

## Mythen in Unternehmerfamilien



Die wenigsten Vermögensinhaber haben vor der Gründung ihres Family Office eine klare Vorstellung von dessen Zuschnitt. Viele von ihnen glauben, dem durch Gespräche mit anderen Familienunternehmern abhelfen zu können.

### Mythos #17: Mein Family Office kann ich bei anderen abkupfern

Egal, ob das Familienunternehmen verkauft wurde oder die bisherigen Strukturen für die Verwaltung des freien Vermögens neben dem Familienunternehmen als nicht mehr hinreichend erkannt werden: Irgendwann entsteht in vielen Unternehmerfamilien der Wunsch nach dem eigenen Family Office. Auf der Suche nach dem richtigen Vorgehen bei der Gründung kommt schnell die Idee auf, doch mal zu schauen, wie es andere gemacht haben. Nach einigen Gesprächen mit Vermögensinhabern aus dem Netzwerk oder deren Family Officern bildet sich dann vielleicht langsam ein Zielbild heraus. Oft wird dieses aber im Gegenteil mit fortschreitender Informationssammlung immer undeutlicher. Denn die Gestaltungsvarianten sind vielfältig und die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sind in jeder Familie unterschiedlich. Hinzu kommt, dass es meist auch schon irgendwelche Strukturen gibt und sich die Frage stellt, inwieweit man sie in das künftige Family Office einbinden sollte.

Sich mit anderen Unternehmern auszutauschen, ist bestimmt kein Fehler. Allerdings sollte man daraus keine Blaupause für das eigene Family Office ableiten. Vielmehr hat sich ein **Prozess mit fünf Schritten** bewährt, um ein wirklich zu den Bedürfnissen der Familie passendes Family Office zu strukturieren. Idealerweise lässt man sich dabei durch jemanden unterstützen, der die zugrundeliegenden Fragestellungen kennt und schon in vielen Familien gesehen hat.

Im 1. Schritt sollte entschieden werden, welche **Leistungen** das Family Office erbringen soll. Die Vermögensanlage wird dabei sicherlich eine große Rolle spielen. Für die Struktur des Family Office ist ganz entscheidend, in welchen Assetklassen das Vermögen angelegt werden soll. Hierfür kann eine Abstimmung mit den am Vermögen beteiligten Familienmitgliedern sehr sinnvoll sein. Solch inhaberstrategische Fragestellungen stellen sich aber noch mehr hinsichtlich der zusätzlichen Aufgaben, die Family Offices oft wahrnehmen: Inwieweit soll es Veranstaltungen für die Familie organisieren? Welche Services soll es für die Familienmitglieder individuell oder als Gruppe erbringen? Welche Aufgaben soll es im Hinblick auf die Nachfolgeplanung übernehmen? Inwieweit soll es die Governance für die Beteiligungsgesellschaften organisieren? Wen soll es in welchen Punkten strategisch beraten? Diese und weitere mögliche Aufgaben

lassen sich in über 100 Leistungspaketen strukturieren, aus denen es auszuwählen gilt, welche von dem Family Office erwartet werden. Diesen Auswahlprozess zu strukturieren und ggf. in der Familie zu moderieren, ist die erste wichtige Herausforderung.

Im 2. Schritt ist festzulegen, **welche der Leistungen intern und welche extern** erbracht werden sollen. Hier können Aspekte wie z.B. Vertraulichkeit, Aufbau eines spezifischen Familienwissens, Unabhängigkeit, emotionale Bindung, Transparenz, Individualität und Flexibilität der Leistungsinhalte dafür sprechen, dass das Family Office Leistungen selbst erbringt. Andererseits können Gesichtspunkte wie Professionalität, Aktualität (von Technologie und Expertise), Regulatorik, Haftung und Kostenflexibilität für den externen Zukauf von Leistungen sprechen. Die Herausforderung liegt darin, die für die individuellen Bedürfnisse der Familie passende Mischung zu finden. Dabei sollte man ein Gefühl dafür haben, welche Qualität der Leistungserbringung von externen Dienstleistern erwartet werden kann und welche Fragen sich bei der Integration dieser Leistungen in das gesamte Leistungsgefüge des Family Office ergeben.

Damit sind die wesentlichen Grundlagen für Schritt 3 gelegt, wo es um die passende **Struktur** des Family Office geht: Soll es selbständig oder Teil einer Holding sein? In welcher Rechtsordnung und welcher Rechtsform soll es organisiert werden? Braucht es überhaupt eine eigene Struktur oder genügen im Wesentlichen die Dienstleistungen eines Multi Family Office? Oder strebt man ein hybrides oder virtuelles Family Office an, bei dem quasi alle Leistungen von unterschiedlichen Drittanbietern bezogen werden und nur Koordination sowie strategische Beratung durch einen internen oder externen Leiter des Family Office erbracht werden?

