

Boris Canessa
Jens Escher
Alexander Koeberle-Schmid
Peter Preller
Christoph Weber

Das Family Office

Ein Praxisleitfaden



Springer Gabler

Das Family Office

Boris Canessa · Jens Escher
Alexander Koeberle-Schmid
Peter Preller · Christoph Weber

Das Family Office

Ein Praxisleitfaden

Boris Canessa
Düsseldorf, Deutschland

Peter Preller
Bad Homburg, Deutschland

Jens Escher
Duisburg, Deutschland

Christoph Weber
Essen, Deutschland

Alexander Koeberle-Schmid
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-13467-9

ISBN 978-3-658-13468-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-13468-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Stefanie Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort

Vermögende Unternehmerfamilien greifen auf Dienstleistungen von Finanz- und Investmentexperten zurück, wenn es um die Verwaltung ihres Vermögens geht – etwa nach dem Verkauf ihres Unternehmens oder parallel zur operativen Unternehmensführung. Während sich Dienstleister auf rein finanzielle Ziele beschränken, behandelt das Family Office das Vermögen einer Unternehmerfamilie wie ein Unternehmen, dessen Assets professionell gemanagt werden müssen. Es erbringt strategische, taktische und operative Leistungen mit dem Ziel, generationenübergreifend Wertschöpfungsvorteile zu schaffen. Die Gründung eines eigenen Single Family Offices oder der Anschluss an eine bestehende Multi-Family-Office-Struktur verfolgt aber auch ein anderes wichtiges Ziel: die oft weitverzweigte Familie über Generationen hinweg zusammenzuhalten.

Unternehmerfamilien sollten gründlich prüfen, welche Erwartungen sie an das Family Office haben und welcher Family-Office-Typ für sie langfristig am vorteilhaftesten ist. Die Entwicklung einer Strategie für das Family Office, die Analyse und das Controlling seiner Einrichtungs- und Folgekosten sind maßgebliche Aspekte, die zum Erfolg eines eigenen oder eines externen Family Offices beitragen.

Dieser kompetente Ratgeber bietet Ihnen praxisorientierte Leitlinien, um den für die Bedürfnisse Ihrer Familie geeigneten Family-Office-Typ zu finden und entweder ein Single Family Office zu gründen, es weiterzuentwickeln, oder sich einem Multi Family Office anzuschließen.

Wir sind seit vielen Jahren als Spezialisten operativ bzw. beratend in Family Offices tätig und haben unsere Erfahrungen und unser Know-how, etwa mit Strategieentwicklung, Nachfolgeregelung, Führung, Vermögensmanagement, Organisation, Verwaltung, Recht und Steuern, für Sie transparent und übersichtlich zusammengestellt. Neben den typischen Themen von Family Offices befassen wir uns auch mit Fragen der Nachfolgeregelung in Family Offices und Unternehmen, mit der Erarbeitung einer Familienverfassung und wie Konflikte innerhalb einer Familie durch Coaching und Mediation gemanagt werden können.

Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf praxisorientierten Tipps und Hinweisen, die durch Best-Practice-Beispiele, Checklisten und Interviews mit Vertretern von Family Offices ergänzt werden. Wir danken allen Interviewpartnern für ihre Berichte aus der Family-Office-Praxis.

Das Buch ist eine Einführung in alle für Sie wichtigen Bereiche des Themas Family Office. Vertiefte Informationen finden Sie darüber hinaus in der Fachliteratur über Family Business Governance, in Rechts- und Steuerfachbüchern sowie in allen Werken rund um das Thema Vermögen.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie die praktischen Hinweise dieses Ratgebers erfolgreich für Ihre Planungen beim Aufbau oder der Weiterentwicklung eines eigenen bzw. der Nutzung eines externen Family Offices nutzen können, und freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen.

Boris Canessa
Jens Escher
Alexander Koeberle-Schmid
Peter Preller
Christoph Weber

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung

1	Vermögensverwalter und Unterstützer	3
1.1	Warum ein Family Office sinnvoll ist	4
1.2	Anlässe für die Gründung eines Family Offices	8
1.3	Ab welchem Vermögen sich ein Family Office lohnt	15
1.4	Entscheidung für ein Multi Family Office	22
1.5	Voraussetzungen für den Erfolg des Family Offices	28
2	Aufgaben, Strukturen und Ausprägungsformen von Family Offices	41

Teil II Aufgaben von Family Offices

3	Strukturen für die Betreuung des Vermögens	49
3.1	Das Vermögensmanagement der Familie	49
3.2	Vermögenssteuerung durch Vermögensbuchhaltung und -reporting	69
4	Zuverlässige Begleitung rechtlicher und steuerlicher Themen	77
5	Begleitung in der Nachfolge	81
5.1	Vorausschauende Planung der Nachfolge	81
5.2	Übertragung der Führungsverantwortung	86
5.3	Übertragung des Vermögens	89
5.4	Mediation – nicht nur in der Nachfolge	94
6	Organisation der Familie: Family Governance	99
6.1	Familienverfassung und Familiencharta für Family Office und Unternehmen	101
6.2	Familienaktivitäten stärken den Zusammenhalt	107
6.3	Nachfolgende Generationen einbinden: Familienfortbildung	109
6.4	Persönliche Ziele erreichen durch Coaching	114

