



Gespräche von Unternehmer zu Unternehmer

Unternehmer und Privatbankier verbindet eine gemeinsame Verantwortung: Beide stehen persönlich für Erfolg und Misserfolg gerade – nicht selten mit ihrem gesamten Vermögen. Diese „Seelenverwandtschaft“ werden Sie bei der Beratung in unserem Haus spüren. Viele Firmeninhaber schätzen das offene Gespräch von Unternehmer zu Unternehmer, unseren vertraulichen Rat und unsere vielschichtige Erfahrung in der Konzeption ganzheitlicher Lösungen für anspruchsvolle Unternehmerfragen.



HAUCK & AUFHÄUSER

PRIVATBANKIERS SEIT 1796

Frankfurt · München · Zürich · Luxemburg · Innsbruck
www.hauck-aufhaeuser.de

Vermögens-Paten

Wie Sie Ihre Kinder systematisch an das (Familien-)Vermögen herantühren

VON KARIN EBEL UND DIRK DRECHSLER

In der heutigen Überflussgesellschaft wird es zunehmend schwieriger, Kindern den Wert des Geldes nahezubringen und sie an das Thema heranzuführen, verantwortungsvoll mit Vermögen umzugehen. In unserer Arbeit mit Unternehmerfamilien erleben wir immer wieder, dass hier eine große Unsicherheit herrscht. Auch wird über dieses Thema zu wenig gezielt gesprochen, gilt es doch als „Luxusproblem“, wenn ausreichendes Familienvermögen vorhanden ist. So finden sich Unternehmereltern, die ihre Kinder bewusst finanziell kurz halten und ihnen deutlich weniger Taschengeld geben (gemessen an ihren Altersgenossen) und über die Höhe und Zusammensetzung des eigenen Familienvermögens schweigen. Andere Unternehmereltern legen das Familienvermögen frühzeitig offen. Und manche lassen ihre Kinder daran auch übermäßig partizipieren. Grundsätzlich gilt es jedoch, in allen Fällen das rechte Maß zu finden. Wie können Unternehmereltern deshalb ihre Kinder systematisch an das Familienvermögen herantühren, ohne die Kinder weder zu über- noch zu unterfordern? Und was geschieht, wenn die Eltern vorzeitig versterben und diese Aufgabe nicht mehr von ihnen persönlich wahrgenommen werden kann? Beide Bereiche, d. h. der Normal- sowie der Notfall, sind zu regeln, wenn die Kinder einen verantwortungsbewussten Umgang mit Vermögen lernen sollen. Denn ein verantwortlicher Umgang mit Vermögen ist für jedes Kind wesentlich, gerade auch für diejenigen, die später unternehmerische Verantwortung übernehmen sollen. Neben den Eltern sollten „Vermögens-Paten“ die Kinder auf diesem Weg begleiten – mit dem entsprechenden fachlichen Know-how und dem erforderlichen Einfühlungsvermögen.

Fachliche Qualifikation und persönliche Reife als entscheidende Elemente
Im Umgang mit Vermögen spielen fachliche Qualifikationen und persönliche Reife eine entscheidende Rolle. Solange beide Faktoren nicht ausreichend ausgebildet sind, sollten Unternehmereltern kein Familienvermögen auf ihre Kinder übertragen bzw. die Handlungsfreiheit der Kinder erheblich einschränken, falls eine Übertragung aus steuerlichen Gründen stattfinden soll oder bereits stattgefunden hat. Mit zunehmender fachlicher Qualifikation und persönlicher Reife werden die Kinder idealerweise Schritt für

Schritt in die „Vermögensfreiheit“ entlassen. Vor diesem Hintergrund sind die fachliche Qualifikation und die persönliche Reife („soft facts“) gezielt zu entwickeln. Damit die Kinder individuell an das Familienvermögen herangeführt werden können, sollten Sie als Eltern in einer analog zur Familienverfassung zu entwickelnden Vermögensverfassung festlegen, welche Werte, Ziele und Rollen für das Familienvermögen gelten.

Entwicklung einer Vermögensverfassung als Grundlage

Die Vermögensverfassung enthält zahlreiche Parallelen zur Familienverfassung („Generationsvertrag“). Deshalb können sämtliche Bausteine der Familienverfassung auf die Vermögensverfassung entsprechend übertragen werden.