Klarheit sollte auch darüber bestehen, ob das Family Office als Cost oder als Profit Center geführt werden soll; für beides gibt es Argumente. Zu den Strukturierungsfragen wird man sicherlich auch zählen müssen, wie das Family Office in die Governance von Familie und Unternehmen eingepasst werden soll. Auch hier sind wieder zahlreiche Möglichkeiten denkbar: Das Family Office kann einen Beirat erhalten, über den die Familie ihren Einfluss sicherstellt, der aber ggf. auch eine strategische Beratungs- oder eine Netzwerkfunktion übernimmt. Das Family Office seinerseits kann für die Bewirtschaftung der Assetklassen selbst zuständig sein, kann sich aber auch auf die Kontrolle von separierten Assetklassengesellschaften durch Beiratsfunktionen beschränken. Das Family Office kann auch ein Ort sein, in dem einzelne Familienmitglieder mit mehr operativen oder mehr strategischen Aufgaben Funktionen übernehmen. So kann es auch ganz schlank organisiert werden, indem z.B. ein Familienmitglied die Verantwortung für Strategie und Koordination der Leistungen übernimmt und sich bei der Auswahl und Kontrolle der Leistungserbringer in genau dem Maß von außen unterstützen lässt, wie es das braucht.

Herrscht insoweit Klarheit, sollten im 4. Schritt die **Leistungskataloge** für die extern zu vergebenden Leistungen sowie **Stellenprofile** für die Mitarbeitenden, die die internen Leistungen erbringen sollen, erstellt werden. Auf deren Basis müs-

sen die entsprechenden Leistungserbringer dann gesucht werden. Dabei ist es hilfreich, wenn man die zu erfüllenden Aufgaben inhaltlich und von ihrem Volumen her beurteilen kann. Nur dann kann man einschätzen, wie viel Personal mit welchen Qualifikationen und persönlichen Eigenschaften gebraucht werden. Für die von Dritten angebotenen Leistungen ist zusätzlich noch eine Marktkennntnis hilfreich, um die aufgerufenen Preise beurteilen zu können.

Die Entwicklung eines passenden Stellenprofils ist am herausforderndsten für den Leiter des Family Office. Für ihn (oder sie) muss entschieden werden, welche Rolle er im Familiengefüge einnehmen soll: Ist er der persönliche Berater des oder der Hauptverantwortlichen der Familie oder ist er eher die neutrale Instanz, die notfalls auch eine Schiedsrichterfunktion innerhalb der Familie übernehmen könnte? Ist er der Anlagestratege, der das Vermögen bestmöglich auf die Assetklassen allokiert und idealerweise auch die Einzelanlagen verantwortet oder übernimmt er eher die Rolle des Risikomanagers bei der Festlegung der Anlagestrategie und der Überwachung der Vermögensverwalter? Soll er in die Ausbildung und Heranführung der nächsten Generation an Unternehmen und Verantwortung eingebunden werden oder ist es seine Rolle, die einer Generationennachfolge immanenten Veränderungen zu managen? Ist er generell mehr Strategie und Berater oder eher operativer Macher? Was in diesen Fragen als Alternativen erscheint, sind in Wahrheit nur Pole, zwischen denen die Rolle des Family Officers justiert werden sollte. Wichtig ist, dass die Familie ein einheitliches und ehrliches Verständnis von dieser Rolle entwickelt. Sie sollte die Rolle dann entsprechend vorgeben und den Family Officer ausfüllen lassen.

Als 5. und letzter Schritt steht dann der Aufbau der **Infrastruktur** für das Family Office an: U.a. müssen Büroräume angemietet, die benötigte Technik eingerichtet, zahlreiche Verträge mit den ausgewählten Dienstleistern und meist auch Einheiten des Familienunternehmens abgeschlossen werden. Die Definition von Anlagerichtlinien ist sowohl im Verhältnis zur Familie als auch für etwaige Vermögensverwalter notwendig. Es bedarf eines Risikomanagementsystems nicht nur für die einzelnen Assetklassen, sondern auch mit Blick auf das Gesamtvermögen. Prozesse für Zahlungsläufe, Rechnungslegung, Meldungen, Fristen, Steuererklärungen, Reporting, Investmententscheidungen, Mieterwechsel etc. müssen implementiert werden. Ganz wichtig ist auch, alle rechtlichen Anforderungen an die Tätigkeit des Family Office zu kennen, um die Compliance damit sicherstellen zu können.

Wie gesagt: Sich umzuhören wird nicht schaden. Allein auf Basis des dabei Gehörten sollte man sich aber noch nicht an die Gründung eines Family Office machen.



**Der Mythos ist falsch.**



**Dr. Henning Schröder**

Geschäftsführer der  
fidubonum GmbH & Co. KG

✉ [hs@fidubonum.de](mailto:hs@fidubonum.de)

☎ 0172 3530078

Interesse an weiteren Mythen in Unternehmerfamilien?

- Siehe unter <http://www.fidubonum.de/Mythen/> oder
- melden Sie sich unter [kontakt@fidubonum.de](mailto:kontakt@fidubonum.de) zum Versand an.