

Regeln fürs Vermögen II

Komplexe Vermögen von Familien mit vielfältigen Interessen sind nicht einfach zu verwalten. Family Offices und Stiftungen können helfen.



Die Wealth Governance oder Verwaltung komplexer Vermögen von Unternehmen mit mehreren Familieneigentümern, die etwa Unternehmensbeteiligungen und Liegenschaften umfassen, ist anspruchsvoll (siehe dazu Beitrag in Ausgabe 2-2014). In der Praxis bieten sich Family Offices und Unternehmensstiftungen als Lösungsansätze an – doch beide haben ihre Tücken.

Family Office

Ein Family Office bezeichnet eine Firma, die sich ausschliesslich um die Vermögensfragen der Unternehmerfamilie kümmert. Das bietet Vorteile wie Vertraulichkeit, massgeschneiderte Dienstleistung und Professionalisierung. Ein Family Office hilft auch, die Interessen der einzelnen Familienmitglieder zu koordinieren.

Die Kosten eines Family Office sind aber nicht zu unterschätzen und

rechnen sich nur bei sehr grossen Vermögen. Die Familie muss zudem sicherstellen, dass sich der Family Officer loyal zur Familie verhält, deren Interessen wahrt und seine Vertrauensposition nicht missbraucht.

Somit kann die Familie zwar einen Teil der Aufgaben delegieren, darf jedoch nie die Aufsicht über das Family Office und die Hauptanlagen aus der Hand geben.

Unternehmensstiftung

Familienunterhaltsstiftungen sind in der Schweiz verboten, um feudalistische Verhältnisse zu vermeiden. Einige Unternehmer sehen eine Unternehmensstiftung jedoch als Weg, um ihr Lebenswerk über ihren Tod hinaus zu sichern und Streit in der Familie zu verhindern. Sie möchten damit ihr Unternehmen vor dem Zugriff inkompetenter Familienmitglieder schützen oder den Familienmitgliedern die Verwaltung

des komplexen Vermögens ersparen. Auch steuerliche Aspekte sprechen für eine Unternehmensstiftung.

Stiftungen als kontrollierende Eigentümer von Unternehmen haben jedoch zwei gewichtige Nachteile: Erstens ist die Familie als ursprüngliche Eigentümerin ihrer Eigentums- und Überwachungsrechte weitgehend enthoben. Die Stiftung gehört sich schlussendlich selbst. Der Stiftungsrat verfügt über enormen Handlungsspielraum und lässt sich nur schwer von seiner Funktion entbinden. Anreiz- und Kontrollsysteme sind kaum verfügbar. Trotz Stiftungsaufsicht bleibt oft nur der Wunsch, dass sich die Stiftungsräte, besonders nach Ableben des Stifters, integer im Sinne der Begünstigten und für die effiziente Unternehmensführung einsetzen. Stiftungsräte sind quasi Manager ohne Eigentümer.

Wenig unternehmerische Freiheit

Zweitens sind Stiftungen eng an die Verfolgung des Stiftungszwecks gebunden. Es lässt sich aber bei der Errichtung der Unternehmensstiftung nur begrenzt abschätzen, ob dieser Zweck auch in 25 Jahren noch sinnvoll ist. In einer stetigem Wandel unterworfenen Wirtschaftswelt kann ein gut gemeinter Stiftungszweck – beispielsweise in einer bestimmten Branche aktiv zu sein und lokale Arbeitsplätze zu sichern – die unternehmerische Handlungsfähigkeit behindern. Zudem sind Stiftungsräte von Gesetzes wegen gehalten, eher konservativ zu agieren. Aber Risiken einzugehen, stellt einen unverzichtbaren Bestandteil jeder unternehmerischen Tätigkeit dar.

Es bleibt unbestritten, dass Unternehmensstiftungen über ihre sozialen Tätigkeiten viel Gutes tun. Auch mag es Rechtsräume geben, in denen sich Stiftungen flexibler strukturieren lassen. Aber aus den genannten Gründen eignen sie sich nur beschränkt als Haupt-eigentümer von Unternehmen. ●



Thomas Zellweger
lehrt Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen und leitet dort das Center for Family Business. www.cfb.unisg.ch