7	Wirkungsvolle Gestaltung des philanthropischen Engagements	115
8	Convenience: Serviceleistungen des Family Offices	119

Teil III Struktur des Family Offices

9	Organisatorischer Rahmen des Family Offices	125
9.1	Wahl der passenden Rechtsform	125
9.2	Berücksichtigung steuerlicher Aspekte	130
9.3	Regulierung der Vermögensverwaltung	134
9.4	Situationsadäquate Strukturierung	138
10	Kundenstruktur und Kommunikation	141
10.1	Definition des Kundenkreises	142
10.2	Information und Kommunikation mit den Kunden	144
10.3	Beratungsgespräche und Meetings	145
10.4	Entscheidungen treffen und dokumentieren	146
11	Gremien, Richtlinien und professionelle Managementsysteme	149
11.1	Investment Council als Beratungsgremium in Finanzfragen	150
11.2	Risikosteuerung durch das Family Office	151
11.3	Aufstellen von Compliance-Richtlinien	154
11.4	Transparentes Gebührensystem zur Finanzierung	158
11.5	Wem gehört das Family Office?	163
11.6	Kontrolle und Beratung durch den Beirat	166
12	Führungsstrukturen im Family Office	169
13	Zukünftige Entwicklung von Family Offices	175

Teil IV Interviews aus der Praxis

14	„Mit der Qualifikation und Eignung des Personals steht und fällt der Erfolg eines Family Offices“ – Interview mit Klaus Kuder	181
15	„Als Familie halten wir seit Generationen zusammen“ – Interview mit Christian-Titus Klaiber	187
16	„Grundstrategien müssen festgelegt und verabschiedet sein“ – Interview mit Christoph Zapp	193
17	„Unsere Kunden bekommen maßgeschneidert die Information, die sie benötigen“ – Interview mit einem Single Family Officer	199

Literatur	203
----------------------------	------------

Stichwortverzeichnis	205
---------------------------------------	------------

Autoren



Boris Canessa ist Mitglied einer international verzweigten, weltweit tätigen Unternehmerfamilie mit über 200 Mitgliedern. 2005 gründete er zusammen mit anderen Familienmitgliedern ein Single Family Office, welches Familienmitglieder ganzheitlich berät. Seither ist er Beiratsvorsitzender des Family Offices. Boris Canessa ist zudem Vorstandsmitglied des Verbandes unabhängiger Family Offices e. V. (VuFO).



Dr. Jens Escher LL.M. ist seit 2014 als Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht und Steuerberater bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf tätig. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Beratung von Unternehmen, vermögenden Privatpersonen und deren Family Offices in den Bereichen Nachfolge/Vermögensstrukturierung/Stiftungen. Zuvor war er mit vergleichbarer Schwerpunktsetzung von 2006 bis 2013 bei der Sozietät P+P Pöllath + Partners in Berlin tätig. Er ist Lehrbeauftragter der Universität Leipzig für das Erbschafts- und Schenkungssteuerrecht sowie Dozent im Studiengang „Unternehmensnachfolge, Erbrecht & Vermögen“ der JurGrad GmbH (Universität Münster).



Dr. Alexander Koeberle-Schmid Wirtschaftsmediator und Business Coach, ist in vierter Generation einer Unternehmerfamilie der Hotellerie und Gastronomie vom Bodensee aufgewachsen. Er studierte an der WHU – Otto Beisheim School of Management und wurde zur „Family Business Governance“ in Deutschland, USA und Australien promoviert.

Er berät seit mehreren Jahren Unternehmer und Gesellschafter, zunächst für die INTES Beratung für Familienunternehmen, jetzt für die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, in strategischen Fragestellungen wie Unternehmens- und Familienstrategie, Familienverfassungen, Nachfolgegestaltungen, Beiratskonzeptionen, Family-Office-Einrichtung und Governance-Strukturen – und das in Europa, dem Nahen Osten und in Asien. Zu diesen Bereichen hat er mehrere Bücher veröffentlicht, zuletzt „Family Business Governance“, „Der Beirat“ und „Governance in Family Enterprises“.

Alexander Koeberle-Schmid unterstützt zudem Familienunternehmen als Beirat und Aufsichtsrat. Er ist Dozent für die Themen Strategie und Mittelstand an der FHDW – Fachhochschule der Wirtschaft.

Sie erreichen Herrn Dr. Alexander Koeberle-Schmid per E-Mail unter fbg@koeberle-schmid.de.



