



FÜNF SETUP-FRAGEN

Worauf bei Gründung und Weiterentwicklung von Family Offices zu achten ist

Lesedauer: 6 Minuten

Family Offices können komplizierte Strukturen aufweisen, da viele von ihnen neben ihrem Kerngeschäft, dem Vermögensmanagement auch weitere Services anbieten. Worauf Sie daher bei der Ausgestaltung und dem Management ein Auge werfen sollten, erfahren Sie in diesem *aspekte*-Beitrag.

So wie jede Familie sich von einer anderen unterscheidet, gleicht auch kein Family Office dem anderen. Nichtsdestotrotz durchlaufen alle Family Offices sehr ähnliche Prozesse in der Gründung und in ihrer Weiterentwicklung. Auch wenn es keine Standards für Family Offices gibt, ist es notwendig, dass sie zur rechten Zeit Antworten auf die richtigen Fragen finden müssen. Die Fragen können sich auf die zuständigen Aufgaben, die Rechtsform, Themen der Governance und des Portfolio-Managements sowie auf deren Weiterentwicklung beziehen. Essentiell ist dabei, dass auf den konkreten Bedürfnissen der zu beratenden Familien aufgebaut wird.

»Eine klare Strategie und eine hohe Adaptationsfähigkeit sind höchste Güter im Management eines Family Offices.«

1 Leistungsspektrum

Noch vor der Gründung sollte Klarheit über die eigenen Aufgaben geschaffen werden, da Restrukturierungen nicht nur einen großen Aufwand darstellen, sondern fehlende Spezifizierung einen gezielten Kurs erschweren. Dazu gehört zum einen eine klare Definition des Leistungsspektrums: Soll sich das Family Office auf das Investment des Vermögens konzentrieren oder ein breites Spektrum an Aufgaben für die gesamte Familie erbringen, wie um Beispiel die Rechts- und Steuerberatung oder philanthropische Tätigkeiten? Neben dieser Bedarfsanalyse sollte auch geprüft werden, welche Tätigkeiten aus Effizienzgründen nicht selbst übernommen, sondern outgesourct werden können. So sollten zum Beispiel Experten des Family Offices die übergeordnete Anlagestrategie bestimmen. Die Auswahl geeigneter Anlageprodukte kann aber auch von einem externen Finanzdienstleister erbracht werden.

2 Personal- und Rechtsstruktur

Insbesondere weil keine Legaldefinition für Family Offices existiert, sollte die Wahl der Rechtsform wohlbedacht sein. Häufig fällt die Wahl auf die GmbH. Ihre Vorteile: geringe Gründungsanforderungen und viel Freiraum für die Gesellschafter. Es ist allerdings zu beachten, dass Family Offices als banknahe Dienstleister keine originäre Befugnis zur Rechts- und Steuerberatung besitzen, solange sie nicht als ebendiese firmieren. Ferner ist zu bedenken, dass Family Offices häufig

In *aspekte* bereiten die Wealth-Management-Kompetenzzentren gemeinsam mit Netzwerkpartnern Themen auf, die für Sie relevant sind. Autoren dieses Beitrages sind Moritz Otterbach, Leiter des Kompetenzzentrums Family Offices, und Jan Morgenstern, Wealth Management Berenberg.
www.berenberg.de/familyoffices



durch die Neuregelungen des Kapitalanlagegesetzbuchs reguliert werden, ohne dass dies offensichtlich ist.

Family Offices werden zudem nicht selten aus den Familienunternehmen herausgegründet. Deshalb scheint es naheliegend, das Personal zum Teil aus dem eigenen Unternehmen zu rekrutieren. Dies ist jedoch nicht immer ratsam, da sich die Aufgaben grundlegend unterscheiden können. Stattdessen sollten im Vorhinein klare Job-Profile erstellt werden. Im Hinblick auf das Profil des Geschäftsführers sollte eine Person mit einem möglichst strategischen Denkansatz und viel emotionaler Intelligenz eingestellt werden. Diese Fähigkeiten können maßgeblich dazu beitragen, die verschiedenen Generationen einer Familie langfristig erfolgreich zu integrieren.