Grundsätze einer Vermögensverfassung

Hier sind die grundlegenden Fragen zu klären, die einen erheblichen Einfluss auf den Umgang mit dem Familienvermögen haben. Dabei ist als Erstes zu definieren, wozu das Familienvermögen dient. Soll hier ein Substanzerhalt über mehrere Generationen gelten oder ist ein (u. U. völliger) Substanzerverzehr durch die jeweilig verantwortliche Generation möglich? Hieraus ergibt sich die Rolle des jeweiligen Inhabers des Familienvermögens. Wird festgestellt, dass es sich um ein generationenübergreifendes Vermögen handelt, ist der jeweilige Inhaber in der Regel „Treuhänder auf Zeit“. Er ist damit verpflichtet, die Substanz des Vermögens für nachfolgende Generationen zu erhalten – getreu dem Motto: „Von den Vätern geerbt, von den Kindern geliehen“. Ist ein Substanzerverzehr dagegen möglich, ist der jeweilige Vermögensinhaber eher als „Voll-eigentümer“ des Familienvermögens mit allen Rechten zu verstehen. Schließlich ist auch zu klären, ob das Familienvermögen in der nächsten Generation aufgeteilt werden soll und damit jedes Kind sein eigenes neues Familienvermögen bekommt. Oder soll das Familienvermögen weiterhin gemeinsam verwaltet werden und damit jedem Familienmitglied nur anteilig zustehen?

In unserer Praxis haben wir gesehen, dass generationenübergreifendes Familienvermögen im Sinne der Treuhänder-Lösung auf Zeit häufig in Unternehmerfamilien zu finden ist, die nach wie vor einen sehr engen Bezug zum eigenen Familienunternehmen haben. Hier wird das Familienvermögen ebenso vor Auszehrung geschützt wie das Unternehmen selbst. Dadurch hat die Familie die Möglichkeit, in Zeiten, in denen keine Ausschüttungen aus dem Unternehmen erfolgen, auf das Familienvermögen zurückzugreifen oder dieses ggf. in bestimmten Situationen für unternehmerische Zwecke zu verwenden. Sobald die Familie das Unternehmen veräußert hat, geht die Bindung eher verloren und jedes Familienmitglied erhält im Rahmen der Generationennachfolge einen eigenen Vermögensteil, den es allein verwalten und ggf. verzehren kann.

Vermögensstrategie

Um Kinder an das Familienvermögen heranzuführen, muss klar sein, welche Strategie im Hinblick auf das Familienvermögen gelten soll. Dabei geht es nicht nur um Renditeziele, Risikobegrenzung, notwendige Ausschüttungen etc., sondern auch um Fragen wie Nachhaltigkeit oder soziale und gesellschaftliche Verpflichtungen. Denn die gemeinsamen Werte und Ziele einer Familie sind so individuell wie die Familie selbst. Sie werden durch persönliche Erfahrungen, Entwicklungen und Schicksale der Familie geprägt. Würden Sie z. B. eher auf Rendite verzichten, als Ihr Geld in der Rüstungsindustrie anzulegen? Ist Ihnen Kapitalerhalt wichtiger als Rendite?

Die wirtschaftlichen Ziele sind in aller Regel darauf ausgerichtet, das Vermögen langfristig zu erhalten, zu vermehren, vor Zersplitterung zu bewahren und dauerhaft in der Hand der Familie zu erhalten. Ein wesentliches Ziel jeder Vermögensstrategie ist es, Konflikte zwischen und innerhalb von Generationen zu vermeiden, denn eine gemeinsame Vermögensstrategie eröffnet Möglichkeiten, die bei Verfolgung individueller Strategien verschlossen bleiben. Vor allem aber stellt sie das Gesamtinteresse über Einzelinteressen.