Peter Preller Diplom-Kaufmann, LL.M. arbeitet seit Oktober 2011 als Senior Kundenberater beim Multi Family Office der Familie Harald Quandt, der HQ Trust GmbH in Bad Homburg. Er berät ganzheitlich komplexe Kundenvermögen. Er verfügt über 14 Jahre Berufserfahrung im Bereich Family Office und Vermögensverwaltung – insbesondere in der Beratung und Betreuung großer Privatvermögen, Familienverbünde und Stiftungen. 2012 wurde er zum Partner ernannt. Bis 2011 war er als Kundenberater bei UBS Sauerborn aktiv, einem Geschäftsbereich der UBS Deutschland AG. Davor arbeitete er vom Berufseinstieg im

Jahr 2002 bei der FERI Family Office AG erst im Research als Analyst mit Schwerpunkt Kapitalmarkt-Analyse und Hedge Fund-Research und ab dem Jahr 2003 als Junior Kundenbetreuer im Multi Family Office Sauerborn Trust AG.

Peter Preller, Jahrgang 1976, studierte Betriebswirtschaftslehre und absolvierte den Postgraduiertenstudiengang „Private Wealth Management“ mit dem Abschluss Master of Laws (LL. M.). 2008 erwarb er den Abschluss Zertifizierter Unternehmensnachfolgeberater des zentUma e. V. Seit 2014 ist er Lehrbeauftragter im Rahmen des Masterstudiengangs „Unternehmensnachfolge, Erbrecht und Vermögen“ an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Sie erreichen Herrn Peter Preller per E-Mail unter peter.preller@hqtrust.de.



Christoph Weber ist geschäftsführender Gesellschafter und Mitbegründer des WSH Family Offices, Düsseldorf. Christoph Weber übernahm nach Bankausbildung, wirtschaftswissenschaftlichem Studium und diversen führenden Positionen im zentralen Privatkundenbereich der Commerzbank den Aufbau und die Leitung des Family Offices des Privatbankhauses Trinkaus & Burkhardt in Düsseldorf. 1999 gründete Weber als geschäftsführender Gesellschafter gemeinsam mit zwei mittelständischen Unternehmerfamilien die WSH Deutsche Vermögenstreuhand in Düsseldorf als klassisches Family Office für die Gründerfamilien und

einen kleinen Kreis weiterer Unternehmerfamilien. Seine eigenen Beratungs- und Betreuungsschwerpunkte liegen in der strategischen Assetallokation, der ganzheitlichen Finanzplanung sowie der Managementsteuerung großer Privatvermögen. Zu diesen Themen veröffentlichte er zahlreiche Beiträge in Fachzeitschriften. Christoph Weber begleitet regelmäßig wissenschaftliche Projekte zu Forschungsthemen aus den Bereichen Family Office und Family Governance. Er ist Vorstandsvorsitzender des Verbandes unabhängiger Family Offices e. V. (VuFo).

Sie erreichen Herrn Christoph Weber per E-Mail unter christoph.weber@w-s-h.com.

Teil I

Einführung

Das Single Family Office kann als Ursprungsform des Family Offices betrachtet werden. Unternehmerfamilien wie Morgan, Vanderbilt, Dupont und Guggenheim entschieden sich ganz bewusst dafür, ein Finanz-Backoffice für das Management ihres Familienvermögens zu etablieren. Als loyale Interessenvertreter setzten die Mitarbeiter die finanziellen Belange des Familienverbundes und seiner Angehörigen gegenüber Dritten um und übernahmen sämtliche Berichts-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben, wie die Familie dies von der Führung des Unternehmens gewohnt war.

Das prägende Kennzeichen des Single Family Offices ist die Interessenkonfliktfreiheit: Es verfolgt keine eigenen gewerblichen Interessen und seine Mitarbeiter sind Angestellte der Familie. Die Frage, wann ein Single Family Office betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, lässt sich durch die Größe des zu betreuenden Familienvermögens beantworten. Es ist dabei nicht auszuschließen, dass bis zu einem bestimmten Vermögensvolumen die Kosten eines Single Family Offices in keinem wirtschaftlich tragbaren Verhältnis zu den potenziellen Vermögenserträgen stehen. Dabei kann das Management eines Vermögens im höheren zweistelligen oder niedrigeren dreistelligen Millionenbereich eine ähnlich komplexe Herausforderung darstellen wie bei einem Finanzstock von 450 Mio. EUR und mehr.

Gerade bei Familien, deren wirtschaftliche Existenz noch in nicht unerheblichem Maße von der anhaltenden Ertragskraft des eigenen Unternehmens abhängt, hat die Sicherung und Weiterentwicklung des Privatvermögens eine ganz besondere Relevanz, selbst wenn dieses sich (noch) nicht in den oberen dreistelligen Regionen bewegt. Einer Familie, für die aus Kostengründen ein Single Family Office nicht infrage kommt, die aber ein professionelles und Controlling-orientiertes Management ihres Vermögens benötigt, ist der Anschluss an ein Multi Family Office zu empfehlen.

