

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
werkraum@futun.ch
futun.ch

CREDUM

Ausgabe 16
Oktober 2022

Familienkultur

Familienstrategie

Nachfolge
Transformation

BANK & NETZWERK

FAMILIEN VERMÖGENS STRATEGIE

WENN ZUSAMMENHALT
GELINGT, KANN
FAMILIENVERMÖGEN
ERHALTEN BLEIBEN.

VON BORIS NIEKAMMER UND DR. MARCEL MEGERLE

Bei «Familienvermögen» denkt man sofort an konkrete Anlagemöglichkeiten: Aktien, Immobilien, Gold, vielleicht gar Bitcoin oder sonstige Investments, mit denen man Vermögen anlegen oder aufbauen kann.

Um langfristig und nachhaltig Vermögen aufzubauen, ist das wahre Erfolgsrezept jedoch nicht die einzelne konkrete Anlageentscheidung. Denn die Dotcom-Blase, die Lehman-Krise mit der anschliessenden Euro-Staatsschuldenkrise, die Coronakrise oder die aktuelle geopolitische Krise, bei der es abzuwarten gilt, inwiefern sich die Globalisierung zurückdreht oder neue beziehungsweise andere Machtzentren in der Welt entstehen, haben gezeigt, wie schnell vermeintlich gute Anlagen zum Verlustbringer werden können. Vor allem aber zeigen sie, dass es immer wieder Krisen geben wird, die niemand vorhersehen kann. Man spürt regelrecht, dass sich diese grossen Krisen in immer kürzeren Abständen ergeben, sodass die eine Krise noch gar nicht überwunden ist, bevor die nächste schon vor der

Tür steht. In unserer heutigen, stark globalisierten Welt kann es uns eben nicht mehr egal sein, wenn in China der berühmte Sack Reis umfällt.

Und so haben in allen Krisen einzelne Anlageklassen mal gewonnen und mal verloren, manchmal sogar alle Anlageklassen gleichzeitig. Daher ist es wichtig, eine Strategie zu haben, an der man langfristig festhalten kann, und nicht gleich alles zu ändern, nur weil beispielsweise die Aktienmärkte einmal stärker zu schwanken beginnen. Doch worauf kommt es bei dieser Strategie an?

VERMÖGEN UNTERNEHMERISCH DENKEN

Der Aufbau von Familienvermögen hat mit vielen Faktoren zu tun – Glück ist der geringste davon: Natürlich entstehen grosse Vermögen auch gelegentlich schlagartig aus einem Lottogewinn, wobei diese häufig auch ebenso schnell wieder aufgebraucht sind. In der Regel jedoch steckt hinter

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
 verkauf@futun.ch
 futun.ch

CREDUM

Ausgabe 16
 Oktober 2022

Familienkultur

Familienstrategie

Nachfolge
 Transformation

einem Vermögen eine bewusst oder unbewusst stringent verfolgte Strategie. Ein dauerhaftes Vermögen braucht Professionalität. Jedes grosse Vermögen sollte daher ähnlich einer Unternehmensstruktur aufgestellt werden:

- Ein Unternehmen wird in einer bestimmten Rechtsform geführt, etwa als GmbH oder KG. Ebenso sollte man sich überlegen, in welchen Strukturen und welchen möglichen Rechtsformen ein Familienvermögen gehalten werden soll.
- Ein Unternehmen wird gelenkt und geführt durch ein Management, welches die wesentliche Richtung vorgibt und Entscheidungen auch korrigiert, wenn es notwendig erscheint. Dies sollte für das Familienvermögen ein Familiengremium übernehmen.
- Ein Unternehmen wird zudem durch externe Beratung begleitet, etwa in steuerlichen oder strategischen Fragen. Für das Familienvermögen kann diese Rolle – neben den etablierten Beraterinnen und Beratern der Familie – in Teilen ein Family Office einnehmen. Es übernimmt als externes Team laufende Arbeiten, berät die Familie vertraulich und kann so manchmal Konflikte innerhalb der Familie vorbeugen. Denn im Beisein externer Beratung wird erfahrungsgemäss weniger emotional diskutiert und entschieden und dafür der Ratio mehr Raum gegeben.
- Das Fundament des Ganzen ist im Unternehmen das Produktivkapital, im Familienvermögen sind es die gesamten Vermögenswerte der Familie.

