

# Das Family Office

von

Dr. Wolfgang Erlebach

Erschienen in: Der Privatbankier heute, Persönlicher Berater und Vermögensverwalter, Festschrift für Professor Dr. Jörg-E. Cramer zum 60. Geburtstag, Peter Gatti, Dr. Alfred Junker und Helmut Schreyer ( Herausgeber ), Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main, 2001, ISBN 3-8314-0714-2

# Das Family Office

von Wolfgang Erlebach

*Die Idee des Family Office ist bereits 200 Jahre alt und hat ihren Ursprung in den USA. Idealtypisch gesehen ist ein Family Office eine Organisation, die alle finanziellen und nicht-finanziellen Aspekte des Vermögens einer Familie organisiert und strategisch ausrichtet. Entscheidend ist, dass alle Zielvorstellungen der Familienmitglieder klar definiert und kommuniziert worden sind und dass ein einheitliches Zielsystem formuliert wurde.*

*Es muss entschieden werden, ob die Vorteile eines gemeinsamen Handelns als Familienverbund schwerer wiegen als die Unabhängigkeit und der individuelle Freiraum des Einzelnen. Für die Etablierung eines Family Office ist es wichtig, dass sich die Familie als Werteverbund in einem intergenerativen Prozess versteht. Der Erfolg der langfristigen Vermögenssteuerung für die Familie hängt von dem intelligenten Einsatz der Ressourcen der Familie und ihrer sozialen und ethischen Verantwortung ab.*

## 1. Historische Entwicklung

Das Family Office als Idee und Organisationsform ist in den USA entstanden. Bereits Anfang des 19. Jahrhunderts begannen dort wohlhabende Familien, ihr Vermögen in „eine Hand“ zu legen und damit ein „Familien-Büro“ zu etablieren. So gründete die Familie Morgan 1838 das House of Morgan,<sup>1</sup> eine Privatbank, die sich zunächst überwiegend um die Belange des eigenen Familienvermögens kümmerte. Bald öffnete sie jedoch ihr Haus auch anderen Familien mit ähnlichen Strukturen und bot ihre Dienste den Astors, Du Ponts, Guggenheims, Vanderbilts und anderen an. Anfang des 20. Jahrhunderts folgten dann Familien wie die Bessemers mit eigenen Büros (Bessemer Trust). Auch sie boten ihre Dienstleistungen Externen, wie z.B. den Rockefellers und weiteren Familien, an.

Diese Familien hatten erkannt, dass es mühselig und ineffizient ist, die komplexen Anforderungen, die große Vermögen mit sich bringen, mit einer

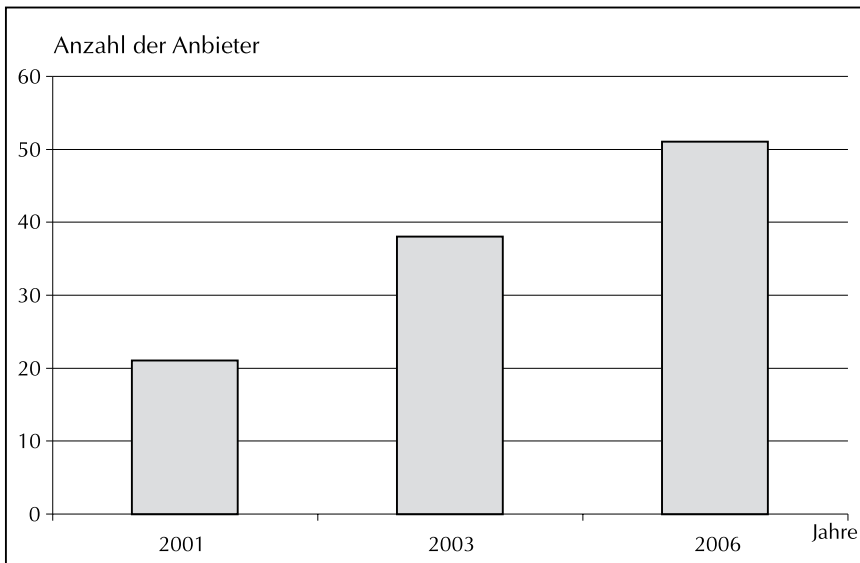
---

<sup>1</sup> Siehe Chernow, Ron, The House of Morgan, Touchstone, New York, 1990.

Vielzahl von Beteiligten (Banken, Steuerberatern, Juristen, Immobilienspezialisten usw.) von Fall zu Fall zu lösen. Besonders problematisch war und ist dies, wenn jedes Familienmitglied seine Belange für sich selbst regelt. Da war es doch besser, ein Büro für die Familie zu gründen, das deren Angelegenheiten gesamthaft organisiert und steuert. Die Idee des Family Office war geboren.

Ursprünglich gab es nur einige wenige derartige Organisationen. Dagegen existieren heutigen Schätzungen zufolge in den USA ca. 3.000 Family Offices. Man nimmt aber an, dass weitere 6.000 Büros informell innerhalb von Familienunternehmen existieren.<sup>2</sup> In Europa, wo sich das Konzept noch in der Entwicklungsphase befindet, dürften es erst einige Hundert sein. In Deutschland liegt die Zahl der Family Offices, die mehrere Familien betreuen, bei ca. 20 bis 30; die Zahl derjenigen Büros, die für nur eine Familie arbeiten, dürfte etwa ebenso groß sein.<sup>3</sup>

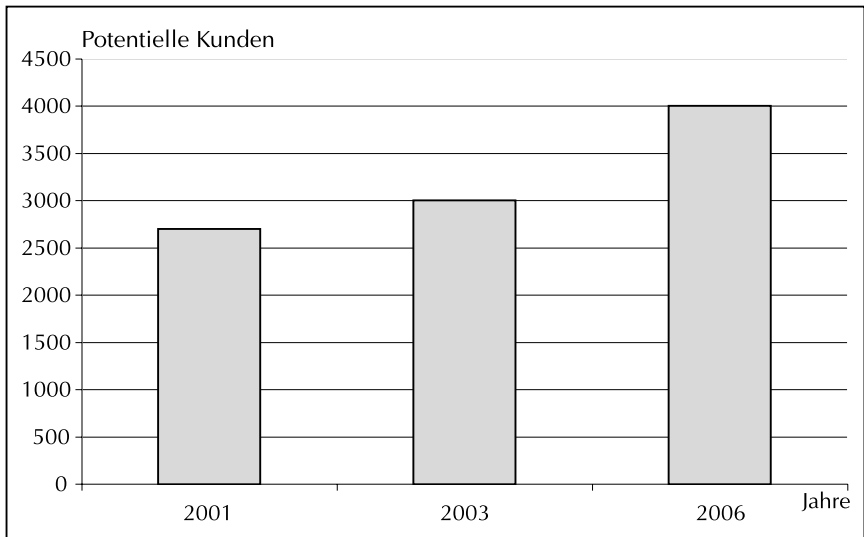
Abb.1: Wachsendes Konkurrenzumfeld in Deutschland



<sup>2</sup> Siehe Family Office Exchange ( FOX ), Chicago.