3 Governance

Auch hinsichtlich der Governance ist einiges vor der Gründung zu klären. So ist zu definieren, gegenüber wem und wie das Family Office Rechenschaft abzulegen hat: Gibt es einen Familienbeirat, einen Vorstand mit familiären und externen Mitgliedern oder ist der Gründer alleinige Instanz? Die Erfahrung zeigt, dass die Einbindung von externen Experten in ein Board maßgeblich zur Performance beiträgt. Klar formulierte Rechenschaftspflichten haben nicht nur den Vorteil, dass die Tätigkeiten wie gewünscht durchgeführt werden, sondern fördern aufgrund ihrer Transparenz den familiären Zusammenhalt und verhindern Streitigkeiten. Daher sollten die Rollen, Verantwortlichkeiten und Berichtszeitpunkte auch formal festgehalten werden – dies gilt natürlich für alle familiären Mitglieder, externen Manager und alle anderen Angestellten.

4 Portfolio-Management

Segmentierung

Zur Strukturierung der Vermögensverwaltung dient die Aufteilung des Portfolios in (a) reine Vermögenswerte mit kurzfristigem Charakter, und (b) Vermögenswerte mit langfristigem Charakter, über die die Familie Einfluss auf den dahinter liegenden Vermögenswert nehmen kann, zum Beispiel als Mehrheitseigner eines Unternehmens oder Minderheitseigner mit Repräsentationsaufgaben im Vorstand. Gerade letzteres ist für viele Gründer von Family Offices aufgrund ihres unternehmerischen Hintergrunds interessant. Allerdings ist die Komplexität solcher Investments nicht zu unterschätzen. So ist dafür nicht nur ein gutes Netzwerk notwendig, um Investmentmöglichkeiten mit angemessener Rendite zu identifizieren, sondern ebenfalls die Möglichkeit erfolgreiche Verhandlungen zu führen und das Management des Unternehmens zu beaufsichtigen. Da beide Vermögensarten unterschiedliche Kompetenzen erfordern, ermöglicht eine Portfolio-Segmentierung die Zuordnung von Managern anhand ihrer Kompetenzen. Folglich kann auch die Vergütungsstruktur der Manager angepasst werden.

Performance Management

Family Offices sollten ihre Performance anhand von Benchmarks vergleichen. Erfolgte zuvor eine Portfolio-Segmentierung, sind passende Benchmarks einfacher zu identifizieren. Des Weiteren kann schon allein die Diskussion im Fin-

Die Rechts- bzw. Steuerberatung seitens eines Vermögensverwalters ist möglich, solange der Charakter der „Nebenleistung“ bzw. der „Hilfeleistung im Einzelfall“ erhalten bleibt. Bei einer juristischen Beratung entsteht allerdings ein bedeutendes Haftungsrisiko für das Family Office.

Implementierung einer klaren Investment-Policy hilfreich



dungsprozess eines Benchmarks den Familienmitgliedern und Asset Managern dabei helfen, die einzelnen Renditeziele für die verschiedenen Anlageformen zu klären.

5 Entwicklung – den Wandel erfolgreich gestalten

Ist das Family Office erfolgreich etabliert, gilt es nun diesen Erfolg aufrechtzuerhalten. Dies kann nur erreicht werden, wenn sich das Family Office an externe (z.B. politische oder wirtschaftliche Faktoren) aber auch interne Entwicklungen anpasst. Zum einen können sich Vermögensverhältnisse ändern, die neue Kompetenzen und Verantwortlichkeiten erforderlich machen. Zum anderen können sich aufgrund einer nachfolgenden Generation, neuen Gesellschafterstruktur oder individuellen Ereignissen (zum Beispiel Geburt, Tod, Krankheit, Scheidung, etc.) Präferenzen verschieben und dem Family Offices neue Aufgaben übertragen werden.

