

5.11 Die Rolle des Family Office in der Family Governance

von Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt und Roland Kahn

I. Einleitung

Viele Unternehmer verbinden mit dem Begriff eines Family Office die Dienstleistung zur gemeinsamen Vermögensverwaltung. Tatsächlich meint der Begriff in seiner ursprünglichen Verwendung auch in erster Linie zahlreiche Organisationsformen der gemeinsamen Vermögensanlage. Im Kontext der Family Governance ist er aber weiter zu fassen und steht über die reine Vermögensverwaltung hinaus für vielfältige Leistungen, die Gesellschafter eines Familienunternehmens gemeinsam organisieren.

Zu diesen Leistungen gehören neben der Regelung von Vermögensfragen auch rechtliche und steuerliche Dienstleistungen, Service-Funktionen und die praktische Organisation aller Regelungsbereiche, die sich aus einer Gesellschafterstellung ergeben. Immer wenn es sinnvoll erscheint, die Umsetzung von Pflichten, das Gestalten von Rechten und sonstige privaten Belangen gemeinsam zu organisieren, kann auf die Grund-Logik des Family Office zurückgegriffen werden: Um durch gemeinsames Vorgehen Kosten zu sparen, die Einheitlichkeit zu gewährleisten oder einfach, um praktische Abläufe zu strukturieren und damit den Gesellschaftern eine Hilfestellung zu bieten. Dieser Beitrag zeigt die Themen und organisatorischen Lösungsansätze im Rahmen der Family Governance auf.

II. Mögliche Family-Office-Funktionen

1. Die Governance jenseits des operativen Geschäfts

Die Governance des Unternehmens betrifft die Organisation der Führung und Kontrolle des operativen Geschäfts. Die Governance der Familie blickt hingegen auf die Inhaber und ihre Familie(n), die über dem Gebilde des Familienunternehmens stehen. Im Grunde geht es um die Organisation und Wahrnehmung der Aufgaben auf Gesellschafterebene, die über die Ausübung der Rechte in der Gesellschafter-Versammlung hinausgehen.

Mit zunehmender Reife und Größe eines Familienunternehmens, der Erweiterung des Gesellschafterkreises und der komplexer werdenden Anforderungen an die Gesellschafter besteht oft der Wunsch nach Unterstützung bei den konkreten praktischen Abläufen, die eine Gesellschafterstellung mit sich bringt. Häufig entsteht auch der Bedarf, den Teil des Vermögens professionell zu verwalten, der nicht im Stammkapital oder im Gesellschafter-Konto des Unternehmens gebunden ist. Für viele Inhaber geht es auch darum, ihre rechtlichen und steuerlichen Verpflichtungen aus der Gesellschafterstellung richtig umzusetzen.

Jeder Einzelne ist für diese Aufgabe zunächst selber verantwortlich und kann sie selber wahrnehmen. Da bei zunehmender Komplexität der Strukturen und der Familienkonstellation daraus eine immer vielschichtigere Management-Aufgabe wird, kann es sinnvoll sein, diese Themen gemeinsam im Familienkreis zu ordnen und zu organisieren.

Gemeinsame Regeln und Leitlinien auch für diesen Teil der Gesellschafterstellung bieten vielfachen Nutzen. Sie ordnen und klären Fragen, die sich jeder einzelne Gesellschafter ohnehin stellt. Und durch ein gemeinsames Vorgehen kann effizienter und professioneller gehandelt werden. Synergien und neue Chancen können erschlossen werden. Schließlich ist gewährleistet, dass alle Beteiligten die sich stellenden Fragen hinreichend beantworten, wodurch Konflikten innerhalb der Inhaberkonstellation frühzeitig begegnet werden kann.

In welcher Form und organisatorischen Intensität dies geschieht, ist höchst individuell und flexibel und wird von den Beteiligten aus ihrer persönlichen Situation zu beantworten sein. Das rechtliche Gewand und die Tiefe der Organisation sind entsprechend differenziert. Jedenfalls erschließt sich bei näherer Betrachtung, dass die Governance jenseits des operativen Geschäfts ebenso eine unternehmerische Aufgabe wie Herausforderung ist. Sie bietet aber auch viele Chancen und neue Rollen für Familienmitglieder.

2. Einheitliche Beratung zu Recht- und Steuerthemen

An den Eintritt in eine Gesellschafterstellung sind vielfältige Folgen geknüpft. Sie ergeben sich aus dem Gesetz, aus vertraglichen Verpflichtungen und aus rein praktischen Bedürfnissen.

