

Herausforderung Firmenverkauf: Vom Familienunternehmen zum Family Office



Von Corinna Traumüller
*Geschäftsführende Gesellschafterin
Family Office Management
Consulting Ltd.*

Der Firmenverkauf stellt wohl immer noch eine der schwierigsten Entscheidungen im Leben eines jeden Unternehmers dar – denn das Unternehmen sorgt nicht nur für den Unterhalt der Familie, sondern spielt ausserdem eine tragende Rolle bei der Ausbildung und dem Werdegang von Familienmitgliedern sowie dem Familienzusammenhalt an sich. Unternehmer bzw. Unternehmerfamilien identifizieren sich in höchstem Masse mit ihrem Unternehmen, nicht nur in der Gründergeneration, auch wenn in den meisten Fällen nur einige wenige Familienmitglieder tatsächlich in das operative Geschäft involviert sind. Wichtige Entscheidungen hinsichtlich des Unternehmens werden im Rahmen familiärer Zusammenkünfte getroffen, die nächste Generation wird – im Idealfall früh – nicht nur an das Unternehmertum herangeführt, sondern auch mit den entsprechenden Werten sowie Familien- bzw. Unternehmensstrategien vertraut

gemacht; der Name des Unternehmens wird mit Stolz getragen.

Planung und Vorbereitung

Wenn sich Unternehmer zum Verkauf entscheiden – sei dies aus Mangel an Nachfolge oder aus Gründen der Konfliktprävention hinsichtlich der Folgegeneration –, ist Vorbereitung und Planung oberstes Gebot; dies nicht nur im Hinblick auf die Transaktion selbst, die in der Regel im grössten Masse professionell und bis ins kleinste Detail vorbereitet wird, sondern insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung neuer Strategien – in Bezug auf die Vermögensverwaltung an sich, sowie mit Blick auf die Familie. In den meisten Fällen ziehen sich Familienmitglieder aus verschiedensten Gründen schnell nach Unternehmensverkauf aus

dem operativen Geschäft zurück. Das Unternehmen als zentrales Element der Familie gibt es nicht mehr, die gemeinsame Beteiligung, die oftmals gepoolt in der familieneigenen Holding verwaltet wurde, wird aufgelöst und somit der Familienzusammenhalt in Frage gestellt.

Während Familien, bei denen es zu einem Unternehmensverkauf erst nach mehreren Generationen kommt, sich diesen Veränderungen und Herausforderungen sehr wohl bewusst sind, so unterschätzen besonders Unternehmer in der ersten bzw. zweiten Generation die Konsequenzen des Verkaufs, nicht nur für sich selbst, sondern insbesondere für die nachrückenden Generationen.

Neue Familienstrategien

Mit dem Verkauf des Unternehmens versiegt auch die eigentliche Quelle des gemeinsamen Vermögens, wodurch nicht nur das Thema Vermögenserhalt oberste Priorität gewinnt, sondern sich vor allem auch die Frage nach neuen Wachstumsstrategien stellt. Ausserdem wird Familienmitgliedern mit dem Wegfallen des finanziellen

Zusammenhalts mehr oder weniger von heute auf morgen die Möglichkeit gegeben, unabhängig zu agieren und somit ihre Individualität nicht selten zum ersten Mal richtig zum Ausdruck bringen zu können. Familienmitglieder sind oft zwischen Zusammenhalt und Individualität hin und her gerissen. Das Finden einer Familienstrategie, die diesen unterschiedlichen Elementen gerecht wird, ist hier unabdingbar. Was ist das gemeinsame Familienziel? Wird Familienzusammenhalt gewünscht und sind gemeinsame Investitionen erstrebenswert?