Die Vermeidung von Konflikten ist jedoch nur möglich, wenn den Bedürfnissen aller gleichermaßen entsprochen wird und vernünftige Ausgleichsmechanismen festgelegt werden. Da es jedoch in circa 70% der Fälle zu handfesten Streitigkeiten kommt, wird die Notwendigkeit, aber auch die Schwierigkeit in der Findung gleichlaufender Interessen deutlich. Damit eine gemeinsame Vermögensstrategie entwickelt werden kann, muss eingangs eine Bestandsaufnahme erfolgen, die einen Überblick über die Familie, das Vermögen und das Familienunternehmen enthält. Hier sind u. a. Ihre Renditeerwartung, -ziele und Ihre Liquiditätsfordernisse festzulegen. Sind bestimmte Anlageklassen auszuschließen (z. B. Private Equity, Hedgefonds)? Ist eine bestimmte Währung (z. B. US \$) oder Branche (z. B. Automobilsektor) zu vermeiden, weil Sie diese Risiken bereits im Unternehmen haben? Für welchen Teil Ihres Vermögens können Sie vorübergehende Verluste in Kauf nehmen? Und welcher Teil des Familienvermögens muss innerhalb von ein bis drei Monaten liquidierbar sein (z. B. für Steuerzahlung)? Die bloße stichtagsbezogene Aufnahme ist nicht ausreichend. Entscheidend ist, auch die zukünftige Entwicklung der einzelnen Bereiche zu berücksichtigen und absehbare Veränderungen z. B. in der Gesellschafterstruktur einzubeziehen. Darauf aufbauend ist zu klären, in welcher rechtlichen Form und Struktur das Vermögen gehalten werden soll. Dabei ist auch die Verteilung des Vermögens im In- oder Ausland von Bedeutung. Ebenso ist darauf zu achten, dass die oft unterschiedliche Risikokomplexität der Vermögensinhaber berücksichtigt und Ihnen – wie auch Ihren Kindern – die notwendige bzw. gewünschte Liquidität sichergestellt wird. Ziel einer optima-

len Vermögensstruktur ist es, bei einer unveränderten Renditeerwartung ein möglichst niedriges Risiko einzugehen oder bei konstantem Risiko eine möglichst hohe Rendite zu erwirtschaften. In der Praxis wird meist nach der zweiten Maxime vorgegangen. Für die Optimierung der Rendite-/Risikostruktur des Gesamtvermögens spielt das Risiko einer einzelnen Kapitalanlage, isoliert betrachtet, eine untergeordnete Rolle. Das Gesamtrisiko eines Vermögens entspricht nicht der Summe der Einzelrisiken, sondern wird durch unterschiedlich starke Korrelationen der einzelnen Anlageklassen beeinflusst. Aus all dem ist die individuelle Anlagepolitik für das Familienvermögen abzuleiten.

Spielregeln

Grundsätzlich sollte auch beim Familienvermögen eine entsprechend qualifizierte „Führung“ gegeben sein. Hierzu muss geregelt werden, ob ein Familienmitglied und ggf. wer das Familienvermögen verwalten darf. Welche Qualifikation ist hierfür erforderlich? Wer entscheidet hierüber? Und nicht zuletzt ist zu klären, ob und ggf. in welcher Höhe eine Vergütung zu zahlen ist. Gleichzeitig ist eine qualifizierte Kontrolle sicherzustellen. Bei welchen (Anlage-)Entscheidungen müssen weitere Familienmitglieder oder ggf. der „Vermögensbeirat“ zustimmen? Welche Mehrheit ist erforderlich? Gibt es Sonderrechte z. B. in Form von Mehrheits- oder abweichenden Stimmrechten? Schließlich sollten die Entscheidungen und Entwicklungen ausreichend kommuniziert werden. Hier spielt das Vermögenscontrolling eine wichtige Rolle. Legen Sie von Anfang an fest, was in welchem Umfang zu welchem Stichtag in welcher Form berichtet werden muss. Bei größeren Vermögen wird die Kontrolle von einem „Vermögensbeirat“ bzw. Anlageausschuss wahrgenommen. Hier bietet es sich an, dass die Kinder z. B. ab dem 18. Lebensjahr an den Beiratssitzungen teilnehmen, auch wenn sie in aller Regel erst deutlich später ein Stimmrecht erhalten werden. An dieser Stelle noch ein Hinweis aus unserer Beratungspraxis: Nach Abschluss der beruflichen Ausbildung, also meist Ende 20, ist frühestens der „richtige“ Zeitpunkt für den Übergang der Verfügungsgewalt über das Familienvermögen bzw. Teile hiervon.

