

Family Office: Das Zentrum im Dreieckverhältnis von Familie, Unternehmen und Privatvermögen

Bedeutung von Privatvermögen und Family Office in der aktiven unternehmerischen Phase der Familie

Von Christoph Weber, Geschäftsführender Gesellschafter,
WSH Deutsche Vermögenstreuhand

Die Unternehmerfamilie ist es gewohnt, in unternehmerischen Prinzipien zu denken. In vielen Fällen bestimmt der eigene Betrieb die gesamte Lebensgestaltung der Familie. Daher ist nachvollziehbar, dass viele Vorgänge des täglichen Lebens, insbesondere aber die Verwaltung des Privatvermögens der Unternehmerfamilie, nach unternehmerischen Maßstäben bewertet, geplant und umgesetzt werden. Das Privatvermögen hat objektiv gesehen gerade für die Unternehmerfamilie eine hohe Bedeutung. Es steht nicht nur in einer wechselseitigen Abhängigkeit zum Unternehmen, sondern schafft – eine angemessene Größenordnung unterstellt – gerade auch eine wirtschaftliche Unabhängigkeit der Familie vom selbigen und dessen wirtschaftlicher Entwicklung. Insofern liegt es nahe, seitens der Unternehmerfamilie ihr Privatvermögen als Unternehmen zu begreifen und es nach der gleichen Methodik zu steuern wie den eigenen Betrieb. Ein Family Office kann hierbei einen besonderen Mehrwert zur wirtschaftlichen Bestandssicherung der Unternehmerfamilie leisten, indem es bei der Verwaltung des Privatvermögens die gleichen Management- und Controllingfunktionen übernimmt, die die Familie auch in ihrem Betrieb installiert hat.

Bedeutung von Privatvermögen

In der Wahrnehmung nicht weniger Unternehmerfamilien hat Privatvermögen während der unternehmerisch aktiven Zeit nur eine sehr eingeschränkte oder sogar überhaupt keine Bedeutung. Dies hat mehrere Gründe. Einer davon

ZUR PERSON: CHRISTOPH WEBER

Christoph Weber ist geschäftsführender Gesellschafter des WSH Family Office in Düsseldorf, das er 1999 mit zwei Unternehmern als klassisches Multi Family Office für die Gründerfamilien sowie eine begrenzte Anzahl weiterer Unternehmerfamilien gründete. Seit vielen Jahren hat er sich im Dialog mit der Wissenschaft der Aufklärungsarbeit über das Institut des Unternehmer-Family-Office verschrieben. www.w-s-h.com



Christoph Weber

sind die Phasen in der Entwicklung eines Unternehmens, in welchen tatsächlich jeder verdiente Euro wieder in den Betrieb reinvestiert werden muss, da er sich im Aufbau, in der Expansion oder in einer Belastungssituation befindet.

Wirtschaftliche Abhängigkeit der Familie von ihrem Unternehmen

Die Folge einer solchen, durchaus nicht selten anzutreffenden Situation ist, dass viele Unternehmerfamilien ihre gesamte wirtschaftliche Existenz auf das eigene Unternehmen gründen und daher hinsichtlich ihrer eigenen wirtschaftlichen Prosperität in hohem Maße abhängig sind von der wirtschaftlichen Entwicklung des Betriebs. Dies birgt aber Risiken bzw. vertane Chancen nicht nur für die Familie selbst, sondern auch für das Unternehmen:

- Privatvermögen kann in wirtschaftlich schwierigen Phasen wichtiges Element der Bestandssicherung des Unternehmens sein. In Wachstums- oder Belastungsphasen kann die Familie das Unternehmen mit Eigenkapital versorgen und es somit nicht in die Abhängigkeit zu kreditgebenden Banken oder externen Private-Equity-Gebern hineinlaufen lassen.

- Privatvermögen schafft wirtschaftliche Sicherheit durch Diversifikation der Einnahmeströme der Familie. Entsprechend können Ausschüttungszeitpunkte aus dem Unternehmen vollkommen unabhängig terminiert werden, da seitens der Familie kein Entnahmebedarf zur Finanzierung privater Notwendigkeiten besteht. Gewinne können so für Wachstumsinvestitionen auch mehrere Jahre im Unternehmen verbleiben oder zur rechten Zeit steueroptimal an die Unternehmensinhaber ausgekehrt werden.
- Durch externe Einflüsse können auch große, etablierte und wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen unverschuldet in massive wirtschaftliche Schieflage geraten. Privatvermögen stellt in einer solchen Bedrohungssituation einen wichtigen Baustein der wirtschaftlichen Bestandssicherung der Unternehmerfamilie dar.
- Privatvermögen schafft eine tatsächliche und gefühlte Unabhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens. Erst diese ermöglicht eine sachliche, weil persönlich weniger involvierte Beschäftigung auch mit kritischen Fragestellungen in der Unternehmenssteuerung.
- Ein großvolumiges Privatvermögen schafft wirtschaftlichen Freiraum für offensivere unternehmerische Aktivitäten oder Beteiligungsprojekte.

