

denaris

2/2009 - CHF 15.—

Nachfolge

- Si la succession avait du succès
- Das Zepter abgeben
- Eine Frage des Vertrauens

Family Office

- Vom «Hausmeier»
zu den Rockefellers
- Finding the right architecture
- Comment structurer
un patrimoine



Nachfolgeplanung für Finanzintermediäre – Rechtzeitige Planung sorgt für Sicherheit.

Die ganzheitliche Beratung und Begleitung durch Fachspezialisten von UBS gewährleistet die bestmögliche Weiterführung Ihrer Kundenbeziehungen. UBS ist bestrebt, eine optimale Lösung für alle involvierten Parteien zu finden.

FIM Schweiz Consulting erarbeitet gemeinsam mit Ihnen eine massgeschneiderte Nachfolgelösung. Sprechen Sie mit uns.

Franco Reinschmidt
+41 44 234 54 72
franco.reinschmidt@ubs.com

oder

Gian-Luca Bornatico
+41 44 234 89 27
gian-luca.bornatico@ubs.com



Serge Pavoncello,
rédacteur en chef
de «denaris»

Éditorial

A la recherche du bon successeur

Les turbulences sur les marchés financiers nous l'ont douloureusement rappelé: le fruit de nombreuses années de travail a vite fait de se volatiliser. Cette vérité s'applique également au monde des entreprises. Maint entrepreneur, hardi et engagé lorsqu'il s'agit de s'installer à son compte, paraît dépourvu de tout son élan au moment de rechercher un successeur. Et des milliers de petites et moyennes entreprises ferment leurs battants pour toujours.

La question de la succession préoccupe bien des gérants indépendants. De nombreuses entreprises de gestion de fortune, fondées dans les années 80, devront bientôt passer à une nouvelle génération. Les patrons ayant souvent franchi le seuil de la soixantaine sont confrontés, bon gré mal gré, à la question du futur. Qu'il soit rose ou non, dépend surtout de leur aptitude soit à former à temps un successeur issu de l'entreprise, soit à trouver un tiers externe qui vise à conserver l'œuvre de leur vie. À nos lecteurs d'égrener les conseils et les expériences récoltées dans cette édition.

Conserver l'œuvre d'une vie, soit celle de plusieurs générations, est également l'objectif d'une des prestations les plus spécialisées de la gestion de fortune: le Family Office. La mission de protéger, accroître et transmettre un patrimoine ne peut être accomplie qu'en rassemblant une vaste gamme de spécialistes des domaines financiers, juridique et fiscaux. Mais au cœur du succès de tout Family Office est la relation entre le conseiller et la famille: souvent bâtie au fil du temps, elle est censée perdurer pendant des générations entières. Raison de plus de ne pas laisser au hasard la question de la succession – afin que l'entreprise et la famille en question prospèrent pour de nombreuses générations à venir.

Serge Pavoncello

Lesen Sie das Editorial in Deutsch auf Seite 2.

denaris



Die Zeitschrift des Verbands Schweizerischer Vermögensverwalter (VSV)
La revue de l'Association Suisse des Gérants de Fortune (ASG)
La rivista dell'Associazione Svizzera di Gestori di Patrimoni (ASG)

Nachfolge/ Succession

Et si la succession avait du succès?	3
Kritisch sind die ersten Jahre	8
Letzte Option oder elegante Lösung?	10
Juristischer Massanzug für erfolgreiche Nachfolge	14
Nachfolger aufbauen: eine Frage des Vertrauens	18
Das Zepter aus der Hand geben	20
«Ich hätte ab und zu gerne nachgefragt»	24
Der Königsweg der Nachfolge	27

Family Office

Vom «Hausmeier» zu den Rockefellers	29
Au service de la famille	31
Rechtzeitig geeignete Nachfolger aufbauen	33
The architecture is the real challenge	34
Quand chance rime avec diligence	36
Im Labyrinth der Steuersysteme	38
Trusts: the Swiss army knife for the Family Office	40

Und zudem

Sicherheit zu jeder Zeit	43
VSV: über 1000 Mitglieder	44
Impressum	2



Wer soll dereinst in meine Fussstapfen treten? Die Suche nach dem geeigneten Nachfolger ist für viele Unternehmer eine Gratwanderung.

Qui suivra un jour mes traces? La recherche d'un successeur est une opération délicate pour tout entrepreneur.

FOTO: STOCKXPRT.COM

Wichtige Nachfolge

Die Turbulenzen auf den Finanzmärkten haben es schmerzlich vor Augen geführt: Die Arbeit vieler Jahre kann sich innert kurzer Zeit in Nichts auflösen. Dies gilt auch für die Geschäftswelt. Mancher Unternehmer, der sein Geschäft mit viel Herzblut aufgebaut hat, verhält sich erstaunlich passiv, wenn es darum geht, die eigene Nachfolge zu regeln. Und reiht sich so in die Tausenden von kleinen und mittleren Unternehmen ein, die jedes Jahr ihre Tore für immer schliessen.

Die Frage der Nachfolge wird auch für manche unabhängige Vermögensverwalter wichtig. Viele dieser Unternehmen, die während der aufstrebenden 80er Jahre gegründet wurden, haben ein «kritisches Alter» erreicht. Die Geschäftsführer nähern sich dem Pensionsalter und müssen sich, eher früher als später, mit der Zukunft ihres Unternehmens auseinandersetzen. Wie diese aussieht, hängt vor allem von ihrer Fähigkeit ab, rechtzeitig einen Nachfolger aufzubauen oder ausser-

halb der Firma nach einer geeigneten Lösung Ausschau zu halten.

Ein Lebenswerk über mehrere Generationen zu erhalten, ist auch das Ziel des Family Office, eines spezialisierten Bereiches der Vermögensverwaltung. Die Mission, ein Vermögen zu erhalten, zu vermehren und weiterzugeben, lässt sich nur durch das Zusammenspiel von Spezialisten aus dem finanziellen, juristischen und steuerlichen Bereich erfüllen. Der Erfolg jedes Family Office steht und fällt nicht zuletzt mit dem Vertrauensverhältnis zwischen Berater und Familie. Diese Beziehung ist oft über die Jahre gewachsen und wird über Generationen hinweg gepflegt. Ein Grund mehr, die Frage der Nachfolge nicht ausser Acht zu lassen – damit Unternehmen und Familie noch viele gemeinsame Jahre erleben können.

Serge Pavoncello

Information / Informations

Breakfast-Meeting

Giovedì, 16 aprile 2009, ore 08:30 - 10:00, Centro Studi Bancari, Vezia

Afterwork-Meeting

Mittwoch, 18. März 2009, 18:00 - 19:30, Hotel Victoria, Basel

Afterwork-Meeting

Martedì, 2 giugno 2009, ore 18:00 - 19:30, Centro Studi Bancari, Vezia

Lunch-Meeting

Dienstag, 9. Juni 2009, 11:30 - 13:00, SWX Swiss Exchange, Zürich

Mitgliederversammlung / Réunion des membres

Golfturnier / Tournoi de golf

Donnerstag, 14. Mai 2009, Sempach / jeudi 14 mai 2009, Sempach

Mitgliederversammlung / Réunion des membres

Freitag, 15. Mai 2009, KKL, Luzern / vendredi 15 mai 2009, KKL, Lucerne

Ausbildung / Formations

GwG, Weiterbildungsseminar (Level 2)

Dienstag, 31. März 2009, Hotel Marriott, Zürich

LBA, séminaire de formation spécialisé (niveau 2)

Mardi, 9 juin 2009, Hôtel Warwick, Genève

LRD, seminario di base (livello 1)

Lunedì, 15 giugno 2009, Centro Studi Bancari, Vezia

GwG, Weiterbildungsseminar (Level 3)

Mittwoch, 24. Juni 2009, Hotel Marriott, Zürich

Aktuelle Daten und Anmeldungen online auf www.vsv-asg.ch

denaris

Herausgeber/Éditeur

Verband Schweizerischer Vermögensverwalter (VSV)
Association Suisse des Gérants de Fortune (ASG)
Tel. 044 228 70 10

Redaktionelle Verantwortung/ Rédacteur responsable

Serge Pavoncello

Redaktion und Gestaltung/ Rédaction et conception

appunto® communications, Europa-Strasse 15,
8152 Glatbrugg/Zürich, www.appunto.ch,
Tel. 044 809 44 22

Inseratverwaltung/ Régie des annonces

Kretz AG, Verlag und Annoncen,
General Wille-Strasse 147, Postfach 105,
8706 Feldmeilen, Tel. 044 925 50 60

Layout/Mise en page

Stamm & Partner AG, 8304 Wallisellen

Druck/Imprimeur

Staffel Druck AG, 8045 Zürich

Haftung/Responsabilité

Für nicht einverlangte Sendungen und die Richtigkeit von Produktangaben besteht keine Haftung; es wird keine Korrespondenz dazu geführt.

La rédaction ne prend aucune responsabilité concernant des envois non sollicités, ni pour la conformité des produits; aucune correspondance ne sera échangée à ce sujet.

Autorenmeinung/Opinion d'auteur

Die von den Autoren geäusserten Ansichten decken sich nicht unbedingt mit denjenigen des VSV oder der Redaktion.

Les opinions exprimées par les auteurs ne sont pas nécessairement celles de l'ASG ou de la rédaction.

Einzelnummer/Prix d'un exemplaire CHF 15.– inkl. 2,4 % MwSt.

Erscheint vierteljährlich/Magazine trimestriel
Jahresabonnement CHF 48.–/abonnement annuel CHF 48.–
denaris wird an alle Mitglieder des VSV verschickt./denaris est envoyé à tous les membres de l'ASG.

Erscheinungsdatum/Date de parution

16. März 2009 / 16 mars 2009

Auflage/Tirage

5500 Exemplare / 5500 exemplaires

Copyright

© Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung der Redaktion. Reproduction, même partielle, interdite sans autorisation écrite de la rédaction.

Inseratschluss/Clôture des annonces

Redaktionsschluss/Clôture de rédaction
3/2009: 4. Mai 2009/4 mai 2009

Bei Nichtzustellbarkeit zurück an:

VSV/ASG, «denaris», Bahnhofstrasse 35,
8001 Zürich

Themen «denaris» 3/2009 / Sujets «denaris» 3/2009

- Finanzplatz Schweiz /
La place financière Suisse
- Immobilien / Immobilier

Et si la succession avait du succès ?

■ Giovanni Giunta, Secrétaire général de l'Association Relève PME

Après une carrière bien remplie, la plupart des entrepreneurs rêvent de remettre leur œuvre entre les mains d'un successeur digne de ce nom. Une tâche qui se révèle souvent plus ardue que prévu: près d'une entreprise sur cinq sera confrontée ces prochaines années à un problème de succession. Près de 10 000 risquent de fermer leurs portes à toujours, faute de repreneur.

Chaque année, plus de 30 000 sociétés sont créées en Suisse. Mais presque autant ferment leurs portes pendant le même laps de temps. Une partie croissante des cessations d'entreprise est due au fait qu'on n'ait pas trouvé de successeur. Les chiffres de l'étude de Dun & Bradstreet, datant de novembre 2007¹, parlent clair: une vague de «passage à la retraite» est imminente. Dans les cinq ans à venir, près de 60 000 entreprises seront concernées, soit un demi-million d'emplois. Plus inquiétantes sont les estimations, d'après lesquelles près de 10 000 petites et moyennes entreprises (PME) seront purement et simplement fermées faute de repreneur. Les emplois en jeu sont plus de 70 000.

Comment est-ce possible ?

Les causes sont souvent fort banales: la fille ou le fils n'entendent pas reprendre l'affaire des parents, parce qu'ils ont depuis longtemps fait leur nid ailleurs. On a attendu tellement longtemps pour chercher une personne appropriée ne faisant pas partie de la famille qu'il est désormais trop tard.

Dans bien des cas, ce déclin à petit feu de la société n'aurait pas dû arriver. Il aurait fallu cesser plus tôt de croire «qu'on a le temps de voir venir». Mieux, il n'aurait pas fallu

laisser les choses en arriver là, en espérant simplement que les enfants reviennent enfin à de meilleurs sentiments et reprennent malgré tout la boîte de papa. Et en bannissant l'idée qu'on devient inéluctablement plus âgé et que la longue expérience accumulée ne réussit plus à compenser sa propre perte de capacité, le manque d'esprit novateur et une certaine

rigidité due à l'âge. Bref, il est indispensable de se soucier à temps de la relève.

Les obstacles à surmonter

L'obstacle majeur est sans doute de nature psychologique: qui se préoccupe volontiers de savoir ce qui se passera lorsqu'il sera devenu superflu, voire carrément indésirable? Aucun chef d'entreprise n'ignore cette lapalissade: alors qu'une entreprise bien gérée peut durer quasi éternellement, le temps échu au dirigeant est limité pour une simple raison biologique. Pour assurer la pérennité de l'entreprise, il faudra donc renouveler la direction – autrement dit le dirigeant lui-même: une tâche ardue pour tous ces chefs charismatiques



Faute de repreneur, près de 10 000 petites et moyennes entreprises en Suisse risquent de fermer leurs portes à toujours.

¹ «Nachfolger gesucht! Steht die Schweiz vor einer Pensionierungswelle?».

Hrsg: Dun & Bradstreet (Schweiz) AG, novembre 2007.

La recherche d'un successeur est souvent une course contre le temps. (Horloge astronomique, Prague).



PHOTO: STOCKXPERT.COM

dont l'existence se confondait avec celle de leur entreprise!

Les facteurs économiques, notamment la question du traitement fiscal de l'opération, et les problèmes liés au financement, y tiennent également une place importante. Or la complexité de ces éléments est souvent sous-estimée.

Mais l'obstacle principal est celui de ne pas envisager d'obstacles: qu'il s'agisse d'optimisme illimité ou de bonne foi touchant à la naïveté – moins de 20 pourcent des individus qui envisagent leur succession prévoient des difficultés.

Quel est le bon moment?

Il n'est jamais trop tôt pour songer au futur de son entreprise: l'analyse de la succession devrait débuter dès les 55 ans du chef d'entreprise. En effet, une restructuration peut se révéler nécessaire avant la transmission, ce qui peut prendre plusieurs années en raison de certains délais fiscaux obligatoires.

De toute façon, le processus s'avère complexe et nécessite plusieurs années. Dans plus de 60 pourcent des cas, entre un et cinq ans sont nécessaires, alors qu'un tiers des transmissions nécessite plus de cinq ans.

Toute transmission d'entreprise parcourt trois phases principales:

- la première est celle de la prise de décision qui, pour une bonne moitié des entreprises, dure plus de deux ans.
- La deuxième est consacrée à la recherche d'un successeur. Lorsque la remise intervient au sein de la famille de l'entrepreneur, cette phase est plutôt courte; elle dure moins de six mois dans plus de la moitié des cas. En revanche, lorsqu'il s'agit de trouver un repreneur externe, la durée s'allonge pour atteindre un à deux ans (dans plus de 30 pourcent des cas), voire dépasser deux ans (dans plus de 25 pourcent des cas).
- La troisième phase est la transmission proprement dite. Lorsque le successeur est trouvé hors du cer-

cle familial, elle dure fréquemment moins d'une année (plus de 60 pourcent des cas), tandis que, à l'inverse, près de deux tiers des successions intrafamiliales durent une année ou plus.

Une multitude d'intérêts divergents

Au cours du processus très complexe de la succession, les situations donnant lieu à des désaccords sont nombreuses et variées. Ainsi faudra-t-il répondre, en fonction de ses propres objectifs, aux questions suivantes qui renferment un potentiel considérable de controverses et de conflits:

- Est-ce l'intérêt de l'entreprise ou l'intérêt de la famille qui est prioritaire lors de l'élaboration de la solution pour la succession – Ou: quelle importance attribuer à chacun de ces éléments?
- Est-ce la garantie financière de la retraite du propriétaire qui remet son affaire ou la pérennité de l'entreprise qui doit être privilégiée?



LA BONNE OPTION AU BON MOMENT

Pour atteindre son but, il faut savoir composer avec les éléments. En voile comme en gestion de fortune, saisir les bonnes opportunités au bon moment vous rapproche plus sûrement de votre objectif.



BANQUE PIGUET & CIE S.A.
DEPUIS 1856

GENÈVE - LAUSANNE - LUGANO - YVERDON-LES-BAINS - DUBAI - HONG KONG
www.banquepiguet.com

- Comment déterminer la valeur de l'entreprise et des autres éléments de la fortune du propriétaire qui transmet son entreprise – combien vaut l'entreprise?
- Comment régler la cession de l'entreprise du point de vue du droit successoral?
- Existe-t-il de vieilles divergences qui risquent de gêner le processus

et qui doivent de ce fait être réglées dans le cadre de la succession?

La confrontation entre les souhaits et les objectifs du propriétaire et de sa famille d'une part, et l'analyse de la situation d'autre part détermine les différentes démarches possibles.

Diverses approches possibles

Pour établir les démarches possibles, il est nécessaire de connaître les modèles de succession et les formes de transmission usuelles. Il est souvent utile d'envisager parallèlement plusieurs options. Ainsi, le successeur pressenti, issu de la famille, peut par exemple se trouver encore en formation. D'un autre côté, une personne très capable de la direction actuelle s'intéresse, dans le cas d'une solution hors du cadre familial, à la reprise partielle ou complète de l'entreprise au moyen d'un Management-Buyout. Enfin, un concurrent est intéressé par l'acquisition de l'entreprise. Dans une telle situation, la poursuite et la préparation parallèle des trois options peut se justifier. Pour ce faire, il faudra éventuellement prendre des mesures de préparation et/ou de restructuration afin que les trois candidats à la succession continuent à s'intéresser à la reprise de l'affaire.



Bien en prend aux patrons qui se soucient à temps de leur succession.

PHOTO: ISTOCKPHOTO.COM

Sous le parrainage du Département fédéral de l'économie et du Secrétariat d'Etat à l'économie (seco), l'association «kmuNext» se consacre depuis plus de trois ans à la question de la transmission des entreprises. Indépendante de «kmuNEXT», mais en partenariat avec elle, l'association «Relève PME», son pendant en Suisse romande et au Tessin (du nom de Futuro PMI), a vu le jour le 3 juillet 2008, à l'initiative de kmuNEXT, sous l'égide du Secrétariat d'Etat à l'économie, des Services de l'économie cantonaux romands, de BDO Visura, des Banques cantonales romandes, de la Mobilière Assurances et du Centre Patronal.
www.relevepme.ch

«Für unabhängige
Vermögensverwalter
gibt es nur einen Partner.»