Der Vorteil eines Multi Family Offices liegt im Cost-Sharing. Mehrere Unternehmerfamilien mit ähnlicher Bedarfsstruktur beim Management ihres Vermögens schließen

sich zusammen oder gliedern sich an bestehende Offices an und teilen Infrastruktur und Kosten. Multi Family Offices haben sich in den letzten zehn Jahren im deutschen Finanzdienstleistungsmarkt rasant entwickelt.

1.1 Warum ein Family Office sinnvoll ist

Bankkunden sind so unzufrieden wie nie zuvor. Karsten Seibel stellt beispielhaft in seinem Artikel in der „Welt“ vom 8. Mai 2012 fest: „Noch nie gingen bei den Schlichtungsstellen der Banken so viele Beschwerden ein. Der Ärger der Kunden ist auf einem Rekordhoch. Viel Streit gab es um Wertpapiergeschäfte. Der Großteil der Beschwerden entfiel im vergangenen Jahr (Anm. d. Verf.: 2011) bei allen drei Bankengruppen auf das Wertpapiergeschäft. Bei den privaten Instituten war dies sogar in mehr als der Hälfte der Fälle der Grund für den Ärger der Kunden.“

Die Grünen-Abgeordnete Bärbel Höhn kritisierte in *Fokus Online* vom 27.08.2014, „es werde immer deutlicher, dass die nach der Finanzkrise ergriffenen Maßnahmen wenig bringen, um Bankkunden vor schlechter Beratung und schlechten Produkten zu schützen“ (http://www.focus.de/finanzen/banken/mehr-als-16-000-beschwerden-mehr-als-16-000-beschwerden-ueber-anlageberater_id_4087993.html, zugegriffen 15.04.2016).

Pressemeldungen wie diese spiegeln die in der Tat weitverbreitete Unzufriedenheit von Vermögensinhabern mit den Beratungsdienstleistungen von Banken und Finanzdienstleistern wider. Die Unzufriedenheit hat insbesondere nach dem Ausbruch der Finanzkrise im Jahr 2007 zu einem merkblichen Umdenken bei Vermögensinhabern geführt. Einige Vermögensinhaber haben aus schlechten Erfahrungen eine grundsätzliche Abneigung gegen Aktien, „Bankfonds“ und andere volatile Anlageklassen entwickelt.

Vermögensverwaltung durch ein Family Office?

Vermögensinhabern stellt sich zunehmend die Frage, wie durch andere, ergänzende Strukturen eine bessere Verwaltung des eigenen Vermögens sichergestellt werden kann. Insbesondere Unternehmer und Unternehmerfamilien befassen sich mit der Überlegung, ob ein Family Office, das bei allen Vermögensfragen beratend unterstützt, eine geeignete Alternative für die erfolgreiche Vermögensanlage ist. Gesucht wird ein neuer Typ von Vermögensverwalter.

Bisher hat sich für Family Offices keine einheitliche und global anerkannte Definition durchgesetzt. Dies liegt unter anderem auch daran, dass Family Offices sehr unterschiedlich aufgestellt sein können und sehr unterschiedliche Aufgaben erfüllen sollen. Sara Hamilton, Gründerin von *Family Office Exchange*, stellt fest, dass das Family Office eine zentrale Ressource sei, die einzigartige Strategien entwickelt, die speziell auf die Familie zugeschnitten sind. Family Offices kontrollierten die Kosten und optimierten den Einsatz externer strategischer Berater. Das Konzept des Family Offices sei tief verwurzelt in Traditionen und Aktivitäten, die dem Lauf der Zeit widerstanden haben.

Peter Schaubach definiert Family Offices in seinem Buch „*Family Office im Privaten Wealth Management*“ als eine „von einer Familie oder Individualperson mit komplexem Vermögen in beträchtlichem Umfang zur Generierung von Wertschöpfungsvorteilen etablierte organisatorische Einheit, in der die strategischen, taktischen und operativen Leistungen der Konfiguration, Koordination und Mobilisierung des Finanz-, Human- und Sozialvermögens mit dem Ziel der Schaffung langfristiger Wertschöpfungsvorteile gebündelt sind“ (Schaubach 2011, S. 63).

Christian von Bechtolsheim und Andreas Rhein unterstreichen in ihrer Publikation „*Management komplexer Familienvermögen*“ die zentrale Bedeutung der Interessenkonfliktfreiheit des Family Officers: „Entscheidend ist, dass der Family Officer als Sachwalter der Interessen des Vermögensinhabers handelt. Er tut dies, indem er frei von Interessenkonflikten die Steuerung des Gesamtvermögens im Sinne der Bedürfnisse und Ziele des Kunden gewährleistet. Diese Unabhängigkeit ist ein weiteres wesentliches Merkmal und Differenzierungskriterium von Family Offices“ (Bechtolsheim und Rhein 2009, S. 371f.). Im Gegensatz zu Bankenvertretern handelt der Family Officer ausschließlich im Interesse des Vermögensinhabers. Es ist nicht seine Aufgabe, ihm bestimmte Anlage-Produkte zu verkaufen. Lisa Gray in „*The New Family Office*“:

They must transform their identities from investment management consultants into wealth optimization consultants, realizing that the wealth optimization consulting model provides the basis for long-term competitive superiority. (...) educating investment management consultants in such wealth management disciplines as compensation plans, retirement plans, alternative investment strategies, asset protection, estate and gift tax codes and charitable planning (Gray 2004, S. 3).