Letztlich muss die Familie in solchen Situationen das Eigenkapital ihres Unternehmens stärken und darauf verzichten, über die Beträge hinaus, die sie „zum Leben“ benötigt, dem Unternehmen weitere Gelder zu entziehen und dessen Entwicklung hierdurch womöglich zu gefährden oder sich in finanzielle Abhängigkeit Dritter wie beispielsweise Banken zu begeben.

Der eigene Betrieb als „vertrautes Asset“

Aber selbst wenn es dem Betrieb gut geht, sind viele Familien nicht gewillt, mehr Geld als nötig zu entnehmen und in den privaten Finanzkreislauf zu transferieren. Zunächst einmal kennt der Unternehmer seinen Betrieb als „Asset“ in- und auswendig und kann dessen Investitionschancen und -risiken hinreichend einschätzen. Er kennt seine Kunden, seine Zulieferer, die für den Betrieb relevanten Märkte und volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Er hat eine professionelle Infrastruktur für Management, Controlling, Verwaltung, Einkauf, Produktion und Vertrieb.

Misstrauen gegenüber der Vermögensanlage

Demgegenüber sind ihm die ökonomischen und markt-spezifischen Parameter der privaten Vermögensanlage

nicht vertraut und nicht selten suspekt. Substanzvernichtende Finanzkrisen, wiederkehrende Blasenbildungen in Immobilienmärkten und provisionsgierige Finanzdienstleister leisten ihren Beitrag dazu, dass der Unternehmer ein starkes Misstrauen gegenüber jeglicher Form privater Vermögensanlage entwickelt. Zudem ist er der festen Überzeugung, dass kein Vermögensinvestment auch nur annähernd die Rendite erwirtschaften kann, die das eigene Unternehmen für ihn vorhält.

- Eventuelle Exit-Entscheidungen können allein aufgrund unternehmens- und marktspezifischer Kriterien getroffen und nicht dem Altersversorgungsinteresse der in den unternehmerischen Ruhestand wechselnden Unternehmergeneration untergeordnet werden.
- Privatvermögen kann im Gegensatz zu Unternehmensanteilen recht unproblematisch auch kleinteilig an die nachfolgende Generation übertragen werden. So bietet sich die Möglichkeit eines schrittweisen und auf Wunsch auch sehr langsamen Vermögensübergangs bzw. der Heranführung der Nachkommen an die Vermögens- und Unternehmenssteuerung an.
- Bei mehreren Nachkommen kann unproblematisch eine Kompensation zwischen denjenigen Kindern oder Erben geschaffen werden, die in die Unternehmensnachfolge eintreten, und denjenigen, die beruflich einen anderen Weg gehen.
- Sollten mehrere Erben die Unternehmensnachfolge antreten, bestehen häufig unterschiedliche Risikoneigungen und divergierende Kreativitätsgrade. Sollte der eher konservative, die elterliche Linie fortführende Erbe die Unternehmensentwicklung weitgehend beherrschen, so könnte sich der kreativere, dem Risiko aufgeschlossener Erbe in seinem Tatendrang eingengt fühlen. Sollte er aber neben der Beteiligung am Familienunternehmen auch ein diversifiziertes Privatvermögen geerbt haben, kann er dort zur Kompensation eigene Projekte und unternehmerische Ideen verfolgen, was durchaus zur Entspannung im Verhältnis der Geschwister zueinander beitragen wird.

Fazit:

Aus Sicht der Unternehmerfamilie sprechen viele Gründe für den Aufbau eines angemessenen Privatvermögens bereits in der Phase des aktiven unternehmerischen Wirkens. Um den Vorgang des Vermögensaufbaus und -managements nach unternehmerischen Prinzipien zu professionalisieren, kann es von großem Nutzen sein, den gesamten Steuerungsprozess in die Hände eines Family Office zu geben.