<sup>3</sup> Siehe KPMG Consulting AG, Family Office Services in Germany, Market Study, Frankfurt, 2001, S. 14 und 18; eigene Schätzungen.

Abb.2: Steigendes Kundenpotential in Deutschland



Diese Zahlen werden aber voraussichtlich in den nächsten Jahren kräftig ansteigen. So ist z. B. zu erwarten, dass durch Unternehmens-Verkäufe im Zusammenhang mit dem Generationenübergang in den kommenden Jahren erhebliche Mittel frei werden. Ähnliches gilt für Börsengänge, aus denen zumindest teilweise auch beachtliche Mittel an die Alteigentümer fließen werden. Damit wird die Anzahl von Familien mit beträchtlichem Vermögen (mit jeweils mindestens 30 Millionen Euro), allein in Deutschland von zurzeit geschätzten 2.700 auf rund 4.000 im Jahre 2006 steigen. Für den gleichen Zeitraum wird erwartet, dass sich in Deutschland die Angebotsseite mehr als verdoppelt.<sup>4</sup>

## 2. Was ist ein Family Office?

Es ist klar, dass sich die Organisationsform eines Family Office nur für große und größte Vermögen eignet. Weniger klar, zumindest auf den ersten Blick,

---

<sup>4</sup> Siehe KPMG Consulting AG, Family Office Services in Germany, Market Study, Frankfurt, 2001, S. 5–8 und S. 16; Merrill Lynch / Cap Gemini Ernst & Young, World Wealth Report 2001.

ist die Feststellung, dass es dabei nicht nur um Finanzfragen geht. Es liegt jedoch auf der Hand, dass nicht ein bestimmter Typus eines Family Office allen Familienvermögen und deren Anforderungen gerecht werden kann, sondern dass es verschiedene Ausprägungen geben muss.

Idealtypisch gesehen ist ein Family Office eine Organisation, die alle finanziellen und nicht-finanziellen Aspekte des Vermögens einer bestimmten Familie organisiert und strategisch ausrichtet. Es lassen sich grundsätzlich folgende Formen unterscheiden:

*Übersicht 1: Typologie eines Family Office*

Zielgruppe
<p><i>Für nur eine Familie</i></p> <p><i>Für mehrere Familien (multi client organisation)</i></p>
Organisatoren
<p><i>Für Familienmitglieder</i></p> <p><i>Externe Manager</i></p>
Asset-Struktur
<p><i>Mit Familienunternehmen</i></p> <p><i>Ohne Familienunternehmen</i></p>

Alter des Vermögens
<i>Altes Vermögen (z. B. auch Adel)</i>
<i>Neues Vermögen</i>

Selbstverständlich lassen sich noch andere Einteilungskriterien finden, die im wesentlichen die spezifische Fokussierung bzw. die Kernkompetenz der Manager des Family Office widerspiegeln. So gibt es z. B. das Strategische Investment Office, mit Konzentration auf Vermögens-Diversifizierung und Performance, das Financial Planning Office, das seinen Kunden vorwiegend eine integrierte Finanzplanung anbietet, in die der Investitions- und Vermögenstransfer-Prozess mit einbezogen ist, oder das Trust and Compliance Office, mit Betonung auf einem Buchhaltungsservice und der Erstellung eines steuerlichen Berichtswesens mit Konsolidierung der verschiedenen Aktivitäten nach den Vorstellungen der Kunden.<sup>5</sup>

Ganz entscheidend ist jedoch die Feststellung, dass jedes Family Office, egal welche konkrete Ausrichtung und Zusammensetzung es hat, als einzigartig anzusehen ist, und dass seine Struktur von den Bedürfnissen der zu betreuenden Familie und deren Zielen definiert wird.

### 3. Ziele und deren Erreichung

Damit ist es eine grundlegende Aufgabe und Herausforderung, Klarheit darüber zu gewinnen, wo eigentlich der „Schuh drückt“ und welche Ziele wie und in welchem Zeitraum erreicht werden sollen. Dabei muss grundsätzlich unterschieden werden zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Zielen. Insbesondere die nicht-finanziellen Ziele haben es häufig „in sich“ und sind schwer transparent zu machen und zu formulieren. Gilt dies schon für eine Person, so explodieren die Probleme förmlich bei mehreren Familienmitgliedern oder gar verschiedenen Familienstämmen mit mehreren Generationen. Hier muss zunächst ausgelotet werden, wie stark der Zusammenhalt in

---

<sup>5</sup> Siehe Family Office Exchange (FOX), Chicago.

einer Familie bzw. einem Clan ist und worin der Nutzen eines gemeinsamen Vermögens-Managements, speziell mit einem Family Office, liegen kann.

Es muss geprüft werden, welche Bedeutung z. B. folgende Aspekte für die Familie haben:

*Übersicht 2: Elementare Aspekte für den Zusammenhalt einer Familie*

*Gemeinsame Historie (z. B. Adel)*

*Unternehmerische Wurzeln / Lebenswerk*

*Enge Kooperation in verschiedenen Geschäftsfeldern  
(z. B. sehr ausgeprägt bei asiatischen Familien)*

*Gemeinsame Wertvorstellungen; Familienethik*

*Gemeinsames Eigentum*

*Organisiertes Ausbildungsangebot bzw. regelmäßige Treffen für  
jüngere Mitglieder (wie z. B. bei Familie Haniel)*

*Wunsch nach Kontinuität*

Viele dieser Aspekte sind rein psychologischer Natur und müssen aktiv gepflegt werden, sollen sie über Generationen halten. Andere haben überwiegend wirtschaftlichen Charakter und müssen sich daher – nicht zuletzt – auch im Konkurrenzumfeld bewähren.

Wenn es keinen Grundkonsens über gemeinsame Werte gibt, kann es auch kein Entwicklungsziel der Familie geben. Es nützt wenig, wenn z. B. die Gründergeneration versucht, zukunftsweisende Strukturen zu etablieren, wenn die nachfolgende Generation dabei nicht eingebunden ist und/oder vollständig abweichende Vorstellungen hat, sowohl gegenüber den Senioren als auch untereinander.