Für nahezu jeden Inhaber entsteht zunächst ein rechtlicher Regelungsbedarf. Wer Gesellschafter wird, sollte beispielsweise umgehend eine Regelung für die eigene Nachfolge festlegen. Alleine schon aus dem Gesichtspunkt eines Notfalls (etwa ein

tödlicher Unfall). Nur das Errichten eines auf die Anforderungen des Gesellschaftsvertrags abgestimmten Testaments kann dessen Regelungsziel tatsächlich absichern. Andernfalls greift im Notfall die gesetzliche Erbfolge, im schlechtesten Fall läuft sie den Grundgedanken der Nachfolge zuwider.¹ Erst im Zusammenspiel der (gemeinsamen) gesellschaftsvertraglichen und (höchstindividuellen) erbrechtlichen Regelungen ist der Schutz des Unternehmens sichergestellt. Gleiches gilt für ehevertragliche Regelungen. Diese müssen häufig schon deshalb getroffen oder überprüft werden, weil Gesellschaftsverträge hierzu oft eine Verpflichtung vorsehen, um widersprechende rechtliche Regeln zu verhindern.

Vielfach macht es Sinn, allen Gesellschaftern ein gleiches Basis-Wissen, aber auch eine einheitliche Umsetzung dieser vertraglichen Regelungen anzubieten. Ein von einem gemeinsamen Family Office beauftragter Anwalt, der die Strukturen und Regelungen des Unternehmens und die der anderen Gesellschafter im Blick hat, wird Empfehlungen aus „einem Guss“ geben können. Zudem wird das gemeinsame Vertrauen in die Bedeutung und Richtigkeit der Regelungen gestärkt. Für viele Gesellschafter ist es entlastend, wenn eine Anlaufstelle vorhanden ist, die allen gleichermaßen und kompetent zur Seite steht.

Gleiches gilt für die steuerlichen Folgen des Beitritts und die damit verbundenen Fragestellungen. Durch die Beteiligung werden Steuerpflichten ausgelöst, deren einheitliche Bearbeitung sich anbietet. Auch hier ist es sinnvoll, den beteiligten Gesellschaftern die Steuerfolgen zu vermitteln und ihnen aufzuzeigen, wie sie beziehungsweise ihr privater Steuerberater mit den Anforderungen aus Unternehmenssicht umgehen kann.

Der praktische Nutzen eines gemeinsamen rechtlichen und steuerlichen Angebots liegt auch in einer einheitlichen Qualität und der Optimierung der Kosten dieser Dienstleistungen sowie dem Abgleich steuerlicher Interessenslagen.

3. Unterstützung bei der Wahrnehmung der Gesellschafterrolle

Vielfach wünschen sich Gesellschafter auch Unterstützung bei administrativen Tätigkeiten, die mit ihrer Gesellschafterrolle einhergehen. Um die Rolle als Gesellschafter verantwortlich wahrnehmen zu können, sollte der Informationsfluss an die Gesellschafter geregelt sein. Das kann von der Weiterleitung von Geschäftsberichten bis hin zur Erstellung eines eigenen Zahlen-Reportings für die Gesellschaf-

¹ Siehe hierzu auch den Beitrag „Nachfolge- und Notfallplanung für Geschäftsführer und Aufsichtsgremien“ in Kapitel 3 dieses Buchs.

ter reichen (Gesellschafter-Balanced-Scorecard). Mal geht es um die Teilnahme der Gesellschafter an Firmen-Veranstaltungen (Repräsentationszwecke), in einigen Fällen auch um den gezielten Austausch mit Mitgliedern der Unternehmensorgane (etwa Geschäftsführer oder Beiräte).

Wenn Ausschüsse gebildet oder Projekte von Gesellschaftern übernommen werden, liegt in der Mitwirkung des Gesellschafters eine echte Tätigkeit. Je nach Zuschnitt der Aufgaben kann es hilfreich sein, die hiermit zusammenhängenden Tätigkeiten durch Sekretariats-Leistungen zu unterstützen. Einige Gesellschafter wünschen sich auch einen Arbeitsplatz im Unternehmen, um dort ihre Tätigkeit für das Familienunternehmen durchführen zu können. Es sollte gemeinsam entschieden werden, welche dieser Leistungen für Einzelne oder alle Gesellschafter sinnvoll sind und vorgehalten werden und ob diese Leistungen vom Unternehmen gestellt werden sollen oder von allen Gesellschaftern gemeinsam über ein Family Office getragen werden.

