

# Das Unternehmen als Vermögensklumpenrisiko



Von Edy Fischer

Institut für Wirtschaftsberatung  
Niggemann, Fischer & Partner GmbH  
Zollikon / Zürich

Es gibt viele Gründe, ein Unternehmen zu verkaufen. Der häufigste Beweggrund zur Unternehmensveräusserung sind familiär nicht lösbare Nachfolgeprobleme. Oft gibt es auch persönliche Gründe wie Politikverdruss, Mittelstandsresignation, Schwierigkeiten mit Mitgesellschaftern und auch das Bedürfnis, mehr Zeit für Familie und Hobby zu haben. Diese Gründe treten neben den marktbezogenen Verkaufsmotiven wie Wettbewerbssituation, Globalisierung, Branchen-Konzentration und häufig auch sinkende Erträge in den Vordergrund.

## Risikominderung und Vermögensdiversifizierung

Unabhängig von marktbezogenen und persönlichen Motiven entscheiden sich auch immer mehr Unternehmer dazu, ihr Unternehmen zu veräussern, um unter Vermögensaspekten das «Klumpenrisiko Unternehmen» durch eine risikoärmere und breiter diversifizierte Vermögensstruktur zu ersetzen. Breit diversifiziertes und risikoarm angelegtes Vermögen lässt sich innerhalb der

Erben auch deutlich leichter aufteilen als nur aus *einem* Vermögensblock bestehendes Firmenvermögen.

Neben der Tatsache, dass das unternehmerische Vermögen in der Regel den mit Abstand grössten Teil des Gesamtvermögens darstellt, ist auch die Ertragskraft des Unternehmens in den meisten Fällen die bedeutendste Einnahmebasis. Mit einem Verkauf des Unternehmens ist deshalb häufig die Vorstellung verbunden, dass die Haupteinnahmequelle entfällt. Dies ist natürlich für die unternehmerischen Einkünfte richtig, aber die Einnahmequelle kann auch durch Unternehmenskrisen oder sogar Insolvenz entfallen. Besonders in Krisensituationen wird darüber hinaus oft auch noch das bisher geschaffene Privatvermögen eingesetzt, um das Unternehmen zu halten. Eine vollständige Vermögensvernichtung ist durchaus keine Ausnahme, sondern kommt relativ häufig auch bei Unternehmen vor, die sich mutmasslich in einer komfortablen Situation befinden. Hierfür gibt es speziell in den letzten Jahren viele Beispiele.

Wird der Erlös aus einem Unternehmensverkauf breit diversifiziert angelegt, werden hieraus Erträge erzielt, die zum Teil sogar über den Erträgen aus der unternehmerischen Tätigkeit liegen können und aufgrund unterschiedlicher Assetklassen mit einem geringeren Risiko behaftet sind. Auch in Krisenzeiten können Erträge aus einem diversifiziert angelegten Vermögen generiert werden. Die Analyse der langfristig erzielbaren Renditen einzelner Assetklassen bestätigt dies.

## Nach dem Verkauf in neue Unternehmen investieren

Viele Unternehmer haben hinsichtlich ihrer zukünftigen Zeitznutzung Probleme, wenn der Unternehmensverkauf realisiert wurde. 60 bis 90 Stunden unternehmerisches Engagement liessen keine Zeit, Hobbies zu pflegen. Nach dem Verkauf des Unternehmens ergibt sich für den Unternehmer ein «Loch».

Ein Grossteil dieser Unternehmer entscheidet sich, einen Teil ihres Vermögens wieder in Unternehmensbeteiligungen zu investieren. Gleichzeitig werden die Unternehmen dann oft in Form von Beirats- oder Aufsichtsratsmandaten begleitet. So können Erfahrung, Kontakte und Geld eingebracht werden. Viele ehemalige Unternehmer haben auch grosse Freude daran gewonnen, Unternehmen nicht mehr selbst zu managen, sondern Unternehmer zu beraten und zu fördern.

Viele ehemalige Unternehmer haben die Erfahrung gemacht, dass es genauso viel Spass macht, Vermögen zu managen wie Unternehmen. Diesen Unternehmern macht es Freude, Systematik und Struktur bei der Vermögensanlage umzusetzen. Unternehmer, die mit dem Managen von Vermögen Erfahrungen sammeln konnten, wissen auch, dass die langfristige Vermögensvermehrung nach Kosten, Steuern und Inflation vor der kurzfristigen Ertragsmaximierung steht.

## Das Vermögen der Familie sichern und den Nachfolgeprozess steuern

In zunehmendem Umfang wissen Unternehmerfamilien, dass das «Klumpenrisiko Unternehmen» keinesfalls immer das Vermögen der Familie sichert. Dieses Ziel kann mit einer breiteren Vermögensdiversifizierung bei deutlich geringerem Risiko besser erreicht werden. Ein Verkauf ist unter Vermögensaspekten häufig die beste Lösung.

Der Unternehmensnachfolgeprozess löst nicht nur rechtliche und steuerliche, sondern auch eine Vielzahl persönlicher, familiärer, vermögensmässiger und unternehmerischer Fragestellungen aus. Diesen gesamten Prozess sorgfältig vorzubereiten, ist eine bedeutende Aufgabe, welcher sich Unternehmerfamilien stellen müssen. Vermögensaspekte nach dem realisierten Unternehmensverkauf sind häufig entscheidungsrelevant.

[e.fischer@ifwniggemann.ch](mailto:e.fischer@ifwniggemann.ch)