Eine Familie, die als Finanzverbund agiert, eine „financial family“, die ihr Vermögen gemeinsam über Generationen steuern möchte, hat beispielsweise folgende Voraussetzungen:

Übersicht 3: Voraussetzungen für eine „financial family“

*Gemeinsame Wertvorstellungen*  
*Klarer Familienvertrag / Familienverfassung*  
*Generationenvertrag*  
*Ausgeklügelte Nachfolgestrategien*  
*Rechtzeitige, geordnete Einbindung der Junioren*  
*Eindeutige und zeitgemäße rechtliche Strukturen*  
*Eindeutige und abgestimmte Entscheidungsprozesse*  
*Ausgewogene Vermögensstruktur*  
*Verantwortlicher Umgang mit dem Vermögen*

Aus dem Generationenvertrag muss deutlich werden, wie die frühzeitige Einbindung der nachfolgenden Generationen und deren Ausbildung erfolgen soll. Ein geordnetes und regelmäßiges Angebot an verschiedenen Zusammenkünften (auch zwischen „Alt und Jung“) und gemeinsamen (zielgerichteten) Aktivitäten fördert das gegenseitige Verständnis und ermöglicht das Entwickeln gemeinsamer Ziele. Dadurch kann auch transportiert werden, was es heißt, mit Vermögen verantwortlich umzugehen: „Was du erbt von deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu besitzen“.<sup>6</sup>

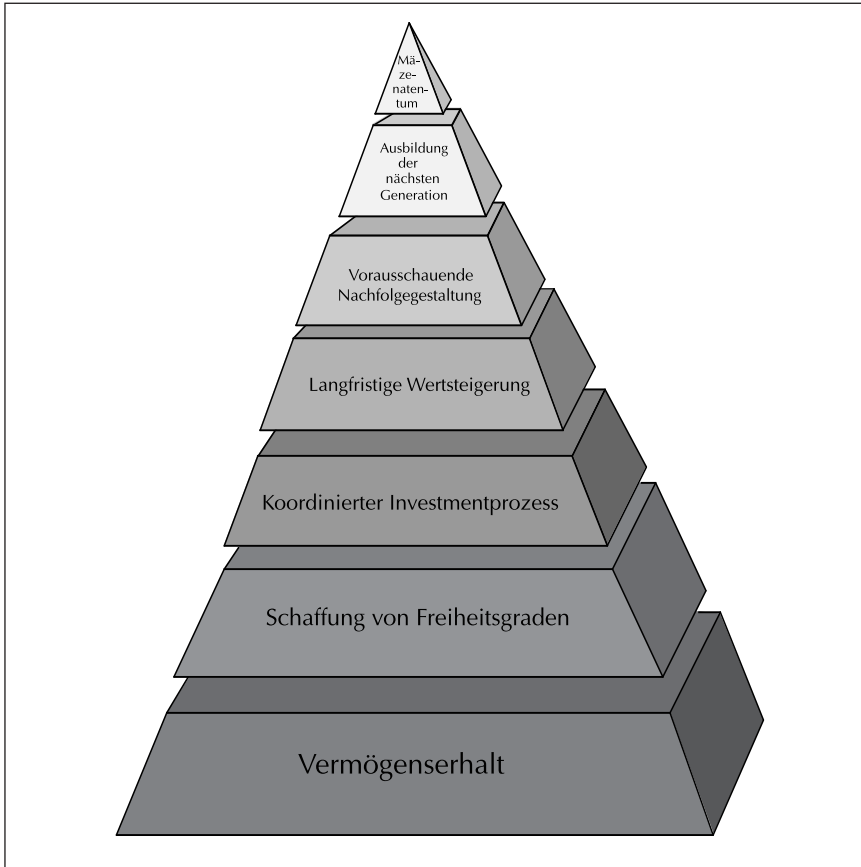
Eine so verstandene gemeinsame Plattform ermöglicht es der Familie, Ziele zu definieren und (weitgehenden) Konsens darüber herzustellen, sowohl in ihrer Wichtigkeit (Rangfolge / Prioritäten) als auch hinsichtlich ihrer zeitlichen Dimension. Dieser Zielfindungsprozess ist eines der zentralen Elemente auf dem Weg zu einer Vermögensstrategie (mission statement). Er ist ebenfalls notwendig, um herauszufinden, welche Dienstleistungen und Instrumente für ein effizientes Vermögens-Management erforderlich sind. Die Rangfolge der Ziele und die zeitliche Priorisierung hängen stark von der zu Grunde liegenden „Vision“ ab, dem „Alter“ der Familie (die Anzahl der Generationen, in denen das Familien-Vermögen gewachsen ist) und dem

---

<sup>6</sup> Goethe, Johann Wolfgang von, Faust, Der Tragödie erster Teil, Hamburg 1966, S. 29.

kulturellen Hintergrund. Ein nach Prioritäten gewichtetes Zielsystem könnte etwa wie folgt aussehen, wobei die elementare Bedeutung von unten nach oben abnimmt:

Abbildung 3: Die Zielpyramide

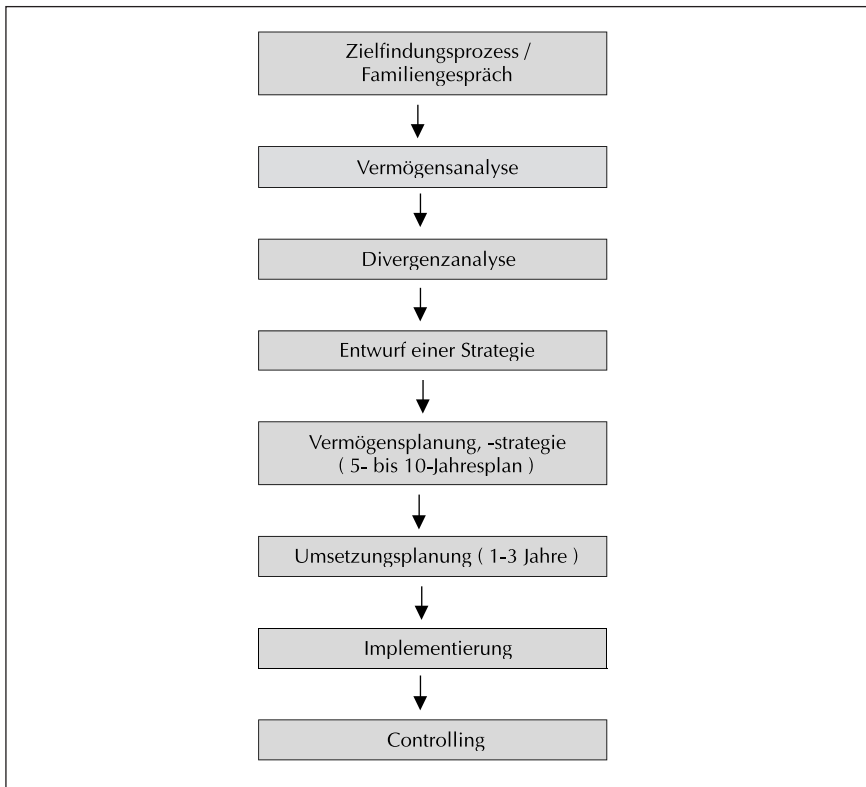


Eine aus dem Zielsystem und der aktuellen Vermögensstruktur abgeleitete Vermögensstrategie setzt die Familie in die Lage, zu erkennen, welche Voraussetzungen erfüllt werden müssen, um das Vermögen jetzt und in Zukunft zu steuern, und welche Partner dazu notwendig sind. Spätestens jetzt muss die Entscheidung getroffen werden: make or buy. Will die Familie ein eigenes Family Office aufbauen oder bedient man sich eines Partners, der

bereits Erfahrung auf diesem Gebiet hat und auch andere Klienten betreut. Lassen sich die Familienmitglieder/Stämme wirklich langfristig unter „einen Hut“ bringen oder wiegen die Vorteile finanzieller (und emotionaler) Freiheit schwerer? Diese Frage hängt auch stark von der vorhandenen Vermögensstruktur ab: Ein Vermögen, das stark von einem Familienunternehmen dominiert wird und nur wenige Beteiligte hat, hat andere Erfordernisse als ein Vermögen mit hohem Liquiditätsgrad (z. B. nach einem Unternehmensverkauf) und mehreren Familienmitgliedern.

Wenn die Organisationsfrage geklärt ist und die erforderlichen Partner identifiziert sind, kann mit der Umsetzung der Vermögensstrategie begonnen und das Controlling aufgebaut werden. Ein entsprechender Entscheidungsprozess kann etwa wie folgt ablaufen:

Abbildung 4: Der Entscheidungsprozess



Die Entscheidung „make or buy“ soll lediglich als strategische Option verstanden werden. Sie garantiert weder den Erfolg der Vermögens-Steuerung noch den Zusammenhalt der Familie. Dafür sind vielmehr die folgenden Faktoren von entscheidender Bedeutung:

*Übersicht 4: Faktoren für den Zusammenhalt der Familie*

*Einbindung der Familienmitglieder in die Entscheidungsfindung*

*Einbindung in den Managementprozess*

*Vermögensbezogenes Lernen innerhalb der Familie*

*Rechtzeitige und vollständige Informationen an alle Familienmitglieder*

*Ethische Maximen / Wertvorstellungen*

*Faires Konfliktmanagement*

*Fundierte und effektive Vermögens-Strategie*

*Effektives Controlling*

Das bedeutet, dass neben gesetzlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen der langfristige Erfolg der Vermögens-Steuerung von dem intelligenten Einsatz der Ressourcen der Familie (Human- und Sachkapital) und ihrer sozialen und ethischen Verantwortung bestimmt wird.

#### 4. Das Family Office

Auf die Entscheidung, inwieweit die Ressourcen der Familie zur unmittelbaren Steuerung des Vermögens und zur Führung eines Family Office eingesetzt werden sollen, haben neben der Frage nach Ausbildung, Fachkenntnissen, Zeit für diesen Zweck (z. B. neben der Steuerung eines Unternehmens) und einem gut ausgebauten internationalen Netzwerk zu spezifischen Experten offenbar auch regionale Aspekte einen Einfluss. Eine empirische Stu-

die hat gezeigt, dass in Europa ein Familienmitglied zu 40 Prozent der primäre Entscheidungsträger ist, in den USA dagegen nur in 11 Prozent aller Fälle. Außerdem nutzt in Europa ein Family Office weniger oft ein formales Management und einen in der Familie basierten Ausbildungsprozess als in den USA.<sup>7</sup>

Die Gründe jedoch, ein Family Office aufzubauen und zu betreiben, sind unabhängig von der Region, wobei festzustellen ist, dass unterschiedliche rechtliche und steuerliche Strukturen in Europa und heterogene Kapitalmärkte für europäische Family Offices eine zusätzliche Herausforderung bedeuten.<sup>8</sup>

#### *4.1. Gründe für den Aufbau eines Family Office*

Der Hauptgrund für den Aufbau eines Family Office liegt ohne Zweifel darin, dass die ungeheure Komplexität, die die Steuerung eines großen Vermögens unter Einbindung mehrerer Familienmitglieder /-stämme mit sich bringt, eine Koordinationsaufgabe und Fachkenntnisse erfordert, die von einer Person nicht zu leisten sind. Die häufig zu beobachtende Vorgehensweise, sich von Fall zu Fall verschiedener Experten zu bedienen, löst das Problem nicht. Denn auf diese Weise ist es kaum möglich, eine vorausschauende, zielgerichtete Politik zu betreiben und eine simultane Lösung komplementärer bzw. divergierender Verknüpfungen zu erreichen. So ist es z. B. für komplexe internationale Vermögensbeziehungen unerlässlich, die jeweiligen juristischen, steuerlichen und finanztechnischen Implikationen mit spezialisierten Beratern an einem „runden Tisch“ gemeinschaftlich und gleichzeitig zu lösen.