In diesem Buch möchten wir uns den existierenden, zitierten Definitionen anschließen und festhalten, dass ein Family Office eine eigenständige organisatorische Einheit ist, die einer oder mehreren Familie(n) oder Individualperson(en) mit komplexen Vermögen in beträchtlichem Umfang zur Generierung von Wertschöpfungsvorteilen dient, indem sie die strategischen, taktischen und organisatorischen Leistungen der Konfiguration und Koordination des Finanz-, Human- und Sozialvermögens organisiert, um langfristige Wertschöpfungsvorteile zu schaffen. Das Family Office berät die Personen oder Familien aktiv und frei von jeglichen, insbesondere provisionsgetriebenen, Interessenkonflikten.

Erwartungen an das Family Office

Das Family Office soll dem Vermögensinhaber aber nicht nur die zeitintensiven Aufgaben beim Vermögensmanagement abnehmen. Durch ein Family Office soll auch das Gemeinschaftsgefühl in der Familie gestärkt werden. Es ist für alle Familienmitglieder eine zentrale Anlaufstelle für das Schaffen einer Familienverfassung, und es vermittelt bei Meinungsverschiedenheiten innerhalb einer Unternehmerfamilie (vgl. Abb. 1.1).



Abb. 1.1 Mögliche Aspekte für die Gründung oder den Beitritt zu einem Family Office

Häufig ist mit dem Family Office auch die Erwartung verbunden, dass es für die Vermögensinhaber kostengünstig und ohne großen Aufwand ein abwechslungsreiches Angebot an Lifestyle-Dienstleistungen bereithält. Doch die Möglichkeiten eines Family Offices sind diesbezüglich durchaus begrenzt. Zum einen ist ein Family Office für solche Lifestyle-Dienstleistungen aufgrund seiner Personalstruktur oft prinzipiell eher ungeeignet, zum anderen wird häufig bei der Gründung oder Auswahl eines Family Offices versäumt, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen (Festlegung der Kosten und Honorare, fehlende Personalstruktur).

Dazu Mark H. Daniell und Sara S. Hamilton in „*Family Legacy and Leadership*“: „Wealth can be a door to a far more fulfilling life for individual family members. It can also provide the foundation for a positive and lasting legacy for the family as a whole. However, without a clear philosophy of wealth, financial advance can trigger conflict and heighten feelings of regret or guilt among inheritors. By defining a philosophy of wealth clearly, potential negative consequences can be avoided“ (Daniell und Hamilton 2010, S. 19).

Professionelles Vermögensmanagement

Das Family Office wird überwiegend für das professionellere und ergebnisstärkere Vermögensmanagement eingesetzt. Teilweise geschieht dies durch das aktive Verwalten von Wertpapierportfolios der Vermögensinhaber. Das Family Office unterstützt eine direkte, kostengünstige und transparente Kapitalanlage und liefert eine Benchmark für den objektiven Vergleich mit anderen Verwaltern. Das durch die Vermögensverwaltung erworbene Know-how des Family Offices kommt im Laufe der Zeit allen seinen Kunden zugute.

Aber das eigene Führen von Wertpapierportfolios, das Kaufen und Verkaufen von Aktien, Renten, Rohstoffen, Optionen und Derivaten ist oft nur ein kleiner Teil der vermögensverwaltenden Tätigkeiten eines Family Offices. Teilweise verzichten Family Offices sogar ganz auf das eigene Führen solcher Portfolios und konzentrieren sich

ausschließlich auf eine hoch professionelle Selektion von externen Vermögensverwaltern. Sie fokussieren sich auf das Verhandeln von vorteilhaften Vermögensverwaltungsverträgen und -gebühren. Durch die professionelle und sorgfältige Auswahl und Kontrolle externer Verwalter erzielen Family Offices planbarere und oft auch performancestärkere Ergebnisse der Vermögensverwaltung.