So lassen sich professionelle Strukturen und Abläufe auf das Familienvermögen übertragen und lässt sich dieses damit professionalisieren. Was im Unternehmen selbstverständlich erscheint, wird allzu oft im Vermögen vernachlässigt oder gar ganz ignoriert – ein Fehler, der sich vermeiden lässt. Eine geeignete juristische Struktur ermöglicht somit den Zusammenhalt des Vermögens aus rechtlicher, steuerlicher und eigentumsrechtlicher Sicht.

VORTEILE EINER PROFESSIONELLEN STRUKTUR

Doch warum sollte man das Vermögen überhaupt durch juristische Strukturen zusammenhalten?

Bei einem ausreichenden Familienvermögen kann eine Art selbstgeschaffenes bedingungsloses Grundeinkommen für die Familienmitglieder ermöglicht werden. Denn im Grunde benötigt kein Familienmitglied ein eigenes umfangreiches Vermögen; viel wichtiger ist das laufende Einkommen, um die Ausgaben für Lebenshaltungskosten, Bildung und Ähnliches zu decken. Wenn man diese Sichtweise nachvollziehen kann, ist klar, dass der Zusammenhalt des Familienvermögens und damit das gemeinsame Investieren sinnvoll ist. Man sollte sich hierzu verdeutlichen, dass Vermögen und Einkommen zusammenhängen, denn das Vermögen erzielt Einkünfte wie Zinsen, Dividenden, Mieteinnahmen oder Ähnliches. Das bedeutet in der Konsequenz, dass nicht immer Vermögen vermacht, verschenkt oder vererbt werden muss. Diese beiden Ebenen kann man durchaus trennen. Zudem besteht ein nicht unerhebliches Risiko darin, dass das Vermögen (ohne Schutzmantel bzw. juristische Strukturen) von der nächsten Generation verbraucht oder durch falsche Entscheidungen vollständig vernichtet wird. Vorausgesetzt, das weitergegebene Vermögen würde nicht für Konsumzwecke oder Fehlinvestitionen verbraucht werden, so würde es ohnehin von den Nachfolgerinnen und Nachfolgern wieder angelegt werden, um ebenfalls Einkünfte zu generieren. Warum also nicht von Beginn an zusammenhalten und das Familienvermögen auch als Familie gemeinsam investieren?

Durch das Zusammenhalten des Vermögens besteht die Möglichkeit, sich viel breiter aufzustellen und somit krisenfester zu werden. Über die schiere Grösse lassen sich langfristig auch höhere Renditen erzielen, etwa im Immobilienbereich: Wer ein vermietetes Studentenappartement kaufen möchte, konkurriert mit einer enormen Anzahl an potenziellen Investoren. Wenn man sich hingegen für ein Wohnungspaket von 50 bis 100 Wohnungen interessiert, verringert sich der Kreis der potenziellen Käufer so stark, dass die Einkaufsfaktoren tendenziell geringer ausfallen,

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
 verkauf@futun.ch
 futun.ch

CREDUM

Ausgabe 16
 Oktober 2022

Familienkultur

Familienstrategie

Nachfolge

Transformation

BANK & NETZWERK

wodurch die Rendite steigt – das simple ökonomische Gesetz von Angebot und Nachfrage.

Was ebenfalls in diesem Zusammenhang nicht zu vernachlässigen ist, ist die Tatsache, dass ein grösseres Vermögen auch grössere Transformationen stemmen kann, beispielsweise die Innovation im eigenen Familienunternehmen. Oft bedeutet diese eine Investition in nicht geringem Umfang, und wenn der Bedarf auch noch zu einer Unzeit kommt, wie etwa während einer Krise, wird die Innovation entweder nicht durchgeführt oder aber die finanzielle Belastung ist so gewaltig, dass sie ein Unternehmen ins Wanken bringen kann. Beides kann die Existenz des Familienunternehmens gefährden.