Die Weitergabe von Vermögen und Verantwortung von der älteren an die jüngere Generation ist häufig mit Schwierigkeiten verbunden. Zu diesem Zeitpunkt ist der strategisch denkende Geschäftsführer als Konstante von besonderer Wichtigkeit. Hierbei ist darauf zu achten, dass dieser und auch die anderen Mitarbeiter des Family Offices nicht an den Ideen und Strukturen des Gründers „hängenbleiben“ und diese als sein Vermächtnis paternalistisch weiterführen. Stattdessen ist es seitens des Personals notwendig, sich auf die neue, heterogenere Generation einzulassen und neue Beziehungen aufzubauen. Dies gelingt umso besser, wenn die jüngere Generation frühzeitig aktiv miteinbezogen wird.

Ein weiterer Meilenstein im Werdegang eines Family Offices ist meist ein Liquiditätsevent, bei dem zum Beispiel Unternehmensanteile verkauft werden. Dies kann nicht nur ein Family Office in seiner Kapazität überfordern, sondern auch das Finanz-Know-how der Familienmitglieder und somit den angemessenen Umgang mit dem Vermögen gefährden. Darüber hinaus könnte ein solcher Verkauf auch die Identität und den Zusammenhalt einer Familie in Frage stellen.

Finanz-Know-How der Familienmitglieder fundamental

Fazit

Auch wenn bei Gründung eine ganze Reihe an Dingen festgelegt werden sollte, muss die Adaptationsfähigkeit eine Kernkompetenz eines jeden Family Offices sein. Nur so kann sich an die wandelnden Anforderungen der Familie angepasst werden und eine hohe organisatorische Resilienz aufgebaut werden. Durch das langfristige Angebot an qualitativer, auf die Familie zugeschnittener Arbeit, kann in einem weiteren Schritt die Entwicklung vom Single Family zum Multi Family Office erfolgen. Ein solcher Schritt geschieht meist durch konkrete Nachfrage seitens einer Familie aufgrund anhaltend hoher Qualitätsarbeit anstatt durch abstrakte Planung seitens des Family Offices.



Literatur

Becerra, J., Rose, J. & Carafí, C. (2015). What Does It Take to Set Up an Effective “Family Office”? Online: <https://www.bcg.com/publications/2015/business-organization-design-set-up-effective-family-office.aspx>

EY (2016). EY Family Office Guide. Pathway to successful family and wealth management. Online: www.ey.com/familyoffice

Grubman, J. & Jaffe, D.T. (2018). The resilient single family office: a developmental perspective. The International Family Offices Journal, June 2018, S. 18-26.

Howard, O. (2017). Im Aufbau: Was man bei der Gründung oder Umstrukturierung eines Family Office beachten muss. Online: <https://citywire.de/news/im-aufbau-was-man-bei-der-grundung-oder-umstrukturierung-eines-family-office-beachten-muss/a1032923#i=2>

Bei diesem Dokument handelt es sich um eine Marketingmitteilung der Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG. Die gemachten Angaben wurden nicht durch eine außenstehende Partei geprüft. Alle Aussagen basieren auf allgemein zugänglichen Quellen. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit sämtlicher Angaben übernehmen wir keine Gewähr. Wir weisen ausdrücklich auf den angegebenen Bearbeitungsstand hin. Angaben können sich durch Zeitablauf und/oder infolge gesetzlicher, politischer, wirtschaftlicher oder anderer Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen.

Zur Erklärung verwendeter Fachbegriffe steht Ihnen auf www.berenberg.de/glossar ein Online-Glossar zur Verfügung. Die gewerbliche Nutzung in Form eines Nachdrucks, der – auch teilweisen – Vervielfältigung sowie der Weitergabe des Beitrages ist ohne unsere ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht gestattet.

Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG
Neuer Jungfernstieg 20
20354 Hamburg
Telefon +49 40 350 60-0
Telefax +49 40 350 60-900
www.berenberg.de
info@berenberg.de