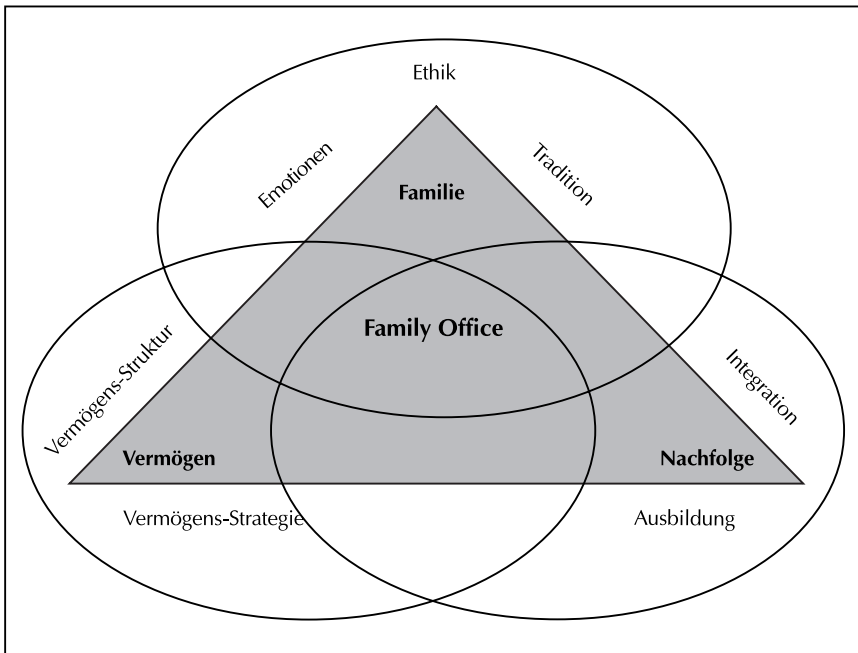
Die Vielzahl derartiger Problemstellungen, die große Vermögen mit sich bringen, erfordert einen permanenten Abstimmungs- und Lösungsmechanismus mit den jeweils geeigneten Experten. Das Family Office bewegt sich dabei ständig im Spannungsfeld zwischen den (divergierenden) Interessen der Familie, den finanztechnischen, rechtlichen und steuerlichen Herausforderungen durch die Vermögensstruktur und den Notwendigkeiten, die die Vorbereitung und Durchführung einer vorausschauenden Gestaltung der Vermögensnachfolge im intergenerativen Prozess mit sich bringen.

---

<sup>7</sup> Siehe Fredrickson, Mary Jane, A Comprehensive Portrait of the Global Financial Family, in: Private Wealth Management 2000/2001 Campden, London, S. 54, 55.

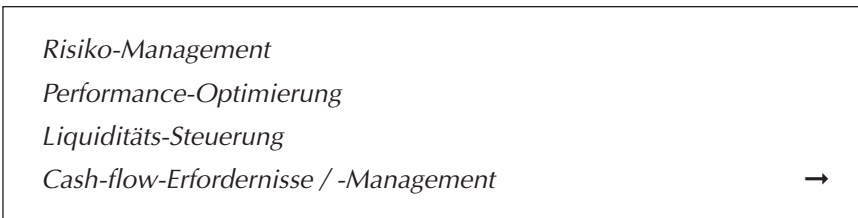
<sup>8</sup> Siehe Fredrickson, Mary Jane, A Comprehensive Portrait of the Global Financial Family, in: Private Wealth Management 2000/2001 Campden, London, S. 54.

Abb.5: Das Family Office im Spannungsfeld



Die jeweiligen Problemfelder von Fall zu Fall zu organisieren, generiert beträchtliche zeitliche Friktionen und ist selten effizient. Das Risiko, dass wesentliche Informationen verloren gehen oder nicht rechtzeitig vorliegen, ist groß. Es ist eine enorme Herausforderung für eine Familie, die verschiedenen Disziplinen zu organisieren und zu integrieren. Die nachfolgende Übersicht verdeutlicht die Komplexität, die die Steuerung großer Vermögen mit sich bringt:

Übersicht 5: Simultane Anforderungen bei der Steuerung großer Vermögen



Fortsetzung Übersicht 5

*(internationale) steuerliche Optimierung*  
*juristische Fundierung / Ausgestaltung (Verträge usw.)*  
*Investment-Strategie*  
*Asset Allocation*  
*Performance-Analyse*  
*Dokumentation / Berichtswesen*  
*Finanzierung(sfragen)*  
*Controlling*  
*Manager Selection und Supervision*  
*Informations-Management zwischen Family Office und Familienmitgliedern*  
*Familienethik*  
*Nachfolgeprozess / Generationenvertrag*  
*Vermögensbezogene Ausbildung*

Diese vielschichtigen, permanent wiederkehrenden und manchmal divergierenden Herausforderungen lassen sich effizient und auch kostengünstig mittels einer darauf spezialisierten Organisation, einem Family Office, bewältigen. Dies gilt sowohl für die Familie als Ganzes als auch für jeden Familienstamm bzw. jedes einzelne Mitglied. Diese Organisation ist genau auf die spezifischen Bedürfnisse der betreffenden Familie zugeschnitten. Zudem ist sicher gestellt, dass die benötigten Ressourcen auch jederzeit zur Verfügung stehen. Ein eingespieltes Team, vernetzt mit ausgewiesenen externen Experten, ist in der Lage, die Komplexität der Vermögens-Steuerung zu meistern und die Ziele der Familie in Zusammenarbeit mit deren Mitgliedern zu erreichen.

Eine auf Vertrauen basierende, genau definierte Aufgabenverteilung zwischen Family Office und Familie führt zu größtmöglicher Transparenz und verschafft Freiräume. Im Family Office „laufen alle Fäden zusammen“. Dadurch können sowohl die Vermögens-Ziele geplant und koordiniert verfolgt werden, als auch spezifische Bedürfnisse der Familie, wie die Organisation und Umsetzung der Vermögens-Nachfolge, eine vermögensorientierte Ausbildung der

jüngeren Familienmitglieder oder Mäzenatentum. Mit Hilfe eines ausgefeilten Controllings werden die Aktivitäten der beteiligten Partner gesteuert und überwacht. Und die verschiedenen Daten können zentral verarbeitet, dokumentiert und in konsolidierten Berichten dargestellt werden. Damit ist ein effizientes, geschlossenes System gewährleistet, das dazu beitragen soll, den Nutzen für die Familie zu erhöhen. Nachfolgend sind die wichtigsten Gründe für den Aufbau eines Family Office noch einmal zusammengefasst:

*Übersicht 6: Gründe für den Aufbau eines Family Office*

*Auf die Familie zugeschnittener Betreuungsansatz*  
*Komplexität organisieren*  
*Zugang zu einem Netzwerk von Experten*  
*Gepantes, koordiniertes Vorgehen effizient gestalten*  
*Auf die Familie zugeschnittene Vermögens-Orientierung*  
*Konsolidiertes Berichtswesen*  
*Kosten reduzieren*  
*Vermögensbezogenes Lernen / Ausbildung*  
*Organisation und Begleitung der Nachfolge*  
*Controlling*

#### *4.2. Nutzen eines Family Office*

Der Nutzen eines Family Office ist vielfältig und hängt stark von den Zielen der Familie ab und der Art der Organisation, um diese zu erreichen. Und er hat selbstverständlich für die Familie als Ganzes und für einzelne Mitglieder verschiedene Ausprägungen bzw. Dimensionen. Damit bestimmt insbesondere die konkrete Ausgestaltung und Arbeitsweise des Family Office auch den Nutzen, den die Familie daraus zieht. Er geht aber üblicherweise weit über einen reinen Asset Management- oder Buchhaltungs-Service hinaus. Von besonderer Bedeutung in diesem Zusammenhang ist die Vertrauensbasis, die zwischen Family Office und Klienten besteht. Je vertrauensvoller die Zusammenarbeit ist und je größer Offenheit und Transparenz sind, desto mehr Spielraum kann dadurch auch gegeben werden und desto mehr Freiräume eröffnen sich für die Familie, die daraus umso mehr Nutzen ziehen kann.