Vielen Vermögensinhabern ist es noch wichtiger, dass große Vermögensverluste vermieden werden. Denn schon der bedeutende Vermögensverlust bzw. die persönliche Insolvenz eines einzelnen Familienmitgliedes kann den Familienzusammenhalt gefährden und den Bestand des Familienunternehmens vor unlösbarer Herausforderungen stellen. Hier kann ein Family Office durch intensive und professionelle Kontrolle aller Verträge und Investitionen und durch kompetente, extensive Überprüfung aller Sachverhalte größere Risiken aufdecken. Durch Anpassung der Strukturen, z. B. durch Schaffung von haftungsbeschränkenden Investitionsgesellschaften, kann das Family Office helfen, solche unwiederbringlichen Verluste zu meiden. Denjenigen, denen solche Verluste oder die Insolvenz eines Familienmitglieds als „absurd“ erscheinen, empfehlen wir einen Blick auf die Investorenliste der *Madoff* Fonds oder den durch Falschberatung verursachten Werdegang von Madeleine Schickedanz. Das Family Office sollte nicht provisionsorientiert geführt werden und eigenen Interessen dienen, sondern sich bei seiner Tätigkeit ausschließlich auf die Interessen des Vermögensinhabers konzentrieren. Ein über alle Assetklassen und Verwalter hinweg einheitliches, konsistentes, verständliches und im Zeitverlauf konstantes Vermögensreporting durch das Family Office ist von höchster Bedeutung für fakten- und erkenntnisorientierte Entscheidungen.

Family Offices übernehmen auch das Archivieren von Verträgen und Belegen. Dadurch können zum einen steuerliche Fragen bzw. Angaben mit geringerem internen Aufwand (und Kosten) beantwortet werden, zum anderen bilden sie die Grundlage für Regressansprüche im Falle des Fehlverhaltens eines Verwalters. All diese und etliche weitere Verbesserungen werden durch den Einsatz eines Family Offices bei der Vermögensverwaltung erreicht – oftmals mit merklichen Performancegewinnen und geringeren Kosten.

Darüber hinaus berät das Family Office den Vermögensinhaber und seine Familie bei Fragen der Family Governance und des Miteinanders der Familie. Das Family Office koordiniert und fördert nicht nur den Informationsfluss innerhalb der Familie des Vermögensinhabers, sondern dient teilweise auch als Anlaufstelle und Koordinator bei der Schaffung einer Familienverfassung. Häufig ist das Family Office auch ein neutraler und verschwiegener Sparringspartner bei der Erstellung von Familienverträgen (z. B. Testament, Ehevertrag, Patientenverfügung). Diese Dokumente werden im Family Office aufbewahrt, verwaltet und regelmäßig auf Aktualität geprüft.

Durch seine Funktion eines neutralen und verschwiegenen Beraters kann das Family Office Verträge innerhalb der Unternehmerfamilie angleichen, ohne vertrauliche Informationen an einzelne Familienmitglieder weiterzugeben. Auf diese Weise stärkt ein Family Office das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Unternehmerfamilie und trägt aktiv dazu bei, insbesondere jüngeren Generationen das Unternehmen, den

„Unternehmergeist“ und die gemeinsame unternehmerische Verantwortung der Familie zu vermitteln.

Bei der Klärung von Streitigkeiten innerhalb der Familie sind dem Family Office allerdings Grenzen gesetzt. Durch die Versachlichung und Professionalisierung vieler Fragestellungen innerhalb einer Familie trägt das Family Office zwar dazu bei, Emotionen und Sachfragen voneinander zu trennen. Doch als „Blitzableiter“, Schlichtungsstelle oder gar „Richter“ bei Auseinandersetzungen in der Familie ist sein Einfluss eingeschränkt.

Das Familiensekretariat

In seiner Funktion als Familiensekretariat koordiniert und übernimmt das Family Office Dienstleistungen, die man teilweise auch als „Concierge-Service“ und „Lifestyle-Management“ bezeichnen kann, z. B. Buchungen von Flugreisen oder die Organisation von Umzügen. Häufig gehören dazu auch das Verwalten von Versicherungen (Kranken- und Lebensversicherungen, allgemeine Versicherungen), von Angestelltenverträgen und die Abwicklung des (teilweise privaten) Zahlungsverkehrs. Aber auch das Katalogisieren von Kunstsammlungen, die Unterstützung beim Erwerb privater Immobilien oder Sekretariatsdienstleistungen werden von Family Offices oft als Nebentätigkeiten angeboten.

Solche Dienstleistungen werden in der Presse gern als vermeintlich zentrale Dienstleistungen von Family Offices dargestellt. Diese Berichterstattung ist der Grund dafür, dass Family Offices in der Öffentlichkeit häufig als „Organisatoren für Extravaganzen der Superreichen“ wahrgenommen werden – und nicht als hochprofessionelle, interessenkonfliktfreie Vermögensberater erfolgreicher Mittelstandsunternehmer, die einen signifikanten Mehrwert schaffen können.

Praxis-Tipp: Nutzen eines Family Offices

Denken Sie früh darüber nach, welchen wirtschaftlichen Nutzen ein Family Office für Sie und Ihre Familie bezüglich Ihres Vermögens entfalten kann und welche konkreten finanziellen Erwartungen Sie haben. Leiten Sie daraus dann auch die Aufgaben Ihres Family Offices ab.

1.2 Anlässe für die Gründung eines Family Offices

So unterschiedlich die Vergangenheit, das Selbstverständnis und die gegenwärtige Situation von Vermögensinhabern ist, so verschieden sind auch die Wege, die zu einem Family Office führen. Oft führt der Verkauf der eigenen Unternehmung die Inhaberfamilie abrupt in eine vollkommen neue Situation.

