

Next Generation

Zukunft gestalten – Nachfolgelösungen für Unternehmen und Vermögen

«Eines der Kinder wird schon übernehmen» – diese gradlinige Lösung funktioniert längst nicht in allen Unternehmerfamilien. Und selbst wenn es damit klappt, gibt es viel zu bedenken, um Unternehmen und Vermögen zukunftssicher aufzustellen. Was hilft, ist professionelle Begleitung, die ganzheitlich denkt.



Von **Dr. Tobias Fischer**, Vorsitzender der Geschäftsleitung Frankfurter Bankgesellschaft (Schweiz) AG

Im Spannungsfeld zwischen Vermögen, Firma und Familie herrschen ganz unterschiedliche Mechanismen: Die Familie ist ein hoch emotionaler Bereich, das Unternehmen und das Vermögen hingegen sollten nach primär rationalen Kriterien verwaltet werden. Externe Begleitung kann Unternehmerfamilien helfen, den Spagat zwischen den verschiedenen Sphären zu meistern. Das reicht über die reine Geldanlage hinaus.

Selbstverständlich ist klassisches Wealth Management unverzichtbar. Eine Beraterin oder ein Berater mit dem nötigen Mass an Erfahrung und Empathie betrachtet das Vermögen im Gesamt-

kontext aus liquiden, langfristig stabil angelegten und im Unternehmen gebundenen Werten. Die Anlagevorschläge sind genau auf die besondere Vermögenskonstellation der Unternehmerfamilie zugeschnitten; im Zentrum stehen in der Regel Stabilität und langfristiger Vermögenserhalt. Aber Vermögensverwaltung ist nur einer von mehreren benötigten Bausteinen.

Mehr als Wealth Management

Für uns bei der Frankfurter Bankgesellschaft ist das gruppeneigene Family Office daher eine natürliche Erweiterung unseres Leistungsspektrums. Es er-

gänzt die vermögensverwaltende Expertise unserer Privatbanken in der Schweiz und in Deutschland um die «Vogelperspektive»: Die Beraterinnen und Berater im Family Office sind auf die komplexen Herausforderungen hochvermögender Unternehmerfamilien spezialisiert. Sie denken ebenso wie diese Familien nicht kurzfristig, sondern in Generationen – und helfen, das Familienvermögen entsprechend langfristig sicher aufzustellen.

Ein neuralgischer Punkt auf dieser «Langstrecke» ist natürlich der Zeitpunkt der Übergabe. Wenn Vermögenswerte und die Führung des Familien-

unternehmens auf die folgende Generation übertragen werden sollen, betrifft das alle drei Seiten des beschriebenen Spannungsfelds: Zwischen den Familienmitgliedern kann Streit über Form und Zeitpunkt der Übergabe entflammen. Unzureichend aufeinander abgestimmte Verträge, Testamente und Co. sind Störfaktoren für den langfristigen Vermögenserhalt. Und im Ernstfall können beide genannten Probleme sogar den Fortbestand des Familienunternehmens gefährden. Eine gemeinsam verfasste Familienstrategie hilft, die Bewirtschaftung des Vermögens über Generationen hinweg zu sichern. Unser Family Office begleitet Familien dabei, sich auf ein solches Grundsatzpapier zu einigen, das alle Vermögenswerte einbezieht und die Wünsche beider Generationen in Einklang bringt – der abgebenden ebenso wie der aufnehmenden.

Wer übernimmt die Firma?

Viele Familien scheuen eine klare Regelung der Unternehmensnachfolge – manche so lange, bis ihnen der Handlungsspielraum durch externe Einflüsse genommen wird. Das ist nicht nur im Hinblick auf den ideellen Faktor des «Lebenswerks» und die bedrohten Arbeitsplätze ein Problem, sondern natürlich auch für die persönliche Vermögensplanung der Familie. Hierfür ist der Übergabemoment ohnehin ein einschneidendes Erlebnis – etwa, wenn ausscheidende oder nicht aktiv einsteigende Familienmitglieder ausbezahlt werden sollen.

Das Wunschscenario der meisten Unternehmerinnen und Unternehmer ist und bleibt eine Weiterführung innerhalb der Familie. Und tatsächlich beobachten wir bei unserer Kundschaft, zu der viele mittelständische Unternehmerfamilien zählen: Die «Next Generation» brennt in vielen Fällen darauf, Verantwortung zu übernehmen. Speziell für diese Zielgruppe – Nachfolgerinnen und Nachfolger aus Familienunternehmen – hat die Frankfurter Bankgesellschaft bereits im Jahr 2017 ein spezielles Veranstaltungsformat ins Leben gerufen: das «Next Generation Camp». Denn was dem Unternehmer Nachwuchs häufig fehlt, ist der Austausch mit anderen jungen Menschen,

die vor ähnlichen Fragen und Herausforderungen stehen.