SPIELRÄUME FÜR GESTALTUNG SCHAFFEN

Weiterhin bietet ein breites Vermögen eine Vielzahl an Positionen für einzelne Familienmitglieder. Schliesslich muss das Vermögen verwaltet werden, sei es in der laufenden Hausverwaltung der eigenen Immobilien, der Auswahl und Kontrolle eines Vermögensverwalters, der Weiterentwicklung in den einzelnen Anlageklassen, der Wiederanlage von Veräusserungserlösen und Gewinnen oder auch bei der Suche nach langfristigen Trends, die in konkrete Anlagen umgesetzt werden wollen. Dies kann somit auch dabei helfen, Geschwisterrivalitäten um ein und dieselbe Rolle abzumildern, da es bedeutsame Alternativen gibt.

Nachfolgenden Generationen in Familienunternehmen liegt die Förderung wohltätiger Zwecke häufig besonders nahe: Mittelständische Unternehmen sind in der Regel stark in ihrer Region verwurzelt, schaffen und erhalten dort Arbeitsplätze und übernehmen allein dadurch bereits eine hohe soziale Verantwortung. Auch die direkte Unterstützung gesellschaftsrelevanter Projekte ist oft Teil ihres Wesenskerns. Soziale Verantwortung im Zusammenhang mit einem Vermögen ist eine Aufgabe, die Leidenschaft, Engagement, Umdenken, aber auch finanzielle Unterstützung benötigt. Finanzielle Freiheit kann diesem wertvollen Gedankengut eine Grundlage bieten, um

sich zu entfalten. Wenn die Next Generation diese soziale Einstellung weiterträgt und weiterentwickelt – unabhängig davon, ob sie selbst unternehmerisch tätig ist –, kann das auch den Familienzusammenhalt stärken.

Kurzum: Ist die eigene finanzielle Versorgung bei einem Scheitern nicht gefährdet, können andere Wagnisse eingegangen werden; entfällt die Angst vor dem finanziellen Versagen, wirkt das befreiend und inspirierend. Am Umgang mit Angst entscheiden sich häufig Erfolg oder Niederlage: Wenn ein greller Scheinwerfer in der dunklen Nacht auf einen Menschen zeigt, wird deutlich, ob dieser ein Reh ist, vor Angst erstarrt und sich nicht vom Fleck bewegt – oder ein Hase, der zwei oder drei Haken schlägt und im Wald verschwindet.

SYSTEMISCHE BETRACHTUNG

Um die finanzielle Grundlage für diese Sicherheit zu schaffen, bedarf es einer Familienvermögensstrategie, die das Vermögen und die Familie zusammenhält. Dabei müssen viele Aspekte gleichzeitig betrachtet und Antworten auf viele Fragen gefunden werden. In den allermeisten Prozessen spielt eine solche auf Dauer angelegte Strategie jedoch eine untergeordnete oder überhaupt keine Rolle. Dabei ist diese von herausragender Bedeutung und kann zugleich ein Schlüssel zur Lösung vieler Konflikte sein.

Wir alle kennen Beispiele für prominente und leider zum Teil zerstörerische Konflikte innerhalb von Familien – Konflikte, die oft innerhalb der Familie entstehen. Dort wird emotionalen Themen schneller ein Raum gegeben, von wo aus sie sich dann auf die Ebene des Unternehmens beziehungsweise des Vermögens ausweiten können. Häufig sind unternehmerische Familien dabei Künstlerinnen der Tabuisierung. Werden die Konflikte jedoch offiziell, wirken diese zumeist negativ auf den familiären Zusammenhalt. In der Folge werden immer wieder mit Leidenschaft aufgebaute Vermögen und Unternehmen samt den geschaffenen Arbeitsplätzen zerstört.

Um diese Zusammenhänge zwischen Familie, Vermögen und auch Unternehmen verständlich

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
 verkaum@futun.ch
 futun.ch