Ist das Unternehmen einmal verkauft, erweist es sich oft als sehr schwierig, die Familie rein durch liquide Vermögenswerte zusammenzuhalten. Gleichzeitig bieten sich jedoch ausserordentliche Möglichkeiten aufgrund des gemeinsamen Vermögenspools. Darüber hinaus sind es nicht nur Familien in mehreren Generation, die die entscheidende Rolle des «Unternehmertums» an sich erkannt haben, sondern auch Unternehmer in der ersten Generation, die den «Unternehmergeist» an die Kinder weitergeben möchten. Strategien, die letzteren innerhalb der Familie fördern, stehen im Vordergrund – sei dies auf der Basis von gemeinsamen strategischen Beteiligungen, die nicht selten über Jahre hinweg einen Grossteil des Gesamtvermögens der Familie ausmachen, oder auch durch den blossen Wertetransfer von der Gründergeneration.

Die Rolle des Family Offices

Es ist oftmals die Gründergeneration, die nach Verkauf sehr konservativ hinsichtlich ihrer Vermögensanlagen agiert, während sich die nächsten Generationen oftmals risikofreudig geben. Eine gesunde Balance ist unabdingbar, wobei der «Drive» gerade der jungen Generation, wenn geschickt in die strategische Vermögensallokation miteingebaut, sich durchaus als Vorteil oder gar als «Wachstumsmotor» für die Zukunft erweisen kann. Ähnlich wie bei Familienunternehmen, bei denen Expansion

bzw. Diversifikation in andere Industrien oder auch Regionen oft mit dem Wechsel von einer Generation zur nächsten einhergeht und dadurch Unternehmenswachstum gewährleistet bzw. erst ermöglicht wird, so kann dieses Prinzip auch auf eine Anlagestruktur angewandt werden. Während der Schwerpunkt nach Verkauf sicherlich in den meisten Fällen auf dem Vermögenserhalt liegt und das Kernportfolio gleichermaßen strukturiert wird, können nicht nur Satellitenportfolios wie Private Equity und Immobilien Wachstum bringen, sondern ferner besagte strategische Beteiligungen.

Das Family Office bietet hier nicht nur die professionelle Plattform, sondern agiert insbesondere als unabhängiger strategischer Berater – was mit wachsender Anzahl an Familienmitgliedern und somit einer Vielzahl von unterschiedlichen Bedürfnissen und Charakteren nicht immer einfach ist. Die Herausforderung, eine Value Proposition zu definieren, die alle Familienmitglieder anspricht, und die unterschiedlichen Ertrags- und Risikoprofile mit einbezieht, gilt es zu meistern. Die Vorteile des Vermögens-Poolings, wie z.B. der Zugang zu best-in-class Vermögensverwaltern, Kostenteilung und Ersparnisse auf der Gebührensseite aufgrund von Skaleneffekten, sind in den meisten Fällen unzureichende Argumente für ein gemeinsames Family Office, bei dem alle Familienmitglieder «Kunden» sind.

Erfolgsfaktoren

Es gibt viele Faktoren, die für den langfristigen Erfolg der Familie bzw. des Family Offices nach dem Liquiditäts-Event eine Rolle spielen, wobei einige kritische Aspekte hervorgehoben werden müssen.

Flexibilität – Das Family Office muss sich den Anlage- bzw. Liquiditätsbedürfnissen der einzelnen Familienmitglieder anpassen können. Dachfondsstrukturen sind nur eine Möglichkeit, Vermögenswerte im Pool zu verwalten, bei gleichzeitigem Einbezug von individuellen Risiko- und Ertragsprofilen. Auch muss Familienmitgliedern die Möglichkeit des Ausstiegs und der Liquidierung gegeben werden.

Eigentumsstrukturen – Während ein Family Office in erster Generation zu meist direkt dem Unternehmer bzw. der Familie untersteht, entscheiden sich Familien in mehreren Generationen mehr und mehr für Management-Beteiligungsmodelle und lösen damit die wichtige Frage nach Motivation und Performancemessung. Ferner werden damit nicht nur Konfliktpotentiale seitens der Familie gelöst, die aufgrund von ungleichen Eigentumsstrukturen entstehen können, sondern es steht den Familienmitgliedern, als Family Office-«Kunden», ein professioneller strategischer Partner zur Seite.