Generell lassen sich zwei Kategorien unterscheiden:

- Nutzen für die Familie an sich (als Werteverbund) und die einzelnen Mitglieder,
- Nutzen für das Familienvermögen in eher technischer Hinsicht.

Diesen beiden Kategorien lassen sich nun eine Fülle verschiedener Nutzensausprägungen zuordnen. Sie sind exemplarisch in Übersicht 7 dargestellt.

Übersicht 7: Nutzen eines Family Office

... für die Familie	... in eher technischer Hinsicht
Schaffung von Freiräumen	Optimierung der Organisation
Maßgeschneiderte Betreuung der ganzen Familie	Effizienter Investmentprozess
Diskretion wird verbessert bzw. bleibt gewahrt	Risiko-Optimierung
Auf spezifische Bedürfnisse der Familie ausgerichtete Vermögens-Ausbildung	Kostenreduzierung durch gepoolte Investitionen
Organisierung bzw. Optimierung ethischer bzw. sozialer Ausrichtung der Familie	Vorausschauende Vermögens-Steuerung „aus einer Hand“
Kontinuität über Generationen in Bezug auf Vermögens-Transfer, Wertvorstellungen, Ethik	Konsolidierte Vermögens-Dokumentation und -Analyse
Beratung und Informationen „aus einer Hand“	Verhandlungsmacht der Familie steigt, verglichen mit einzelnen Mandaten einzelner Mitglieder
Abstimmungsprozesse nur mit einer Stelle	Effiziente Vermögenskoordination

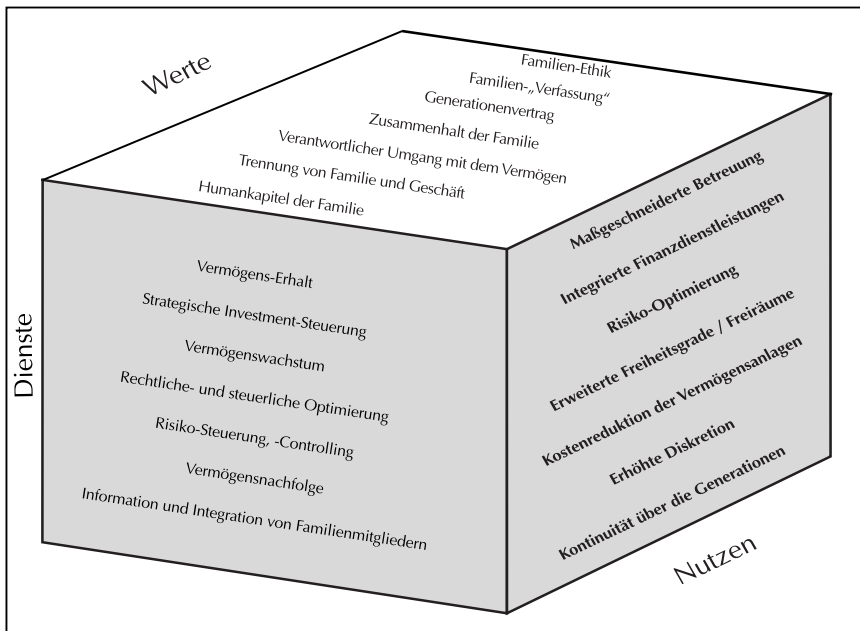
Diese Auflistung ist selbstverständlich erweiterbar. Die Menge und Intensität der erreichten Vorteile richtet sich auch nach dem Typ des Family Office sowie der Zusammensetzung des Teams und deren Vernetzung mit externen Experten. Und nicht zuletzt hängt der Nutzen des Family Office von der Klarheit des „mission statements“, der Offenheit im Umgang miteinander und der Vollständigkeit der geteilten Informationen ab. Somit hängt der Nutzen am Ende davon ab, wie sorgfältig der Zielfindungsprozess

war, wie ehrlich Probleme besprochen wurden und wie fair mit abweichenden Interessen umgegangen wurde. Dies wird insbesondere deutlich in einer intertemporalen Betrachtung. Jede Generation sollte sich im Rahmen der Familienverfassung und des Generationenvertrages so verhalten, dass der Spielraum nachfolgender Generationen nicht eingeschränkt wird. „Meet the environment’s needs today in a way that doesn’t compromise the opportunity for future generations to do the same“.<sup>9</sup>

Je sorgfältiger diese Aspekte behandelt werden, um so höher wird bei einem gut eingespielten und funktionierenden Team der Grad der Zielerreichung sein. Und umso größer ist wiederum der Nutzen für die Familie. Und dazu gehört – selbstverständlich – auch der Faktor Zeit.

Der „Nutzenwürfel“ soll die Zusammenhänge zwischen Werten, Diensten und Nutzen noch einmal anschaulich illustrieren:

Abb.6: Der Nutzenwürfel



<sup>9</sup> Johnson, Sam, Chairman S. C. Johnson & Sons, zitiert nach de Visscher, Francois M., Families Business and Society, Perspectives from Europe and America, Vortrag: The European Family Office Conference, London, 1999.