4. Vereinheitlichung von Leistungsbeziehungen und private Service-Funktionen

Von der Gesellschafterrolle zu unterscheiden ist der Bereich der Leistungsbeziehungen und der privaten Service-Funktionen. Oft besteht ein „Graubereich von Leistungen“ für Unternehmensbelange und private Zwecke. Typischerweise entstehen Leistungsbeziehungen, wenn ein geschäftsführender Gesellschafter Vorteile aus seinem Angestellten-Verhältnis auch im privaten Bereich nutzt. Dazu zählen etwa Handyverträge, Firmenwagen, Tankkarten, Bonusprogramme, Büromaterial, Reisebuchungen, Spesenabrechnungen u.ä. Wie in jedem Anstellungsverhältnis gebieten hierbei schon die steuerlichen Folgen eine klare Abgrenzung, Dokumentation und Deklaration.

Im Familienunternehmen erhalten diese Fragen eine zusätzliche Brisanz, sobald es mehrere Gesellschafter gibt, insbesondere wenn sie in unterschiedlicher Nähe zu einer operativen Tätigkeit im Unternehmen stehen. Ebenso wie für die Mitarbeit im Unternehmen empfiehlt es sich, diese mittelbaren Leistungsbeziehungen klaren Regeln zu unterwerfen und für Transparenz zu sorgen, damit sich nicht Neid und Missgunst einschleichen, deren zerstörerische Folgen den Mehrwert der Leistung bei weitem übertreffen können. Entweder man schließt jegliche Leistungsbeziehungen grundsätzlich aus oder man legt einheitliche Regeln dazu fest. Zu klären ist, wer in die Vorzüge kommen kann (Partner und Anverwandte?) und welchen Umfang sie haben sollen.

Neben den mittelbaren Leistungsbeziehungen kann es aber auch gemeinsam gewollt sein, dass die Gesellschafter gewisse Service-Funktionen über das Unternehmen oder einen dafür zuständigen Bereich des Family Offices wahrnehmen können. Die Bandbreite der gewünschten Leistungen reicht dabei von einer schlichten Unterstützung durch ein Sekretariat bis hin zu einem umfassenden „Concierge-Service“ der Familie: Ticket-Service, Dog-walking, Chauffeur-Dienste, Behördengänge, die Organisation von Schul- oder Auslandsaufenthalten der Kinder, von Reisen u.ä. Allein die steuerlichen Anforderungen setzen denkbaren Dienstleistungen für die Familie Grenzen. Hier muss jede Familie selbst abgrenzen, was gemeinsam getragen oder eben doch von jedem selbst organisiert und bezahlt werden sollte.

5. Organisation von Aktivitäten der Family Governance

Weit verbreitet in der Praxis sind Überlegungen und Angebote zu gemeinsamen Aktivitäten und Fortbildungen (Family Activities und Family Education²). Hierin liegt ohnehin ein Kernaspekt der Family Governance. Denn die reibungslose Organisation und das Erstellen eines mitreißenden Programms sind geeignete Funktionen, den Zusammenhalt, die Identität und die verantwortliche Haltung der Gesellschafter zu fördern. Ein Family Office kann Office-Leistungen anbieten, um diese Veranstaltungen zu planen, vorzubereiten und durchzuführen.

Vielfach wird ein Verantwortlicher festgelegt, der Termine koordiniert, ein Programm entwirft und abstimmt, Referenten oder Besichtigungstermine anfragt und eine entsprechende Einladung versendet. Anreise, Unterbringung und Verpflegung sind ebenso zu organisieren wie die Moderation und Protokollierung von Sitzungen oder die Dokumentation und Umsetzung von getroffenen Entscheidungen.

Viele Familien planen einen Familien-Tag in Kombination mit einem Fortbildungs- und Schulungsprogramm (Family Days). Zur Unterstützung bei der Organisation dieser Treffen wird dann auf gemeinsame Dienstleistungen und organisatorische Hilfestellungen eines Family Office zurückgegriffen.

² Siehe hierzu auch den Beitrag „Family Activity und Family Education als Bestandteil der Family Governance“ in diesem Kapitel.