Brian Fischer

Kompetent in der Beratung, flexibel in der Arbeitsweise, fundierte Research Kenntnisse, erstklassige Qualität und kontinuierliche Betreuung. So stellen Sie sich als unabhängiger Vermögensverwalter Ihrer Partnerbank vor. Unser spezialisiertes Team bietet Ihnen erstklassige Unterstützung und innovative Lösungen rund um Ihre Finanzfragen.

Interessiert? Rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein E-Mail. Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen.

Telefon +41 (0)58 283 63 21, brian.fischer@vontobel.ch, www.vontobel.com



Private Banking
Investment Banking
Asset Management

Leistung schafft Vertrauen

Kritisch sind die ersten Jahre

■ Silvio Campestrini, AAA-CFA Corporate Finance Advisers AG

Findet sich innerhalb der Familie kein geeigneter Nachfolger oder schreckt der Firmeninhaber vor dem Verkauf an Dritte zurück, so ist ein Management-Buyout oft eine gute Lösung.

Den idealen Nachfolger zu finden ist nicht einfach. Der Inhaber wünscht, dass der Betrieb in seinem Sinne weitergeführt wird: Der Name soll beibehalten, die Strategie weiterverfolgt und die Arbeitsplätze erhalten werden. Zudem erwartet der abtretende Geschäftsführer einen angemessenen Preis für seine Firma. Der Weg, all diese Bedürfnisse unter einen Hut zu bringen, führt in vielen Fällen über ein Management-Buyout (MBO). Ein solches umfasst vier Etappen: Konzept, Gestaltungs- und Durchführungsphase sowie Bewährungszeit. Häufig wird dieser Prozess von externen Beratern begleitet.

Das richtige Team finden

Am Anfang steht das Gespräch: Unternehmer, Management und Verwaltungsrat sondieren gemeinsam die Möglichkeiten eines Management-Buyout. Anschliessend wird ein Pro-

jektteam gebildet und ein verbindlicher Zeitplan erstellt. Zudem ist die Frage der Finanzierung zu klären. Dazu muss die Firma einer Bewertung unterzogen werden. Auf Basis einer umfassenden Risikoanalyse ist ein Businessplan zu erstellen. Anhand des Stärken-/Schwächenprofils kann das unternehmerische Entwicklungspotential bestimmt und die strategische Stossrichtung festgelegt werden. Planbilanz, Planerfolgs- und -mittelflussrechnung geben Auskunft über die vorhandenen und zusätzlich benötigten Ressourcen. Viele MBO-Projekte scheitern bereits in dieser Phase.

Die Weichen für die Zukunft stellen

In einem nächsten Schritt geht es darum, ein Finanzierungskonzept zu erarbeiten. Im Vordergrund stehen vor allem rechtliche und steuerliche Fragen. Eine Bewertung und die Due-Diligence-Prüfung helfen bei der Festlegung des Kaufpreises. Dabei werden strategische Positionierung, unternehmerische Risiken, vorhandene Ressourcen aber auch Bilanz und Erfolgsrechnung einer eingehenden Prüfung unterzogen. Gezielt wird nach so genannten Deal-Breakern bzw. Sachverhalten, die einem Kauf entgegenstehen könnten (beispielsweise ungeklärten Markenrechte), gesucht. Erkannte Schwachpunkte können dazu führen, dass die Verhandlungen abgebrochen werden oder sich in Form von Rabatten oder Garantien im Kaufpreis niederschlagen. Dabei genießt das MBO-Team einen bedeutenden Vorteil: Viele Fakten und Einzelheiten sind ihm bereits aus dem operativen Geschäft bekannt. Umso wichtiger ist es, die

übrigen Themen und Daten, die dem Team bisher verborgen waren, professionell zu untersuchen.

Aufgrund der solchermassen erarbeiteten Verhandlungsbasis können Gespräche mit potentiellen Kapitalgebern – einer Bank, privaten Investoren oder Private-Equity-Unternehmen – geführt werden. Diese geben Aufschluss über mögliche Beteiligungsverhältnisse. Bereits zu diesem Zeitpunkt werden auch allfällige Ausstiegsszenarien diskutiert.

Arbeitsintensive Zeit

Durchschnittlich fünf bis acht Monate nach den ersten Gesprächen wird die so genannte Durchführungsphase eingeleitet. Für das Management ist dies eine intensive Zeit: Das operative Geschäft muss wie gewohnt weiterlaufen, während gleichzeitig die geplanten strategischen Änderungen eingeleitet werden. Dabei darf die grosse Arbeitsbelastung das Arbeitsklima unter den Mitarbeitenden und die Kundenbeziehungen nicht beeinträchtigen. Im Idealfall wird das operative Geschäft in dieser Phase bereits so geführt, wie wenn die Firma schon den Besitzer gewechselt hätte.

In diese Zeit fällt auch die Erstellung eines Zwischenabschlusses. Hat sich das Management eine Änderung der Rechnungslegung vorgenommen, ist dies der geeignete Zeitpunkt. An-

Beim Management-Buyout muss das Team zusammenspannen: während das operative Geschäft wie gewohnt weiterläuft, werden strategische Änderungen eingeleitet.



FOTO: FOTOLIA.DE

Silvio Campestrini ist Managing Partner der AAA-Corporate Finance Advisers AG in Glattbrugg. Die Mergers & Acquisitions-Boutique ist seit 15 Jahren in den Bereichen Nachfolgeregelung, Unternehmenskauf und -verkauf, Due Diligence, Unternehmensbewertungen und Corporate Finance tätig. www.aaa-cfa.com

schliessend werden die Abschlussverhandlungen mit den Eigentümern, den neuen Kapitalgebern und dem beteiligten Management geführt: Vor allem die rechtliche und steuerliche Abwicklung der Transaktion bedarf äusserster Sorgfalt. Die organisatorische Gestaltung des Erwerbmodells, die Führungsstruktur und die Zuständigkeiten werden zu diesem Zeitpunkt definitiv ausgehandelt. Die neuen Kapitalgeber erwarten ein Reporting-Tool, das ihnen Zugriff auf die relevanten Unternehmenszahlen gewährt. Schliesslich ist die neue Führungsstruktur Mitarbeitern,

Lieferanten, Kunden, Behörden, Verbänden und anderen involvierten Parteien zu kommunizieren.

Die kritischen zwei Jahre

Erfahrungsgemäss entscheiden die ersten zwei Jahre über den Erfolg oder das Scheitern eines Management-Buyout. In dieser Zeit werden alle definierten Massnahmen umgesetzt. Sowohl MBO-Team als auch Finanzpartner müssen ihren regelmässigen Reporting-Pflichten nachkommen. Hier kann es sich lohnen, den Prozess durch einen Coach begleiten zu lassen.

Acht Erfolgskriterien für ein MBO

- Das richtige MBO-Team
- Überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft des MBO-Teams
- Der Zustand der Firma
- Die richtige Struktur
- Die richtigen Geschäfts- und Finanzierungspartner finden
- Die Finanzierung des Projekts (mit Zinsen und Amortisationen)
- Die steuerlichen Vorentscheide
- Die schnelle Integration der neuen Führung

Anzeige



complementa

Wissen Sie eigentlich genau, was Sie haben?

Complementa Performance Reporting – wegweisend im Labyrinth Ihrer Anlagen.

Lernen Sie eine neue Qualität der Transparenz kennen: Reports in aussagekräftiger Darstellung.

Wir konsolidieren Ihre Vermögensanlagen über verschiedene Asset Manager und Depotbanken hinweg sowie in allen Währungen. Miteinbezogen werden Bankvermögen und sämtliche andere Vermögenswerte wie Immobilien, Sammlungen oder Beteiligungen.

Kontakt: Dr. Sibylle Peter, sibylle.peter@complementa.ch, +41 44 368 30 84

www.complementa.ch

Complementa Investment-Controlling AG · St. Gallen · Zürich · München · Vaduz

Letzte Option oder elegante Lösung?

■ Markus Angst, Head of External Asset Managers, Clariden Leu



Markus Angst

Die Branche der unabhängigen Vermögensverwalter befindet sich im Umbruch. Gut die Hälfte der Gilde muss in den nächsten Jahren die Nachfolgeregelung an die Hand nehmen. Der Verkauf des Geschäfts an eine Bank ist dabei eine mögliche Lösung.

Markus Angst, aus welchem Grund beschliesst ein unabhängiger Vermögensverwalter, seine Firma an ein Finanzinstitut zu verkaufen?

Markus Angst: Jedes Unternehmen hat seine Geschichte und ist somit einzigartig. Daher stehen auch bei der Stabsübergabe massgeschneiderte Lösungen im Fokus. Beim Verkauf der Firma an eine Bank sichert der Geschäftsinhaber seinen Kunden weiterhin eine nachhaltige professionelle Betreuung zu. Gründe für einen Verkauf sind unter anderem der grosse Wettbewerbsdruck und die zunehmende Regulierungsdichte.

Ist diese Lösung nicht ein Zeichen für eine gescheiterte Nachfolgeregelung?

Nein, im Gegenteil: Der Verkauf an eine Bank ist innerhalb einer bedachten Nachfolgeplanung eine strategische Option. Stabsübergaben sind ja nicht nur familien- oder betriebsintern möglich. Die Banklösung eröffnet den Kunden nebst einer spezia-

lisierten Betreuung auch den Zugang zu einer breiteren Dienstleistungspalette.

Sehen Sie keinen Widerspruch zum Geschäftsmodell unabhängiger Vermögensverwalter?

Grundsätzlich nicht. Entscheidend ist die Positionierung. Eine Boutique, deren «Marke» sich im Markt durch «Unabhängigkeit» hervorhebt, kann sogar als eigenständige Tochter weitergeführt werden. Viele Geschäftsinhaber arbeiten seit jeher eng mit Depotbanken zusammen. Durch die langjährige Beziehung ist das Gros der Kunden bereits mit dem Bankinstitut und dessen Mitarbeitern vertraut. In solchen Fällen ist die Überführung an eine Bank sicher eine attraktive Lösung.

Ein gewisser «Kulturschock» ist dennoch zu erwarten?

Keineswegs: Persönliche und individuelle Beziehungen sind auch für den Bankberater die «raison

d'être». Viele Vermögensverwalter betreuen Kunden aus verschiedenen Ländern. Sie sind mit mehreren Kulturen vertraut, sprechen oft die Sprache der Kunden und kennen deren Bedürfnisse. Gerade in mittleren bis grösseren Finanzinstituten steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie für die Stabsübergaben auf talentierte Berater mit eben diesen Begabungen und diesem Know-how stossen.

Welche Firmengrösse ist vom Umbruch am meisten betroffen?

Die Zahl der unabhängigen Vermögensverwalter dürfte bei der gegenwärtigen Konsolidierung mittelfristig wesentlich sinken. Speziell betroffen sind kleine und mittlere Unternehmen. Für Finanzinstitute sind Vermögensverwaltungsfirmen ab einem Volumen von mindestens 250 Millionen Franken verwaltete Assets interessant. Denn für eine seriöse Due Diligence und den Ablösungsprozess sind beträchtliche personelle und finanzielle Ressourcen erforderlich. Dieser Aufwand rechnet sich bei kleinen Unternehmen kaum.

Wie sieht der Zeithorizont für den Verkauf aus?

Wann und wie die Kunden an die Bank überführt werden, liegt im Ermessen des unabhängigen Vermögensverwalters. Von Vorteil ist, wenn dieser Prozess innerhalb von zwei Jahren abgeschlossen werden kann.

Wie geht die Übergabe vor sich?

Idealerweise verlegt der unabhängige Vermögensverwalter seinen Arbeitsplatz für die Zeit der Übergabe in die Räumlichkeiten der Bank. Dort kann er gleich selber beurteilen, welche Berater für welche Kunden in Frage kommen. Er begleitet auf diese Weise die direkte Kundenbetreuung so lange wie nötig. Hat sich der Kunde an den neuen Berater



FOTO: FOTOLIA.DE

Auf der Suche nach der idealen Nachfolgeregelung bieten sich dem unabhängigen Vermögensverwalter mehrere Optionen.



FOTO: FOTOLIA.DE

Die Übergabe des Vermögensverwaltungsgeschäfts an eine Bank ist je nach Volumen der verwalteten Assets eine prüfenswerte Alternative.

gewöhnt, bleibt der Vermögensverwalter ein «guter Bekannter».

Wie reagieren dabei die Kunden?

Der unabhängige Vermögensverwalter behält in der Transformationsphase das Ruder in der Hand. Daher kommt es auch eher selten zu Irritationen bei der Kundschaft. Meine Erfahrungen zeigen zudem: Viele Kunden wünschen sich eine breitere Abstützung der Dienstleistungen. Oft fehlt indes die Entschlossenheit, dies dem langjährigen Vermögensverwalter mitzuteilen.

Wie wird der Wechsel kommuniziert?

Immer in enger Zusammenarbeit mit dem unabhängigen Vermögensverwalter. Er kennt die Kunden genau und weiss, wie sie am besten informiert und überzeugt werden.

Sie haben die Due Diligence erwählt: Was nehmen Sie unter die Lupe?

Geprüft wird, wie sich die bestehende Kundenbasis integrieren lässt. Oder wie die Kundenerwartungen bezüglich der Dienstleistungen erfüllt werden können. Durchleuchtet werden die Unternehmenszahlen, die Grösse und Struktur der Assets sowie die Anlagestrategien und -klassen. Wichtig ist auch die Frage, wie die bisher erzielten Erträge in Zukunft umzusetzen sind. Und nicht zuletzt wägt man allfällige Reputationsrisiken sorgfältig ab. Ist dieser Prozess abgeschlossen, wird über den Verkaufspreis verhandelt.

Wie wird der Verkaufspreis festgelegt?

Es gibt verschiedene Modelle. Im Fokus stehen die Bedürfnisse des Vermögensverwalters.

Ein Beispiel?

Für den unabhängigen Vermögensverwalter kann zum Beispiel ein eigenes transparentes Profitcenter in der Bank eingerichtet werden. Darin werden alle direkt verursachten Kosten belastet und alle Erträge gutgeschrieben. Betreut ein Vermögensverwalter die Kunden weiterhin direkt, während der neue Berater als Stellvertreter fungiert, teilt sich der Nettoertrag aus der Kundenbeziehung beispielsweise nach dem Schlüssel 75 zu 25 auf. Bei vollständig übertragenen Kundenbeziehungen, bei denen der Vermögensverwalter nur noch auf expliziten Wunsch seine Unterstützung anbietet, kann die umgekehrte Aufteilung gelten. Dem abtretenden Vermögensverwalter wird sein Anteil dabei so lange vergütet, wie die Kundenbeziehung andauert.

Werden die Verkäufe an Banken in Zukunft zunehmen?

Derzeit ist nicht absehbar, wie sich die Finanzkrise effektiv auf die Branche auswirken wird. Ich gehe aber davon aus, dass zahlreiche Firmeninhaber verschiedene Szenarios prüfen. Dies aufgrund der erheblichen Rückgänge bei den verwalteten Assets, der reduzierten Einkünfte sowie des anspruchsvollen Marktumfelds.

Was bedeutet die Ablösung für abtretende Firmenchefs?

Vielen fällt es natürlich schwer, sich von ihrem Unternehmen zu lösen, zumal sie die Firma oft mit Herzblut aufgebaut haben. Die Erfahrung zeigt derweil, dass eine sorgfältig geplante Ablösung den Prozess erheblich erleichtert. Dabei spielen Finanzinstitute mit ihrer Expertise eine entscheidende Rolle.

In der Serie «Weiterentwicklung und Ablösung» erscheint im Frühjahr 2009 ein neues Booklet von Clariden Leu. Darin werden anhand von praxisnahen Fallbeispielen die technischen Implikationen von bereits durchgeführten Zusammenführungen beleuchtet sowie die Herausforderungen und Erfolgchancen solcher Entwicklungsprozesse dokumentiert.

Anzeige



Nicht der Wind bestimmt die Richtung, sondern der Steuermann.

Beim Asset Management ist das Prinzip genau dasselbe.

Als unabhängiger Asset Manager bieten wir Finanzintermediären, Institutionen und Privatkunden erstklassige Anlagelösungen an. Seit 25 Jahren setzen wir uns erfolgreich für unsere Kunden ein. Wir verstehen ihre Anlageziele, setzen sie um und passen die Risiken den Kundenbedürfnissen an.

Unser Investment-Ansatz ist aktiv, der Fokus alternativ und die Perspektive global.

Wir bei GAM lassen uns nicht vom Wind abtreiben – wir arbeiten stetig daran, den Kurs zu halten.

Mehr Informationen erhalten Sie unter 044 388 30 30 oder beim Besuch unserer Homepage www.gam.com.

GAM

Zürich · London · Dubai · Hongkong · New York · Tokio

Trading. Self-made.



Heutzutage betreuen unabhängige Vermögensverwalter ihre Kunden direkter, schneller und kostengünstiger. Sie haben sich für ein Package in Real-Time entschieden, welches ganz auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist: Swissquote – der Schweizer Leader im Online-Trading.

Mit uns gewinnen auch Sie an Unabhängigkeit.

 **SWISSQUOTE**
DER SCHWEIZER LEADER IM ONLINE-TRADING

Juristischer Massanzug für eine erfolgreiche Nachfolge

■ Patrick Allemann, lic.iur., dipl. Steuerexperte und Reto L. Schmid, lic.iur., Rechtsanwälte, PricewaterhouseCoopers, St. Gallen

Die Unternehmensnachfolge stellt für viele Unternehmer eine grosse Herausforderung dar. Es gilt, den Bestand und die Unabhängigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern.

Die Nachfolgeplanung in einem Unternehmen bewegt sich innerhalb des Spannungsfeldes Familie, Unternehmen und Kapital. Je nach Zielsetzung des Nachfolgekonzeptes sind unterschiedliche Rechtsfragen zu beachten und zu beantworten. Für die Ausfertigung des juristischen Massanzuges stehen drei Grundformen der Nachfolge im Vordergrund: Die familieninterne Nachfolge und zwei Formen der externen Nachfolge: Die Übernahme durch die Geschäftsleitung (Management-Buyout) und der Verkauf an Dritte.