CREDUM

Ausgabe 16
 Oktober 2022

Familienkultur
Familienstrategie
 Nachfolge
 Transformation

zu machen, sprechen wir in unserer Arbeit mit unternehmerischen Familien gern von sozialen Systemen, in denen alle Mitglieder eine multiple Rollenidentität einnehmen. Sie können Familienmitglied sein, gleichzeitig eine operative Rolle in ihrem Unternehmen oder Family Office einnehmen und auch Gesellschafterinnen oder Gesellschafter sein. Entscheidend ist, aus welchem System nun eine Aussage gegenüber einem anderen Familienmitglied ausgesprochen wird und ob das Gegenüber auf gleicher «Frequenz» empfängt: Spreche ich beispielsweise aus meiner Rolle als Familienmitglied und nicht aus der einer Gesellschafterin oder eines Gesellschafters heraus, und nimmt mein Gegenüber das so auch wahr? Gerade diese Rollenklarheit und das Bewusstsein um die damit verbundene Sende- und Empfangsfrequenz helfen den Familien dabei, eine klarere Kommunikation innerhalb ihrer vielschichtigen Themen zu trainieren. Aus dieser neu gewonnenen Perspektivenvielfalt heraus gelingt es auch, Konfliktherde bewusster wahrzunehmen und diese in einem lösungsorientierten Austausch zu klären.

Diese Kommunikationsfähigkeit stärkt den Zusammenhalt der Familienmitglieder und öffnet den Raum für deren Weiterentwicklung. Eine transparente Ansprache der Familienmitglieder wird möglich, und die gegenseitigen Erwartungen werden offen diskutiert und geklärt. Insbesondere das Explizitmachen von Erwartungsstrukturen innerhalb einer Familie hilft, Missverständnisse zu vermeiden. Jedes der Familienmitglieder weiss dann, wo die gegenseitigen Erwartungen liegen.

AUF DEM WEG ZUR FAMILIEN- VERFASSUNG

Wir als Autoren sind vom gemeinsamen Prozess einer Vermögens- und Familienstrategie überzeugt. Unserer Erfahrung nach steckt viel Entwicklungspotenzial sowohl im Vermögen als auch innerhalb der Familie – und das insbesondere im Vereinen der beiden Dimensionen. Dieses «Verheiraten» von Vermögen und Familie gelingt, indem die Vermögensthemen mit denen der Familie ausgehandelt und in eine tragfähige Struktur überführt werden, wie zum Beispiel in einer Familienvermögensverfassung.



BORIS NIEKAMMER

**Generalbevollmächtigter, Leiter Wealth Planning,
Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG**

Boris Niekammer ist Generalbevollmächtigter der Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG und leitet den Bereich Wealth Planning. Nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Bayerischen Hypo- und Vereinsbank AG, Bonn, betreute er zunächst Privatkundinnen und -kunden im Rhein-/Ruhrgebiet und kehrte 2007 als Private-Banking-Berater nach Bonn zurück. 2008 wechselte er als Wealth-Management-Berater zur HVB Banque Luxembourg S.A. Von 2011 bis 2016 begleitete Herr Niekammer in der DZ PRIVATBANK S.A. als Spezialist Kundinnen und Kunden in der strategischen Vermögensplanung. Der Schwerpunkt lag hier vor allem bei Unternehmerinnen und Unternehmern und deren Herausforderungen in der Nachfolge. Die Zertifizierung zum Wertpapierberater für vermögende Privatkundschaft bei der Frankfurt School of Finance & Management wurde mit den Abschlüssen zum Certified Foundation and Estate Planner (CFEP®), Certified Estate Planner (CEP), Certified Financial Planner (CFP®) erweitert. Zusätzlich absolvierte er 2015 erfolgreich seine Ausbildung zum Private Real Estate Manager. Im Jahr 2016 erlangte er die Anerkennung zum Certified Financial Planner Schweiz bei der Swiss Financial Planners Organisation (SFPO) sowie 2017 den zertifizierten Testamentsvollstrecker. Nebenberuflich ist er auch als Dozent bei der Frankfurt School und der Sparkassenakademie sowie in diversen Unternehmerbeiräten aktiv. Zudem ist er im Vorstand einer gemeinnützigen Stiftung.