6. Gemeinsame Vermögensanlage

Die gemeinsame Anlage des privaten Vermögens kann alleiniger Zweck eines Family Office sein oder ein weiterer Baustein in den Zielfunktionen im Rahmen der Family Governance. Oftmals entwickelt sich ein Bedarf an Management aus einem Immobilien-Besitz und dem schrittweisen Aufbau freier, nicht im Unternehmen gebundener Liquidität.

Bei der Organisation des privaten Vermögens im Rahmen und Sinn der Family Governance handelt es sich nicht allein um „Bar-Reserven“, die zum Verzehr durch Konsum existieren und früher oder später aufgebraucht sind. Es handelt sich um geschaffene Werte, die es ebenso professionell zu verwalten und zu erhalten gilt wie das Familienunternehmen. Mit Blick auf den Gedanken eines Family Office kann es genauso darum gehen, das Vermögen gemeinsam zu bewirtschaften, um es zu erhalten. Darin kann im Ergebnis ein gleichwertiger unternehmerischer Ansatz liegen.

Bei zunehmendem Umfang empfiehlt sich, für diesen Bereich eine eigene Vermögensstrategie zu entwickeln und über ein Family Office im ursprünglichen Sinn zur Vermögensverwaltung nachzudenken. Worin steckt mein Kapital und was erwarte ich davon? Diese Grundüberlegung sollte jeder für sich und dann die Familienmitglieder gemeinsam beantworten. Ab der zweiten Generation muss die Familie sich dabei fragen, ob sie weiterhin gemeinsame Wege oder jeder seinen eigenen Weg gehen möchte.

Wer gemeinsam Vermögen erbt oder anlegt, wird sich noch einmal neu mit Fragen von Rentabilität und Stabilität bzw. Ertrag, Fungibilität und dem damit verbundenen Risiko beschäftigen können. Die Antworten können durchaus andere sein als für das im Unternehmen gebundene Kapital. Aber die Grundhaltung zum unternehmensgebundenen Vermögen stellt bereits die ersten Weichen für die gemeinsame Anlage des „freien“ Vermögens.

Dieses freie Vermögen gemeinsam anzulegen, hat offensichtliche Vorteile: Je größer ein Vermögen, desto besser können Kosten verhandelt werden. Viele Anlagemöglichkeiten eröffnen sich erst ab bestimmten Volumina. Gemeinsam ist eine Risikodiversifikation besser umzusetzen. Das Vermögen kann effizienter genutzt werden. Sich gemeinsam zu kümmern heißt, dass nicht jeder alles selbst machen muss. Und sich gemeinsam mit diesen Fragen zu beschäftigen, kann wiederum dem Zusammenhalt der Familie im Sinn der Family Governance dienen.

Vorteile eines gemeinsamen Vermögensmanagements

- Kostenersparnis
- Erweitertes Spektrum von Anlagemöglichkeiten
- Risikodiversifikation
- Effizienter Vermögenseinsatz
- Zeitersparnis
- Beitrag zur Family Governance

Abb. 1: Vorteile einer gemeinsamen Vermögensanlage

Gemeinsam verwaltetes Vermögen durch ein Family Office – oder dessen dahinterliegender Grundgedanke – kann ein Weg sein, um das ererbte Vermögen zu erhalten, eine gemeinsame Bindungswirkung zu erreichen und um ggf. veränderte Vorstellungen von Bindung an die Unternehmerfamilie zu bedienen. Gleichzeitig bietet ein Family Office auch die Möglichkeit, die Nachfolge anders zu bewältigen. Drohende Rivalitäten über die operative Führung des Unternehmens in Geschwister- oder Vettern-Konstellationen erübrigen sich, wenn dies nicht das erzwungene Ziel der Nachfolge darstellt. Wer nicht die Fähigkeiten und den unbedingten Wunsch zu operativen Leitung eines Unternehmen besitzt, könnte aber geeignet und willens sein, für die richtige Anlage des Vermögens verantwortlich zu zeichnen, gleichwohl unternehmerisch bzw. als Familieninvestor.

Unternehmerfamilien sind in der Lage, die besonderen Stärken eigentümergeführter Organisationen auch in die Verwaltung und aktive Steuerung des Vermögens einzubringen. Emotionale Nähe, familiäre Dynamik und der dynastische Ansatz prägen genauso wie im Unternehmen das Denken und Handeln. Wie im Unternehmen bedeutet dies allerdings auch, dass es eine gemeinsame Sicht auf die Dinge braucht. Gemeinsame Ziele, Regeln und Strukturen.