Familieninterne Nachfolge

Bei der Nachfolge innerhalb der Familie steht die Regelung der güterrechtlichen Situation im Vordergrund, denn im Todesfall muss zuerst ermittelt werden, welcher Teil des Unternehmens welchem Ehegatten zusteht. Nur über den Teil, der tatsächlich dem Unternehmer zusteht, kann er auch erbrechtlich verfügen.

Im Normalfall lebt der Unternehmer unter dem ordentlichen Güterstand der Errungenschaftsbeteiligung. Somit ist sein Vermögen wie das seiner Ehefrau in zwei unterschiedliche Gütermassen, nämlich in Errungenschaft und Eigengut aufgeteilt. Dabei gehören der Errungenschaft die Vermögenswerte an, welche der Ehegatte während der Dauer der Ehe entgeltlich erwirbt. Dagegen gehört zum Eigengut, was beispielsweise dem Ehegatten bereits vor der Ehe gehört hat oder ihm später durch Erbgang zufällt. Demzufolge kann das Unternehmen sowohl Eigengut als auch Errungenschaft sein. Bei Ableben

des Unternehmers sieht dieser Güterstand vor, dass die Errungenschaft beider Ehegatten – somit oft auch das Unternehmen – hälftig geteilt werden.

Ehevertrag bringt Vorteile

Die Folgen des gesetzlichen Grundmodells entsprechen meistens nicht den Bedürfnissen der Unternehmensnachfolge. Durch einen Ehevertrag können passendere Voraussetzungen für die Nachfolge geschaffen werden. Ehevertraglich können ein Unternehmen und die damit zusammenhängenden Vermögenswerte zu Eigengut erklärt werden. Weiter können Kapitalerträge des Eigengutes in dieser Gütermasse belassen und Mehrwertanteile, also die wertmässige Beteiligung der Vermögen untereinander, abgeändert werden. Diese ehevertraglichen Korrekturen ermöglichen dem Unternehmer, über seine Firma eigenständig zu bestimmen. Umgekehrt ist es auch möglich, durch Abänderung der gesetzlichen Vorschlagszuteilung den ganzen Vorschlag und somit das ganze Unternehmen dem Ehepartner zuzuweisen.

Vorsicht Pflichtteilsregelung

Damit die gewünschte Unternehmensnachfolge gelingt, sind zusätzlich zu den ehevertraglichen Massnahmen erbrechtliche Vorkehrungen zu treffen. Der Erblasser muss seine erbrechtlichen Anordnungen in Form eines Testaments oder eines Erbvertrages vorsehen. Er hat darin zu berücksichtigen, dass er aufgrund der zwingenden erbrechtlichen Pflichtteilsregelung bei der Zuteilung des

Unternehmens nicht immer frei entscheiden kann. Es ist gerade bei mehreren Pflichtteilsrben häufig der Fall, dass eine Mehrheitszuteilung an den ausserkorenen Nachfolger am Pflichtteilsrecht und dem nicht genügend hohen Privatvermögen des Erblassers scheitert.

Mittels eines Erbvertrages ist es aber möglich, über den dereinstigen Nachlass bindende gegenseitige Abmachungen, wie Ausgleichszahlungen und Pflichtteilseingriffe, zwischen dem Erblasser und den Erben zu vereinbaren. Damit aber ein solcher Vertrag zustande kommt, ist eine wertmässige Gleichbehandlung aller Erben in der Regel Voraussetzung. Um dies zu erreichen, sind bei einer Unternehmensnachfolge die ehevertraglichen und erbrechtlichen Massnahmen in der Regel um eine gesellschaftsrechtliche Dimension zu erweitern.

Aktionärsbindungsvertrag zwingend

Auf gesellschaftsrechtlicher Ebene der Nachfolgeplanung ist zunächst die Rechtsform des Unternehmens und deren Vor- und Nachteile für die Nachfolge zu beurteilen. Anschliessend ist allenfalls ein Rechtsformwechsel in eine Kapitalgesellschaft (AG, GmbH) vorzunehmen. Eine Kapitalgesellschaft, bei der die Gesellschafterstellung mit griffigen Mitwirkungs- und Vermögensrechten ausgestaltet ist, eignet sich für die Gestaltung der Nachfolge bei komplexen Ausgangslagen am besten.

Eine Nachfolgeplanung bei einer Kapitalgesellschaft ist ohne Aktionärsbindungsvertrag fast undenkbar. Der Aktionärsbindungsvertrag räumt den aktiv im Unternehmen tätigen Aktionären die Führung ein und wahrt die Interessen der inaktiven Aktionäre. Gleichzeitig werden mit dem Aktionärsbindungsvertrag die er-

wünschten Machtverhältnisse durch Erwerbs- und Veräußerungsrechte sowie durch Übertragungsbeschränkungen an den Aktien sichergestellt. Kombiniert mit Massnahmen, die den Eintritt unerwünschter Personen in den Aktionärskreis verhindern (Vinkulierung in den Gesellschaftsstatuten), den Minderheitsaktionären erweiterte Treuepflichten auferlegen oder auch den Rahmen für die Dividendenpolitik der Gesellschaft vorgeben, kann ein ausgewogenes System entwickelt werden, das die Weiterführung des Unternehmens innerhalb des Familienkreises ermöglicht.

Management-Buyout und Verkauf an Dritte

Sofern innerhalb der Familie des Unternehmens keine interessierten und fähigen Nachfolger vorhanden sind, kann eine externe Nachfolge in Frage kommen. Bei einem Verkauf sämtlicher Aktien empfiehlt es sich, das Unternehmen vorgängig fit zu machen. Vorstellbar ist auch, eine «Sell-Side Due Diligence»¹ in Angriff zu nehmen, um Schwachpunkte zu erkennen. Ob die Übernahme dann mittels Share- oder Asset-Deal² abgewickelt wird, ist in der Regel steuerlich und gewährleistungsrechtlich motiviert.

Oft wird auch eine Übernahme durch Mitglieder des Managements vorgenommen. In diesem Fall spricht



Wie ein Massanzug kann der juristische Rahmen der Nachfolgeregelung so abgesteckt werden, dass er den individuellen Bedürfnissen entspricht.

¹ Due Diligence bezeichnet die Prüfung insbesondere rechtlicher, steuerlicher und finanzieller Risiken eines Objektes im Vorfeld einer Transaktion. Üblicherweise wird die Due Diligence durch den Käufer veranlasst (Buy-Side oder Buyers Due Diligence). Der Verkäufer kann aber durch eine selbst veranlasste Due Diligence (Sell-Side oder Vendors Due Diligence) sein Unternehmen auf einen Verkauf vorbereiten.

² Ein Unternehmen kann auf zwei Arten erworben werden: Beim Share-Deal erwirbt der Käufer die Gesellschaftsanteile (Aktien/GmbH-Anteile, engl. Shares) der zum Verkauf stehenden Gesellschaft und wird Anteilseigentümer. Kaufobjekt sind die Wertpapiere, welche die Gesellschaft verkörpern. Beim Asset-Deal erwirbt der Käufer von der Gesellschaft deren Wirtschaftsgüter (Aktiven und Passiven, engl. Assets). Der Gesellschaftsmantel bleibt zurück.

man von einem Management-Buyout. Hier stehen Finanzierungsfragen, der richtige Kaufpreis und die Zusammenarbeit bei einer schrittweisen Übernahme im Mittelpunkt. Die rechtlichen Herausforderungen liegen hauptsächlich in der Ausarbeitung des Kaufvertrages. Für den Zeitraum, in dem der Unternehmer und die potentiellen Nachfolger ge-

meinsam an der Gesellschaft beteiligt sind, ist zudem ein Vertrag unabdingbar, der die gegenseitigen Rechte und Pflichten der Beteiligten genau absteckt. Zum Zweck der Finanzierung wird oftmals aus steuerlichen Gründen eine Finanzierungsholding gegründet, welche das Unternehmen mehrheitlich oder vollständig kauft. Auch hier fallen umfangreiche rechtliche Fragen an, besonders, wenn der Kaufpreis über einen längeren Zeitraum oder in Abhängigkeit vom Gesellschaftserfolg beglichen werden soll.

Vermögenslage rechtzeitig klären

So vielfältig die Ausgangslagen und Bedingungen bei Unternehmensnachfolgen sind, so unterschiedlich sind auch die juristischen Herausforderungen für eine spezifische Nachfolgeregelung. Damit die gewünschte interne Unternehmensnachfolge gelingt, ist eine frühzeitige Gestaltung der Vermögensverhältnisse über den Tod hinaus durch den Unternehmer und seiner Familie notwendig. Entscheidet sich der Unternehmer für

einen Verkauf an Dritte, stehen Fragen betreffend Finanzierung und steuerliche Aspekte im Vordergrund. Auch hier sind ein sorgfältig ausgestalteter Kaufvertrag und ein (Aktionärbindungs-)Vertrag, der die gegenseitigen Rechte und Pflichten regelt, die Grundlage für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung.

Anzeige



Elektrisch betriebenes
Kursschiff mit Solargrossbaum

14.09.2017 – SCHWARZFAHREN SCHONT DIE UMWELT.
WISSENSCHAFTLER HABEN MIT NANOTECHNOLOGIE EINE SCHWARZE FARBE ENTWICKELT, DIE 99,9% DES SONNENLICHTS AUFNIMMT. DARAUS ENTSTANDEN SIND EXTREM EFFIZIENTE SUPERBLACK-SOLARZELLEN. SIE TREIBEN KURSSCHIFFE AUSSCHLIESSLICH MIT SOLARENERGIE AN. VON SOLCHEN TECHNOLOGIEN PROFITIERTEN SPG-AKTIONÄRE BEREITS IM JAHR 2009.
WWW.ZUKUNFTSAKTIE.CH

Die Angaben in diesem Inserat gelten nicht als Angebote und dienen lediglich der Information.
Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts wird keine Haftung übernommen.
© 2009 SPG – alle Rechte vorbehalten.

spg 
die zukunft in einer aktie



Fund Services

Eigenkompositionen, die gut ankommen.

Glück kommt nicht von ungefähr, sondern von «gelingen». Davon profitieren vor allem Sie. Weil uns gelingt, was Sie erwarten: das harmonische Zusammenspiel bei der Gründung und Lancierung Ihres Private Label Funds. Rasch, massgeschneidert und mit viel Gehör für Ihre Anliegen.

Auch für Family Offices – beispielsweise als Fonds für qualifizierte Anleger in der Rechtsform einer liechtensteinischen SICAV. Mehr dazu: www.llb.li/fundservices



Liechtensteinische
Landesbank¹⁸⁶¹

www.llb.li

Eine Frage des Vertrauens

■ Christian Schweingruber, Ahead Executive Consulting

Um über sich hinauszuwachsen, braucht ein potentieller Nachfolger Vertrauen und Raum für eigene Erfahrungen. Diese Voraussetzungen sind gerade in Kleinunternehmen, die sehr von der Person des Geschäftsführers geprägt sind, keine Selbstverständlichkeit.

Das eigene Geschäft ist in der Regel der wesentlichste Vermögenswert eines selbständigen Vermögensverwalters. In der Schweiz sind die meisten Firmen der Branche Kleinbetriebe mit bis zu vier Mitarbeitenden, eher selten sind es Familienunternehmen. In solchen Mikrounternehmen sind die Leistungen und Erfolge, aber auch die Risiken, meist untrennbar mit der Person des Inhabers verbunden. Der Geschäftsführer verkörpert für seine Kunden die angebotenen Dienstleistungen und Lösungen.

Nicht selten beraten sie ihre Kunden auch in Fragen der Nachfolgeplanung und der Nachlassregelung. Geht es jedoch um die eigene Nachfolge, tun sie sich oft erstaunlich schwer. Offensichtlich macht es einen Unterschied, ob es darum geht, einen Klienten in einer solchen Situation zu beraten, oder für sich selbst eine gute Lösung zu finden. Wer das Überleben seiner Firma sichern will, kommt aber nicht darum herum, sich frühzeitig mit der Regelung einer geeigneten Nachfolge zu befassen.

Berater brauchen Rat

Die Suche und das Finden eines geeigneten Nachfolgers brauchen Zeit. Dies gilt ganz besonders, wenn es um die Übergabe einer Vermögensverwaltungsfirma geht, wo der Nachfolger meist aus den eigenen Reihen oder von extern, aber nicht aus der Familie, kommt. Rasch überprüft sind fachliche Qualifikationen (Ausbildung und Weiterbildung) und Know-how eines Kandidaten. Allfällige Lücken lassen sich durch Schulungen und

Training füllen, was jedoch meist einige Zeit in Anspruch nimmt. Nicht so schnell wettmachen lässt sich fehlende Erfahrung.

Bei der Selektion möglicher Nachfolger können professionelle Vermittler oder Personalberater eine wertvolle Unterstützung sein. Sie haben die nötige Zeit und die notwendige Distanz, um geeignete Kräfte zu suchen und zu vergleichen. Dies ist wichtig in einer Branche, in der man sich kennt und vielleicht auch geneigt ist, aufgrund von Beziehungen oder persönlichen Eindrücken zu entscheiden. Es sollten nur die besten Kandidaten ausgelesen werden, unabhängig davon, ob sie aus der Familie, dem Bekanntenkreis, dem Unternehmen oder der Konkurrenz stammen.

Eigene Vorstellungen formulieren

Wer das Thema Nachfolgeplanung angeht, sollte sich darüber im Klaren sein, was er von seinem Nachfolger erwartet. Der Nachfolger muss wissen, welche Freiheiten er nach erfolgter Übernahme hat. Grundsätzlich sollte er frei sein, das Unternehmen nach seinen eigenen Vorstellungen weiter zu entwickeln.

Das kann unter Umständen mit einer völlig neuen Strategie verbunden sein, die mit den Vorstellungen des bisherigen Inhabers nicht übereinstimmen muss. Der Nachfolger sollte sich als individuelle Persönlichkeit zum eigenverantwortlichen Unternehmer entwickeln können. Hier zeigt sich, inwieweit sich der Ausscheidende von seinem Geschäft

lösen kann und welches Vertrauen er seinem Nachfolger entgegen bringt.

Unternehmerisches Denken fördern

Bei der Kandidatenselektion zählt auch das unternehmerische Denken. Zudem muss die Bereitschaft vorhanden sein, zusätzlich organisatorische und administrative Aufgaben zu übernehmen. Im Vordergrund steht das Unternehmen und nicht die eigene Person. Ein externes Assessment im Sinne einer «Second Opinion» kann für eine solche Beurteilung hilfreich sein.

Wichtig ist zudem die Akzeptanz bei den Kunden. Entsprechende Kontakte sind für eine erfolgreiche Nachfolge absolut zwingend. Der abtretende Patron hat hier eine wichtige Funktion als Mentor, Coach und Berater. Themen wie Kommunikation oder Konflikt- und Fehlermanagement sind erfahrungsgemäss Bereiche, die vertieft behandelt werden müssen.

Vorbildfunktion ausfüllen

Ein Nachfolger tritt immer in die Fussstapfen eines oft erfolgreichen Vorgängers. Gerade in der Vermögensverwaltung ist die Übernahme von bestehenden Kundenbeziehungen durch den Nachfolger aus begrifflichen Gründen nicht immer einfach. Steht der bisherige Geschäftsleiter nicht voll und ganz hinter seinem Nachfolger, ist die Übergabe im Voraus zum Scheitern verurteilt.

Am meisten lernt ein Nachfolger von einem guten Vorbild. Wertschätzung und Vertrauen des abtretenden Inhabers sind hier die Basis für eine erfolgreiche Nachfolgelösung. Die Übertragung anspruchsvoller Projektleitungen oder unternehmerischer Sonderaufgaben bietet Gelegenheit, einen «Junior» in die wichtigen Schlüsselthemen einzuführen und zu fördern.

Sukzessive Übergabe oder klarer Schnitt

Grundsätzlich muss der Geschäftsführer entscheiden, ob die Nachfolge Schritt für Schritt oder rasch erfolgen soll. Bei einer sukzessiven Übergabe kann der Nachfolger sorgfältig eingearbeitet werden und die Ideen des bisherigen Unternehmers adaptieren. Schwierig wird es dann, wenn

sich der «alte» Geschäftsführer immer wieder zurückmeldet und dem Nachfolger keine Chance lässt, eigene Vorstellungen und Ideen zu verwirklichen.

Um klare Verhältnisse zu schaffen, müssen die Aufgaben, Ziele und Kompetenzen verbindlich geregelt werden, mit einem ebenso verbindlichen Zeit- und Übergabeplan. Schlüs-

selpersonen sollen informiert und in das Nachfolgeszenario integriert werden. In der Praxis hat sich gezeigt: Nachfolgeregelungen scheitern oft nicht am Können oder an der Persönlichkeit des Nachfolgers, sondern daran, dass der austretende Unternehmer falsche Erwartungen an den Nachfolger hat oder ganz einfach nicht loslassen kann.



In die Fussstapfen eines erfolgreichen Unternehmers zu treten, ist für den Nachfolger nicht immer einfach.

Das Zepter aus der Hand geben

■ Prof. Dr. Daniela Eberhardt, Leiterin IAP Institut für Angewandte Psychologie, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Zürich

Die Übergabe des eigenen Unternehmens an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin ist emotional belastend und stellt den Unternehmer vor ganz neue Aufgaben. Die gewohnte betriebswirtschaftliche Entscheidungsfindung lässt sich nicht ohne weiteres anwenden. Es gilt eine Vielzahl psychologischer Fragen zu beantworten. Erst dann ist eine zufriedenstellende Unternehmensübergabe möglich.

Viele Unternehmer stehen in den nächsten Jahren vor der herausfordernden Aufgabe, ihre Firma an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin zu übergeben. An Beratungsliteratur und Modellkonzepten für diesen Fall mangelt es nicht. Diese gehen jedoch im Allgemeinen davon aus, dass die Nachfolge geklärt ist und hauptsächlich Fragen der Unternehmensbewertung und -übergabe, des Steuerrechts und der Vorsorge zu regeln sind. Der allererste Schritt sollte aber die psychologische Auseinandersetzung mit Fragen des Loslassens, des Aufbaus eines Nachfolgers und der Balance zwischen erfolgreichem Fortbestehen der Firma und der eigenen Unternehmer-

familie sein. Erst dies ermöglicht dem Unternehmer, die Rolle des Ex-Chefs zu übernehmen.

