzierung des Wachstums in enger Verbindung zueinander. Die Finanzierung des Wachstums ist also klar an der Vermögens-Strategie auszurichten und die Finanzierungsinstrumente sind entsprechend zu gestalten. Dabei gilt zu beachten, dass Investitionen in neue Grossprojekte nicht über eine Kontokorrentlimite finanziert werden, auch wenn diese zur Verfügung steht.

Unternehmer müssen bereit sein, die Wertsteigerung des Wachstums mit ihren Finanzierungspartnern risikoadäquat zu teilen, d.h. dass höhere Risiken auch entsprechend zu verzinsen oder sogar mit Anteilen am Projekt oder der Unternehmung zu vergüten.

7. Empfehlung: Die Unternehmensstrategie fokussiert auf den Profit

Die Firma und der (die) Eigner stehen in einem sehr engen wechselseitigen Verhältnis. Veränderung in der persönlichen (und familiären) Dimension bewirken potentielle Gefahrenherde auf der unternehmerischen Seite. Wie die zwei Hälften eines Apfels braucht es daher unbedingt einen entsprechenden Fit. Dies hat insbesondere dann eine sehr grosse Bedeutung, wenn die Unternehmerfamilie ein integrales Asset & Liability - Management praktiziert.

Bei mittelständischen Familienunternehmen tritt häufig erst bei der Durchleuchtung der unternehmerischen Zahlen im Rahmen der Unternehmer-Nachfolge zum ersten Mal in aller Deutlichkeit zutage, dass das Unternehmen (unter Umständen schon seit langem) nicht die gewünschte finanzielle Performance aufweist.

Ein solcher Befund ist Zündstoff und doppelt kritisch, insofern als gerade bei einem anstehenden Generationenwechsel genügend Ertragskraft erwirtschaftet werden muss. Ausreichend frei verfügbare Erträge (free cash flow) aus dem Unternehmen sind dringend erforderlich, um allfällige Erbenansprüche oder einzugehende Zinslasten (aus Neufinanzierungen) bedienen zu können, die das Betriebsergebnis zumindest vorübergehend zusätzlich belasten.

Der integrale Vermögenstransfer greift vor allem dann, wenn alle vier Teilstrategien verständlich ausformuliert sind (dazu braucht es keine ellenlangen Strategiedokumente) und die Schnittstellen Beachtung finden.

Mit der Ausarbeitung der **Unternehmens-Strategie** wird aus dem Strategie-Quartett der letzte der vier Bausteine konkretisiert. Dabei ist klar, dass der inhaltliche Konkretisierungsprozess nicht nur die persönlichen Veränderungs-Initiativen des Eigners, sondern auch die Grundgedanken des Familienleitbildes sowie die Eckwerte der Asset & Liability - Management berücksichtigt.

Aufbauend auf den Ergebnissen hauptsächlich aus dem Familienleitbild hat die Umschreibung der betrieblichen Ziele und Stossrichtungen schrittweise folgende drei Kernfragen zu beantworten.

1. So sind aus der Analyse der globalen Megatrends zukünftig interessante Marktsegmente zu identifizieren, die attraktive Deckungsbeiträge ermöglichen. Es sind die **Gewinnzonen** von morgen zu bestimmen, die die attraktive Strukturierung der unterschiedlichen Geschäftsbereiche ermöglichen. Das kann im Zweifel auch bedeuten, dass bisherige Unternehmensteile zu veräussern und völlig neue Umsatzträger aufzubauen sind.

2. Der eigentliche Kern des neuen Unternehmenskonzeptes ist eine alternative Gliederung der Firma in **Geschäfts- und Funktionsfelder**. Dabei hat die Entwicklung der Umsatzträger von morgen stets von aussen nach innen zu erfolgen: von den Bedürfnissen der Marktpartner ausgehend.

3. Je nach Verschiedenartigkeit der Aktivitäten des Unternehmens im Markt ist unter Umständen für jedes einzelne Geschäftsfeld ein eigenständiges **Geschäftsmodell** zu entwickeln.