Diskretion – Klare Informationsbarrieren für einzelne Familienmitglieder sind unabdingbar, insbesondere nach Unternehmensverkauf. Wurde das Unternehmen zum Beispiel bisher von einem einzelnen Unternehmer bzw. einigen wenigen Familienmitgliedern geführt, so ist diese Kontrolle, die besonders stark in Bezug auf die Folgegeneration ist und sich oftmals auf der Anlageseite fortführt, nur schwer aufzugeben. Zur Erhaltung des Gesamtvermögens ist daher Diskretion notwendig, da Familienmitglieder dazu tendieren, eigenständig zu investieren, um sich derartiger Kontrolle zu entziehen.

Family Office und Unternehmertum

Familien, die sich über mehrere Generation hinweg weiterentwickeln, sind auch jene, die das Unternehmertum und somit die Werte und den Elan der Gründergeneration erfolgreich von Generation zu Generation weitergeben – und dies, obwohl der Ausstieg aus dem ursprünglichen Familienunternehmen schon lange vollzogen wurde. In diesem Sinne sind Familien in mehreren Generationen bei weitem oft nicht mehr nur aufgrund ihres ehemaligen Unternehmens bekannt, sondern aufgrund einer Vielzahl an Aktivitäten – die Philanthropie ist hier nur ein Beispiel.

Dem Family Office an sich kommt hierbei eine besondere Rolle zu, die in den meisten Fällen über die klassische Vermögensverwaltung hinaus geht. In diesem Sinne ist es nicht selten das Family Office, das für die Verwaltung

des Beteiligungsportfolios verantwortlich ist. Dies ist der unternehmerische Aspekt, der «Unternehmergeist» an sich, der gepflegt wird und nicht zuletzt hinsichtlich der Ertragsgewinnung eine wichtige Rolle spielt. Und so ist manch ein Family Office auch für die Auswahl, Koordination und Umsetzung von Private-Equity-Projekten der nächsten Generation verantwortlich und fördert somit nicht nur künftiges Unternehmertum, sondern auch «Wachstumsmotoren» für das Familienvermögen.

Auch sogenannte «Next-Generation-Fonds» werden von Family Offices aufgesetzt und gewinnen zunehmend an Bedeutung. Diese werden in vielen Fällen als Unter-Fonds der bereits erwähnten Dachfonds eingerichtet und agieren unter eigenständigem Anlageausschuss, der sich aus Mitgliedern der nächsten Generationen zusammensetzt. Gleiche Repräsentation sowie Beteiligung der einzelnen Familienzweige, klare Anlagerichtlinien und Auswahlkriterien für junge Familienmitglieder und Vermögensverwalter sind hier entscheidende Erfolgsfaktoren. Gab es in früheren Jahren die Tendenz, Konkurrenz unter der nächsten Generation anzuregen, so versucht man heute vor allem den Zusammenhalt zu fördern und gestärkt als Familie aufzutreten. Die nächste Generation wird hier nicht nur im Finanzwesen ausgebildet, sondern lernt ferner mit Verantwortung umzugehen sowie Entscheidungen im Familienverbund zu treffen. So schliesst sich letztendlich – im Idealfall – der Kreis erneut mit der Rückkehr bzw. Fortführung des Unternehmertums.

Der Verkauf des Familienunternehmens ist eine spannende Zeit, die viele Veränderungen für Unternehmer und Familie bringt, aber auch zu vielen Konflikten innerhalb der Familie führen kann. Um dieses weichenstellende Ereignis auch nachhaltig erfolgreich zu meistern, bedarf es nicht nur guter Planung, sondern vor allem richtiger Familienstrategien. Letztere legen den Grundstein für künftige Generationen und somit für den langfristigen Erfolg als Familie bzw. «Dynastie».

c.traumueller@fo-mc.com ●