Der Verkauf des eigenen Unternehmens kann folgende Auswirkungen haben:

- Ein **sprunghaftes Ansteigen des freien Vermögens**, oft in Form von (renditeschwacher) Liquidität. In dieser Lage kann der subjektiv empfundene Druck entstehen, das Vermögen professioneller und rentabler anzulegen oder es weiterhin unternehmerisch anzulegen.
- Den **Verlust des professionellen Managements**, das sich indirekt auch um die strategischen Fragen der privaten Vermögensanlage gekümmert hat und das der Unternehmerfamilie für einen von wirtschaftlicher Sachkompetenz getragenen, partnerschaftlichen Gedankenaustausch zur Seite stand.
- Den **Verlust an Sachbearbeitern**, die für die effiziente und fachgerechte Bewältigung der mannigfaltigen administrativen Aufgaben gesorgt haben.
- Die **kontinuierliche Ansprache durch Privatbanken, Vermögensberater und andere (oft vertriebsorientierte) Kapitalmarktexperten**, die um die Verwaltung des entstandenen Vermögens buhlen. Die Sprache, Vorgehensweise und Gedankenwelt dieser Experten sind oft ganz anders als die Ansprache, mit der die Unternehmerfamilie bisher vertraut war. Daraus kann der innere Druck entstehen, man müsse „jetzt etwas Sinnvolles machen“.
- Einen **Verlust an Identität**. Die Familie wurde bis zum Verkauf mit ihrem unternehmerischen Handeln und ihrem Unternehmen identifiziert. Zusammenhalt, Stolz und Identifikation der Familie beruhten auf ihrem unternehmerischen Erfolg. Nach dem Verkauf der Unternehmung kann der Wunsch nach neuen unternehmerischen Aktivitäten entstehen.
- Es bleibt zu wenig Zeit, um sich mit der neuen Sachlage vertraut zu machen und diese als „neue Normalität“ zu begreifen.

Durch diese und weitere Veränderungen sieht sich die Unternehmerfamilie plötzlich mit dem Risiko konfrontiert, als Familie (und erst recht als „unternehmerische“ Familie) auseinanderzufallen. Zusätzlich kann durch den Wegfall der Aufgabe, das Unternehmen zu führen und zu begleiten, eine Leere entstehen, insbesondere bei den ehemals im Unternehmen aktiven Familienmitgliedern. Um dem Zerfall der Familie entgegenzuwirken und um dem eigenen Handeln einen neuen unternehmerischen Sinn zu geben, wird oft ein Family Office als gemeinsamer Kristallisationspunkt und „neues Familienunternehmen“ gegründet und dazu ergänzend eine auf die neue Situation angepasste Familienverfassung erarbeitet. Gerade nach dem Verkauf der Unternehmung kommt der Führungsperson eine besondere Rolle zu: Ihr Ansehen in der Familie und ihre Führungskompetenz sind enorm wichtig, um die Familie und ihr Vermögen zusammenzubinden und die Zukunft der Familie weiter gemeinsam zu gestalten.

Das Familienoberhaupt einer kleinen Familie (in erster oder zweiter Generation) kann aus eigener Kraft und Überzeugung Family-Office-Strukturen schaffen, vor allem wenn

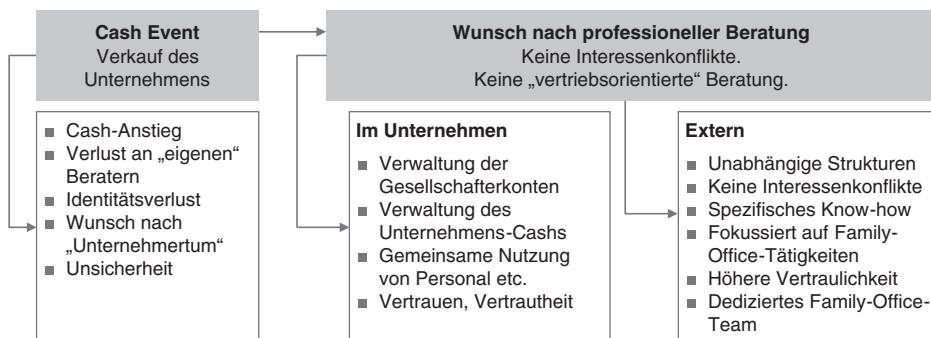


Abb. 1.2 Anlässe, die zu einer Gründung oder zum Beitritt in ein Family Office führen können

die Familie es gewohnt ist, den Vorschlägen („Weisungen“) des Familienoberhauptes ohne kritisches Hinterfragen zu folgen. Allerdings hat das Familienoberhaupt oft nicht viel Zeit, um den Zentrifugalkräften nach einem Cash Event entgegenzuwirken.