Maßnahmen zum Erhalt als Familienvermögen

Schließlich sollte das Familienvermögen vor einem ungeplanten Liquiditätsabfluss und vor dem Einfluss Dritter geschützt werden. Deshalb ist festzulegen, wer das Familienvermögen erben darf. Gilt auch hier – wie im Unternehmen –, dass eine Übertragung nur an „berechtigten Personen“ zulässig sein soll, oder ist das Familienvermögen ohne Einschränkung frei übertragbar? Weiterhin ist zu klären, ob auch im Hinblick auf das Familienvermögen eine Güterstandsregelung zu treffen ist. In diesem Fall müsste im Ehevertrag fest-

gelegt werden, dass das Familienvermögen nicht dem Zugewinn unterliegt. Sofern ein Familienmitglied aus dem Vermögensverbund ausscheiden möchte, sollten klare Regeln festgesetzt werden, zu welchem Zeitpunkt und zu welchem Wert ein Ausscheiden möglich ist. Dies entspricht den Kündigung- und Abfindungsregelungen in Gesellschaftsverträgen. Und schließlich sollte festgelegt werden, wie viel Liquidität jedem Familienmitglied jährlich individuell zur Verfügung gestellt wird. Denn ebenso wie die Entnahmeregelungen im Gesellschaftsvertrag Ruhe in die Gesellschafterversammlung bringen, kehrt im Familienkreis Ruhe ein, sofern jedem Mitglied klar ist, welche Beträge es jährlich zu seiner privaten Verfügung hat.

Entwicklung der fachlichen Qualifikation

Als Nächstes sollte ein Ausbildungsweg festgelegt werden, der abhängig von der Größe und von der Struktur des Familienvermögens ist. Falls ein entsprechendes Studium aufgrund anderer Berufsziele nicht erwünscht ist, bieten sich begleitende Ausbildungsmaßnahmen zur Erlangung der Grundkenntnisse an. Alternativ oder ergänzend können Seminare besucht werden, die sich schwerpunktmäßig mit dem Thema Vermögen beschäftigen. Als Einstieg kann ein „Vermögenswochenende“ im Rahmen der Family Education gewählt werden. Zur Erlangung der praktischen Erfahrung bieten sich Bankpraktika oder Summer Schools an, die auf die individuellen Anforderungen des Familienvermögens zugeschnitten werden können. Abgerundet wird der Ausbildungsweg durch Auslandserfahrung. Dazu gibt es mittlerweile speziell entwickelte Ausbildungsprogramme, die sich an Junioren zwischen 16 und 25 Jahren richten.

Förderung der persönlichen Reife

Die Förderung der persönlichen Reife ist aus unserer Sicht der schwierigste Teil. Um die Sensibilität für Vermögen zu erhalten, ist es aus unserer Sicht erforderlich, dass Kinder frühzeitig Verantwortung in diesem Bereich übernehmen. Hier sollte die Verantwortung für ein Teilprojekt übergeben werden (z. B. für eine Immobilie) und diese Verantwortung sukzessive auf andere Bereiche ausgedehnt werden, sobald dies sinnvoll ist. Zur Überprüfung sollte ein regelmäßiges Reporting gegenüber den Eltern als Vermögensinhabern erfolgen. Flankierend hierzu sollten Kinder die Schlüsselpersonen des Vermögensmanagements kennen lernen und ggf. an den Besprechungen teilnehmen.

Beispiel 1: Kurz nach dem Abitur übergibt der Vater seiner Tochter die Verwaltung einer fremd vermieteten Immobilie mit sechs Wohnungen. Sie muss damit u. a. (in Zusammenarbeit mit einem Makler) für die dauerhafte Vermietung der Immobilie sorgen, die Einnahmen (Mieteingänge) und Ausga-

ben kontrollieren, jährlich einen Wirtschaftsplan erstellen und dem Eigentümer (Vater) vorlegen und begründen, Abweichungen vom Wirtschaftsplan erklären sowie die Rentabilität der Immobilie verfolgen.

Beispiel 2: Zur Finanzierung seines Studiums erhält der Sohn von seinem Vater eine monatliche Grundabsicherung von beispielsweise 300 Euro. Darüber hinaus stellt er dem Sohn ein Depot in Höhe von z. B. 250.000 Euro zur Verfügung, d. h. der Vater bleibt Vermögensinhaber, während der Sohn das Depot verwaltet. Vater und Sohn treffen folgende Vereinbarung: Die aus dem Depot erzielten Erträge darf der Sohn zur Finanzierung seiner Lebenshaltungskosten verwenden. Die Steuerzahlungen werden vom Vater übernommen. Für den Großteil des Vermögens (z. B. 200.000 Euro) wird eine konservative Strategie vorgegeben („Substanzerhalt“), nur ein kleinerer Teil darf auch risikoreicher investiert werden. Mögliche Verluste schmälern das Finanzbudget des Sohnes.