## 5. Übergeordnete strategische Fragestellungen

Die Komplexität eines großen Vermögens ist nicht zu vermeiden, insbesondere dann nicht, wenn es sich um eine internationale Familie mit verschiedenen Stämmen und mehreren Wohnsitzen handelt. Aber man kann diese Komplexität organisieren und kanalisieren. Dafür ist zunächst eine klare Beantwortung der Frage erforderlich, wo die Familie eigentlich „hin will“. Dabei geht es an dieser Stelle weniger um Einzelaspekte als vielmehr darum, globale und zukunftsweisende Aussagen zu treffen. Dies betrifft sowohl die Familie selbst mit ihrem Leitbild und ihrer Organisation und Interaktion, aber auch generelle Aussagen zum Family Office und seiner Rolle auf globalen Märkten als Schnittstelle zwischen den Mitgliedern der Familie und den finanziellen und ethischen Interessen des Familienverbundes. Die Art der Beantwortung dieser strategischen Fragen bestimmt die Qualität der Entwicklung der Familie sowie ihren finanziellen und politischen Erfolg und ihre Ethik. Die zehn Kernfragen einer globalen vermögenden Familie sind in Übersicht 8 zusammengefasst:

### *Übersicht 8: Übergeordnete strategische Fragestellungen*

*Wie lässt sich die „Familienethik“ definieren und welche Wertvorstellungen sollen im intergenerativen Prozess transportiert werden?*

*Wie soll die „Familienverfassung“ formuliert werden?*

*Inwieweit ist die existierende Vermögens-Struktur veränderbar?*

*Welche Vermögensgegenstände sollen wie entwickelt werden?*

*Wie hoch ist die Bereitschaft, auf individuelle Flexibilität zu verzichten, um als Familie gemeinsam mit erhöhter Schlagkraft zu agieren?*

*Welche Familienmitglieder sind bereit und in der Lage, im Family Office mitzuarbeiten und / oder dort eine führende Rolle zu übernehmen; wie wird deren Nachfolge organisiert?*

*Wie ist der Zeithorizont der Zusammenarbeit definiert; welche Exitmöglichkeiten gibt es; wo sind sie festgelegt?*

*Wer darf welche Entscheidungen treffen; gibt es einen Familien-Council; welche Macht hat er; wie oft tritt er zusammen?* →

Fortsetzung Übersicht 8

*Was ist zu tun bei divergierenden Interessen und unterschiedlichen Auffassungen; existiert ein Konfliktmanagement?*

*Gibt es Tabus; wie lange sollen sie gelten / darf daran gerüttelt werden?*

Die Beantwortung dieser Fragen und die Festlegung geeigneter Prinzipien, Vorgehensweisen und Vertragsgestaltungen sollte zwar sehr vorausschauend sein und langfristigen Charakter haben. Sie ist aber in vielen Fällen nicht für die „Ewigkeit“ gedacht bzw. wäre dann sogar kontraproduktiv. Der Leitfaden für alle Festlegungen sollte sein, ein Regelwerk zu schaffen, das eindeutig und klar ist, divergierende Interessen berücksichtigt, Handlungsspielräume zulässt und Veränderungen erlaubt, ohne beliebig zu sein. Insbesondere die Senioren sollten beachten, dass nachfolgende Generationen nicht zu sehr restringiert werden. Ein altes ägyptisches Sprichwort sagt: Die tote Hand soll nicht regieren.

So ist es z. B. unerlässlich, darauf zu achten, dass im Rahmen der Familienverfassung flexibel auf globale politische rechtliche und wirtschaftliche Veränderungen reagiert werden kann. Es ist gerade eine Aufgabe des Family Office, auf Basis der Familienverfassung und im Rahmen der abgestimmten Vermögensstrategie, auf sich verändernde Rahmenbedingungen angemessen zu reagieren. Dass trotzdem oder gerade deswegen ein vordefinierter Kommunikationsprozess zwischen Family Office und Familie ablaufen muss, ist selbstverständlich.

## 6. Typische Dienstleistungen eines Family Office

Aus dem bisher Gesagten wurde bereits deutlich, dass die Aufgaben eines Family Office enorm vielfältig sein können und sich nicht abschließend auflisten lassen. Das liegt nicht zuletzt auch daran, dass das konkrete Tätigkeitsprofil des Family Office von den Ansprüchen und Anforderungen der Familie abhängt, ihrem Sicherheitsbedürfnis und ihren Gewinnerwartungen.

Aus der Vielzahl der möglichen Dienstleistungen, von der Beratung im Zielfindungsprozess bis hin zu persönlichem Service, wie z. B. Administration privater Vorhaben oder Selektion geeigneter Ausbildungsstätten (Schulen, Universitäten), lassen sich jedoch einige typische Aufgaben nennen. Sie sind in der Übersicht 9 zusammengefasst:

Übersicht 9: Typische Dienstleistungen eines Family Office

Nachfolgeplanung und -umsetzung
<i>Schulung der nächsten Generation</i> <i>Auswahlprozess der zukünftigen Entscheidungsträger</i>
Intergenerative Planung
<i>Problemlösungen im (sehr) langfristigen Zeitablauf</i> <i>Generationenübergreifende Zusammenarbeit</i>
Investment Advisory Services
<i>Investment / Anlage-Strategie</i> <i>Auswahl von Portfolio-Managern</i> <i>Cash-Management</i> <i>Performance-Messung und -Analyse</i> <i>Fonds- bzw. Beteiligungs-Consulting</i> <i>Investment-Management</i> <i>Risiko-Management</i> <i>Vermögens-Adjustierung</i> <i>Benchmark-Spezifikation</i>
Beratung im Zielfindungsprozess / Familiengespräch
<i>Individuelles Coaching, um persönliche Prioritäten zu ermitteln</i> <i>Familiengespräch</i>

Fortsetzung Übersicht 9

Dokumentation und Reporting

*Schattenbuchhaltung ↔ Erfassung aller Transaktionen und Weiterverarbeitung; insbesondere steuerliche Aufbereitung*

*Konsolidierte Vermögens-Übersicht*

*Konsolidierter Performance-Bericht*

*Global Custody*

Controlling

*Überwachung der Immobilienverwaltung*

*Überwachung der Anlagerichtlinien*

*Konsolidierte Performance-Messung, -Analyse*

*Konsolidierte Risiko-Analyse*

Taktische Planungen

*Juristische und steuerliche Planungen / Optimierung*

*Cash-flow-Planung*

*Standortplanung für Immobilien und Unternehmens-Beteiligungen*

Vermögensorientierte Ausbildung

*Schul- und Universitäts-Service*

*Spezifische vermögensorientierte Ausbildung*

Fortsetzung Übersicht 9

Bequemlichkeitsservice
<i>Reiseplanung und Organisation der Abrechnungen</i>
<i>Sekretariatsservice</i>
<i>Administration</i>
<i>Rekrutierung von Personal</i>
Finanzierungs-Beratung / Finanzplanung
<i>Bedarfsermittlung</i>
<i>Verhandlungsführung</i>
<i>Planung optimaler Strukturen</i>
Sonstiges
<i>Persönliche Dienstleistungen</i>
<i>Stiftungsservice</i>
<i>Testamentsvollstreckungen</i>

## 7. Praktische Fragen für die Umsetzung; Checkliste

Auf Basis dieses typischen Dienstleistungsangebotes kann die Familie entscheiden, welche Form des (externen) Family Office für die zukünftige Zusammenarbeit in Frage kommt, ob weitere (oder auch wesentlich engere) Anforderungen bestehen bzw. ob eine eigene, ggf. (teilweise) von Familienmitgliedern gebildete Organisation aufgebaut werden soll. Maßgeblich für die Beantwortung dieser Frage ist auch die Höhe des Vermögens. Wenn sich

die Familie eines externen Family Office (multi client family office) bedienen möchte, ist dies ab einem Vermögen von 25 bis 50 Millionen Euro möglich. Für ein familieneigenes Family Office sind mindestens 100 bis 200 Millionen Euro erforderlich, weil die Kosten für auf nur eine Familie zugeschnittene Dienstleistungen wesentlich höher sind, da ja keinerlei „Kostenteilung“ bzw. Skaleneffekte möglich sind. So erfolgt der Kauf oder die Entwicklung einer Software eben nur allein für diese Familie. Beim multi client family office (MCFO) ist diese Basisinvestition für mehrere Kunden nutzbar. Eine Auswahl von Aspekten, die für die Installation des Family Office von Bedeutung sind, ist in Übersicht 10 dargestellt.

*Übersicht 10: Praktische Fragen für die Umsetzung*

*Welche Dienstleistungen sollen für die Familie erbracht werden?*

*Wie lautet das mission statement?*

*Welches Family Office soll mit der Durchführung beauftragt werden?*

*Wie ist die Schnittstelle zur Familie definiert?*

*Wer trägt welche Kosten?*

*Wie funktioniert das Controlling in der Familie?*

*Wie wird mit Misserfolgen umgegangen?*

*Was ist der Beitrag der Familie, um den Erfolg zu sichern?*

*Spielt „Zeit“ eine Rolle?*

Der Prozess der Spezifikation der Anforderungen an das Family Office, die Auswahl der geeigneten Teams und die Implementierung in das „Räderwerk“ der familiären Abläufe und Erfordernisse benötigen Zeit. Diese Zeit ist gut investiert, wenn das Ziel der Familie im Zeitablauf erreicht und damit ein Mehrwert für den Familienverbund als Ganzes und die einzelnen Mitglieder geschaffen wird. In der Umsetzungsphase ist es wichtig, den „roten Faden“ zu behalten, um ein erfolgreiches Arbeiten zu gewährleisten. In Übersicht 11 sind die Aspekte einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Family Office und Familie und die Erfolgsfaktoren für die Generierung eines Mehrwerts für die Familie genannt.

Übersicht 11: Checkliste für ein erfolgreiches Family Office

Strategie und Verantwortlichkeit
<i>Definition des Auftrages und der Rolle des Family Office</i> <i>Trennung von Familie und Geschäft</i> <i>Klare Zieldefinition und Hierarchie</i> <i>Transparente und klare Information und Entscheidungsprozesse</i>
Schnittstelle Family Office – Familie
<i>Genauere Verteilung von Aufgaben und Rechten</i> <i>Definition der Intensität der Zusammenarbeit</i> <i>Rolle des Familienrates</i> <i>Rolle einzelner Mitglieder</i>
Organisation und Management
<i>Auswahl eines geeigneten Teams</i> <i>Klare Organisationsstruktur</i> <i>Genauere Aufgabenbeschreibung</i> <i>Kriterien für „make or buy“</i> <i>Definition der Fristigkeit: Wie lange ist langfristig?</i>
Controlling auf Familienebene
<i>Regelmäßige Ausschusssitzungen mit dem Family Office</i> <i>Datenauswertung</i> <i>Frühzeitige Kommunikation strategischer Entscheidungen</i> <i>Richtlinien / Regeln, wie Erfolg gemessen wird</i>

## Fortsetzung Übersicht 11

Kostenstruktur
<i>Verteilung der Kosten des Family Office auf die Familie Zuordnung individueller Kosten</i>

## 8. Fazit

Der Erfolg eines Family Office zeigt sich letztlich darin, wie gut es gelungen ist, das Vermögen strategisch auszurichten, die Komplexität des Vermögens zu organisieren und die meist heterogenen, oft divergierenden Ziele der Familie zu erreichen. Damit können neue Freiräume geschaffen und ein Mehrwert generiert werden, sowohl in finanzieller Hinsicht als auch ideell.

Zentraler Dreh- und Angelpunkt für das Family Office ist neben einer perfekten technischen Optimierung das Selbstverständnis, nicht nur „money manager“ zu sein, sondern vor allem „Anwalt“ und Moderator der Familieninteressen. Diese Rolle als Vertrauter der Familie, der die Wertvorstellungen und Ziele seines Auftraggebers genau kennt und in hohem Maße teilt, auf Basis einer von höchster Diskretion geprägten Zusammenarbeit, ist der eigentliche Schlüssel zum Erfolg. Auf dieser „Geschäftsgrundlage“ ist das Family Office in der Lage, die Familie zu betreuen und über die Zeit zu begleiten. Wenn das Family Office so angelegt ist, dass es die Familieninteressen vor allem im intergenerativen Prozess wahrnehmen und umsetzen kann, ist es gerade auch für die Junioren ein kompetenter und stabilisierender Partner und sorgt für Kontinuität und Sicherheit.

Der Stellenwert dieser Funktion ist gerade in Europa besonders hoch. Hier haben viele Familien eben erst den Übergang von einer „Unternehmerfamilie“ zu einer internationalen Investorengemeinschaft, der „financial family“, gemeistert – oder dieser Prozess steht erst noch bevor. Die Dienste des Family Office sind in dieser Phase besonders wichtig, weil während des Generationenüberganges, der häufig mit einem (Teil-)Verkauf des Unternehmens einhergeht, eine völlig neue, strategische Weichenstellung ansteht. Das Family Office ist speziell in dieser Phase der Neuausrichtung und Internationalisierung für die beginnende „financial family“ Berater, Organisator und Begleiter der komplexen Herausforderungen. Es trägt damit entscheidend dazu bei, das Vermögen optimal auszurichten, den langfristigen Erhalt und zielgerichtetes Wachstum zu gewährleisten und die Interessen der Familie zu sichern.