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
 verkauf@futun.ch
 futun.ch

CREDUM

Ausgabe 16
 Oktober 2022

Familienkultur

Familienstrategie

Nachfolge

Transformation

BANK & NETZWERK

Am Anfang eines solchen «verfassungsgebenden» Prozesses steht immer das Bedürfnis, den sich ständig wandelnden Herausforderungen im Innen oder Aussen gemeinsam zu begegnen. Unserer Erfahrung nach stehen Unternehmerfamilien oft vor einer Veränderung – zum Beispiel einem Generationenwechsel oder auch einer Umstrukturierung –, wenn sie darüber nachdenken, einen familienstrategischen Prozess zu beginnen. Häufig ist es eine Person aus der Familie, die den Gedanken aufgreift, die Ergebnisse einer Familienstrategie in einer Familienvermögensverfassung festzuhalten, und diesen Impuls in die Familie hineinträgt. Die Suche nach Gleichgesinnten beginnt. Schliesslich müssen alle Beteiligten dem Prozess zustimmen, sich darauf einlassen können und sich auch einbringen. Ist diese Zustimmung eingeholt, beginnt die Suche nach Unterstützung. Die meisten Familien lassen sich in diesem Prozess professionell, etwa durch das Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft Gruppe, begleiten.

Eine Kernfrage in diesem Prozess, die auch sehr viel Aufschluss über das familieninterne Verständnis schenkt, kann lauten: «Ist die Familie für das Vermögen da oder das Vermögen für die Familie?» Anhand dieser Frage sind viele Handlungsfelder bereits sichtbar gemacht, die eine Familie umtreiben und für die sie Lösungen sucht. Aus unserer beratenden Betrachtung ergeben sich zwei fokussierte Ziele in der Erarbeitung einer Familienvermögensverfassung: Einbeziehung und Struktur. Einbeziehung hat das Ziel, die emotionale Bindung an das Unternehmen zu stärken, Struktur soll klären und regeln. Aus unserer Sicht gilt es noch einen dritten Aspekt zu ergänzen – die Dialogkompetenz. Sie beschreibt das, was Unternehmerfamilien im familienstrategischen Prozess gewinnen: den Generationendialog. Es eröffnet sich ein Raum, in dem Themen besprochen werden können, die im familiären und operativen Alltag kaum Platz finden. Familien lernen, miteinander auch schwierige Fragen zu besprechen. Sie üben, Unterschiede auszuhalten und strittige Themen zu einer Lösung zu führen. Familienmitglieder lernen sich näher kennen und sehen verschiedene Seiten des Anderen. Unterschiede werden im Dialog zu Chancen der Weiterentwicklung. In der Arbeit mit Geschwister tandems ha-

ben wir zum Beispiel häufig erlebt, wie der Prozess zur Übungsbühne für die Zusammenarbeit in der späteren Doppelspitze bei der Steuerung des Familienunternehmens wurde. Die Geschwister hatten anhand der Punkte im Workshop ausprobiert, wie sie Themen verhandeln können, wie der oder die andere tickt, wo Gemeinsamkeiten liegen oder sich auch Gegensätze zeigen.

GEMEINSAM DEN TEPPICH ANHEBEN

Es herrscht in unternehmerischen Familien oft die Angst, den viel zitierten «Teppich» hochzuheben, da das, was dort vorzufinden ist, möglicherweise nicht bewältigbar sein würde. Diese Angst können wir gut nachvollziehen und spüren diese auf die eine oder andere Weise in nahezu jedem Prozess, den wir begleiten. Schwierige Themen – Probleme, Geheimnisse, Schuld, Scham, Zweifel, schlechtes Gewissen usw. – sind ein essenzieller Bestandteil von Beziehungen. Familien begegnen sich in sehr engen Beziehungen, die von Zusammenhalt geprägt sind. Führt die Familie ein Unternehmen oder besitzt sie ein Vermögen, erhöht das die Komplexität zusätzlich. Derartige Dynamiken werden auch als Paradoxien beschrieben, die in der Zugehörigkeit zu zwei gänzlich unterschiedlichen Systemen – Unternehmen/Vermögen und Familie, Ertrag/Leistung und Liebe – entstehen können.