Flankierende Maßnahmen

Es ist wichtig, eine Identifikation mit dem Familienvermögen zu schaffen. Eine solche Identifikation mit dem Unternehmen ist wesentlich einfacher, da das Familienvermögen deutlich abstrakter ist. Doch was spricht dagegen, in Anlehnung an die „Family Days“ im Rahmen der Familienverfassung vergleichbare „Asset Days“ zu veranstalten? Hier bieten sich gemeinsame Städtereisen an mit Besuch einer Börse, z. B. Wall Street, oder Städtereisen mit Besichtigung der eigenen Renditeimmobilien. Flankierend hierzu sollten Treffen mit anderen Kindern bzw. Familien zum Gedankenaustausch stattfinden. Dies könnten insbesondere Familien sein, deren Kinder einige Jahre älter sind als die eigenen, so dass von deren Erfahrungsschatz profitiert werden kann. Schließlich sollten von Anfang an Spielregeln für den Umgang mit Geld und Leistung fixiert werden. Jedem Familienmitglied muss klar sein, wie viel Geld die Kinder für welche Leistung im Dienste der Familie erhalten. So muss klar sein, dass bestimmte Leistungen selbstverständlich unentgeltlich im Rahmen des Familienlebens erfolgen, während andere – genau definierte – Leistungen extra vergütet werden. So kann für Nachhilfe bei jüngeren Geschwistern, Autowaschen oder Rasenmähen eine Vergütung gezahlt werden. Auch die soziale Verantwortung lässt sich frühzeitig prägen. Kinder haben in aller Regel ein ganz großes Herz. Entsprechend bietet es sich an, bei aktuellen Naturkatastrophen oder zur Weihnachtszeit gemeinsame Spendenaktionen innerhalb der Familie zu initiieren, bei denen die Kinder von ihrem eigenen Geld etwas für diese Zwecke abzwacken.

Bausteine in den einzelnen Altersstufen

Bis zum 16. Lebensjahr sollten Kinder erkennen, dass es nicht selbstverständlich ist, Vermögen zu besitzen. Dies wird ihnen näher gebracht durch die

Übernahme von bezahlten Ferienjobs, die eigene Verantwortung für das Taschengeld sowie die Eröffnung des ersten Sparkontos. Ab dem 16. Lebensjahr können die Kinder langsam an das Vermögen herangeführt werden. Ihnen kann z. B. die Vermögensbilanz schrittweise gezeigt und erläutert werden. Sie können für bestimmte Probleme und deren Folgen sensibilisiert werden (z. B. Leerstand bei Immobilien, Aktienverluste) sowie sich erste fachliche Grundlagen erarbeiten (z. B. durch Börsenspiele). Abgerundet wird diese Lernphase mit der Teilnahme an den „Asset Days“. Ab dem 18. Lebensjahr kann mit der Übergabe von Verantwortung in einzelnen Bereichen begonnen werden (z. B. Verwaltung einer Immobilie). Darüber hinaus können Kinder bei der Erarbeitung der Vermögensverfassung mitwirken und ihr Wissen durch Praktika weiter fachlich vertiefen. Schließlich sollten erste Kontakte zu den Schlüsselpersonen des Vermögensbereichs geknüpft werden (z. B. Asset Class Manager). Mit der tatsächlichen Übergabe von Vermögen und dessen eigenverantwortlicher Verwaltung wird in der Regel ab dem 27. Lebensjahr begonnen. Denn zu diesem Zeitpunkt ist den Beteiligten klar, dass Vermögen zu erhalten Kompetenz und Reife erfordert.