Mit dem «Next Generation Camp» bieten wir eine Plattform, die genau das ermöglicht und zusätzlich noch Wissen in spannenden Fachvorträgen und Workshops vermittelt. Traditionell beginnt das Wochenende bei einer Unternehmerfamilie, die uns nicht nur ihre Firma zeigt, sondern auch Einblicke in ihre eigene Nachfolgeschicht gibt. Im vertrauensvollen Rahmen können die Teilnehmenden Fragen stellen, ins Gespräch kommen und wertvolle Kontakte knüpfen. Das hilft, den eigenen Weg in der aktiven oder passiven Nachfolge – in der geschäftsführenden Rolle oder als Gesellschafterin beziehungsweise Gesellschafter – nach Wunsch zu gestalten.

Verkauf als Alternative

Nicht immer findet sich innerhalb der Familie die richtige Person, um das Unternehmen weiterzuführen. Wir beobachten: Wurde in der Vergangenheit oft noch mit Biegen und Brechen versucht, Verwandte in die Nachfolgerrolle zu bringen, steigt seit einiger Zeit in vielen Unternehmerfamilien die Offenheit für Alternativen. Für einen Unternehmensverkauf gibt es verschiedene Szenarien – etwa der Management-Buy-out oder die externe Veräusserung an einen Finanz- beziehungsweise einen strategischen Investor. Für die bisherigen Eigentümer ist jedes dieser Szenarien ein «Cash Event»: ein Ereignis, durch das auf einen Schlag eine grosse Summe Liquidität ins Spiel kommt. Idealerweise ist man darauf vorbereitet, etwa durch vorausschauende Planung im Tandem mit dem Vermögensverwalter. Sonst liegt das neue Vermögen aus dem Verkaufserlös brach, oder es werden Möglichkeiten zur frühzeitigen Gestaltung und Strukturierung versäumt.

Es lohnt sich für Unternehmerfamilien also, einen möglichen Unternehmensverkauf vorausschauend in die Vermögensplanung einzubeziehen. Wenn ihr Wealth Manager auch dafür über die nötige Expertise verfügt, gelingt ein strukturierter Veräusserungs- und Wiederanlageprozess. In der Frankfurter Bankgesellschaft Gruppe haben wir unser Leistungsspektrum vor einigen Jahren um genau diesen Aspekt erweitert – durch eine Mehrheitsbeteiligung

an der IMAP M&A Consultants AG, einem der Marktführer im M&A-Bereich mit Fokus auf dem deutschen Mittelstand. IMAP ist zudem Teil eines globalen Netzwerks an M&A-Transaktionsberatungen und kann so auch grenzüberschreitend tätig werden.

M&A-Prozesse sind fein abgestimmte Prozesse mit hohen Anforderungen an Markt- und Branchenkenntnis, Fachwissen sowie Diskretion. Die Spezialistinnen und Spezialisten von IMAP beraten mittelständische Unternehmen auf der Suche nach Käufern für das komplette Unternehmen oder Anteile daran. Sie helfen, einen möglichst vorteilhaften Preis zu erzielen und Käufer oder Investoren zu finden, mit denen sich die bisherigen Inhaberinnen und Inhaber wohlfühlen. Denn wenn ein Unternehmen über lange Zeit wertvollster Besitz, Dreh- und Angelpunkt einer Familie war, verkauft man es nicht an irgendwen.

Fazit: Langfristig gut aufgestellt

Unsere Empfehlungen an Unternehmerfamilien:

- Die Nachfolgefrage nicht auf die lange Bank schieben – nur durch frühzeitige Planung erhält man sich den Spielraum für eine zufriedenstellende Lösung.
- Die «Next Generation» befähigen – ganz gleich, ob für die künftige Führung im Unternehmen, für die Gesellschafterrolle oder für die Teilhabe am Familienvermögen.
- Veränderungen im Vermögen aktiv gestalten – und beispielsweise eine Strategie für perspektivische Zuflüsse durch einen Unternehmensverkauf entwickeln.
- Professionelle Begleitung nutzen – gezielt für einzelne Phasen und Projekte oder als dauerhaften «Chief Financial Officer» zur Steuerung des Familienvermögens.

*tobias.fischer@
frankfurter-bankgesellschaft.com
www.frankfurter-
bankgesellschaft.com*