

Der richtige Eröffnungszug.

Orientierung. Nach dem Unternehmensverkauf beginnt für ehemalige Firmeninhaber eine neue Lebensphase. „Dabei ist es entscheidend, ganz am Anfang die richtigen Fragen zu stellen. Dank unseres interdisziplinären Ansatzes können wir für ‚Vermögensunternehmer‘ einiges bewegen“, macht Christian Rödl, Gesellschafter und Geschäftsführender Partner von Rödl & Partner, deutlich.



„Am Anfang ging es dem Mandanten nur um Zahlen. Verlässliche Zahlen, damit er sein Vermögen künftig ebenso professionell bewirtschaften könnte wie früher sein Unternehmen“, erzählt Christian Rödl, „und dann haben wir begonnen, Fragen zu stellen.“

Der 58-jährige Unternehmer – verheiratet, zwei Kinder – hatte eben seine Firma für einen dreistelligen Millionenbetrag verkauft. Mithilfe eines systematischen Auswahlverfahrens wollte er eigentlich nur einen externen Dienstleister für die Kapitalanlagenbuchhaltung und das damit verbundene konsolidierte Vermö-

gensreporting seines noch zu gründenden Family Offices finden. „Ihm war in diesem Moment noch gar nicht bewusst, welche Chancen sich darüber hinaus boten. Etwas ganz Neues entsteht, es gibt keine festgelegten Strukturen. Alles kann nach den eigenen Wünschen individuell gestaltet werden. Diese Gelegenheit darf einfach nicht verpasst werden“, macht Rödl klar.

Im Fall des Unternehmers, so Rödl, habe sich schnell herausgestellt, dass neben dem Vermögensreporting noch ganz andere Themen auf die Agenda kamen. „Um sich optimal aufzustellen, sollten in diesem Moment Fragen zur Rechtsform des Family Offices, zu Steuern, rund um die Einrichtung eines leistungsfähigen Tax-Compliance- und Dokumenten-Management-Systems sowie zu den Themen Erben und Schenken geklärt werden.“

Unter Tax Compliance verstehen die Experten die richtige Erfüllung sämtlicher steuerlicher Regelungen und die damit verbundene Enthftung des Vermögensinhabers. „Oft denken die Mandanten ja, wenn sie einen Steuerberater mit der Steuererklärung beauftragen, hätten sie alles erledigt, was nötig sei. Das ist aber falsch. Sie selbst müssen immer sicherstellen, dass sie kein sogenanntes Organisationsverschulden trifft“, erklärt Rödl. Konkret gilt es, die Prozesse so zu etablieren, dass der Vermögensinhaber jederzeit in der Lage ist, die richtigen Informationen an die richtigen Stellen zu bringen. Nur dann ist er seinen steuerlichen



Christian Rödl,
Gesellschafter Rödl & Partner.

Pflichten tatsächlich nachgekommen. Auch Fragen rund um die Nachfolge gilt es möglichst frühzeitig zu diskutieren. Ist das Family Office erbschaftsteuerrechtlich richtig strukturiert? Gelingt es so, möglichst viel Vermögen begünstigt und zu möglichst niedrigen Werten in die nächste Generation zu bringen?

„Wenn viele Immobilien zum Vermögen gehören, kann es zum Beispiel interessant sein, als Immobilienunternehmen zu gelten“, erläutert Rödl. Häufig würden Immobilien im Privatvermögen gekauft, um von der Steuerfreiheit der Wertsteigerung nach zehn Jahren Haltefrist zu profitieren. „Erbchaftsteuerlich ist ein Immobilienunternehmen aber viel interessanter. Sollen die Immobilien dann später aus dem Privatvermögen in ein betriebliches

Vermögen eingebracht werden, kann es erhebliche Probleme geben. Deshalb ist es wichtig, schon am Anfang zu diskutieren: „Möchtest du Immobilienvermögen haben, möchtest du viel haben und welche erbschaftsteuerlichen und schenkungsteuerlichen Facetten sind dann für dich wichtig?“, erklärt Rödl.

Ein Unternehmensverkauf und die damit einhergehende Gründung eines Family Office, so der Experte, sei eben die ideale Gelegenheit, alles auf den Prüfstand zu stellen, Themen und Ideen zu sammeln, um dann die Anfangsstruktur für den nächsten Lebensabschnitt optimal auf die Schiene zu setzen. „Dafür sind wir als internationale Beratungsgesellschaft – Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater – der ideale Sparringspartner.“

Diese Interdisziplinarität, erzählt Rödl, sei schon seit der Gründung des Unternehmens im Jahr 1977 ein wichtiger Wachstumsfaktor gewesen. „Es war immer unser Ansatz zu antizipieren, was unsere Mandanten wollen. Vom Markt her zu denken. Und ich selbst war immer schon ein großer Verfechter der Strategie, diese einzelnen Dienstleistungen dann auch im jeweiligen Haus zu bündeln“, verdeutlicht Rödl.

Natürlich sind dem Berater auch sehr oft vermögende Mandanten begegnet, die einzelne Experten aus verschiedenen Häusern beauftragen. Sei es, weil sie einzelnen Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk folgen möchten. Oder demjenigen ein Spezialproblem anvertrauen möchten, der in verschiedenen Rankings am besten abgeschnitten hat.

„Doch das geht in der Regel nicht gut“, ist Christian Rödl überzeugt, „denn dann muss der Betreffende selbst die Berater koordinieren, mit den nötigen Informationen versorgen und sicherstellen, dass sich die verschiedenen Beratungsunternehmen gegenseitig informieren, gut zu-

sammenarbeiten und nicht rivalisieren. Das kann eigentlich nur schiefgehen.“ Zu oft hat der Berater schon erlebt, dass im-

mer dann, wenn es ein Problem gab, plötzlich keiner dafür zuständig war. „Es ist einfach schwer, nicht den Überblick >

Das Family Office richtig strukturieren.

Der Aufbau eines Family Offices kann eine komplexe Angelegenheit sein, verdeutlichen die Expertinnen **Anna Luce** (rechts außen) und **Ellen Ashauer-Moll**, doch mit den richtigen Fragestellungen und Antworten vermeidet der Vermögensinhaber Fehlentscheidungen und Strukturen, die später nur noch schwer oder kostenintensiv revidierbar sind:



// 01. Welche Kriterien sind dem Vermögensinhaber für die Installation eines Family Offices besonders wichtig? Typische Beispiele aus der Praxis sind Wahrung der Anonymität, Internationalität der Vermögensinhaber und der Assets, Vermeidung von Haftungsrisiken, Einbeziehung der Vermögensnachfolger, Informationspolitik zwischen Family Office und Vermögensinhaber, Optimierung der Steuerbelastung, Administrierbarkeit.

// 02. Wo liegen die Kompetenzfelder des Family Offices? Dabei geht es vor allem um die Festlegung von internen oder externen Dienstleistern für die Abwicklung, das Reporting & Controlling sowie für das Thema Legal und Tax Compliance.

// 03. Wie gestaltet sich der Liquiditätsbedarf des Vermögensinhabers? Die Entnahme- und Ausschüttungspolitik hat auch Einfluss auf die gesellschaftsrechtliche Struktur des Family Offices.

// 04. Wo liegen Haftungsrisiken? Der Zugriff Dritter, zum Beispiel durch Gläubiger des operativen Unternehmensvermögens oder aus bestimmten Familienkonstellationen heraus, soll vermieden oder zumindest minimiert werden.

// 05. An welchen Stellschrauben erfolgt die Asset-Protection? Es gilt, regulatorische und

steuerliche Risiken und (steuer-)strafrechtliche Stolperfallen zu erkennen, um persönliche Risiken des Vermögensinhabers und unerwartete Liquiditätsabflüsse zu vermeiden. Hier hilft ein Complainces Management System bei der Risikoabwehr.

// 06. Wie werden die Investmentprozesse und relevanten Assetklassen definiert? Unterschiedlich komplexe Investitionen erfordern unterschiedliche Workstreams.

// 07. Wie erfolgt die Sicherstellung von Mitwirkungs- und Informationsrechten sowie -pflichten des Vermögensinhabers und seiner Familienmitglieder? Daraus ergibt sich auch die Gestaltung der Informationswege, die Vermeidung von Informationslücken und langwierigen Informationsbeschaffungen – auch um Haftungsrisiken abzuwenden.

// 08. Wer sorgt für die Einrichtung und Verwaltung einer einheitlichen Stammdatenbank, bezogen auf den/die Vermögensinhaber und die einzelnen Assets? Nutzen alle Workstreams diese Datenbank, werden Informationslücken oder -redundanzen vermieden, Prozesse werden effizienter.

// 09. Welche Nachfolgeregelung bezüglich des Vermögen ist geplant? Ziele sind regelmäßige Minimierung der Steuerlast und Schutz vor Zersplitterung des Vermögen.

zu verlieren. Und ganz ehrlich – ich glaube auch nicht, dass jemand auf diese Aufgabe Lust hat. Das kostet Lebensenergie und Lebenszeit, die anderswo besser eingesetzt wäre.“

Bei Rödl & Partner hat der Mandant deshalb einen Ansprechpartner, den sogenannten Kümmerer, vergleichbar mit dem Key-Account-Manager in der Industrie. Zu ihm besteht der engste und ständige Kontakt. Bei ihm laufen alle Informationen zusammen. Er zieht für andere Dienstleistungen weitere Kollegen von Rödl & Partner hinzu. Und er ist auch zuständig für Beschwerden, falls so etwas

vorkommen sollte. „Es nützt dem Mandanten ja nichts, wenn wir alles machen und er dann innerhalb unseres Unternehmens zwanzig Ansprechpartner hat. Dann kann er auch zwanzig einzelne Berater beauftragen“, macht Rödl klar.

Im Fall des Unternehmers, der seine Firma verkauft hat, ist Anna Luce, Expertin für Family-Office-Dienstleistungen, der Kümmerer. „Mir ging es vor allem darum, einen Prozess aufzusetzen, der nachhaltig, kosteneffizient und rechtssicher ist.“

Dabei wurde schnell klar: Das Vermögensreporting, das Alexander Etterer im Haus verantwortet, und die rechtlichen

sowie steuerlichen Anforderungen – Finanzbuchhaltung, Jahresabschluss, Steuererklärung – müssen nicht nebeneinander stehen. Das lässt sich verbinden. „Wenn wir alle Unterlagen nur einmal anfassen müssen, können wir Vermögensreporting und Finanzbuchhaltung in einem Streich erledigen. Dann müssen nicht zwei komplette Teams parallel arbeiten. Jeder holt sich die gleichen Unterlagen, zum Beispiel über ein zentrales Dokumenten-Management-System, und bearbeitet aber unabhängig voneinander seine fachspezifischen Themenfelder damit“, erläutert Luce.

Das Vermögensreporting optimieren.



„Das konsolidierte Vermögensreporting ist die zentrale Steuerungseinheit für Familienvermögen. So lässt sich die Gesamtanlagestrategie erfassen, analysieren, überwachen und

bankenunabhängig zukunftsorientiert planen. Auch Risiken können frühzeitig erkannt und Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden“, erläutert **Alexander Etterer** (oben) und fährt fort: „Insbesondere in turbulenten Marktphasen an den Börsen können so auch schnellere und besser begründete Entscheidungen getroffen werden.“

Bei der Einrichtung eines Vermögensreportings seien zunächst die Kommunikationswege festzulegen und Rechte zu vergeben – wer darf was? „Dabei ist die Gewährleistung von Sicherheit und Datenschutz ebenso selbstverständlich eine Grundanforderung wie die Implementierung eines leistungsfähigen Dokumenten-Management-Systems und die Aufsetzung einer passenden Vermögensstruktur. An-

lageklassen sollten grundsätzlich frei wählbar und bei Bedarf individuell definierbar sein“, zählt Etterer auf. Was ein Vermögensreporting dann konkret „können“ sollte, macht der Experte an zehn Punkten fest:

// **01.** Leistungsfähige Buchungsschnittstellen etablieren, um einen problemlosen, schnellen Beleg- sowie Datenfluss von den Verwahrstellen, Beteiligungs-, Immobilien- und Fondsgesellschaften zu sichern. Import- und Exportmöglichkeiten (DATEV, Excel, Bloomberg) müssen gegeben sein.

// **02.** Daten-Sharing: Einheitlicher und ortsunabhängiger Online-Zugriff aller Zugriffsberechtigten auf den gesamten Datenbestand.

// **03.** Fortlaufende Erfassung und ganzheitliche Abbildung der liquiden und illiquiden Anlagen wie Beteiligungen, Kunst, Immobilien, Infrastruktur, Sammlerstücke etc. Die Datenaktualisierung der liquiden Vermögensgegenstände muss in Echtzeit erfolgen.

// **04.** „Slice-and-Dice“: Ist die Möglichkeit, gegeben, Vermögen nach speziellen Kriterien zu gruppieren, zu filtern und auszuwerten (zum Beispiel Währungen, Ratings, Restlaufzeit, Regionen, Subkategorien)?

// **05.** Darstellung verschiedener individueller Vermögens- und Besitzstrukturen und Berichtsinhalte nach persönlichen Vorgaben und auf individuellen Kontenrahmen (zum Beispiel SKR03, SKR04, SKR49). Passgenaue Bereitstellung der jeweiligen Berichtsmappen und Online-Ansichten.

// **06.** Einrichtung von individuellen Alarmmeldungen bei Verletzung von Anlagegrenzen und der Anlagerichtlinie.

// **07.** Organisation von Backoffice, Steuerreporting und die Abgabe der Steuererklärung in der Form, dass die Tax Compliance jederzeit sichergestellt ist.

// **08.** Steuerreports, zum Beispiel mit Blick auf die Erstellung der Anlage KAP/SO zur Steuererklärung sowie Informationen über die latente Belastung mit Erbschaft- und Schenkungsteuer berechnet zu täglich aktualisierten Bewertungskursen.

// **09.** Digitales Dokumenten-Management-System etablieren.

// **10.** Digitales Mandantenerlebnis schaffen: Information und Navigation über das Online-Dashboard, zeit- und ortsunabhängig und in Echtzeit. Zugang per Smartphone-Applikation.

Üblicherweise erstellt der beauftragte Assetmanager über die Bank ein Reporting. Dieses gehe dann zusammen mit der Ertragnisaufstellung der Banken an

die Buchhaltungskraft des Steuerberaters. Sie bucht die Daten noch einmal ein. Dann kommen Korrekturen in der Steuerbilanz. Und irgendwann einmal

gibt es dann die Steuererklärung. „Wenn ich Hunderte von Buchungen habe, ist das nicht mehr zu beherrschen. Es ist ineffizient. Und vor allem ist es teuer“, macht Luce deutlich.

Bei Rödl & Partner werden die Wertpapiertransaktionen ohnehin durch das Vermögensreporting-Team um Alexander Etterer buchhalterisch erfasst, ausgewertet und berichtet. So kann seine Partnerkollegin Ellen Ashauer-Moll den Steuerbericht und weitere Informationen aus der Kapitalanlagenbuchhaltung sofort für die Erstellung der Steuererklärung nutzen. „Insofern haben wir den Bedarf des Mandanten geschaffen, indem wir ihm aufgezeigt haben, woran er noch nicht denkt und was ihm langfristig aber eine Menge Geld, Zeit und Nerven sparen wird“, folgert Anna Luce.

Tatsächlich rückte das ursprüngliche Anliegen des interessierten Unternehmensverkäufers – das Vermögensreporting – später eher in den Hintergrund. „Es muss funktionieren. Und es ist auch wichtig, um das Vermögen proaktiv mit Blick nach vorn zu steuern. Aber die anderen Themen wurden immer wichtiger, weil der Vermögensinhaber verstanden hat, dass ihn Fehler in diesem Status später möglicherweise sehr teuer zu stehen kommen würden“, erläutert Christian Rödl und schließt: „Am Ende war die Ausschreibung dann gar nicht mehr relevant. Wir haben das Mandat nicht aufgrund einzelner Facetten bekommen, sondern weil unser Gesamtkonzept überzeugt hat. Der Mandant kann nun sicher sein, die Weichen für die nächsten Jahrzehnte richtig gestellt zu haben.“ □

Nachfolge vorbereiten.



Obwohl schon die alten Römer wussten: „Mors certa, hora incerta – der Tod ist gewiss, nicht jedoch seine Stunde“, stellen Unternehmer das Thema Nachfolge oft zurück

und verdrängen die Problematik eines ungeordneten Vermögensübergangs. „Wer so handelt, kann den Erbfall natürlich ebenfalls nicht vermeiden. Er verschenkt aber eine Vielzahl rechtlicher Gestaltungsmöglichkeiten für eine angemessene Nachfolgeplanung. Denn dann wird der Erbfall nach den gesetzlichen Vorschriften abgewickelt, die oft Streit in der Familie erzeugen“, macht **Elke Volland** klar. Damit es nicht dazu kommt, hat sie einen Zehn-Punkte-Plan zusammengestellt:

// **01.** Testament oder Erbvertrag verfassen. Die gesetzliche Erbfolge führt oft zu unerwünschten Ergebnissen, zur Zersplitterung des Vermögens und zu Erbstreitigkeiten.

// **02.** Bestehen gesellschaftsrechtliche Strukturen, müssen die Verträge mit der letztwilligen Verfügung des Gesellschafters abgestimmt sein.

// **03.** Pflichtteilsberechtigte berücksichtigen – gegebenenfalls durch Abschluss von Pflichtteilsverträgen.

// **04.** Vorsorgevollmacht und Patientenverfügung für den Fall der Geschäfts- und Handlungsunfähigkeit abfassen.

// **05.** Bei Ehegatten sollte ein Ehevertrag die Vermögensverhältnisse während der Ehe und bei Beendigung der Ehe regeln. Hierbei kön-

nen unterschiedliche Regelungen für den Todesfall oder bei Scheidung getroffen werden.

// **06.** Die steuerliche Optimierung bei der Nachfolgeplanung schützt vor Liquiditätsabflüssen und sichert den Vermögenserhalt. Bei Unternehmensbeteiligungen sind die passende Rechtsform und die Gesellschaftsstruktur entscheidend. In jedem Fall sollten die Schenkungsteuerfreibeträge alle zehn Jahre genutzt werden.

// **07.** Bei Immobilienvermögen kann ein sogenanntes Wohnungsunternehmen mit erheblichen erbschaftsteuerlichen Begünstigungen gestaltet werden.

// **08.** Häufig wollen Vermögensinhaber nach Übertragung von Vermögenswerten noch einen gewissen Einfluss auf die junge Generation haben. Dies kann über eine Familiengesellschaft, durch Vereinbarung von Rentenzahlungen bei Vermögensübergabe oder durch einen Nießbrauchsvorbehalt erreicht werden. So können Nachfolger auch schrittweise an die Verantwortung für das Vermögen herangeführt werden.

// **09.** Durch bestimmte gesellschaftsrechtliche Strukturen kann verhindert werden, dass das Vermögen in „falsche Hände“ gerät. In Gesellschaftsverträgen sind daher Nachfolgeklauseln, Scheidungsklauseln oder Entnahmeschränkungen üblich.

// **10.** Soll das Vermögen gebündelt erhalten und die Versorgung der Familie über die Erträge des Vermögens gesichert werden, ist eine Stiftungslösung sinnvoll. Alternativ besteht auch die Möglichkeit, das Vermögen oder einen Teil davon gemeinnützigen Zwecken zu widmen.