Rechtliche Bündelung

Zur Bündelung und Strukturierung des Familienvermögens sollte eine Familienvermögensgesellschaft gegründet werden (z. B. Gesellschaft bürgerlichen Rechts, GmbH & Co. KG). Hier werden alle Vermögenswerte des Familienvermögens gepoolt und in einzelne Klassen gegliedert. Die Aufgaben der Familienmitglieder werden festgelegt („Asset Governance“), so dass sich im Grundsatz ein unternehmerischer Aufbau des Familienvermögens ergibt, in der Regel mit tätigen und nicht tätigen Gesellschaftern:

Im Gesellschaftsvertrag der Familienvermögensgesellschaft werden die Inhalte der Vermögensverfassung im Hinblick auf Führung, Kontrolle, Informationspflichten, Verfügungsbeschränkungen etc. umgesetzt. Ggf. wird ein Beirat bzw. Anlagenausschuss implementiert, der die Geschäftsführung bei ihren Entscheidungen begleitet. Die Kinder können ca. ab dem 18. Lebensjahr als Gast an den Sitzungen des Beirats bzw. Anlagenausschusses teilnehmen.

Vermögens-Paten

Die Entwicklung der fachlichen Qualifikation und die Förderung der persönlichen Reife erfolgen über einen Zeitraum von mehreren Jahren. In dieser Zeit sind die Eltern Hauptansprechpartner und -förderer. Es bietet sich jedoch an, weitere Personen des Vertrauens in diesen Prozess mit einzubeziehen. Damit werden neue Ideen und Ansätze zum Thema Vermögen eingebracht. Außerdem erhält das Familienvermögen einen höheren Stellenwert, wenn sich Dritte

damit befassen. Und zum Schluss nehmen Kinder Erfahrungen und Ratschläge von Dritten eher an als von ihren Eltern. Vor diesem Hintergrund sollten „Vermögens-Paten“ gesucht und eingebunden werden, die die Kinder als Mentoren begleiten und ihren „Ausbildungsweg“ beim Familienvermögen prägen. Für diese verantwortungsvolle Aufgabe sollten Personen gewählt werden, die eine hohe fachliche Kompetenz verbunden mit einem starken persönlichen Bezug zu Ihrer Familie haben. Die Vermögens-Paten sollten gleichzeitig Mitglieder des Beirats bzw. Anlagenausschusses der Familienvermögensgesellschaft sein; sie sollten zumindest einen regelmäßigen Kontakt zur Familie pflegen.

Notfallregelungen

Für den Notfall, d. h. (vorzeitiger) Erbfall und/oder Handlungsunfähigkeit, sind Notfallregelungen zu treffen, die den Fortbestand des Familienvermögens auch zukünftig sichern. Hiermit meinen wir nicht nur Vorsorgevollmachten und letztwillige Verfügungen. Diese sind zwar unumgänglich, reichen jedoch nicht aus, um die Kinder entsprechend auf ihre zukünftige Verantwortung für das Familienvermögen vorzubereiten. Hier kommt den Vermögens-Paten eine wichtige Rolle zu. Sie sollten den „Ausbildungsweg“ der Kinder für den verantwortungsvollen Umgang mit dem Familienvermögen an Stelle der Eltern bzw. eines Elternteils weiter begleiten. Dabei übernehmen sie inhaltlich und persönlich soweit wie möglich die Aufgaben der Eltern. Wenn die Vermögens-Paten von Anfang an eingebunden sind, werden sie diese Aufgabe auch unmittelbar fortführen können. Die Vermögens-Paten können – ggf. gemeinsam mit einem Testamentsvollstrecker – die Aufgaben des Heranführens an das Familienvermögen und dessen Verwaltung übernehmen. Damit liegt die Verantwortung nicht nur bei einer Person, sondern kann im Zusammenspiel mehrerer Personen getragen werden, die die Familie und deren Vermögen schon länger und verantwortungsvoll begleitet haben.

Zusammenfassung

Das Heranführen von Kindern an das Familienvermögen enthält verschiedene Bausteine, die inhaltlich und zeitlich aufeinander abzustimmen sind. Es handelt sich um einen längeren, aber auch sehr bereichernden Prozess für die gesamte Familie. Denn es geht nicht nur um die Vermittlung von fachlichem Know-how, sondern auch um die Übernahme von Verantwortung. Der Umgang miteinander innerhalb der Familie wird in der Regel verbessert. Schließlich ist es ein guter Anlass, das Familienvermögen für die Zukunft individuell und optimal zu strukturieren. Wann fangen Sie damit an?