Spannungsfeld Unternehmen und Familie

Eine besondere Herausforderung ist die Übergabe eines Familienunternehmens. Hier sind die Unternehmens- und die Familienstrategie verzahnt. Es gilt, Themen zu erkennen und anzusprechen, die den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens und der Familie betreffen. Wird das Unternehmen etwa zu gleichen Teilen an die Kinder verteilt, so entspricht dies zwar dem Grundsatz der Gleichbehandlung innerhalb der Familie, gefährdet aber gleichzeitig

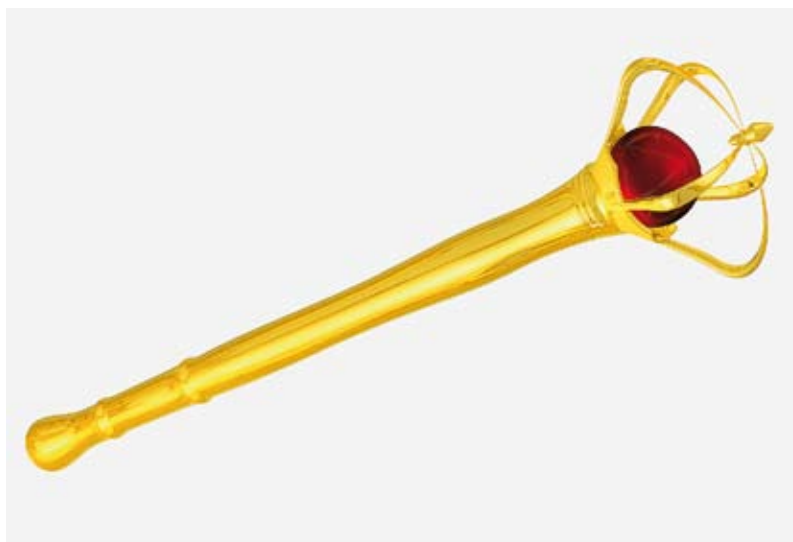
die Führbarkeit und das weitere Bestehen des Unternehmens. Der Kontakt innerhalb von Unternehmerfamilien basiert damit nicht nur auf innerer Bindung und moralischer Verpflichtung, sondern auch auf wirtschaftlichen Interessen, die den Fortbestand des Unternehmens und der Familie beeinflussen.

Das «Nicht-Loslassen-Können»

In diesem Spannungsfeld von Unternehmen und Familie muss sich ein Unternehmer mit psychologischen Fragen auseinandersetzen, die ihn persönlich betreffen. Unternehmer sind zumeist Persönlichkeiten, die sich von Beginn ihrer Firmengründung oder -übernahme dem Unternehmen speziell verpflichtet haben – häufig gepaart mit hohem persönlichen Einsatz und grossem Engagement der Familienangehörigen (sei es aktiv oder passiv durch Verzicht auf ein «geregeltes Familienleben»). Die Übergabe des eigenen «Lebenswerks» ist nicht wie in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis an eine feste Pensionierungsgrenze gebunden. Die Unternehmer sind sich der erbrachten Aufbauleistung sehr bewusst. Dies und die angewöhnte Haltung, die Firma über alle anderen Interessen zu stellen, geht oft mit einem Gefühl der eigenen Unersetzbarkeit einher. Wenn eine solche Dominanz und Selbsteinschätzung mit einem «Nicht-Loslassen-Können» gepaart ist, wird vom «Alpha-Syndrom» gesprochen.

Emotionale Herausforderung

Die Suche nach einem Nachfolger beginnt typischerweise innerhalb der Familie: als Nachfolger werden zunächst nur die eigenen Kinder gesehen. Je nachdem, wie die Reife und Eignung der Kinder eingeschätzt wird, kommt es zur Thematisierung der Übergabe in der Familie, oder das



Nur wer das Zepter abgibt und sich mit der Rolle als Ex-Chef identifiziert, hat Aussicht auf Erfolg.

FOTO: FOTOLIA.DE

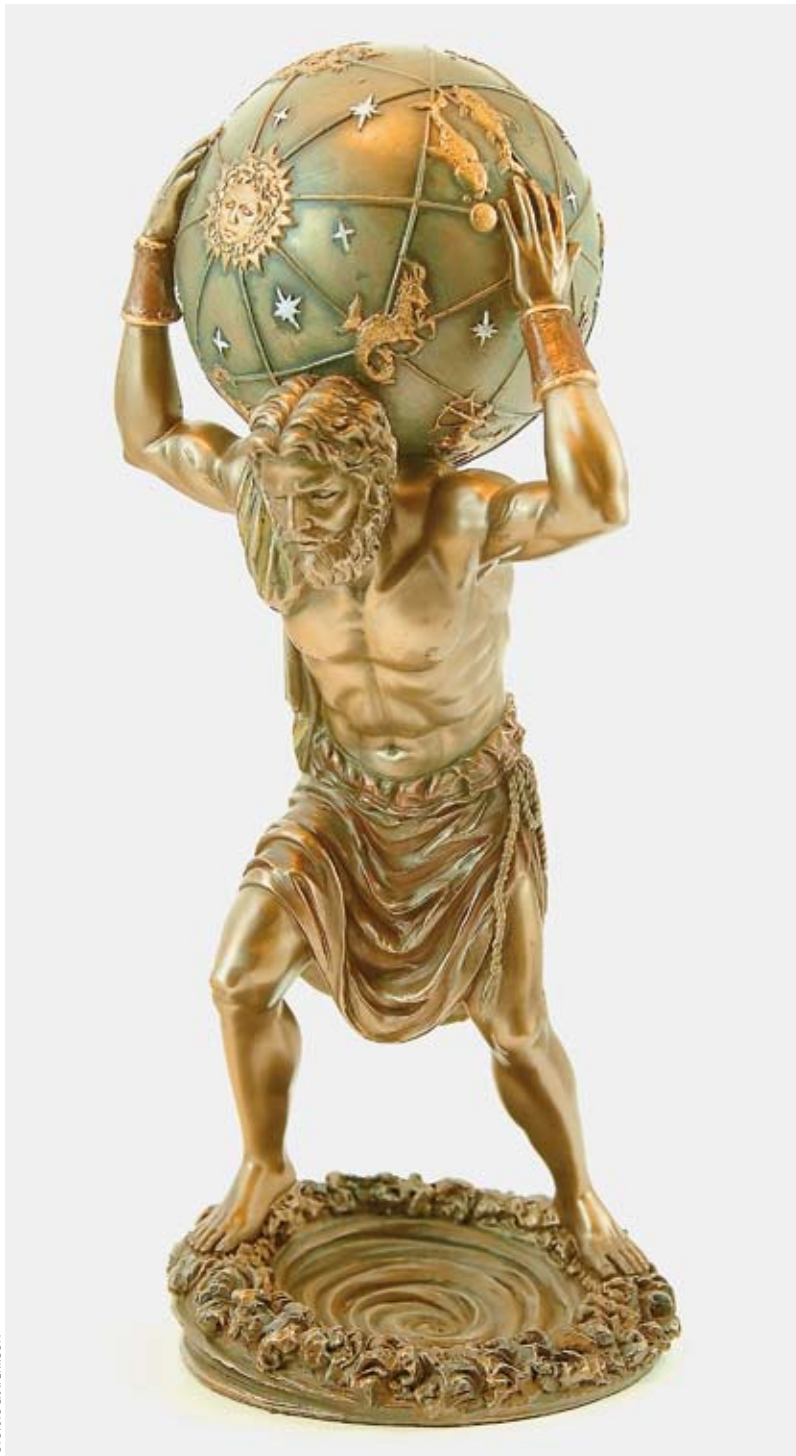
Problem wird zunächst verdrängt. Schwierig wird es vor allem dann, wenn der Unternehmer die Kompetenz des potenziellen Nachfolgers in Frage stellt oder wenn sich fähige Familienmitglieder der Nachfolge verweigern. Die Liste der in der Praxis vorkommenden emotionalen Herausforderungen lässt sich fortsetzen:

- Wie kann man dem Streben nach Fairness in der Familie begegnen?
- Was ist zu tun, wenn mehrere potenzielle Nachfolger existieren?
- Was passiert, wenn Macht und Kontrolle aufgegeben werden?
- Wird der Verlust des Status zur Identitätsfrage?
- Wie entwickelt sich die eigene Partnerschaft weiter?
- Wie kommt der Unternehmer mit der Tatsache klar, dass der letzte Lebensabschnitt beginnt?

Motive und Ziele

Wird das Thema Nachfolge systematisch betrachtet, dann ist in vier von fünf Fällen das Alter des Unternehmers das Motiv für die Nachfolgeregelung. Obwohl sich einige Unternehmer schon früher mit dem Thema befassen, ist es fast immer der 60. Geburtstag, der die Frage der Nachfolge virulent werden lässt. Weitere Motive für die Unternehmensübergabe sind gesundheitliche Probleme, der Wunsch nach mehr Freizeit oder nach mehr Verantwortungsübernahme durch die Kinder, wie auch geeignete Mitarbeiter, die übernehmen möchten. Die persönlichen Ziele, die der Unternehmer mit der Übergabe verfolgt, sind fast immer die langfristige Sicherung des Fortbestands sowie die Selbständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens. Fast gleich häufig werden der Wunsch nach finanzieller Absicherung der Familie und die Vermeidung familieninterner Streitigkeiten sowie die gerechte Erbverteilung genannt.

FOTO: SHOTOCK/ERIC.COM



Wie Atlas aus der griechischen Mythologie hat auch der Unternehmer oft das Gefühl, die Welt oder zumindest das Unternehmen laste allein auf seinen Schultern.

Strukturiert handeln. Mit Durchblick.



Machen Sie den

SCOACH QUALITY CHECK
www.scoach.ch



Scoach setzt neue Standards in Sachen Transparenz. Jetzt bietet die Scoach-Website Anlegern signifikante Antworten auf die relevanten Fragen: Wie liquide ist das Produkt? Wie eng ist die Kursspanne? Wie gut und in welcher Regelmässigkeit stellt der Emittent während eines Handelstages die Kurse? Neue und einzigartige Einblicke, um fundiert strukturiert zu handeln. Europas Börse für strukturierte Produkte: www.scoach.ch

scoach 
BY SIX GROUP AND DEUTSCHE BÖRSE



Massgeschneiderte Nachfolgelösungen für unabhängige Vermögensverwalter.



Weibel Hess & Partner AG

Langmatt 9

CH-6371 Stans

Telefon +41 41 619 59 59

www.whp.ch

Anzeige

Von der Etablierung bis zur Übergabe

Ein umfassendes Forschungsprojekt der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) analysierte in einem interdisziplinären Projekt psychologische und betriebswirtschaftliche Fragen der Unternehmensübergabe. Dabei wurden unter anderem auch den psychologischen Prozess der Übergabe und die Veränderung der Unternehmerrolle untersucht. Die typische Entwicklung einer Unternehmerpersönlichkeit durchläuft sechs verschiedene Stadien. Zunächst geht es um den «Aufbau und/oder die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens» und die «Etablierung als Unternehmer». Danach folgt eine Phase der Überlegungen «wie weiter mit der Unternehmung». Zentrales Merkmal ist hier die Verzahnung von Lebens- und Unternehmensplanung. Persönlich werden Limiten und Grenzen spürbar, in der Familie werden Bedürfnisse, Ressourcen und die Nachfolgerfrage geprüft. Es geht darum, die Zukunft des Unternehmens und der Arbeitsplätze zu sichern. Beispielhafte Zitate von Unternehmern zu dieser Lebensphase sind: «Ich merke, dass ich nicht mehr so fit bin. Wenn man fit ist, denkt man natürlich nicht ans aufhören» oder «Als es in Richtung des 60sten ging, habe ich mir immer mehr Gedanken gemacht, wie es weitergehen könnte».

Wenn die Frage des Nachfolgers erfolgreich geklärt ist, folgen die Stadien des «Einstiegs des potenziellen Nachfolgers» mit dem Aufbau des Nachfolgers und der neuen Rollenverteilung. «Wenn ich das Gefühl

habe, er packt's, dann höre ich auf», so die Aussage eines Unternehmers über dieses Stadium der Rollenübergabe. In der Phase der «Abtretung der Verantwortung» geht es um das Abgeben von Aufgaben und Status. «Irgendwann habe ich gedacht, so jetzt läuft es auch ohne mich», kommentiert ein Unternehmer den Übergang in die Phase «des Lebens danach», in der der Umgang mit der Rolle als Ex-Chef als Hauptherausforderung gilt. Hier geht es um die Entwicklung von neuen Lebensinhalten und einer neuen Positionierung in Familie und Gesellschaft: «Einfach zuhause herumsitzen, das könnte ich nicht. Für meine Frau wäre das ein Graus.»

Rechtzeitige Selbstreflexion

Analog zum beschriebenen Phasenmodell des abgebenden Unternehmers existiert ein Modell der Rollenübernahme des potenziellen Nachfolgers. In der Praxis lässt sich beobachten, dass in vielen Fällen die Entwicklung der beiden Hauptakteure nicht synchron verläuft, was die Klärung der Nachfolgefrage zusätzlich erschwert. Eine grosse Unterstützung für den Unternehmer sowie den potenziellen Nachfolger bietet eine rechtzeitige Reflexion der eigenen Situation und die aktive Auseinandersetzung mit der Entwicklung im Unternehmen, in der Familie und vor allem mit der eigenen Lebensgestaltung. Ein solcher Reflexionsprozess kann aktiv durch eine Laufbahnberatung begleitet werden, mit Fokus auf die Situation des Unternehmers oder des potenziellen Nachfolgers bis zur Klärung der Nachfolgesitua-

tion. Ein persönliches Coaching hilft dem Nachfolger, während der Phasen des Einstiegs und der Verantwortungsübernahme seine neue Rolle in der Firma zu finden. Gespräche in der Familie ebnet den Weg für betriebswirtschaftliche Lösungen, die der spezifischen Situation angepasst sind und für das Unternehmen sowie die Familie hilfreich sind.

Der Unternehmer als König: uneingeschränkt schalten und walten, und bloss keine Macht abgeben?



FOTO: FOTOLIADE

«Ich hätte ab und zu gerne nachgefragt»

■ Sabrina Durante, appunto communications, Glattbrugg / Zürich

Das Familienunternehmen weiterführen: Was der Elterngeneration als Ideal gilt, erweist sich für die Nachfolger oft als Knacknuss. Gabriela Manser, seit zehn Jahren erfolgreiche Geschäftsführerin und VR-Präsidentin der Mineralquelle Gontenbad, lässt die wichtigsten Momente und heikelsten Phasen ihrer persönlichen Nachfolge-Story für «denaris» Revue passieren.

Praktisch in jedem Familienunternehmen stellt sich irgendwann die Frage, ob die Tochter oder der Sohn den Betrieb weiterführen wird. Wann kam dieser Moment für Sie?

Gabriela Manser: 1988 fragten unsere Eltern meine Schwester und mich, ob wir Interesse an der Firma hätten. Das hatten wir nicht! Für unsere Eltern war das aber kaum eine Überraschung. Ich war damals Kindergartenpädagogin und genoss mein Berufsleben. Damit hatte es sich fürs Erste.

Zehn Jahre nach diesem «ersten Mal» haben Sie die Mineralquelle Gontenbad schliesslich doch übernommen: Wie kam es dazu?

Ich arbeitete inzwischen erfolgreich als Schulleiterin und konnte

mir darum auch vorstellen, eine Firma zu leiten. Die Eltern warteten immer noch auf den idealen Käufer, also auf jemanden, der die Infrastruktur und die Arbeitsplätze in Gonten erhalten würde. So sprang ich in die Bresche!

Letztlich sagte ich mir, dass diese Chance nie mehr kommt. Welche Familie kann schon mit einem solch kostbaren Gut wie Wasser «geschäften»? Und schlimmstenfalls könnte ich die Firma zwei Jahre später immer noch verkaufen.

Waren Sie auf diese Aufgabe vorbereitet, oder war es der klassische «Sprung ins kalte Wasser»?

Ich bin in diesem Geschäftshaus halt aufgewachsen, das gibt schon

mal Boden. Zudem habe ich mit 18 Jahren eine kaufmännische Lehre in der Firma meines Vaters abgeschlossen, kannte das Geschäft also auch von innen. Zur Vorbereitung besuchte ich noch das Management-Seminar an der Universität St. Gallen. Die Übernahme empfand ich aber trotz allem als Sprung ins eiskalte Wasser. Alle Mitarbeitenden wussten viel mehr als ich. Es galt zunächst, die technischen Prozesse kennen zu lernen, logistische Zusammenhänge zu erfassen, bestehende Kundinnen und Kunden zu pflegen und auch möglichst schnell neue dazu zu gewinnen. Im Weiteren hiess es, die Alltagsgeschäfte zu erledigen, daneben strategische Gedanken nicht zu vernachlässigen, den Businessplan zu verfeinern ...

Wie ging die Übergabe vor sich? Blieben Ihre Eltern noch eine Zeitlang ins Geschäftsgeschehen involviert, oder waren Sie von einem Tag auf den anderen die Chefin?

Ich begann im Oktober 1998; mein Vater erledigte damals die Buchhaltung noch auf einer mechanisch-

Zehn Jahre nach der Firmenübernahme ist (fast) alles neu: Maschinen, Gebäude, Infrastruktur, Teams, Abläufe, Strukturen und Produkte.



FOTO: MINERALQUELLE GONTENBAD AG



FOTO: MINERALQUELLE GÖTTENBAD AG

Zehn Jahre nach der Firmenübernahme kann Gabriela Manser auf bemerkenswerte Erfolge zurückblicken.

elektrischen «Ruf»-Maschine. Die Zeit bis Ende Dezember benötigte ich, um für meine Buchhaltungsführung eine PC-Lösung einzurichten. Die Absage an seine geliebte Maschine war auch der Grund, weshalb mir mein Papa nach dem 1. Januar 1999 mit der Buchhaltung nicht mehr helfen konnte – was ich sehr begrüsst hätte. Deshalb war es dann fast so: ich kam, er ging. Das war nicht immer einfach. Ich hätte gerne ab und zu nachgefragt. Aber er war der Meinung, ich müsse alles auf meine Art machen. Rückblickend war es ein grosses Glück, einen Vater zu haben, der so gut loslassen konnte.

Womit hatten Sie als Quereinsteigerin am meisten zu kämpfen?

Die Wirtschaftlichkeit als Notwendigkeit zu erfassen, damit die Löhne bezahlt und neue Maschinen angeschafft werden können. Das fiel mir nach 17 Jahren Schuldienst nicht

leicht. Ich habe mir deshalb sofort einen Treuhänder als Lehrer ausgesucht.

Dann fand ich meinen Job sehr einsam. Deshalb suchte ich mir gleich zu Beginn eine Gruppe Interessierter, die mir half Entscheidungen durchzudenken und mich auch dabei unterstützte, die Kommunikation und das Gesicht der Firma nach Aussen zu entwickeln und so mitzuprägen. Wir nennen dieses Gremium «Forum». Es trifft sich immer noch wöchentlich.

Wurden Sie von den Mitarbeitenden sofort als Chefin akzeptiert?

Vordergründig ja, denn sie wussten, dass ihr Arbeitsplatz von mir abhing. Etwas verborgener waren aber gewisse Vorbehalte da. Zum Glück hatte ich in 17 Jahren Pädagogik viel Führungserfahrung gesammelt, sodass ich mich nicht so schnell verunsichern liess. Es gibt vermutlich in

jedem Betrieb Mitarbeitende, die der alten Welt nachtrauern. Sich zu verändern ist wohl nie einfach. Wir arbeiten daran.

Als Nachfolgerin wird man immer mit dem Vorgänger verglichen: Wie war es für Sie, in die Fussstapfen Ihres Vaters und Grossvaters zu treten und gleichzeitig neue Wege zu gehen?

In den ersten fünf Jahren standen andere, dringendere Probleme an, so dass ich mir darüber gar keine Gedanken machen konnte. Es galt vor allem, die Technik auf den neusten Stand zu bringen, das Image der Firma zu verjüngen und bauliche Massnahmen zu ergreifen.

Von diesen Neuerungen hing die Zukunft des Unternehmens ab. Doch einige Mitarbeiter konnten sich nicht mit meinem Vorgehen anfreunden. Diese haben die Firma inzwischen verlassen.



FOTO: APPENZELLERLAND TOURISMUS

Im quellenreichen Appenzellerland ist die kleine Mineralwasser-Firma aus Gontenbad gross herausgekommen.

Seit Sie die Firma übernommen haben, sind nun zehn Jahre vergangen. Was hat sich in dieser Zeit verändert?

So ziemlich alles. Ausser dem kleinen, mir sehr ans Herz gewachsenen Kundenstamm und dem harten Kern der Mitarbeitenden, den ich übernommen habe, ist alles neu: Maschinen, Gebäude, Infrastruktur, EDV, die Teams, Abläufe, Strukturen und Produkte wie zum Beispiel «Blütenquell Flauder», «Himml» und «Wonder».

Was würden Sie rückblickend anders anpacken?

Ich hätte mit schwierigen und unkooperativen Mitarbeitenden weniger Geduld. Das ist denen gegenüber, die mitziehen wollen und sich flexibel zeigen, gerechter.

Wo sehen Sie die Herausforderungen für die nächste Zeit?

Nach dieser Aufbauphase befinden wir uns jetzt in einer Konsolidierungsphase. Das ist ein Kulturwandel – für einige vielleicht fast ein

kleiner Kulturschock. Arbeitsweisen, die früher optimal waren, reichen im heutigen Umfeld nicht mehr aus. Wir brauchen Mitarbeitende, die sich mit entwickeln und Freude am Lernen haben. Ich verstehe, dass dies nicht einfach ist. Guten Willen setze ich allerdings voraus.

Wie stellen Sie sich dereinst Ihre Nachfolgerin vor?

Ich versuche von der Firma aus zu denken: eine Person oder ein Gremium, das fähig und bereit ist, dieses Juwel als solches weiterzuentwickeln und die Marken am schweizerischen Mineralwassermarkt interessant zu halten. Sobald ich fünfzig bin, werden der VR und ich dieses Thema anpacken. Somit werde ich einen Vorsprung von zehn Jahren auf meinen Vater haben, der mit sechzig seine Nachfolge anpackte und es mit siebzig schaffte – was definitiv sehr spät war. Ich bin stolz auf das, was wir als Goba-Team in den letzten 10 Jahren geschafft haben.

Zur Person

Als jüngstes Mitglied der dritten Generation übernahm Gabriela Manser 1999 mit 37 Jahren die Mineralquelle Gontenbad. Die Quereinsteigerin – sie war zuvor Kindergärtnerin, Spitalpädagogin und Schulleiterin – verhalf der kleinen Mineralwasser-Firma in zehn Jahren zu einem neuen Markenauftritt, neuen Produkten und einem beachtlichen Erfolg. Der Betrieb wuchs von neun auf über dreissig Mitarbeitende, der Umsatz von 2,2 auf über 11 Millionen Franken. 2005 erhielt Gabriela Manser den Prix Veuve Cliquot als «Unternehmerin des Jahres». 2007 wurde sie für den Swiss Award im Bereich Wirtschaft nominiert und erhielt im gleichen Jahr den Förderpreis der Stiftung Lilienberg Forum.

www.mineralquelle.ch

Der Veränderungsprozess steht im Zentrum

Der Königsweg der Nachfolge

■ Franziska Müller Tiberini, Familienunternehmen.ch, Zürich

Die Nachfolge ist ein sehr komplexer Veränderungsprozess, der sich in der Regel über fünf bis zehn Jahre hinzieht. Unabhängig von der Grösse der Firma, der Familie und dem involvierten Vermögen, braucht er eine langfristige Planung und entsprechende Schritte. Diese reichen vom persönlichen Entscheid, wie das «Leben danach» gestaltet werden soll, über die Strategieplanung des Unternehmens, der Führungsstruktur der Firma und des Verwaltungsrates, bis hin zur Nabtstelle Familie, Vermögens- und Erbregelung inklusive Aktienbindungs-, Ehe- und Erbverträge.

Was unterscheidet Familienunternehmen grundsätzlich von anderen Unternehmen? Eigenkapital, Führung und Familie sind miteinander verknüpft; die Verantwortung direkt mit dem Eigenkapital verknüpft. Eine langfristige, erfolgreiche Planung sollte der Königsweg eines jeden Familienunternehmens sein. Die Übergabe der Firma, sei es an die nächste Generation innerhalb der Familie oder an neue Besitzer ausserhalb, erfordert rigorose Massnahmen. Sinnvoll ist es, von Anfang an möglichst alle Betroffenen (Mitarbeitende, Verwaltungsrat, Familie) in den Lösungsprozess einzubeziehen. Die Mediation als Vorgehensstruktur für komplexe Veränderungsprozesse eignet sich gut, um systematisch alle Beteiligten einzubinden und mit ihnen eine Lösung zu finden, die am Ende als «fairer Prozess» beurteilt wird. In der Praxis beobachte ich, dass dadurch beispielsweise finanzielle Ungleichheiten unter den Familienangehörigen zu Gunsten des langfristigen Überlebens der Firma akzeptiert werden können. Die Gleichbehandlung in kinderreichen Familien ist für die Eltern oft ein zentrales Anliegen.

Konflikte in Familienbetrieben, vor allem in Zusammenhang mit Nachfolge und Erbe, sind variantenreich. Hilflos stehen potentielle Nachfolger, Bankfachpersonen und Berater aller Sparten einem Firmenpatron gegenüber, der nicht loslassen will, der lieber unterm Schreibtisch stirbt, als abzutreten. Etwa der 82-jährige CEO und Verwaltungsratspräsident, der aussagt: «Im Moment bin ich noch nicht bereit, das Zepter aus der Hand zu geben» – durchaus kein Einzelfall.

Menschen die sich in Familiengesellschaften engagieren, haben das Recht auf eine langfristige Planung. Häufig werden Konflikte hingegen erst angepackt, wenn schon viel Geschirr zerschlagen ist; Streit (vielfach versteckt hinter der Familienfassade) ist aber einer der hartnäckigsten Hinderungsgründe für eine erfolgreiche Nachfolge. Die Unfähigkeit, offen über heikle Themen zu diskutieren ist eine weit verbreitete Ursache für missglückte Nachfolgen.

Während vor 20 Jahren die Nachfolge von der ersten und die zweite Generation innerhalb der Familie noch 80 Prozent ausmachte, liegt diese Zahl heute noch bei 45 Prozent. Hinter Familien, die ihre Unternehmung über mehrere Generationen leiten, stehen bewährte Regelungen (Familienrat, Familiencredo, klare Definition der Schnittstellen und Aufgaben, Aktionärs-/Aktionärbindungsverträge, Governance-Strukturen). In diesen Fällen wird eine Kommunikations- und Informationspolitik gepflegt, die allen beteiligten Familienmitgliedern (ob in der Firma tätig oder «nur» Aktionär) Rechnung trägt.



Franziska Müller Tiberini

Lässt sich dieses komplexe Problem lösen? Ja, aber nur mit Menschen, die sich ernsthaft mit der eigenen Zukunft auseinandersetzen wollen, die andere in den Prozess einbeziehen und die bestmögliche Lösung für alle anstreben. Mit Offenheit und Transparenz müssen die persönliche, familiäre, unternehmerische Ebene sowie die Themen rund um Kapital und Eigentum hinterfragt werden.

Franziska Müller Tiberini begleitet als Coach und Mediatorin seit über zehn Jahren Familien und Familienunternehmen bei Nachfolge- und Erbschaftsangelegenheiten. www.familienunternehmen.ch. Ihre neueste Publikation, «Erben im Familienunternehmen», ist 2008 im Orell Füssli Verlag erschienen.

Trendfolger oder Meinungsführer ?



3A SA (Alternative Asset Advisors)

Mitglied der SYZ & CO Gruppe

Genf | Zürich | Lugano | Locarno | London

Luxemburg | Mailand | Rom | Salzburg

Nassau | Hong Kong

www.3-a.ch

3A Alternative Funds



Luxemburgische SICAV zugelassen in der Schweiz als "Fonds mit besonderen Risiken"

Die SYZ & CO Gruppe besteht aus mehreren Gesellschaften, unter anderem Bank SYZ & CO AG und 3A SA.

3A Alternative Funds ist eine luxemburgische SICAV (Société d'Investissement à Capital Variable) zugelassen in der Schweiz als "Fonds mit besonderen Risiken". 3A Alternative Funds besteht aus einer Familie von mehreren Hedge-Dachfonds, die verschiedenen alternativen Anlagestrategien entsprechen. Eine Anlage in 3A Alternative Funds birgt erhebliche Risiken. Die mit einer Anlage in Hedge Fonds verbundenen Risiken sind mit denen von traditionellen Effekte fonds, die in börsenkotierte Wertpapiere investieren, nicht vergleichbar. Die Erreichung der Anlageziele kann von 3A Alternative Funds nicht garantiert werden. Die Anlageergebnisse können zudem beträchtlichen Schwankungen unterliegen, und die Anleger gehen das Risiko ein, den ganzen Anlagebetrag oder einen Teil davon zu verlieren. Potenzielle Anleger sollten sorgfältig prüfen, ob der Kauf von Anteilen für sie auf Grund ihrer finanziellen Situation in Frage kommt (siehe Abschnitt «Risikofaktoren» des Verkaufsprospekts). Der Verwaltungsrat der 3A Alternative Funds ist jedoch bemüht, die Risiken durch eine strenge Auswahl der Anlagen im Rahmen eines Due-Diligence-Verfahrens zu minimieren (siehe Abschnitt «Vermögensverwaltung» des Verkaufsprospekts). Auf der Grundlage von Jahresabschlüssen können keine Anteile gezeichnet werden. Zeichnungen besitzen nur dann Gültigkeit, wenn sie auf der Grundlage des aktuellen Verkaufsprospekts erfolgen. Potenzielle Anleger können am Sitz der 3A Alternative Funds kostenlos folgende Unterlagen anfordern: Die Satzung, den Verkaufsprospekt, den Jahresbericht und die Halbjahresberichte sowie eine Aufstellung der Wertpapierbestandsveränderungen im Portefeuille jedes Einzelfonds während der betreffenden Periode. In der Schweiz sind die Unterlagen beim Vertreter erhältlich. Die börsenrechtliche Bekanntmachung findet in der Schweiz in Le Temps und im Schweizerischen Handelsamtsblatt. Die historische Performance stellt keinen Indikator für die laufende oder zukünftige Performance dar. Die Performancedaten lassen die bei der Ausgabe und Rücknahme der Anteile erhobenen Kommissionen und Kosten unberücksichtigt. Vertreter und Zahlstelle in der Schweiz: Bank SYZ & CO AG, rue du Rhône 30, CH-1204 Genf.

Die Entstehung des Family Office

Vom «Hausmeier» zu den Rockefellers

■ Roland Raimondi, KeyClient Group Switzerland, UBS AG

In den letzten zehn Jahren haben so genannte Family Offices ein starkes Wachstum erlebt. Doch blickt dieses diskrete Geschäft auf eine bewegte Vergangenheit zurück. Seine Ursprünge lassen sich bis ins Mittelalter zurückverfolgen.

Wachsendes Vermögen und neue Finanzprodukte steigern zunehmend die Nachfrage nach adäquaten Finanzdienstleistungen. Einer der spezialisiertesten und komplexesten Bereiche des Private Banking ist das Family Office. In der Literatur wird das Family Office zwar als Teil des Private-Banking-Geschäftes verstanden, in der Praxis ist diese Abgrenzung jedoch nicht ganz so eindeutig. Gewisse Geschäfte kommen dem institutionellen Bankengeschäft sehr nahe. Das Family Office umfasst die professionelle, vollumfängliche Betreuung von umfangreichen Privatvermögen, insbesondere von Familienvermögen. Die Verwaltung eines sehr hohen Vermögens stellt für eine Privatperson meist eine grosse Herausforderung dar. Das komplexe Umfeld zu durchschauen und hieraus die optimalen Anlagen zur Erreichung der eigenen Ziele zu wählen, wird für den durchschnittlichen Kunden zusehends schwieriger. Zusätzlich können familiäre und geschäftliche Probleme so ineinander verflochten sein, dass es auch für einen externen Fachberater schwierig wäre, diese ohne den Einbezug aller Familienmitglieder zu erkennen und zu lösen. Ein Family Office bietet heute daher häufig die ideale Struktur, um solche Herausforderungen anzugehen.

Die Entwicklung des Family Office vom Ursprung bis zum heutigen Geschäftsmodell kann weit in das frühe Mittelalter zurückverfolgt werden, als sich die Idee eines Family Office in der Form der «Trustis Dominica» zu entwickeln begann.

Vom Hausmeier zum Family Officer

Im 6. Jahrhundert gewann der Hausmeier (maior domus), ursprünglich der Vorsteher des Hausgesindes, zunehmende Verantwortung bei der Verwaltung des Königsgutes und trat da-

mit an die Spitze der «Trustis Dominica», der königlichen Gefolgschaft. Bald dirigierte der Amtsinhaber des Hausmeieramtes die gesamte Verwaltung weit über das königliche Haus und den Hof hinaus über ganze Reichsteile. Um das Jahr 600 interessierte sich verstärkt auch der weitere Adel für diese Dienstleistung. Die Idee eines Verwalteramtes, das als Intermediär das Gut der wohlhabenden Adelsfamilie verwaltet und die dabei involvierten Akteure koordiniert, fand zu dieser Zeit ihren Ursprung.



FOTO: AUS: LES TRÈS RICHES HEURES DU DUC DE BERRY, MUSÉE DU CONDÉ, CHANTILLY.

Schon im Mittelalter beauftragten adelige Familien den Hausmeier mit dem Verwalten ihres Gutes.

Die Familie Medici als Pionier

Ein weiterer Meilenstein auf dem Weg zum Family Office waren die ersten europäischen Banken. Im 14. Jahrhundert begannen reiche Handelsfamilien, Banken zu gründen, um ihre angehäuften Vermögen zu verwalten. Einer dieser Pioniere war Giovanni di Bicci de Medici. Die von ihm gegründete Banco Medici gilt als Vorläufer der heutigen Privatbanken. Die Familie Medici war dank dem Textilhandel zu Reichtum gekommen und unterhielt enge Beziehungen zur florentinischen Volkspartei. Dank ihrer Nähe zum Papsttum – Giovanni wurde zum Bankier des Papstes – führten sie die damalige europäische Finanzwelt an. Die Familie gilt als Begründerin des modernen Bankenwesens. Als Mäzenen unterstützten und finanzierten die Medici die Künste, die Architektur, die Musik, die Literatur, die Wirtschaftswissenschaften, die Naturwissenschaften sowie die Diplomatie und Politikwissenschaften und prägten damit das Zeitalter der Renaissance. Dazu wurde eine ganze Reihe von Talenten der jeweiligen Sparten verpflichtet. Über Jahrhunderte wurde der Wohlstand der Familie Medici in der Form eines Family Office verwaltet. Noch heute existiert eine 1899 gegründete Treuhandgesellschaft, die Family Offices führt und deren Wurzeln in der Familie Medici zu finden sind.

Schweizer Vorbild für Amerikanische Industrielle

Die ersten Family Office-Konzepte im modernen Sinne sind im 19. Jahrhundert in den USA entstanden. Um ihr Familienvermögen zu sichern, richteten grosse Industrieunternehmer private Büros nach dem Vorbild der Schweizer Privatbanken ein. Alle Dienstleistungen und Produkte sollten hierbei aus einer Hand kommen. Dieses Konzept kann auf die Grün-

dung des House of Morgan und auf die Rockefellers zurückgeführt werden. Die Familie des Financiers und Kunstsammlers J.P. Morgan gründete 1838 das House of Morgan, das ihr Vermögen verwalten sollte. Später entwickelte sich die Idee, die vorhandenen Dienstleistungen auch anderen Familien anzubieten. Es schlossen sich daraufhin weitere Familien, wie die Guggenheims, die Vanderbilts und die Familie DuPont dem House of Morgan an. 1882 gründeten die Rockefellers ihr Family Office. Heute noch erstreckt sich dieses über drei Stockwerke im GE Building des Rockefeller Centers und betreut 150 Blutsverwandte des Industrieunternehmers John D. Rockefeller.

Durch Asset-Pooling profitieren

Fundierte Zahlen zu den Family Offices sind aufgrund der hohen Diskretion und Verschwiegenheit in der Branche kaum ausfindig zu machen. Es wird angenommen, dass heutzutage weltweit über 100 000 Personen ein Vermögen von mehr als 30 Mio. US-Dollar aufweisen. Diese so genannten Ultra High Net Worth Individuals (UHNWIs) sind Zielgruppe für Family Office-Services. In Europa stehen geschätzten 25 000 UHNWIs rund 4000 Institute gegenüber, die Family Office-Services anbieten – davon sind etwa 750 als Single Family Office organisiert, welche sich ausschliesslich einer Familie widmen.

Im Unterschied dazu bieten die geschätzte 2000 europäischen Multi Family Offices ihre Dienstleistungen jeweils mehreren, voneinander unabhängigen Kunden bzw. Familien an. Im Durchschnitt werden hier 10 bis 15 Kunden pro Family Office betreut. Zwischen den einzelnen Familien müssen theoretisch keine Beziehungen bestehen. Es kann aber durchaus vorkommen, dass eine Familie, die im Besitz eines Single Family Offices ist, diese Dienstleistung

einer ihr nahe stehenden Familie öffnet. Durch das Zusammenlegen von Interessen und Vermögen versprechen sich die Familien einen breiteren Zugang zu und eine grössere Auswahl an Anlageprodukten und integrierten Dienstleistungen, die sie alleine nicht in Anspruch nehmen könnten. Durch Asset-Pooling profitieren sie zudem von Preis- und Kostenvorteilen bei den Management- und Transaktionsgebühren.

Ansatz der offenen Architektur

Im Gegensatz zu den unabhängigen Single und Multi Family Offices bieten heutzutage auch immer mehr Finanzinstitute wie Geschäfts- und Privatbanken hauseigene Multi Family Offices an, um den veränderten Ansprüchen ihrer Kundschaft gerecht zu werden.

Diesen Institutionen wird jedoch oft vorgeworfen, nicht über die nötige Distanz bei Anlageentscheidungen zu verfügen. Eine Möglichkeit, dem entgegenzuwirken, bietet der «Ansatz der offenen Architektur». Dies bedeutet, dass hauseigene ebenso wie Produkte und Dienstleistungen von Dritten unvoreingenommen verglichen und in Betracht gezogen werden können. Im Zentrum steht das Profil des Kunden und die für seine Bedürfnisse am besten geeignete Vermögensallokation. Nur wenn Family Offices unabhängig sind, kann auch in Zukunft sichergestellt werden, dass die Auswahl der Produkte ausschliesslich aufgrund von Qualitätsaspekten geschieht, und nur die besten Analysten involviert werden.

Roland Raimondi, lic. oec. publ., ist der Verfasser einer Forschungsarbeit zum Thema «Family Offices – Marktstruktur, Kundenanalyse und Anlageverhalten».

Au service de la famille

■ Thierry Bichel, Family Office Partnership, Zug

Généralistes ou spécialisés, les Family Offices jouent un rôle important dans la gestion de fortune et le suivi d'une clientèle aisée et exigeante.

La locution «Family Office» désigne une agence spécialisée dans les services destinés à la famille. Si son retour en force date du début des années 1980, la pratique est très ancienne. Lié au rôle du confident, le Family Office est la prestation que fournit un conseiller à une famille en lui apportant un diagnostic de son argent, à la manière du service rendu par le médecin pour préserver la santé de ses patients ou par le curé pour pro-

téger la pureté de l'âme de ses paroissiens.

Mêmes idées, différentes structures

Ce concept «bureau de famille» préserve d'une génération à l'autre les intérêts familiaux à travers un centre multiservices dédié. Il existe deux sortes de Family Offices, les Family Offices (FO) généralistes, offrant tous les services et les Family Investment

Offices (FIO) s'occupant des investissements financiers. Les FIO offrent des services financiers et au-delà, la coordination des prestations externes, tels que les «soft services», la gestion des problèmes quotidiens familiaux et patrimoniaux. Les FIO sélectionnent les meilleurs gérants et mettent en place des fonds ou des portefeuilles dédiés ou agissent comme gérants sous une architecture ouverte.

Au fil du temps, les Family Offices ont vu aux Etats-Unis et en Europe leurs champs d'intervention se multiplier. Certains d'entre eux ont dû se constituer une clientèle plus large pour faire face aux charges de fonc-



Les services de Family Office auraient peut-être préservé la famille Buddenbrooks (du roman homonyme de Thomas Mann) de la ruine. (Photo de la représentation théâtrale «Buddenbrooks», Blickfelder 2008).

Die komplette Software-Lösung für
Portfolio-Management und
Administration:

- Effizientes Portfolio-Management
- exakte Performance-Messung
- Schnittstellen zu Banken
- Elektronisches Archiv
- Transaktionsüberwachung
- Compliance
- Risikoklassifizierung

Ein verlässlicher Partner ...



XONOS AG
INFORMATIKLÖSUNGEN

Gotthardstrasse 10a · 8800 Thalwil
T: 044 721 37 37 · www.xonos.ch

Annonce

tionnement. Les structures se sont ainsi modifiées passant du Single Family Office au bénéfice d'une famille unique gérée par un homme de confiance salarié, au Multi Family Office destiné à plusieurs familles.

Les variantes du Single Family Office

Le Single Family Office est une entité exclusivement dédiée au patrimoine d'une famille. Elle se présente sous trois formes:

- Une microstructure constituée d'un conseiller/gérant et un employé administratif, directement rémunérée par la famille et totalement à son service, moyennant un coût annuel prédéterminé.
- Une structure légère de trois à six personnes, qui regroupe le conseiller/gérant, un juriste fiscaliste et un appui administratif de une à deux personnes.
- Une structure complète regroupant une entité propre à la famille comme un holding de participations ou un trust. Cette variante est large-

ment répartie auprès des grandes entreprises familiales, on parle d'un Corporate Family Office: un ensemble de prestations coordonnées intégrant la gestion privée et servant les intérêts d'une seule famille.

Cabinet ou banque privée

Le Multi Family Office est une structure qui propose ses compétences à plusieurs familles. On distingue généralement deux types:

- Un cabinet indépendant qui gère plusieurs familles en étant le coordinateur global qui travaille avec de nombreux partenaires. L'ensemble des prestations, qu'elles soient juridiques, financières ou fiscales, fait l'objet d'une totale externalisation. Le gérant est un maître d'œuvre entre les familles et les prestataires. Il s'occupe de la gestion de plusieurs familles qui ont décidé de lui confier leurs biens pour partager les coûts. Cet architecte du patrimoine souhaite être uniquement rémunéré par sa clientèle pour privilégier l'indépendance du conseil.

- Un département faisant partie d'une banque privée, consacré à jouer le rôle de Multi Family Office. Dans ce cas, il s'agit d'équipes pluridisciplinaires qui travaillent à temps plein pour plusieurs familles.

Petite typologie de la clientèle

Quelles sont les personnes susceptibles de bénéficier des services d'un Family Office? En général, on distingue entre fortune récente et fortune traditionnelle. La clientèle «old money» est familiale, liée aux fortunes traditionnelles où les patrimoines sont hérités. Dans les fortunes récentes, les héritiers ne sont pas tous issus d'illustres lignées. On parlera d'une fortune traditionnelle d'une famille ayant passé le cap de la 3ème génération. Se sont ainsi constituées des grandes dynasties qui ont su conserver un patrimoine ancestral. Cette clientèle accepte une facturation partielle des services et cherche un accompagnement dans la durée qui la décharge de tout souci.

La clientèle «new money» est entrepreneuriale, où les patrimoines sont notamment issus de cessions d'entreprise. Elle rémunère son Family Office pour la coordination des interventions d'experts extérieurs. Elle attend une ingénierie patrimoniale plus ponctuelle, limitée à des phases critiques de transition, de planification et de gestion. Les «ultra high net worth individuals» (UHNWI) au patrimoine financier supérieur à 25 millions d'euros représentent moins de un pourcent de la clientèle privée mondiale. Plus de 90 pourcent des «high net worth individuals» (HNWI) ont un patrimoine financier compris entre un et cinq millions d'euros dans le monde.

La clientèle des Family Offices présente souvent une structure familiale complexe. (Photo de la première mondiale du film «Buddenbrooks», le 16 décembre 2008 à Essen).



PHOTO: STAF/SANZLE/INDRHEIN/WESTALEN / FOTOGRAF: RAUPH/SONDERMANN

Rechtzeitig geeignete Nachfolger aufbauen

■ Peter Schuppli, Managing Partner Cottonfield Family Office AG, Mitglied der Aquila Gruppe

Beinahe täglich kümmern sich die Partner in Family Offices um Nachfolgefragen ihrer Kunden. Häufig genug bleibt dabei die Regelung der Weiterführung des eigenen Geschäfts auf der Strecke.

Unter dem Titel «Family Office» existieren ganz unterschiedliche Modelle, Konzepte und Strukturen. Die folgenden Ausführungen beziehen sich schwergewichtig auf das Modell des unabhängigen Multiclient Family Office.

Dieses setzt sich in der Regel aus einer grösseren Zahl von Partnern, Spezialisten und Sachbearbeitenden zusammen, welche gemeinsam verschiedene Familien betreuen. Fallweise können Fachspezialisten aus einem breiten Netzwerk zugezogen werden.

Das Family Office offeriert neben dem im Aufwand oder als Pauschale verrechneten Beratungsleistungen vor allem eine umfassende strategische Vermögensberatung mit Konsolidierung, Reporting und Investment Controlling. Einzelne Anlage- und Investitionsthemen werden selbst abgedeckt, für andere wird gezielt mit Dritten zusammen gearbeitet.

Bei der Nachfolge stellen sich zwei Kernfragen: Was passiert beim unverhofften Ausfall eines Partners und wie wird eine altersbedingte Nachfolge geregelt? Beide Situationen können zu Ertragsausfällen, Zusatzkosten und nicht finanzierbaren Auskaufslösungen führen. Die Thematik muss darum umfassend behandelt und frühzeitig geregelt werden. Klare, verbindliche und einheitliche Werte, ein vernünftiges Vertragswerk, eine zweckmässige Altersstruktur und das aktive Angehen personeller Fragen bilden die Grundlage.

Unternehmen transparent bewerten

Ein Verkauf an Dritte – verbunden mit dem Abgang der bisherigen Partner – dürfte eher die Ausnahme sein.

Zu stark hängen Kundenverbindungen und daran gekoppelte Erträge an einzelnen Schlüsselpersonen. Damit aber bei einem Verkauf von Anteilen untereinander oder an Dritte klare Preisvorstellungen herrschen, ist eine jährliche Unternehmensbewertung mit transparenter Formel, die schriftlich festgehalten wird, zwingend. Angestrebt werden steuerfreie Verkäufe von Aktienpositionen. Sehr oft kommen aber auch «earn out»-Modelle (prozentuale, meist degressive Beteiligungen am zukünftigen Ertrag über eine gewisse Zeit) oder Mischformen zur Anwendung.

Die meisten Firmen dürften als Aktiengesellschaft aufgesetzt sein. Ein entsprechender Aktionärbindungsvertrag regelt die wahrscheinlichen Fälle (Tod, Reduktion der Arbeitszeit, Pensionierung, Übertritt zu einem Mitbewerber, Mitverkaufsrechte und -pflichten). Ziel soll es sein, dass die verbleibenden Partner in jedem Fall eine realistische Chance haben, das Unternehmen weiter zu führen, ohne dass unerwünschte Dritte dazu stossen.

Partnernachwuchs sicherstellen

Eine zweckmässige Alterspyramide und das gezielte Ergänzen mit Spezialisten verschiedener Fachrichtungen vereinfacht die Übergabe an die nächste «Generation». Dazu müssen auch rechtzeitig jüngere Menschen mit Partnerpotenzial aufgebaut und integriert werden.

Von der Grundidee her sollten die Managing Partner (40 – 60 Jahre) das Unternehmen mehrheitlich besitzen und auch führen. Senior Partner (60 – 75) reduzieren ihr Engagement sukzessive und geben Unternehmensan-

teile ab. Die frei werdenden Aktien werden von jüngeren Partnern (30 - 40 Jahre) übernommen. Die Anteile können auch als Bonus weitergegeben werden. Das «Rotationsprinzip» stellt sicher, dass nur aktiv Mitarbeitende am Unternehmen beteiligt sind und neue Partner genügend Zeit haben, ihren Anteil schrittweise zu erwerben. Das Modell setzt allerdings eine Mindestgrösse des Unternehmens – personell und kundenmässig – voraus.

Besonderheiten im Family Office

Von den Grundsätzen her unterscheidet sich die Nachfolgeregelung im Family Office nicht von derjenigen in anderen Unternehmen. Der Käufermarkt ist aber sehr viel kleiner als in anderen Branchen oder bei einem reinen Vermögensverwalter. Der Verkauf eines Family Offices an eine Bank ist nicht möglich, die zwingend notwendige Unabhängigkeit ginge dabei verloren. Der Verkauf an einen Kunden kommt aus Diskretionsgründen oft nicht in Frage. Damit bleiben nur die firmeninterne Nachfolgeregelung, die Fusion mit einem anderen, ähnlich positionierten Unternehmen oder das Einbringen in einen grösseren Verbund. Die unabhängige Plattform oder Netzwerkstruktur erlaubt es, einzelne Teilaufgaben (wie etwa Asset Management, makroökonomische Analysen, Konsolidierungen, IT, Back Office) kostengünstig an nahestehende Dritte zu übertragen oder Partnergesellschaften fachlich zu ergänzen.

Wie in einem guten Weinkeller sollten auch im Family Office verschiedene Generationen und Jahrgänge vertreten sein.



The architecture is the real challenge

■ Alexia Rambosson Bellingan, Executive Director Wealth and Tax Planning at Bank Julius Baer

Diversified assets in various countries, different tax regimes and legal systems – only the right constellation of highly skilled specialists can satisfy the needs of wealthy families and high net worth individuals.

Wealthy families and high net worth individuals (HNWIs) represent a special client segment that faces new and particularly difficult challenges in the current environment. On the one hand, they have relationships and investments in different countries that expose them to various tax regimes and legal systems. On the other hand, HNWIs have very diversified assets encompassing not only traditional bankable assets but also

– and more importantly – real estate holdings, family businesses, etc. Consequently, they face a multitude of risks ranging from investment losses and liability, tax and reputational risks to the erosion of wealth as a result of the division of assets upon succession. Wealthy families and HNWIs seeking long-term growth and success therefore require coordinated asset management, legal advisory and other services – often

involving highly skilled specialists. Infrastructural solutions such as family offices can fulfill these needs provided they are properly structured and involve the right people.

Increasing popularity of family offices

Family offices are growing increasingly popular in view of their ability to provide highly flexible, state-of-the-art infrastructural solutions to support wealth management and preserve the lifestyles of wealthy families and HNWIs. They usually take the form of special entities that focus exclusively on the management of wealth, families and/or businesses. Depending on the client's individual circumstances, the family office may provide the necessary services internally or supervise the delegation of these services to external specialists such as banks and law firms.

Like the architecture of the family office itself, the profile and roles of the employees are tailored to the requirements of the client and vary, depending on the type of services needed. For example, a family office that provides asset management services will need a Chief Investment Officer, assisted by the right number of analysts and traders. Equally, a family office that outsources the management of the client's assets to third party specialists and focuses on tax and legal planning will require a team of tax and legal specialists. Furthermore, the roles and responsibilities of family office employees vary, depending on whether they are dedicated staff or external consultants (e.g. if the family office establishes an investment committee).

How to define the right profiles

The considerable flexibility that exists when defining family office architecture and the profiles of its employees also constitutes a weakness,



PHOTO: FOTOLIA.DE

Finding the right family office architecture is a complex challenge.

since no standard rules apply to ensure that the right solution is implemented. It is therefore important to adopt a structured process that addresses and coordinates all the key aspects of a family office – from its legal structure to the job profile of its employees and operational support. This process should be based on a defined code of conduct, which should first determine the framework of the family office, i.e. the existing family governance, as well as its organization and vision, legal structure and values. The second part of the code should focus on the services provided. This is vital to assess the benefits created by the family office, to define the costs incurred and the resources required, and – last but not least – to manage the expectations of the family members. The third part of the code of conduct should describe the governance structure of the family office itself, i.e. define its scope and establish a framework of roles and responsibilities, as well as key performance indicators to evaluate the family office's effectiveness in managing the family assets and in performing its other functions. The governance structure should include the mission statement, objectives, strategy and roles and responsibilities of the employees, as well as detailing the involvement of family members and third party specialists. It should also address key aspects such as the establishment of formal committees and board structures, communication processes, compliance systems, decision making processes, management controls, risk management, reporting lines and deputizing arrangements, contingency plans and confidentiality processes.

Accounting and reporting systems are crucial

Furthermore, the code of conduct should define the functional infra-

structure of the family office, as this forms the basis for its day-to-day management and operation. The critical elements of the functional infrastructure are the accounting and reporting systems on the one hand and the IT systems on the other. The accounting and reporting systems must provide up-to-date information to help identify critical issues and facilitate decision-making processes. For the purposes of consolidated reporting, family offices can either have internal accounting and reporting systems or can appoint a global custodian, for example. Meanwhile, its IT systems must allow online transactions to be carried out in a secure environment, ensuring fast processing and reporting without compromising security. Finally, the code of conduct should set out the requirements and conditions regarding the use of external providers (financial institutions, lawyers, auditors, etc.) and ensure that the family office can cooperate with these third parties in an optimal manner.

Finding the right family office architecture

In view of the numerous and complex challenges that exist, it is essential to have the right dedicated family office structure, which will play a central role in coordinating the management of – and monitoring – family wealth. This structure should not only be robust and flexible from an operational perspective but should also guarantee that sound governance systems, effective monitoring tools and the right dedicated specialists are in place. This is especially critical for long-term growth and success. A further challenge when creating a specially tailored family office is the fact that many advisors are now highly specialized – with a narrow field of expertise – and often lack experience in other areas that

are necessary to develop the right solution. Consequently, the establishment of an efficient process, the benchmarking of the family office against existing codes of conduct, and the involvement of advisors who can expertly address a diverse range of issues (tax, legal, governance, operations, etc.) are absolute prerequisites.

Advertisement



**Software für
Vermögensverwalter**

Performance, Konsolidierungen,
BVG, Strategieüberwachung,
Handelsunterstützung,
Optionsüberwachung, Family Office,
Transparenz, Anlagepolitik,
Risikoverteilung.

***Endlich eine Software, mit
der Sie sich auf Wichtigeres
konzentrieren können als
auf die Software.***

regioData Consulting AG

Informatikdienstleistungen für
Vermögensverwalter

Baslerstrasse 354
4123 Allschwil

Tel. 061 462 01 00
Fax 061 462 01 04
E-Mail: regiodata@bluewin.ch
www.regiodata.ch

Quand chance rime avec diligence

■ Pierre-Alain Wavre, CEO Family Office, Pictet & Cie

Dans «l'Almanach du bonhomme Richard» de Benjamin Franklin, publié en 1732, le père Abraham – vénérable vieillard à la longue chevelure blanche –, cite les propos, devenus fameux, de ce personnage: «La diligence est mère de la chance». Cette maxime s'applique particulièrement bien aux patrimoines familiaux, dont les structures élaborées avec diligence assurent une évolution favorable à travers plusieurs générations.

Le rôle joué par un Family Office pour la structuration d'un patrimoine peut être particulièrement mis à l'épreuve en période de crise économique et financière, telle que nous la vivons depuis quelques mois.

L'expérience nous a montré que c'était uniquement en structurant une fortune en amont, avec rigueur et indépendance, qu'il était possible de limiter d'éventuelles déconvenues liées à une évolution défavorable des

marchés financiers et de l'économie. Et c'est ainsi qu'une méthode particulièrement adaptée pour organiser les fortunes de familles dont les avoirs dépassent 100 millions de francs suisses continue de faire ses preuves. Elle comprend trois axes principaux, tels que décrits ci-après.

Les secrets de la protection patrimoniale

Le premier axe a pour objectif la pro-

tection des avoirs de la famille à travers plusieurs générations, notamment par une planification patrimoniale adaptée. Au début de la relation avec un Family Office, une consultation méthodique doit aboutir à une compréhension approfondie de la globalité d'une situation donnée. Un chargé de relation expérimenté doit ainsi savoir poser les bonnes questions, liées à tous les aspects successoraux, fiscaux et juridiques.

La protection du patrimoine passera ensuite par exemple par la mise en place de structures d'optimisation telles que des trusts, des fondations ou toute autre structure légale, en fonction des diverses juridictions auxquelles les membres de la famille sont soumis. En optimisant la détention du patrimoine sur le plan fiscal, sa conservation à long terme pourra ainsi être assurée.

La structuration bien orchestrée d'un patrimoine est à la base de toute croissance.



PHOTO: WIENER STYPHONIKER, © BUBU DUJMIC

La solution de protection préconisée s'avère en outre généralement meilleure lorsqu'elle est le fruit d'une collaboration comprenant plusieurs intervenants: les spécialistes internes du Family Office, des experts juridiques et fiscaux internationaux triés sur le volet, ainsi que les conseillers avec lesquels la famille entretient déjà des relations.

Une vision à long terme

Une structure visant à la croissance du patrimoine de la famille sur plusieurs décennies constitue le deuxième axe. Un objectif global de risque et de rendement à long terme doit ainsi être fixé, tenant compte de divers paramètres comme les buts professionnels et personnels de chacun de ses membres. Aussi, les besoins en liquidités ordinaires et une marge pour les besoins extraordinaires doivent être définis, par exemple à l'aide d'un modèle prédictif de cash flows à court, moyen et long terme. Parallèlement, une revue approfondie des engagements et des scénarios extrêmes s'avère essentielle.

Le Family Office intervient parfois aussi en tant que médiateur, lorsque des divergences d'opinion sur certains sujets relatifs à l'allocation du patrimoine surgissent. Par exemple, quand une structure patrimoniale intègre un investissement important dans une entreprise familiale, le Family Office peut être amené à proposer des solutions innovantes, basées sur une vision objective. Il peut ainsi être appelé à devenir le relais d'une gouvernance familiale bien définie.

Une allocation d'actifs appropriée doit en outre se détacher de tout effet de mode et procéder également d'une architecture ouverte, intégrant les meilleurs véhicules d'investissement existants sur le marché. Ces derniers ne devraient cependant être retenus que s'ils sont issus d'une évaluation quantitative et qualitative rigoureuse.

Structuration intelligible pour la famille

Les divers placements diffèrent bien entendu selon les besoins spécifiques de chaque famille. Mais les classes d'actifs proposées sont le plus souvent identiques, dans des proportions différentes. En effet, outre les actifs traditionnels comme les actions ou les obligations, une surface financière très importante permet d'allouer une partie du capital à des actifs alternatifs moins liquides, mais aux rendements parfois plus attrayants sur le long terme, comme par exemple le private equity, certaines stratégies de hedge funds, l'art ou encore l'immobilier.

Cependant, le renforcement d'une approche ségréguée de gestion d'actifs pour des patrimoines importants constitue l'un des corollaires de la crise actuelle, au détriment des fonds de placement et autres véhicules de placement collectifs à liquidité variable et changeante.

Par ailleurs, une allocation appropriée visant la croissance à long terme ne doit pas reposer uniquement sur des mesures statistiques et quantitatives historiques, car une approche basée sur l'adage de Meyer Guggenheim¹ «always go in for the big development when the business barometer is low» produit souvent des résultats d'investissement plus fructueux.

Fondamentalement, un Family Office doit avant tout s'assurer que la famille comprend de façon claire la structuration patrimoniale proposée et, surtout, qu'elle sera à l'aise avec son évolution, en fonction des diffé-

rents scénarios possibles d'évolution des marchés financiers et macroéconomique, pouvant très sensiblement varier.

Le succès passe par le contrôle

Le contrôle continu de l'évolution du patrimoine permet de procéder à des ajustements si nécessaire. Le troisième axe de structuration d'une fortune familiale par un Family Office consiste donc à mesurer, à contrôler et à évaluer soigneusement son évolution dans le temps, ce qui permet de détecter et de prévenir des incohérences, et de mesurer si les avoirs progressent bien selon les attentes et les objectifs établis.

En outre, des outils de mesure sophistiqués, comme ceux liés à une administration globale de dépôts-titres (global custody), permettent d'offrir à la famille une vision claire et simplifiée à n'importe quel moment. Cette approche devrait aussi être complétée par des estimations des valeurs non financières «ex-custody».

La réussite n'est dès lors au rendez-vous des grandes fortunes que si une diligence appropriée est assurée à tous les niveaux de l'organisation d'un patrimoine. L'expérience d'un précurseur du domaine, s'appuyant sur une plate-forme qui a fait ses preuves à travers le temps, peut ainsi se révéler irremplaçable.

Pictet & Cie est un pionnier du Family Office. La maison a été la première banque en Europe à avoir créé une telle plateforme en 1998. Elle est aujourd'hui un leader du domaine, avec plus de 30 familles qui lui font confiance pour leur planification patrimoniale. Le Family Office de Pictet & Cie gère ainsi plus de 12 milliards de francs suisses.

¹ Grand industriel et philanthrope allemand, né à Lengnau, dans le canton d'Argovie (1828 - 1905), à l'origine de la fortune de la famille Guggenheim et de son activité de Family Office: «Toujours voir grand quand le baromètre des affaires est en berne».

Im Labyrinth der Steuersysteme

■ Prof. Dr. Bernhard Zwahlen, Partner Ernst & Young Schweiz

Wohlhabende Familien, deren Mitglieder ihren Wohnsitz in verschiedenen Ländern haben, sind grossen Erbschaftsteuerrisiken ausgesetzt. Um eine unnötige Belastung zu verhindern, ist das Wissen verschiedener Spezialisten notwendig – nicht nur in Sachen Steuern, sondern auch auf dem Gebiet des Zivilrechts.

Das Erbschaftsteuerrisiko einer vermögenden Familie ist beträchtlich – umso mehr, wenn die Verwandtschaft weit über die Landesgrenzen hinweg verzweigt ist. Beim Tod einer natürlichen Person stellt sich als erstes die Frage nach der zuständigen Steuerhoheit: Welcher Kanton oder Staat wird im Zeitpunkt des Ablebens des Erblassers oder der Erblasserin auf das Vermögen zugreifen? Zudem muss geklärt werden, wer aus der Erbmasse was und wie viel erhalten wird. Erst wenn Steuerhoheit und Erbverhältnisse feststehen, kann die Höhe der Erbschaftsteuerschuld berechnet werden.

Steuerhoheit und Steuerpflicht

Die Erbschaftssteuer ist entweder als Erbanfallssteuer oder als Nachlasssteuer ausgestaltet. Die Erbanfallssteuer wird auf dem Erbteil jedes Erben einzeln erhoben, die Nachlasssteuer hingegen wird vom gesamten nicht aufgeteilten Vermögen einer verstorbenen Person erhoben. Die Steuerhoheiten bestimmen die Art der Erbschaftssteuer, weshalb es entscheidend ist, die verschiedenen Systeme zu kennen, um zu verhindern, dass eine Überlagerung verschiedener Systeme eintritt.

Ausschlaggebend ist bei allen Systemen der letzte Wohnsitz des Verstorbenen. Dabei wird häufig auf den steuerlichen Wohnsitz abgestellt, also auf denjenigen Ort, an dem die verstorbene Person ihren Lebensmittelpunkt hatte. In aller Regel stimmt dieser Ort überein mit der Steuerpflicht der Einkommenssteuer. Eine Ausnahme von diesem Grundsatz bilden Lie-

genschaften. Diese werden auch bei der Erbschaftssteuer in aller Regel an dem Ort besteuert, wo sie sich befinden (Belegenheitsortprinzip). Grundsätzlich wird die Person steuerpflichtig, die aus dieser Erbmasse Vermögensteile erhält. Um den Anspruch sicherzustellen, haftet die Erbmasse solidarisch. Der Fiskus kann sich an die Erben und/oder an die Erbmasse wenden, um die Erbschaftssteuer einzufordern. Er wird sich vorab an denjenigen halten, der sich in ihrem Hoheitsgebiet befindet und solvent ist.

Die Höhe der Erbschaftssteuer hängt zudem meist vom Verwandtschaftsverhältnis zwischen dem Erblasser und den aus der Erbmasse begünstigten Personen ab. Die Steuerbelastung nimmt in dem Masse zu, wie die verwandtschaftliche Verbindung abnimmt.

Entscheidende Faktoren

Kenntnisse der verschiedenen im internationalen Feld der Erbschaftssteuergesetze geltenden Grundsätze, sind deshalb unabdingbar für eine Erbschaftssteuerplanung:

- Welches Gemeinwesen erhebt welche Art der Erbschaftssteuer?
- Wo soll respektive kann der letzte steuerliche Wohnsitz des künftigen Erblassers sein?
- Wo haben die potentiellen Erben oder Vermächtnisnehmer ihren steuerlichen Wohnsitz?
- Welche familienrechtlichen Verhältnisse existieren und wie könnten diese beeinflusst werden?
- Gibt es Rechtsgebilde, die erbschaftssteuerlich privilegiert behandelt werden?

- Gibt es zwischenstaatliche Abkommen, um Doppelbesteuerungen verhindern zu können?

In der Schweiz liegt die Steuerhoheit verfassungsgemäss bei den Kantonen. Der Bund hingegen besitzt keine solche Steuerhoheit. Die verfassungsmässige Kompetenz haben ausser dem Kanton Schwyz alle Kantone wahrgenommen. Stirbt eine natürliche Person mit steuerlichem Wohnsitz in einem der Schweizer Kantone, so unterliegt ihr weltweites bewegliches Vermögen grundsätzlich dieser kantonalen Erbschaftssteuer. Steuerpflichtig werden die Erben, unabhängig davon, wo sie wohnen. Die Erbmasse haftet solidarisch.

Ehegatten und Kinder von der Steuer befreit

Praktisch alle Schweizer Kantone haben nun aber für die Ehegatten und die Kinder in direkter Linie aufgrund von Gesetzenormen die Steuerpflicht aufgehoben oder Steuerausnahmen statuiert. Nur wenige Kantone sehen für die Kinder noch eine relativ geringe Erbschaftssteuer vor. Allein der Kanton Jura kennt für Ehegatten und Kinder noch eine Erbschaftssteuer, der Kanton Genf auch nur dann, wenn die verstorbene Person aufwandbesteuert¹ war.

In den allermeisten Fällen aber ist es aus erbschaftssteuerplanerischen Gründen von grossem Interesse, wenn die Elternteile wohlhabender Familien in einem dieser Kantone

¹ Die Aufwandbesteuerung ist eine Pauschalbesteuerung, die in gewissen Fällen anstelle der ordentlichen Einkommens- und Vermögensbesteuerung angewendet wird. Voraussetzung dafür ist, dass die natürliche Person erstmals oder nach mindestens 10-jähriger Landesabwesenheit ihren steuerrechtlichen Wohnsitz in der Schweiz nimmt und hierzulande keiner Erwerbstätigkeit nachgeht.



FOTO: SHUTTERSTOCK.COM

Je nach Land schneidet sich der Steuervogt ein mehr oder weniger grosses Stück vom Erbschaftskuchen ab.

steuerlich Wohnsitz nehmen, zumal in vielen Fällen die Einkommens- und Vermögenssteuersituation mittels Aufwandbesteuerung optimiert werden kann. Ansonsten droht – abgesehen von Ehegatten und Kindern in direkter Linie – eine teilweise hohe Erbschaftssteuerlast von über 50 Prozent.

Ausländische Erbschaftssteuersysteme

Ein Blick auf unsere europäischen Nachbarländer sowie auf die Vereinigten Staaten offenbart die gewichtigen Unterschiede in der Handhabung dieser Steuer. In Österreich fiel aufgrund höchstrichterlicher Entscheidung im Jahr 2008 die Erbschaftssteuer gänzlich weg. Das Vermögen einer Person, die ihren letzten Wohnsitz in Österreich hatte, kann somit erbschaftssteuerfrei auf die

Nachkommen oder auf Dritte übergehen, wobei die im Ausland gelegenen Liegenschaften nach dem Recht des Belegenheitsortes besteuert werden. Diese Regelung kennt beispielsweise auch das Fürstentum Monaco.

Hatte aber eine natürliche Person in den USA, England, Deutschland, den Niederlanden oder den meisten übrigen europäischen Ländern ihren letzten Wohnsitz, besteht im Todesfall eine hohe Erbschaftssteuerlast. Die in diesen Ländern vorgesehene Höhe der Erbschaftssteuerbelastung führt dazu, dass mit massiven Eingriffen in die Erbmassen gerechnet werden muss. Die USA haben zudem eine noch weiter gehende Steuerhoheit vorgesehen, indem US-Bürger grundsätzlich immer der amerikanischen Steuerhoheit unterliegen. In Europa fällt Spanien durch eine sehr

hohe und weitreichende Erbschaftsbesteuerung auf.

Doppelbesteuerungsabkommen

Verschiedene Staaten haben versucht, durch Abschluss von Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) den mehrfachen Zugriff auf dieselbe Erbmasse auszuschliessen. Die Schweiz hat ein Doppelbesteuerungsabkommen mit folgenden Ländern getroffen: Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Niederlande, Norwegen, Österreich, Schweden, Grossbritannien und den USA.

In Fällen, wo der Erblasser und die Erbbegünstigten in einem dieser Länder ihren Wohnsitz hatten respektive haben, besteht somit die Möglichkeit, eine Doppelbesteuerung der Erbmasse zu verhindern.

The Swiss army knife for the family office

■ David Wallace Wilson, attorney-at-law, Schellenberg Wittmer, Geneva

The trust's inherent flexibility makes it ideal for family offices and their clients. Versatile as a Swiss army knife, a trust is a handy tool when it comes to ensure privacy and protect a patrimony from potential creditors.

Before managing the trust portfolio, it is fundamental that asset managers understand the trust's internal functioning and determine its specific investment objectives with the trustee.

The ratification of the Hague Trust Convention in July 2007 has secured and furthered the use of foreign trusts in Switzerland. Yet, like the local courts who have been dealing with trusts since 1874, Swiss-based family offices have for long been using trusts in catering to their clients' needs.¹ In a nutshell, a trust refers to the legal relationships created by a person, the settlor, upon transferring assets under the control of a trustee, who is to hold and manage them for the benefit of a beneficiary or for a specified purpose. This flexibility makes it ideal for family offices in many ways.

By settling a trust, the settlor can first organise his complex estate, even during his lifetime. Specifically, he can regulate the use of certain assets better than through outright gifts to each descendant, e.g. by attaching specific conditions to their use, by providing general wishes or even by granting full discretion to the trustee.

Privacy first

In addition, as they are private arrangements (and not contracts!), trusts offer privacy to the family. In the case of irrevocable trusts, assets in trusts typically avoid the official probate proceeding, which is often public, burdensome and expensive. Similarly, families often use private trust companies – trusts managed by a corporate trustee, on which some

family members act as directors – for increasing confidentiality, keeping control within the family and training the next generation to manage the family wealth.

As the assets in trust are distinct from the settlor's and trustee's patrimony, family offices also revert to trusts for tax planning purposes, particularly irrevocable and discretionary trusts. Thus, when a Swiss-based trustee manages a trust settled by a non-resident settlor for non-resident beneficiaries, he enjoys the certainty that the trust assets will not be subject to any Swiss taxes.

Safe from potential creditors

Given the current financial situation, family offices are also keen on transferring assets out of the reach of potential creditors into asset protection trusts, as the trust constitutes a means of protecting the family's wealth against seizure, forfeiture, expropriation or political upheaval.

Furthermore, business trusts can fulfil the role akin to a shareholders' agreement. Thus, the family office can plan the smooth transition of the family-owned company after the settlor's death. It can even use such trusts to provide stock-option or retirement benefits (employee benefit trusts or pension trusts).

Moreover, beneficiaries of a trust enjoy greater security over the trust assets than ordinary creditors. This legal specificity enables the creation of complex security interests over

the same asset (e.g. numerous creditors, claims with different ranks, successive claims over time). Hence, family offices can also create trusts for asset-backed securitisation or as investment funds (unit trusts), where the trustee acts as custodian of the assets for the benefit of the investors.

Trust portfolios

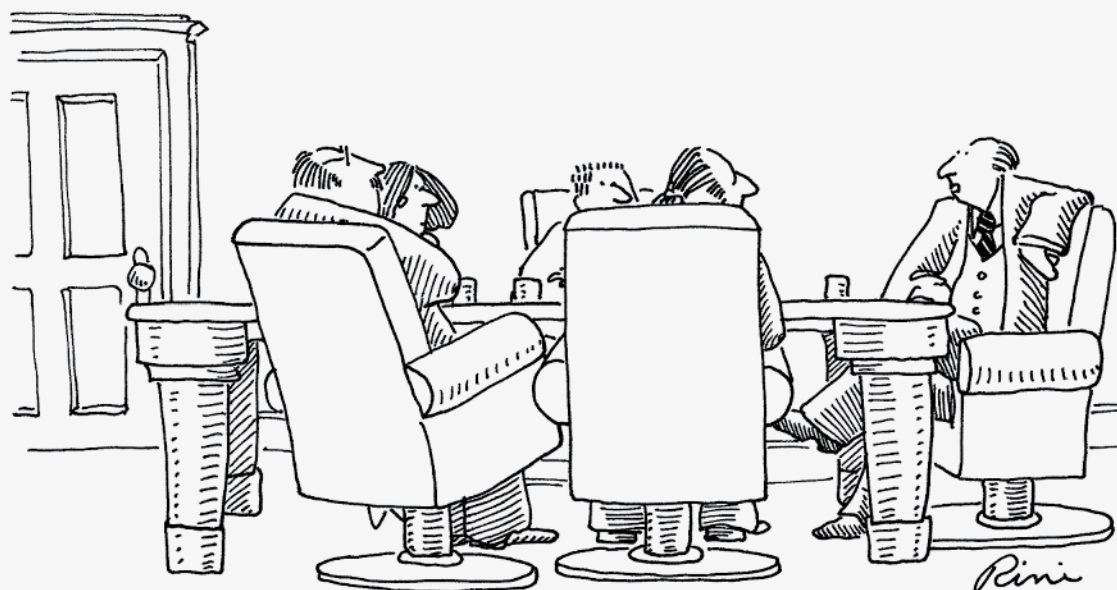
Given that trusts procure numerous advantages to family offices and to their clients, Swiss-based asset managers will often be confronted with them and several issues will usually arise. First, the trust assets will always be deposited on a bank account opened in the name of the trustee or of an underlying company (because the trust is not a legal entity, it cannot open an account).

Furthermore, the asset manager may sometimes have to deal with a protector/curator, who can be appointed for supervising the trustee's management in accordance with the trust deed. Thus, the protector may enjoy a limited right of information over the bank account, but he may sometimes be a full signatory, especially when he has power to consent to distributions of funds to beneficiaries. Alternatively, the settlor may decide to create an investment committee with the powers to review the trust's investment policy and issue instructions. This committee may be composed of the settlor himself, the trustee, a protector and/or an investment manager.

Regulatory requirements

In addition, asset managers, who deal with trust assets in Switzerland, must comply with specific regulatory requirements regarding trusts. As for anti-money laundering, the managers' due-diligence duties vary depending on the nature of the trust considered. More specifically, the 2008 Swiss banks' Code of Conduct

¹ <http://www.trusts.ch>



"I say we don't trust anyone under thirty with a billion dollars."

PHOTO © 2009 J.P. RINI FROM CARTOONBANK.COM. ALL RIGHTS RESERVED.

now contains a form T: when managing a revocable trust, the bank's contracting party must still use the form A; whereas in the case of a discretionary trust, he must complete the Form T and list the effective settlor, the persons who are likely to become beneficiaries by class and any person authorised to give instructions.

In search of investment advice

Most importantly, the asset manager should regularly correspond with the trustee, which by law has the duty to manage the trust assets in the interests of all trust beneficiaries.

Indeed, the trustee has, when necessary, the duty to seek specialised advice regarding the trust in-

vestments; most commentators now believe that it is advisable for trustees – even sophisticated trustees and family offices – to seek investment advice. In this respect, the newly-formed Swiss Association of Trust Companies (SATC) has published a code of ethics and business conduct that aims to become the equivalent of the SAAM's code of conduct.² It provides that a trustee must recognise when delegation of duties or powers is appropriate. When delegating, the trustee has a duty of care, skill and caution in choosing and monitoring the investment manager, but he cannot entirely delegate his investment function,

² <http://www.satc.ch>

as he must first establish the trust's investment objectives and strategies (general asset allocation).

Trust me!

In this respect, the trustee must typically invest the trust assets according to the «prudent man» or «prudent investor» standards, having in view the preservation of the trust and the amount and regularity of the income derived. His duty to diversify the trust investments has also become part of these standards. Further, according to the modern portfolio theory, the trustee should seek to invest the trust assets in a manner that offers the highest expected returns at the appropriate risk-level for each specific trust.

Externen
Vermögensverwaltern
bieten wir mehr,
damit sie ihren
Kunden mehr zu
bieten haben.

Tun Sie schneller mehr für Ihre Kunden: mit unserem professionellen Research. Mit Ihrem persönlichen Berater für sämtliche Bankdienstleistungen. Und mit dem ZKB eVV-Service-Tool, mit dem Sie Portfolios Ihrer Kunden jederzeit und von jedem Ort aus optimal bewirtschaften. Wir freuen uns auf Ihren Anruf: 044 292 24 32.



Sicherheit zu jeder Zeit

■ Martin Jucker, Leiter Verbandsberatung AXA Winterthur

Die derzeitige Finanzkrise bekommen auch die schweizerischen Vorsorgeeinrichtungen zu spüren. Drei Viertel aller Pensionskassen dürften per Ende 2008 eine Unterdeckung ausweisen. Nicht so die Vorsorgestiftung des VSV. Diese präsentiert sich trotz widriger Umstände in ausgezeichneter Verfassung.

Das schwierige Umfeld hat auch den Schweizer Pensionskassen herbe Verluste beschert. Per Ende 2008 dürfte gemäss den Berechnungen des neuen Swisscanto-Pensionskassenmonitors der durchschnittliche Deckungsgrad der Vorsorgeeinrichtungen auf 94,4 Prozent gesunken sein. Damit ist der durchschnittliche Deckungsgrad innerhalb nur eines Jahres von 112 Prozent um 17,6 Prozent gefallen.

Wiesen Ende 2007 etwa 10 Prozent aller Vorsorgeeinrichtungen eine Unterdeckung auf, sind es Ende 2008

rund 76 Prozent. Unter einer erheblichen Unterdeckung von weniger als 90 Prozent litt dabei ein Viertel der Vorsorgewerke. Hier sind Sanierungsmassnahmen zwingend. Dabei stehen verschiedene Möglichkeiten zur Auswahl – von Beitragserhöhungen über eine tiefere Verzinsung oder die Streichung von Vorbezügen für Wohneigentum.

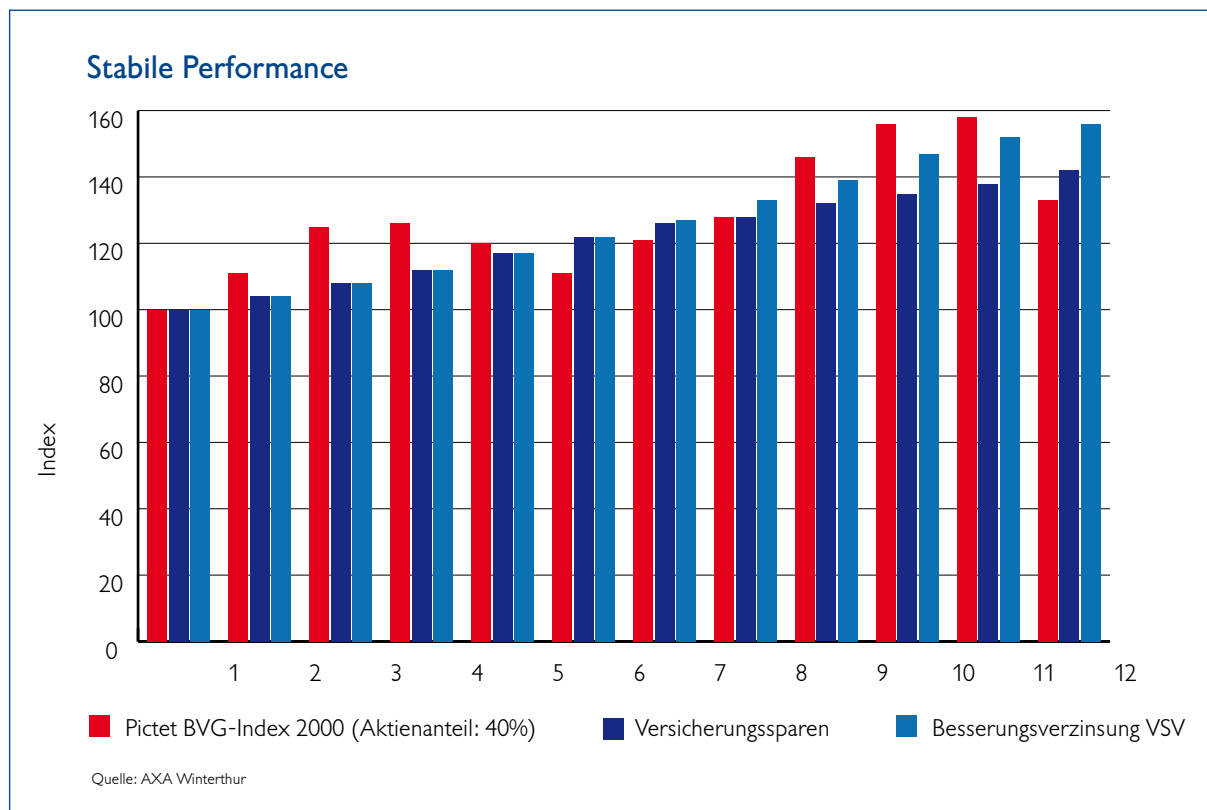
Volle Risikofähigkeit dank umfassender Garantien

Angesichts der aktuellen Finanzkri-

se zahlt sich das konservative Vorsorge- und Versicherungskonzept der Vorsorgestiftung des VSV in vielerlei Hinsicht aus. Die Vollversicherung gewährt umfassenden Vorsorgeschutz. Sämtliche Versicherungs- und Anlagerisiken werden von der AXA Leben AG gedeckt. Eine Unterdeckung ist bei dieser Lösung ausgeschlossen. Dank weitgehenden Garantien gehen die Versicherten keinerlei unternehmerische Risiken ein und profitieren darüber hinaus von einer überdurchschnittlichen Verzinsung.

Überdurchschnittliche Verzinsung

Die erfreuliche finanzielle Situation erlaubte es dem Stiftungsrat, den per Ende 2008 aktiv versicherten Personen eine Gesamtverzinsung von 3,00 Prozent auf ihre Altersguthaben zu



In den vergangenen zehn Jahren hat die Vorsorgestiftung des VSV stets gut abgeschnitten.

Über 1000 Mitglieder

■ Susanne Oeschger, Verband Schweizerischer Vermögensverwalter (VSV), Zürich



Daniel T. Müller

Noch im letzten Jahr hat die Aufnahmekommission des Verbandes Schweizerischer Vermögensverwalter (VSV) die Aufnahme von Entrepreneur Partners AG beschlossen. Entrepreneur Partners AG ist das 1000. Verbandsmitglied. Damit vereint der VSV nun über ein Drittel aller in der Schweiz tätigen unabhängigen Vermögensverwalter.

Der Verband freut sich über diesen Zuwachs. Dieser stärkt die Stellung des VSV als führender Branchenverband, meint denn auch Jean-Pierre Zuber, Präsident des VSV. Gerade angesichts der gegenwärtigen Krise verfügbare Modelle, die auf umfassende Kundenverantwortung setzen, über grosse Anziehungskraft. Die Unabhängigkeit von Produktanbie-

tern, die Individualität der Kundenbeziehung sowie die Kontinuität in der Beratung – gerade darin unterscheiden sich unabhängige Vermögensverwalter von anderen Anbietern in der Branche.

Die Entrepreneur Partners AG mit Büros in Zürich ist spezialisiert auf die Beratung von vermögenden Unternehmen, Privatis und institutionellen Kunden. Ziel ist es, durch eine partnerschaftliche Kultur mit den Kunden und durch starkes Teamwork, unternehmerische Interessen und Ideen zu fördern und umzusetzen.

«Durch den Beitritt zum VSV demonstrieren wir, dass wir gewillt sind, die regulatorischen Bedingungen jederzeit einzuhalten. Das gibt unseren Kunden Vertrauen», bestätigt Geschäftsleitungsmitglied Daniel T. Müller.

(Fortsetzung von Seite 43)

gewähren. Dieser Wert liegt 0,25 Prozent über dem BVG-Mindestzinssatz von 2,75 Prozent und darf angesichts des schwierigen Umfeldes als hervorragend bezeichnet werden. Zudem hat der Stiftungsrat für das Jahr 2009 eine Gesamtverzinsung der Altersguthaben von 2,75 Prozent beschlossen, was 0,75 Prozent über dem BVG-Zinssatz von 2,00 Prozent liegt. Dank des guten Risikoverlaufs der Vorsorgestiftung des VSV können die Risikobeiträge auf einem tiefem Niveau gehalten werden, was die Konkurrenzfähigkeit der Vorsorgeeinrichtung zusätzlich erhöht.

Angestrebte Öffnung

Die Vorsorgestiftung des VSV wurde 1992 als brancheneigene Pensionskasse gegründet, welcher sich die Mitglieder des Verbandes anschliessen können. Als solche kann sie juristische Personen mit ihren Arbeitnehmern so-

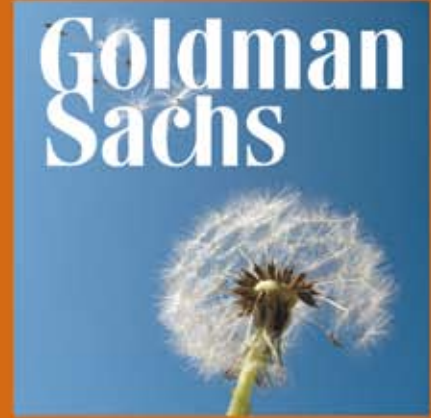
wie Selbständigerwerbende (auf freiwilliger Basis auch ausschliesslich im Bereich der weitergehenden Vorsorge) aufnehmen. Seit Ende 2008 können sich auch branchenverwandte Firmen der Stiftung anschliessen, die nicht Mitglied des VSV sind.

Die Vorsorgestiftung des VSV weist seit jeher eine gemeinschaftliche Struktur auf, was sich gegenüber einer Sammelstiftung dank der strukturellen Synergieeffekte kostengünstig auswirkt. Das Vorsorgeplan-Angebot der BVG- und der weitergehenden Vorsorge wurde spezifisch und bedarfsgerecht auf die Branche der Vermögensverwalter ausgerichtet. Eine Kombination der BVG- und der weitergehenden Vorsorge ist ohne weiteres möglich und kann vor allem für Selbständigerwerbende aus Vorsorgeüberlegungen aber auch in steuerlicher Hinsicht interessant sein.

Vorteile auf einen Blick

- Jederzeitige volle Risikofähigkeit
- Höchste Sicherheit unabhängig von allfälligen Kursschwankungen
- Garantierte Mindestverzinsung
- Mehrerträge werden in Form von Überschüssen gutgeschrieben
- Attraktives Beitragsreglement
- Nachschüssige Beitragszahlungen möglich
- Hohe Transparenz

Interessiert? Weiterführende Angaben zur Vorsorgestiftung des VSV erhalten Sie unter www.vsv-asg.ch – oder bei der Durchführungsstelle der Vorsorgestiftung des VSV, Postfach 300, 8401 Winterthur, Telefon 052 261 78 74, Fax 052 261 63 47.



Investieren mit Goldman Sachs



Erfahrung schafft Vertrauen: Durchgängig seit über 15 Jahren bietet Goldman Sachs in der Schweiz eine breite Angebotspalette von Anlage- und Hebelprodukten für jede Marktlage an.

→ www.goldman-sachs.ch/Firmengeschichte



Hohe Transparenz: Risikoauflklärung hat bei uns Priorität! Transparente Darstellungen der Chancen und Risiken von Produkten bzw. zu gegebenenfalls anfallenden Gebühren oder Provisionen sowie unser aktuelles Bonitätsrating finden Sie neben vielen weiteren Informationen auf unserer Webseite.

→ www.goldman-sachs.ch/Transparenz



Erfolg durch Wissen: Mit unserer Derivate-Akademie, den Online-Bibliotheken, dem monatlichen Kundenmagazin KnowHow, sowie unserer umfassenden Kompass-Serie betreiben wir aktive Produktaufklärung und liefern Investoren das notwendige Wissen. Alles natürlich unverbindlich und kostenfrei!

→ www.goldman-sachs.ch/Wissen



Gemeinsame Standards: Goldman Sachs ist Mitglied des Schweizer Verbands für Strukturierte Produkte (SVSP) und setzt sich damit für die Ausarbeitung gemeinsamer Standards und mehr Transparenz ein.

→ www.goldman-sachs.ch/SVSP

Sie haben Fragen zu unseren Anlage- und Hebel-Produkten?

Rufen Sie uns einfach an!

Sie können uns telefonisch unter +41 (0)44 224 1144 erreichen oder schreiben Sie uns doch eine e-mail: swisswarrants@gs.com. Ausserdem finden Sie weitere nützliche Informationen auf unserer umfangreichen Webseite www.goldman-sachs.ch.



Sie denken an
Anlagemöglich-
keiten.

**Wir auch an
innovative
Investment
Ideen.**

Profitieren Sie von unseren
Experten für unabhängige
Vermögensverwalter.

Basel, Genf, Lausanne,
Lugano, Zürich

Deutschland, Gibraltar,
Grossbritannien, Guernsey,
HongKong, Luxemburg,
Panama, Singapur, Uruguay

Private Banking • Investment Banking • Asset Management

**Investment Advisory für unabhängige
Vermögensverwalter.**

Nutzen Sie die innovativen Lösungen unserer
Spezialisten in allen Anlagekategorien und
unseren erstklassigen Transaction-Service.
www.credit-suisse.com/eam

Neue Perspektiven. Für Sie.

CREDIT SUISSE 