Diese Dynamiken sorgen auch dafür, dass die Beziehungen in Unternehmerfamilien nie ganz privat sein können. Durch das Unternehmen erweitert sich gewissermassen der Kreis der Mitwissenden und Dinge werden öffentlich sichtbar. Einen «Teppich» anzulegen, unter welchem man schwierige Themen aufbewahrt, schützt und versteckt, ist eine Art des Umgangs mit der Paradoxie: Die Familie will ihre inneren Themen schützen und ihre Funktionalität (für das Unternehmen und Vermögen) um jeden Preis erhalten. Nun haben schwierige Themen die Eigenschaft, dass sie wachsen, wenn man sie versteckt. Sie ernähren sich unter dem Teppich ungestört und werden grösser und kräftiger. Der Teppich bekommt Beulen und Wölbungen. Den Teppich zu begehen, fühlt sich an wie ein Hindernislauf. Im Prozess der Erarbeitung einer Familienvermögensverfassung wird dies zum Beispiel erlebbar, wenn The-

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
 verkauf@futun.ch
 futun.ch

CREDUM

Ausgabe 16
 Oktober 2022

Familienkultur
Familienstrategie
 Nachfolge
 Transformation

men ausgespart werden, Einzelne sich entziehen, Handlungsmuster entstehen, starke Emotionen immer wieder aufkochen oder Lösungen aus nicht erkennbarem Grund blockiert sind. Dann kann es Zeit sein, den Teppich gemeinsam zu heben.

RAUM FÜR VERGANGENHEIT UND ZUKUNFT

Familienvermögensverfassungen vereinigen die Balance zwischen Erhalt und Veränderung und halten diese lebendig und zukunftsgerichtet. Werte und Wurzeln zu erkunden und festzuschreiben, ist ein zentrales und wichtiges Element. Sie stützen Identifikation und Bindung, und sie geben die Antwort auf die Fragen: Was macht uns aus? Woraus konnten wir lernen? Gleichzeitig zielt der familienstrategische Prozess jedoch auch auf Entwicklung und Veränderung für die Zukunftsfähigkeit ab. Die meisten Verfassungen werden mit der Idee begonnen, gemeinsam stark in die Zukunft zu gehen. Auf diesem Weg gehört die Frage nach Neuem dazu.

Familienunternehmerinnen und -unternehmer tragen viel Verantwortung. Sie müssen Werte zusammenhalten und Kontinuität sowie Beständigkeit garantieren, während bisherige Funktionsmuster und transgenerationale Erzählungen nicht mehr so gelten wie früher. Sie sind dabei den bisherigen Generationen verpflichtet und auch für die nächsten Generationen verantwortlich. Wenn Werte aber fixiert werden, können sie sich schwer weiterentwickeln. Gleiches gilt für zwischenmenschliche Beziehungen des Zusammenhalts. Es ist wichtig, Transformation und die Lebendigkeit, die diese mit sich bringt, zuzulassen. Diese findet nach unserer Beobachtung besonders in Zwischenräumen statt.

Ebendiese Zwischenräume entstehen gerade für uns alle wahrnehmbar. Wie bereits erwähnt scheint sich eine neue Weltordnung in wirtschaftlicher, politischer und militärischer Sicht zu formen. Gleichzeitig zeigt sich die Bereitschaft, die individuellen Interessen hinter jene einer Gemeinschaft zurückzustellen, eher vereinzelt. Gerade diese Themen bringen bei der sogenannten Next Generation in Familienunternehmen neue Orien-



DR. MARCEL MEGERLE

Berater (FUTUN: FamilienUnternehmerTUN GmbH, Zürich) im Auftrag der Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG

Marcel Megerle (Dr. rer. pol. Wirtschaftswissenschaften), aufgewachsen in einem Familienunternehmen, betreute bis zum 30. April 2019 als Leiter Familienstrategie der Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG ganzheitlich Unternehmerfamilien, hat die Beratungsgesellschaft FUTUN: FamilienUnternehmerTUN GmbH mit Sitz in Zürich gegründet und arbeitet im Rahmen einer «preferred partnership» mit der Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG in der familienstrategischen Beratung zusammen und ist auf die Erarbeitung von Familienstrategien und Nachfolgelösungen spezialisiert. Zudem unterstützt er Familienunternehmen als Beirat. Nach abgeschlossenem Studium der Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaften an der Zeppelin Universität (ZU) in Friedrichshafen entwickelte und studierte er ebenfalls dort den europaweit ersten Masterstudiengang für Familienunternehmer. Er ist Gründungsmitglied des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen an der ZU. Ab 2008 wirkte er als Mitglied der Geschäftsleitung in einer auf Familienunternehmen spezialisierten Unternehmensberatung mit. Er ist zertifizierter Berater und Dozent für die «Offensive deutscher Mittelstand». Seit 2014 war er bei Nötzli, Mai & Partner (Vorgängergesellschaft der Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG) in Zürich tätig, zuletzt als Geschäftsführer. Im Rahmen der Promotion an der Universität Witten/Herdecke promovierte er zu Familienstrategien und Unternehmensnachfolge. Ferner hat er externe Lehraufträge an Universitäten in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich.

