

Finanzielles Fiasko bei Unternehmerfamilien durch falsches Risikomanagement



Von **Thomas A. Zenner**, Geschäftsführer Family Office 360grad AG

Risikomanagement wird den meisten Unternehmern kein Fremdwort sein. Das Identifizieren von Risiken sowie deren Überwachung, Kontrolle und Minderung gehört zu den grundlegendsten Aufgaben eines Unternehmers. Die Frage, die sich jedoch stellt, ist, nach welchen Kriterien Risiken definiert werden und mit welcher Wichtigkeit die jeweiligen Risiken bewertet werden, denn falsches Risikomanagement kann schnell teuer werden. Nachfolgend werden einige, nicht abschließende, Risikotreiber beschrieben, die

man aus Sicht der Unternehmerfamilie nicht unbeachtet lassen sollte.

Märkte

Oftmals wird Risikomanagement typischerweise auf Marktrisiken bezogen. Dort sind die Risiken – vermeintlich – berechenbar und durch quantitative Methoden minimierbar. Auch wenn eine negative Entwicklung der Weltbörsen oder von Devisenmärkten einen einfach nachweisbaren finanziellen Verlust bedeuten können, ist dieses Risiko im Vergleich zu anderen Risikotreibern

für die meisten Unternehmerfamilien aufgrund der Gesamtvermögensstruktur ein eher vernachlässigbarer Faktor.

Steuern und politische/ rechtliche Risiken

Die sich fortlaufend ändernden steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen machen es zunehmend notwendig, Steuerfragen sowie Erbfolge- und Nachfolgeplanungen in einer ganzheitlichen, integralen Weise zu betrachten. Unterschiedliche Steuergesetze machen Risikomanagement in diesem Bereich zu einem komplexen Thema. Dabei ist es nicht nur von Bedeutung, in welchem Steuerdomizil das Unternehmen seinen Sitz hat, sondern es gilt auch, die Lebensmittelpunkte der Inhaber und allfälliger Nachkommen sowie Immobilien in Betracht zu ziehen.

Als Beispiel sei hier ein Unternehmer genannt, welcher eine Immobilie in Kanada besitzt, und dessen Sohn als Erbe in Deutschland lebt. Der Staat Kanada erhebt seit 45 Jahren keine Erbschaftssteuer mehr, dafür wird eine Capital Gains Tax (CGT) erhoben. Dieser Tax unterliegen sämtliche Kapitalgewinne aus Veräußerungen; bei einem Todesfall wird die Veräußerung unmittelbar vor dem Tod fingiert. Der steuerbare Kapitalgewinn im Fall der Immobilie wird durch den Vergleich von Anschaffungspreis und Marktwert ermittelt. Da die einzelnen Provinzen die Befugnis haben, Zuschläge zu erheben, fällt die Höhe der Besteuerung je nach Provinz, in welcher sich das Grundstück befindet, unterschiedlich aus. In jedem Falle kann jedoch die anlässlich

des Todes des Erblassers anfallende CGT nicht auf die deutsche Erbschaftsteuer angerechnet werden, da das deutsche Steuerrecht keine fiktiven Wertzuwächse besteuert. Wenn also der Begünstigte in Deutschland steuerpflichtig ist, fallen doppelt Steuern an. Dies kann durch eine frühzeitige Erkennung der Risiken verhindert werden.

Da die Änderung von Gesetzen einen grossen Einfluss auf Unternehmerfamilien haben kann – als Beispiel sei die Einführung der Erbschaftsteuerverordnung der EU im Jahre 2015 genannt – gilt es auch hier, stets informiert zu sein, um sich schnell und richtig den geänderten Umständen anpassen zu können.

Risikotreiber Familie

Familienunternehmen sind sehr stark durch die soziale Struktur «Familie» sowie, je nach Generation, in welcher das Unternehmen existiert, durch den Gründer des Unternehmens geprägt. Was im Grunde genommen ein grosser Vorteil ist, kann im schlimmsten Fall die weiterführende Existenz eines Unternehmens als Familienunternehmen gefährden.

Fragt man bei Familienunternehmen nach, welches Vorgehen im Falle eines Konflikts innerhalb der Unternehmerfamilie angewendet wird, so wird einem häufig mit einer Mischung aus Entsetzen und Erstaunen geantwortet. Dass beim eigenen Familienunternehmen Konflikte auftreten können, soweit wird es doch wohl nicht kommen, lautet der Grundtenor. Doch der grösste und wohl am meisten unterschätzte Risikotreiber bei Familienunternehmen ist eben die Familie selbst.

Früher gab es in Unternehmerfamilien noch klare Regelungen über Familienzugehörigkeiten, Formen des Ehelebens und Regelungen der Nachfolge. Heute dagegen sind Gesellschafterfamilien oft sehr frei in der Ausgestaltung des «Familienverbundes». Eine Familienunternehmen-Harmonie entsteht erst dann, wenn die Werte der Familie – und damit die Werte jedes einzelnen Familienmitglieds – mit den Werten des Unternehmens abgestimmt sind.

Mangelndes Generationenmanagement, ein fehlender geordneter Über-

gang von der einen Generation zur nächsten, unterschiedliche Erwartungshaltungen und Zielsetzungen oder eine generelle Rivalität unter möglichen familieninternen Nachfolgern können hingegen sowohl das Unternehmen als auch die Familie nachhaltig gefährden. Um dies zu verhindern, ist ein Risikomanagement im Sinne einer Familienstrategie für sämtliche Unternehmerfamilien unabdingbar.

Eine gute Familienstrategie baut auf den bestehenden Verhältnissen auf, bezieht alle Beteiligten in die Entwicklung mit ein, liefert Antworten auf alle Kernfragen, ist handlungsorientiert und konkret, wird in der Familie gelebt und passt sich regelmässig an die dynamischen Entwicklungen der Familie an. Bei einer Familienstrategie kommen auch kritischen Themen auf den Tisch, wie «Wofür stehen wir?», «Was tun wir?», «Was tun wir nicht?».

Als Ergebnis des Prozesses der Familienstrategie sollen Missverständnisse reduziert werden und aus einer Gruppe von Individuen soll eine Gruppe mit einem gemeinsamen Blick auf das Unternehmen und die Familie werden. Als Konsequenz wird die Familie ähnlich professionell geführt wie das Unternehmen, und durch klare Strukturen

und Regeln für alle beteiligten Generationen werden Risiken minimiert. Eine Familienstrategie hilft also, die konfliktträchtige Vermengung von Führung, Eigentum und Familie in den Griff zu bekommen und das natürliche Ziel jeder Unternehmerfamilie zu verwirklichen, nämlich Unternehmen und Vermögen für die kommenden Generationen zu erhalten und zu vermehren.

Fazit

Während gewisse Risiken offensichtlich sind und durch «konventionelles» Risikomanagement gut abgedeckt werden können, wird der «Risikofaktor Familie» oft unterschätzt. Durch eine umfassende Analyse und eine daraus abgeleitete Familienstrategie kann dieser Risikofaktor jedoch stark vermindert werden. Diese Analyse muss allerdings individuell auf die jeweilige Unternehmerfamilie abgestimmt sein. Dieser Beitrag ersetzt daher nicht die individuelle Beratung, welche sicherstellt, dass es nicht zu einem finanziellen Fiasko kommt, weil die Risiken falsch eingeschätzt und gewichtet wurden.

t.zenner@familyoffice-360grad.ch
www.familyoffice-360grad.ch

Der grösste und wohl
am meisten unterschätzte
Risikotreiber bei
Familienunternehmen
ist die Familie selbst.