Damit die oben dargestellte simulierte Vervielfachung der unternehmerischen Wertschöpfung Realität wird, ist es notwendig, jeden einzelnen Stellhebel der Ergebnisverbesserung systematisch zu hinterfragen. Umsatz- und Kostenseite, aus denen sich das operative Ergebnis zusammensetzt, werden hierzu getrennt betrachtet. Entsprechende Details zu den oben erwähnten Stellhebeln sind zu finden im Buch des Autors: „Herausforderung Unternehmer-Nachfolge“.

8. Empfehlung: eine moderne duale Governance - im Unternehmen und in der Familie

Dreh- und Angelpunkt einer zeitgerechten Corporate and Family Governance ist die gleichgewichtige Wahrnehmung eines Aufsichts- und Koordinationsgremiums innerhalb der Firma und der Familie.

Auf Ebene des Unternehmens ist es der **Verwaltungsrat**. Ein aus den Aufgaben der Oberleitung unmittelbar ableitbares, klares und einheitliches Anforderungsprofil für einzelne Mitglieder eines Aufsichtsgremiums gibt es nicht. Entscheidend ist, dass das oberste Team als Ganzes kompetent und stark ist. Hierzu benötigt es alle sechs nachfolgenden Schlüsselkompetenzen:

- Strategie
- Management
- Markt
- Marketing
- Finanzen
- Beziehungen

Die „good governance“ sorgt vor allem in der Phase der Unternehmer-Nachfolge für strategische und finanzielle Transparenz über die aktuelle Unternehmenssituation und die Zukunftsaussichten der Firma im Interesse des Unternehmers, seiner Familie, den Führungskräften, Mitarbeitern, Geschäftspartnern sowie potenziellen Investoren und Nachfolgern. Transparenz schafft Vertrauen und verhindert das Entstehen von Konflikten.

Vor dem Hintergrund einer Ablöse des heutigen Eigners ist ein Übergang zu einer stärkeren instrumentellen Führung in vielen Fällen geradezu essentiell. Sie soll dabei sowohl der Planung als auch dem Reporting dienen. Sie hat zudem die Aufgabe, dem Kontrollgremium und den künftigen Eigen- und Fremdkapitalgebern transparent und zeitnah Auskunft zu geben über die Veränderungen der Eckdaten der Firma.

Auch in der Familie braucht es ein reflektierendes Gremium, welches meistens der **Familienrat** darstellt. Im Gegensatz zum Verwaltungsrat hat er hauptsächlich die Familienangelegenheiten zu koordinieren, insbesondere muss er Lokomotion und Kohäsion sicherstellen.

Lokomotion heisst für „Dampf sorgen“, die Richtung weisen. In von Familien geführten Unternehmen erwarten die angestellten Führungskräfte klare Festlegungen über die gewünschten Ziel- und Verhaltenskorridore. Hier darf die Familie die Initiative nicht dem bezahlten Management überlassen.

Mit **Kohäsion** wird der Zusammenhang beschrieben, oft über mehrere Generationen hinweg. Aufgrund der viel höheren Lebenserwartungen sind häufig in kleinen und grossen Betrieben gleichzeitig drei Generationen aktiv. Dies bedingt eine sehr aktive Gestaltung der Kommunikation, vorzugsweise über gut geplante familiäre Anlässe.

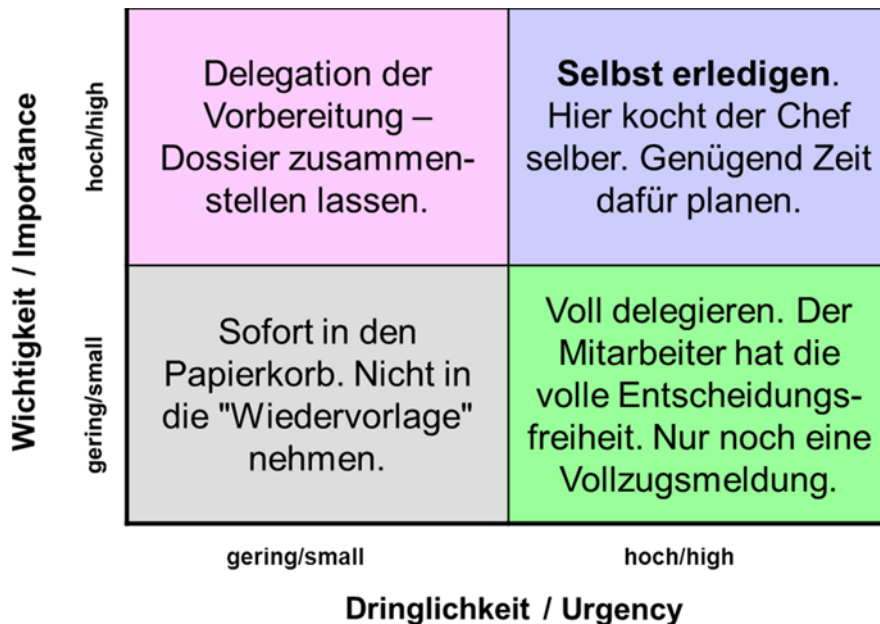
Extrem wichtig ist die Förderung der nachkommenden Generation. Sie sollen im Minimum „mündige Aktionäre“, im Bestfall aktive Verwaltungsräte bzw. Top-Manager (ev. sogar CEO) werden.