III. Organisation des Family Office

1. Strukturen

Für den Begriff Family Office gibt es keine allgemein akzeptierte Definition, keine allgemein verbindlichen Standards, kein klares und einheitliches Berufsbild. Das bedeutet im Grundsatz, dass Family Offices nicht leicht vergleichbar, dafür aber individuell gestaltbar sind.

Oftmals bedarf es dazu keiner eigenständigen Konstruktion oder eines rechtlichen Vehikels. Viele Aufgaben können über die Administration des Unternehmens abgedeckt werden. Es gilt allerdings, steuerliche Folgen zu beachten. Sobald sich Leistungsbeziehungen und Beteiligungen unterschiedlich entwickeln, sollte auch an eine rechtlich eindeutige Abgrenzung gedacht werden.

Bedeutender als die vergleichende Darstellung verschiedener Family-Office-Lösungen ist die Herausarbeitung aller erforderlicher Aktivitäten, der Kernaktivitäten und Nebentätigkeiten, die eine Organisation übernehmen sollte. Hierbei wird wiederum deutlich, wie individuell eine Familie ihre gemeinsame Strategie in Strukturen festlegen kann. Sie sollte systematisch klären, welche gemeinsamen Schwerpunkte sie setzt und welche Erwartungen sie an die Dienstleistungen des Family Office hat. So kann eine Familie einem Family Office schwerpunktmäßig die kaufmännische Verwaltung und Vermögensverwaltung sowie ein gemeinsames soziales Engagement übertragen, während eine andere das Family Office überwiegend mit der Verwaltung der Kunst- und Immobiliensammlung oder der Organisation von Familienaktivitäten und der Qualifikation der Gesellschafter beauftragt (siehe Abb. 2).

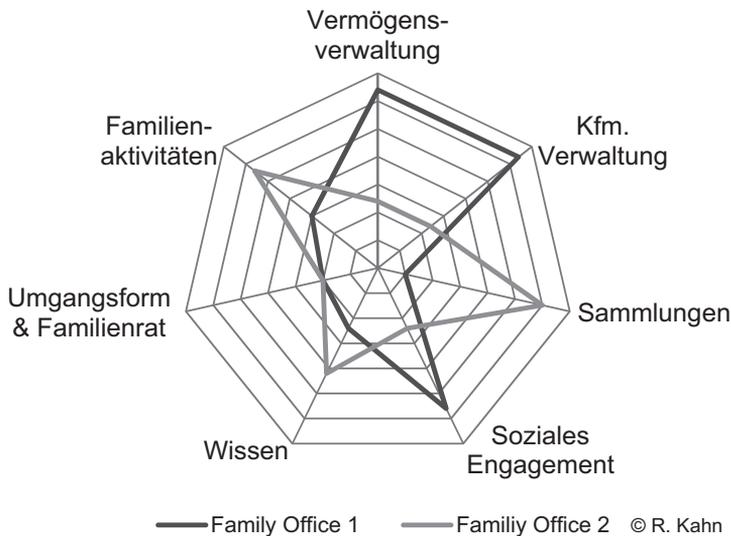


Abb. 2: Die individuelle Struktur des Family Offices

2. Rollen und Verantwortlichkeiten

Einzelne Funktionen und Aufgaben können zwischen den Beteiligten verteilt werden, sofern sie den Kenntnissen und Fähigkeiten der Familienmitglieder entsprechen. Darüber hinaus wird man Dienstleister (Juristen, Steuerberater) einbinden.

Wenn komplexe Strukturen zu organisieren und eine Reihe von Funktionen auszufüllen sind, können daraus eine eigenständige Rolle eines Familienmitglieds als Familienmanager³ oder Familieninvestor oder auch weitere Positionen für angestellte Mitarbeiter erwachsen.

Die gemeinsame Vermögensverwaltung, Regelung von rechtlichen und steuerlichen Belangen und die zur Verfügung Stellung von sonstigen Dienstleitungen bedeutet allerdings auch, dass es eine gemeinsame Sicht auf die Dinge braucht. Und gemeinsame Ziele, Regeln und Strukturen. In jedem Fall empfiehlt es sich, für alle Themen Verantwortlichkeiten festzulegen und die Umsetzung gemeinsam nachzuziehen.

³ Siehe hierzu auch den Beitrag „Der Familienmanager“ in diesem Kapitel.

3. Abläufe und Kosten

Weil die mit den Aktivitäten verbundenen Aufgaben einhergehen mit Qualifikationsanforderungen von Mitarbeitern, Kostenüberlegungen usw., spielt die Größe des zu betreuenden Vermögens und das Aufkommen an sonstigen zu leistenden Diensten eine nicht unerhebliche Rolle für die Gestaltungsmöglichkeiten einer Familie. Ein Gesellschafter-Büro wird sich vornehmlich um die gemeinsamen Dienstleistungen und Unterstützung in der Wahrnehmung der Gesellschafterrolle kümmern können. Je bedeutender aber die gemeinsame Vermögensanlage wird, desto professionellere Strukturen sind für diesen Bereich notwendig (siehe Abbildung 3).

Operative Kosten entstehen durch die Bereitstellung von Dienstleistungen, Services und die Vermögensverwaltung durch die Einbindung von Banken, Steuerberatern und Juristen.

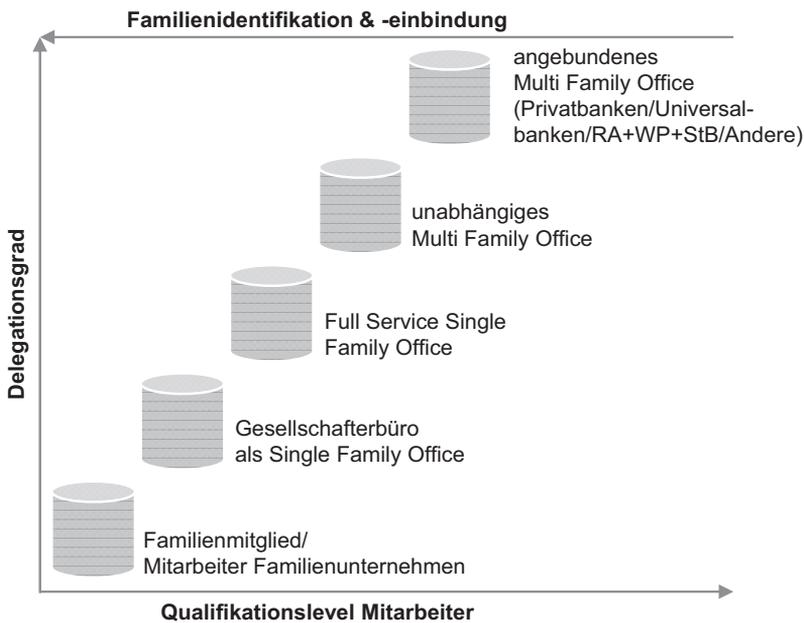


Abb. 3: Family-Office-Lösungen

IV. Fazit

Der Service, den ein Family Office für eine Gesellschafterfamilie leisten kann, besteht demnach in Beratungsleistungen, Aufgaben der Verwaltung und einem mehr oder weniger aktiven Management der Interessen, die sich aus der Gesellschafterrolle und der Beteiligung ergeben. Auch jenseits einer gemeinsamen Vermögensanlage kann es sinnvoll sein, für diese Leistungen einige gemeinsame Regeln oder Strukturen in Erwägung zu ziehen.

Funktionen des Family Office		
Beratung	Verwaltung	Service
<ul style="list-style-type: none"> • Recht und Steuern 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermögensmanagement • Weitere Verwaltungsaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung Gesellschafterversammlung • Concierge-Service • Family Activity

Abb. 4: Mögliche Service-Leistungen für die Familie

Anlass für Überlegungen im Rahmen der Family Governance gibt es viele. Für die Unternehmerfamilien entwickelt sich im Laufe ihres Lebenszyklusses immer wieder die Frage nach gemeinsamen Beratungs-, Service- oder Verwaltungsaufgaben für die Gesellschafter.

Die notwendigen Fragen sollte sich jede Familie stellen, die Antworten müssen zwangsläufig individuell ausfallen. Diesen Prozess gilt es, regelmäßig zu durchlaufen. Genauso wie es gilt, sein unternehmerisches Geschäftsmodell zu überprüfen und ggfs. neu auszurichten. Verantwortlich dafür sind letztendlich die Vermögensinhaber. Die Anregung dazu kann von außen und/oder innen kommen. Allerdings kann ein umsichtig arbeitendes Family-Office-Team die Anregung dazu rechtzeitig geben.