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
 verkaum@futun.ch
 futun.ch

CREDUM

Ausgabe 16
 Oktober 2022

Familienkultur

Familienstrategie

Nachfolge
 Transformation

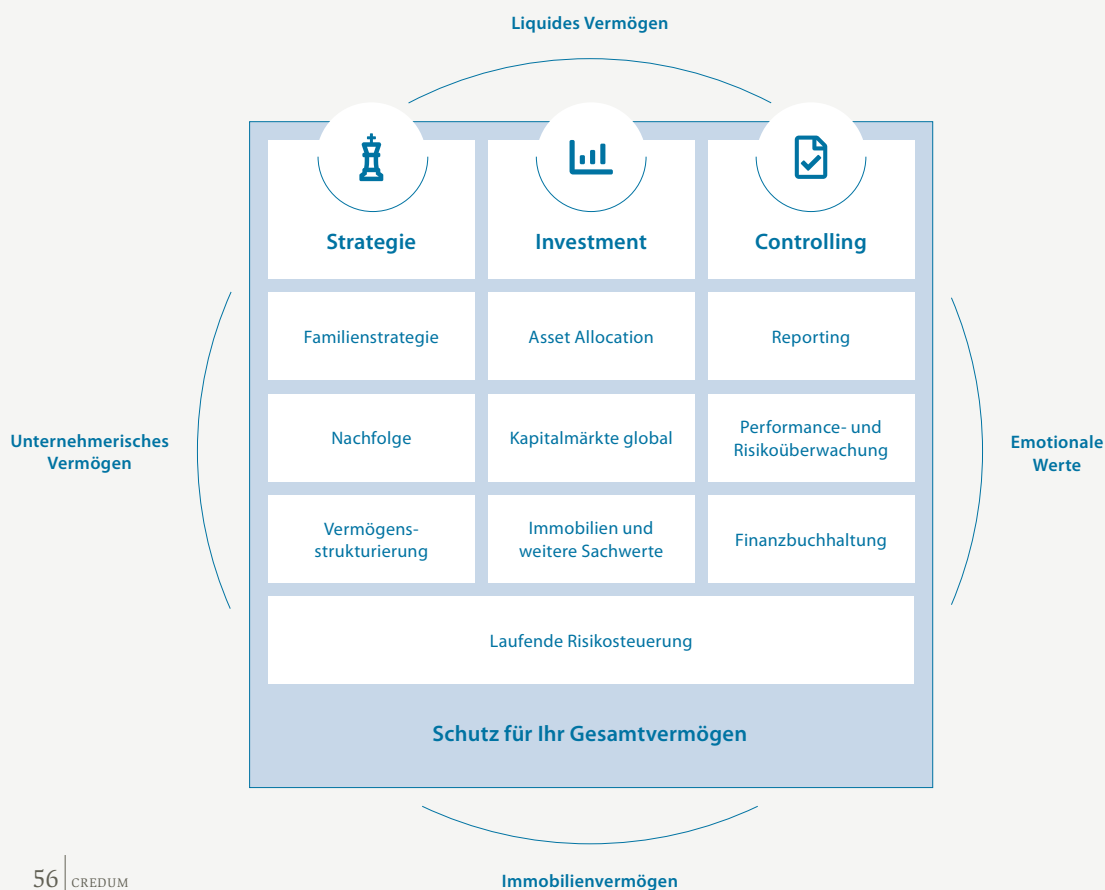
BANK & NETZWERK

tierungsmuster auf, die es mit der bestehenden Generation, also der übergebenden Generation, auszuhandeln gilt. Unsere Zeiten sind von immensen Wandel geprägt: Geschäftsmodelle verändern sich, und die Gesellschafterkreise unternehmerischer Familien wachsen. Gesellschafterinnen und Gesellschafter leben und handeln vielfach nach individuellen, modernen Lebensmodellen,

die auf unterschiedlichen Sichtweisen und Haltungen gründen. Für die gemeinsame Erarbeitung einer klaren Richtung zwischen den Generationen braucht es daher eine gelingende Familienvermögensstrategie. Die Umfeldbedingungen des Vermögens beziehungsweise des erwirtschaftenden Unternehmens verändern sich. Dies wird uns so fundamental vor Augen geführt wie nie zuvor.