Die Aus- und Weiterbildung der „**Jungunternehmer**“ entscheidet langfristig über die Lebensfähigkeit der Unternehmung. Auch hier ist der Familienrat gefördert. Dabei hat er die individuelle sowie die kollektive Förderung der nächsten Generation zu gestalten. Neben betriebswirtschaftlichen Grundlagen darf ich den Lernveranstaltungen der Spass-Faktor nicht vergessen werden.

Mutig Prioritäten setzen - und konsequent bleiben

Bei der Lösung einer anstehenden Stossrichtungen (abgeleitet aus persönlichen, familiären, vermögensspezifischen und unternehmerischen Strategien) ist eine Sortierung nach Dringlichkeit und Wichtigkeit gefragt: Wie dies schon der General und spätere US-Präsident D. Eisenhower praktiziert hat (vgl. Abbildung 4).

Abb 4: Prioritätensetzung mit dem Eisenhower-Schema



Nur hoch wichtige und dringliche Transferherausforderungen sind prioritär hier und jetzt zu lösen. Sie verdienen die volle Aufmerksamkeit der Betroffenen und ihrer Berater.

Integraler Vermögenstransfer bedingt vorerst einen grösseren konzeptionellen Aufwand für die Festlegung der richtigen Dinge. Damit dann von allen Handlungsverantwortlichen auf der operativen Seite die Dinge richtig angepackt werden, zum Wohle aller Familienmitglieder und zum Gedeihen der Firma.

Wie in Abbildung 1 dargestellt, bedarf die sorgfältige Umsetzung der erarbeiteten Konzeptionen ein systematisches Projekt-Management und ein gut geplantes Umsetzungs-Controlling. Hier wäre ein quartalweises Reporting vor den wichtigen Entscheidungsträger der Familie (Familienrat) äusserst wertvoll. Damit der Fortschritt in der Umsetzung der Roadmap (zeigt wichtigste Umsetzungsmassnahmen im Zeitablauf auf) transparent wird.

Literaturhinweise:

FBN Family Business Network: Familienunternehmen 2020, im Eigenverlag;
(vgl. www.fbn.ch), 2010

Fopp, L., Zenhäusern, M.: Der erfolgreiche Unternehmer - Wie man Siege nutzt und aus Niederlagen lernt, Orell Füssli Zürich 2008

Fopp, L., Prager, T.: Governance für Familienunternehmen, Swiss Private Equity, Bern 2006

Fopp, L.: Herausforderung Unternehmer-Nachfolge - Sichern Sie ihr Lebenswerk! Orell Füssli, Zürich 2004

Pümpin, C., Pedergagna, M., Strategisches Investment-Management, ...

Internet-Link:

Continuum AG - [/www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)

Wir sind Spezialisten für Familienunternehmen und Vertraute des Unternehmers. Wir begleiten ihn bei wichtigen Entscheidungen bezüglich der nachhaltigen Unternehmensentwicklung und der rechtzeitigen Nachfolgeplanung.

Continuum-Partner sind betriebswirtschaftlich Generalisten, welche die langfristige Weiterentwicklung von Unternehmen als oberste Wertmaxime beachten. Wir denken und handeln wie der Unternehmer. Als sein Vertrauter helfen wir mit bei der strategischen Neupositionierung und bei der Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens.