

Die Vermögensverfassung

Unternehmerfamilien investieren privat häufig gemeinsam. Hierfür ist eine gemeinsame Basis erforderlich – wie die Familienverfassung beim unternehmerischen Engagement.

Die Bindung einer Investment-Familie an ihr gemeinsames Vermögen ist in der Regel nicht so emotional wie bei klassischen Familienunternehmen. Trotzdem oder gerade deswegen ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis über die Dos and Don'ts zu haben, damit sich der Traum von einer erfolgreichen Weiterentwicklung des Ursprungsvermögens erfüllt. Vor diesem Hintergrund geben sich erfolgreiche Investment-Familien eine Vermögensverfassung, bei der folgende Bereiche gemeinsam festgelegt werden:

- Wer gehört zu den Begünstigten, d. h. »Wer gehört dazu«?
- Welche Ziele wollen wir erreichen und was sind unsere Leitplanken (Werte) auf dem Weg dorthin?
- Was ist unser Investment-Modell?
- Wie sind unsere Führungs- und Kontrollstrukturen und wie gestalten wir unsere Entscheidungsabläufe (»Governance«)?
- Wie binden wir die Familie an unser gemeinsames Investment? Wie führen wir die junge Generation an unser Vermögen heran?

Anschließend wird der damit vorgegebene Rahmen entsprechend inhaltlich vertieft und umgesetzt.

Als Erstes wird definiert, wer mitmachen darf. Sind das nur die Mitglieder der Ursprungsfamilie oder können wir uns ein Investment mit Dritten oder einer anderen Familie vorstellen? Mit der individuellen Definition ist der erste Schritt getan, wer (in Zukunft) mit am Tisch sitzen darf. Im nächsten Schritt werden die gemeinsamen Ziele festgelegt. Die wirtschaftlichen Ziele sind in aller Regel darauf ausgerichtet, das Vermögen langfristig zu erhalten, zu vermehren, vor Zersplitterung zu bewahren und der Familie – als Inhaber – zu erhalten. Konflikte zwischen den und innerhalb der Generationen sollen vermieden werden; das Gesamtinteresse steht vor den Interessen eines Einzelnen. Dabei sind die Renditeerwartung, Liquiditätserfordernisse und die Risikobereitschaft jedes Einzelnen zu besprechen und darauf aufbauend gemeinsam festzulegen. Auch der Umgang mit Verlusten ist zu klären.

Die vorgenannten Ziele sind innerhalb der Leitplanken – der Werte – der Investment-Familie zu verwirklichen. So können Investments von der Familie in bestimmten Bereichen gewollt (z. B. alternative

Energien) und in anderen nicht gewollt sein (z. B. Tabakindustrie). Auch können Investments in bestimmten Regionen gefördert (z. B. im lokalen Umfeld) oder ungewollt sein (z. B. Staaten mit nichtdemokratischen Strukturen).

Geschäftsmodell für das Investment-Vermögen

Wichtig ist auch die Festlegung des Geschäftsmodells. Wollen wir unsere Investments breit streuen (z. B. Gewerbe-Immobilien im In- und Ausland, Unternehmensbeteiligungen, Beteiligungen an Start-ups) oder uns auf bestimmte Formen konzentrieren (Mehrheits-/Minderheitsbeteiligungen an Unternehmen in einer bestimmten Branche)? Wollen wir uns selbst in den Gremien (Geschäftsführung/Aufsichtsrat) einbringen oder nicht? Diese Fragen sind im Rahmen der Vermögensverfassung zu klären, damit die hierauf aufbauende Investmentstrategie die Unterstützung aller Beteiligten findet. Und das Geschäftsmodell ist wichtig für die Struktur des Family-Investment-Office. Bei einer – inhaltlich und räumlich – breiten Streuung der Investments werden mehr fachliche und personelle Kompetenzen benötigt als bei einem fokussierten »passiven« Geschäftsmodell.

Ist auch dieser Punkt geklärt, sollte die Governance besprochen und verabschiedet werden. Wer führt unser Investment-Office? Hier muss geklärt werden, ob ein Familienmitglied und ggf. wer das Familienvermögen verwalten darf. Welche Qualifikation ist hierfür erforderlich und wer entscheidet hierüber? Legen Sie ebenfalls fest, wie hoch eine etwaige Vergütung Ihres Family-Investment-Officers sein soll – insbesondere wenn ein Familienmitglied diese Aufgabe übernimmt. Wichtig ist außerdem eine ausgewogene Balance zwischen Führung und Kontrolle, d. h. was darf er/sie allein entscheiden? Und wann müssen die anderen vorher gefragt werden oder dürfen eingreifen? Gegebenenfalls kann ein Vermögensbeirat oder ein Anlagenausschuss installiert werden, in dem externe Mitglieder – in Ergänzung zur Familie – das erforderliche fachliche und persönliche Know-how einbringen. Volljährige Kinder können als Gäste an den Sitzungen eines solchen Gremiums teilnehmen, um sie – ohne sofortige Verantwortung – an das Familienvermögen und deren Herausforderungen behutsam heranzuführen.



Eine wichtige Rolle spielt die laufende und umfassende Information der Investment-Familie. Halten Sie fest, welche Informationen Sie regelmäßig erhalten möchten, und klären Sie, wer diese Informationen regelmäßig aus der Familie bekommt. Dabei sollte eine vertrauliche Behandlung sichergestellt sein, ebenso wie eine entsprechende Aufbewahrung dieser sensiblen Unterlagen und Dateien.

Und schließlich sollte eine Leitlinie bestehen, wie viel Liquidität jedem Familienmitglied jährlich individuell zur Verfügung gestellt wird. Entsprechend den Entnahmeregelungen im Gesellschaftsvertrag eines klassischen Familienunternehmens sollte ein fester Betrag (oder ein prozentualer Anteil der Rendite oder des Umsatzes) für die Familie frei verfügbar sein – damit Ruhe und eine finanzielle Planbarkeit in den Familienkreis einkehrt. Zum Schluss sollte geklärt werden, wie ein Ausstieg aus dem Family-Investment-Verbund aussehen kann. Werden einzelne Investments auf den Auscheidenden als Sachabfindung übertragen oder wird er in bar abgefunden? Zum Verkehrswert oder mit Abschlag?

Bindung und Next Generation

Schließlich ist zu überlegen, wie die Familie an das gemeinsame Investment emotional gebunden werden kann. Dies ist wichtig, da das Vermögen – im Vergleich zu der Beteiligung an einem klassischen Familienunternehmen – deutlich abstrakter ist. Andererseits können dadurch auch die gemeinsamen Aktivitäten sehr breit gestreut werden. Ähnlich den Family Days im Rahmen einer Familienverfassung können gemeinsame Städtereisen mit einem Besuch der Börse, z.B. Wall Street, oder der Besichtigung eigener (Rendite-) Immobilien verbunden werden. So kann die nächste Generation schrittweise an ihre zukünftige Rolle herangeführt werden. Dabei sollten sehr früh Regeln für den Umgang mit Geld und Leistung fixiert werden. So werden bestimmte Leistungen selbstverständlich unentgeltlich innerhalb der Familie erbracht, während andere vergütet werden. Diese Grenze sollte klar und für alle Mitglieder der Familie einheitlich sein. Im nächsten Schritt kann z. B. mit Eintritt der Volljährigkeit die Verwaltung einer (kleineren) Immobilie als Teilprojekt übergeben werden. Achten Sie darauf, dass Ihnen als Vermögensinhaber gegenüber ein regelmäßiges Reporting erfolgt, damit Sie die Fortschritte erkennen und – im Notfall – rechtzeitig eingreifen können. Durch die eigene Verantwortung kann ein Vermögens-Nachfolger viel lernen, ohne wirtschaftlich einen größeren Schaden anrichten zu können. Wer einmal einen mehrmonatigen Leerstand oder die Folgen von Mietnomaden oder Messies erlebt

hat, wird diese Erfahrung nicht mehr vergessen und in Zukunft anders oder schneller reagieren. Als Unterstützung kann auch ein Vermögens-Pate aus dem Family-Investment-Office zur Seite gestellt werden. Die Verantwortung kann – bei Erfolg – sukzessive auf weitere Bereiche ausgedehnt werden.



Dr. Karin Ebel, Rechtsanwältin und Steuerberaterin, ist Partnerin der PETER MAY Family Business Consulting und Netzwerkpartnerin der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Kontakt: k.ebel@petermay-fbc.com

Anzeige

Mobile Räume mieten.
Flexible Raumlösungen für jede Branche.



www.container.de

ela[container]