Bei seinen Überlegungen für ein Family Office sollte das Familienoberhaupt sich über den grundsätzlich geänderten Charakter seiner Vermögenssituation bewusst werden. Denn das Führen eines Unternehmens und das Betreuen eines Privatvermögens unterscheiden sich signifikant. Gerade am Anfang sollte das Hauptaugenmerk darauf gerichtet sein, neue, interessenkonfliktfreie Strukturen und kompetente Netzwerke zu schaffen, die dem Vermögensinhaber dabei helfen, das Vermögen optimal zu strukturieren, zu diversifizieren und zu investieren. Zu empfehlen ist ein eigenes Single Family Office oder ein interessenkonfliktfreies Multi Family Office.

Aufwendiger ist der Prozess, wenn das Familienoberhaupt eine größere Anzahl von Gesellschaftern von der Gründung eines Family Offices überzeugen muss und/oder wenn die Gesamtfamilie eingebunden werden muss. In diesem Fall ist es ratsam, die gemeinsame Willensbildung schon vor dem offiziellen Tag des Cash Events zu beginnen, also bevor das Geld auf den privaten Gesellschafterkonten eingeht und zahllose Vermögensberater „anlockt“ (vgl. Abb. 1.2).

Professionelle und risikobewusste Betreuung des freien Vermögens

Der Wunsch nach Beratung durch ein Family Office kann durch den Verkauf der Unternehmung entstehen, kann sich aber auch aus der Entwicklung des Familienunternehmens ergeben, z. B. wenn es sich durch Divestments einzelner Unternehmensbereiche und den Erwerb von (Minderheits-)Beteiligungen in anderen Unternehmen allmählich zu einer diversifizierten Firmenholding entwickelt. Da in der Regel jede Tochtergesellschaft der Holding eigene Führungsstrukturen hat, verringern sich die Aufgaben der Unternehmensführung. Gleichzeitig nehmen die Aufgaben des Portfoliomanagements,

der Risikodiversifikation und der Synergiegewinnung zu sowie steuerliche Themenstellungen und Fragen der Vermögensbetreuung und -steuerung. Auch die professionelle Anlage der Liquidität zwischen den Divestments und neuen Akquisitionen gewinnt in Holdingstrukturen an Bedeutung. Letztendlich können sich solche Holdinggesellschaften zu umfassenden Family Offices entwickeln, die häufig einen Schwerpunkt im Private-Equity-Bereich haben.

Betreuung durch das Unternehmen

Manche Unternehmerfamilien lassen einen relevanten Teil der Gewinne in der Unternehmung. Die Gesellschafterguthaben werden auf den Gesellschafterkonten angehäuft oder „gepoolt“ und gemeinsam rentabler oder diversifizierter angelegt. Solche Anlagen werden anfänglich in der Regel vom Finanzvorstand oder von einem Sachbearbeiter verwaltet und im Auftrag der Familiengeschafter durchgeführt.

Diese Mitarbeiter (unabhängig, ob leitender Mitarbeiter oder Sachbearbeiter) haben aufgrund ihrer bisherigen beruflichen Schwerpunkte häufig nur bedingt Erfahrung im Bereich der strategischen, taktischen und operativen Assetallokation, der Manager Selection bzw. mit Due-Diligence-Prozessen, und sie sind meist keine Spezialisten des privaten Vermögenscontrollings (und üblicher Kennzahlen), von Einkommensteuerfragen oder der Nachlassplanung. Wohnen die Familienmitglieder dazu noch weltweit verstreut, kommen auch erfahrene Führungskräfte der Firma an ihre Grenzen.

Diese Situation birgt für die Verantwortlichen deutliche Risiken. Denn für den Zusammenhalt der Familie und das Zusammenwirken von Firma und Familie ist das Vertrauen in die Führung der Unternehmung und in die Führungspersonen der Familie maßgeblich. Entsteht bei den Familienmitgliedern der begründete Eindruck, dass ihnen im privaten Bereich von „der Firma“ Schaden zugefügt wurde, schwindet dieses Vertrauen. Emotionale und juristische Auseinandersetzungen mit Schadensersatzforderungen können den Familienzusammenhalt, das Ansehen des Patriarchen und die Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Unternehmen nachhaltig schädigen.

Praxis-Beispiel: Aus der Praxis eines Family Officers

Einer unserer Kunden war und ist nicht aktiver Gesellschafter eines Familienunternehmens. Er ließ sich früher in vielen privaten Vermögensfragen von der Finanzabteilung seiner Unternehmung beraten. Er vertraute diesem Rat blind und fühlte sich in guten Händen, denn schließlich hielt auch der Patriarch der Familie ein Auge auf alle Belange. Vor zwei Jahren stellte sich heraus, dass in einem dieser Beratungsfälle seine sehr spezielle steuerliche Situation vom Unternehmen falsch eingeschätzt worden war, wodurch ein Schaden in Millionenhöhe in seinem privaten Vermögen entstand. Bei angemessener Betreuung hätte dies sehr leicht vermieden werden können. Wie dem Kunden zumute war, als er von dem Desaster erfuhr, brauche ich