Vermitteln, verstehen, verwalten

Das Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft begleitet Unternehmerfamilien unter anderem bei der Ausarbeitung einer Familienvermögensstrategie, um die oft divergierenden Bedürfnisse und Interessen von Familie und Vermögen in gemeinsame, nachhaltig tragfähige Bahnen zu lenken.



FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
 verkauf@futun.ch
 futun.ch

CREDUM

Ausgabe 16
 Oktober 2022

Familienkultur

Familienstrategie

Nachfolge
 Transformation

STÄRKEN DER NEXT GENERATION NUTZEN

Es entstehen immer neue Formen rund um das Thema von «Family Equity» und «Family Offices», und daher braucht es eine klare Strategie und eine klare Family Governance, um sich mit den Herausforderungen unserer Zukunft ge-

rüstet weiterentwickeln zu können. Wir brauchen also neue Variablen, in denen unternehmerische Familien gemeinsam denken und die Stärken und Potenziale junger Nachfolgerinnen und Nachfolger integrieren. Denn genau die jungen und nachfolgenden Generationen haben den Mut, Tradiertes in Frage zu stellen, um es noch besser zu machen und die notwendigen Veränderungen zu ermöglichen. Der Wandel kann und soll Freude machen. Agile Strukturen als mögliche Optimierung zu bislang funktionierenden hierarchischen Strukturen können dazu beitragen. Auch neue Technologien haben die jungen Generationen in ihr tägliches Leben bereits integriert, sodass diese auf Vermögens- und Unternehmensebene im Sinne der Digitalisierung eingebracht werden können.

Buchtipp

Wie kann eine Familienstrategie helfen, einander besser zu verstehen und die besten Lösungen für Unternehmen und Vermögen zu finden? Vertiefende Beiträge von Boris Niekammer, Dr. Marcel Megerle und vielen weiteren Expertinnen und Experten lesen Sie im Buch «Familienstrategie erleben und gestalten. Wie Unternehmerfamilien im Dialog mit der Vielfalt neue Kompetenzen entwickeln», erschienen im Springer Verlag.



Dadurch, dass es im vermeintlich stabilisierenden Aussen nur noch teilweise Orientierungsstrukturen gibt, gilt es im Inneren einer Familie neue Strukturen zu erschaffen. Um dies zu beschreiben, nutzen wir den Begriff der Enkelfähigkeit, wie er von der bekannten Unternehmerfamilie Haniel geprägt wurde. Er beschreibt das Ziel, aus dem familiären Zusammenhalt heraus gleichzeitig wirtschaftlichen Wert und gesellschaftliche Werte zu schaffen. Mit anderen Worten bezeichnet der Begriff die Fähigkeit, die gegebenen Erfahrungen und Potenziale bestmöglich einzusetzen und diese Qualitäten im Sinne einer Zukunft im Wohlsein zu kuratieren. Genauer verstehen wir darunter die Grundwerte einer Familie, aus denen – im Sinne des französischen Entrepreneur-Begriffs als Unterhändler von Zwischenräumen – ideale und monetäre Werte hervorgehen. In diesem Ko-Kreationsprozess entsteht ein Bewusstsein, das über die eigene Generation hinaus in die Zukunft wächst.

Es gilt also, die Gegenwartsfähigkeit zu stärken, um so die Zukunftsfähigkeit zu ermöglichen. Gegensätze werden miteinander in Verbindung gebracht und Widersprüche zu einer Einheit von kritischen und schöpferischen Familienmitgliedern überführt – dies alles im Sinne des Zusammenhaltes, um Familie bleiben zu können und Vermögen weiterzuentwickeln.