



*Familientreffen am großen Tisch: In vielen Family Offices arbeiten auch Familienmitglieder operativ mit – nicht immer ist das eine gute Idee*

FOTO: ADOBE FIREFLY

# FAMILIE IM OFFICE

Die Zahl von Family Offices nimmt weiter zu, bestehende Family Offices professionalisieren sich zusehends. Nur: Inwieweit sollten Familienmitglieder selbst eine Rolle in der Vermögensverwaltung der Familie übernehmen? Henning Schröder von Fidubonum gibt eine Antwort

**F**amily Offices nehmen typischerweise sehr unterschiedliche Aufgaben wahr. Dafür bedarf es entsprechend diversifizierter Fähigkeiten. Den strategischen Herausforderungen bei der Entwicklung von Investmentstrategien für das Gesamtvermögen und die einzelnen Asset-Klassen stehen operative Anforderungen und der Bedarf nach spezifischem Anlagewissen bei deren Umsetzung gegenüber. Strategisches Geschick ist auch bei den Überlegungen zur Nachfolgeplanung gefragt oder wenn ein Family Office die dafür optimierten (steuer-)rechtlichen Strukturen schafft. Wer sie implementiert und dauerhaft unterhält, dem nutzt ein gewisses juristisches Verständnis. Dieses hilft auch dabei, die verschiedenen Beteiligungsgesellschaften und ihre Organe zu steuern. Dafür sind aber auch Management-Fähigkeiten erforderlich, was natürlich für die operative Steuerung des Family Offices selbst auch gilt. Nicht zuletzt besteht oft die Herausforderung, maßgeschneiderte Dienstleistungen für einen heterogenen Gesellschafterkreis zu erbringen. Dafür bedarf es neben der Fähigkeit, diese effizient zu organisieren, nicht selten auch besonderer kommunikativer Fähigkeiten.

### Interne Organisation

Wahrscheinlich wird in den meisten Fällen kein Familienmitglied all diese Fähigkeiten und Neigungen mitbringen. Für jedes Family Office sollte daher in einem ersten Schritt sehr genau analysiert werden, welche der genannten Leistungen die Familie mit welcher Intensität und welchem Qualitätsanspruch erwartet. Dem schließt sich die Frage an, inwieweit diese Leistungen das Family Office selbst erbringen oder inwieweit es sie von Dritten zukaufen soll. Daraus ergibt sich dann ein spezifischer Leistungszuschnitt für das Family Office, der auf personeller Seite zum einen die Kompetenzen für die Eigenleistungen erfordert und zum anderen Management und Koordination der Dienstleister verlangt. Für die Frage, inwieweit sich die Familie hierbei persönlich involvieren sollte, gibt es drei wesentliche Entscheidungsfelder: Hierarchie, Inhaberstrategie und Kompetenz.

### Hierarchie

Nicht wenige Familien postulieren für ihr Familienunternehmen, dass Familienmitglieder dort nur Praktikant oder Geschäftsführer respektive Vorstand werden dürften.

Dem liegt die Überzeugung zugrunde, dass Familienmitglieder im Mittelmanagement verunsichernd auf das Hierarchiegefüge wirken können. Und zwar sowohl nach oben als auch nach unten. Auch für das Familienmitglied ist es schwierig, genau in seiner Rolle zu bleiben. Schließlich wird es permanent mit Erwartungen konfrontiert, die über die an die ausgeübte Rolle zu stellenden weit hinausgehen. Was für das Familienunternehmen gilt, ist auch für das Family Office gültig. Für den familienfremden Leiter des Family Office ist zum Beispiel die Führung des für die Immobilienverwaltung zuständigen Mitarbeiters aus der Inhabersfamilie schwierig, wenn er weiß, dass dieser ihn vermutlich einmal hierarchisch überholen wird und auch schon aktuell ungleich mehr als er selbst das Ohr der Eigentümer hat. Das kann dafür sprechen, dass Familienmitglieder eine mehr beaufsichtigende Rolle, etwa über eine Beiratsfunktion, im Family Office übernehmen. Ist trotzdem eine tägliche Mitarbeit gewünscht, sollte diese entweder führend sein oder sich auf mehr koordinierende, impulsgebende und strategische Funktionen erstrecken. Mitarbeiter des Family Office können die Inhalte dann operativ umsetzen.

### Inhaberstrategie

In größeren und möglicherweise in unterschiedlichen Interessengruppen zerfallenden Familien dient das Family Office oft

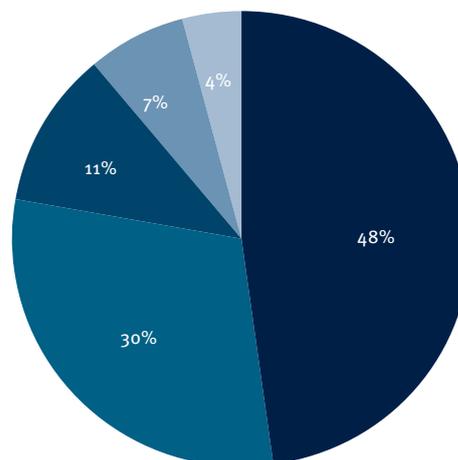
als Kristallisationspunkt für den Familienzusammenhalt. Nutzt die Familie praktische Family Services, organisiert das Family Office Familienveranstaltungen und hat die gemeinsame Vermögensanlage Erfolg, kann das dabei helfen, die familiären Fliehkräfte einzudämmen. Das gilt in noch stärkerem Maß, wenn das Family Office als möglichst neutral und nicht einer Strömung innerhalb der Familie zugehörig wahrgenommen wird. Dieser Aspekt kann in gewisser Weise limitieren, wie Funktionen im Family Office familienintern besetzt werden.

Umgekehrt kann es inhaberstrategisch gerade sinnvoll sein, im Family Office Positionen für Familienmitglieder zu schaffen. Gibt es zum Beispiel zwei rivalisierende Geschwister oder Vertreter unterschiedlicher Familienstämme und nimmt einer von ihnen eine wichtige Position im Familienunternehmen ein, kann es dem Familienfrieden zuträglich sein, wenn die Familie für den anderen eine attraktive und wichtige Zuständigkeit hinsichtlich des sonstigen Vermögens vergeben kann. Vielleicht gibt es auch ein einflussreiches Familienmitglied, das gegenüber der gemeinsamen Vermögensverwaltung prinzipiell kritisch eingestellt ist, aber mit der Einbindung in eine Funktion dann doch dafür begeistert werden kann. Auch wenn solche taktischen Überlegungen auf den ersten Blick ein wenig befremden, können sie doch durchaus ihre Berechtigung haben. Wie in jedem ▶

## So fallen Investmententscheidungen im Single Family Office

Bei Investmententscheidungen hat die Familie in globalen Single Family Offices oft das letzte Wort. Nicht immer sind die Familienmitglieder aber auch offiziell in die Prozesse eingebunden – in über jedem zehnten Family Office entscheidet die Familie informell

- Familienprinzipal (der nicht unbedingt Investmentchef ist)
- Investmentkomitee
- Informell durch den Konsens der Familie
- Investmentchef (kein Familienmitglied)
- Andere



Quelle: J.P. Morgan

Sozialgefüge gibt es auch in Unternehmerfamilien Befindlichkeiten und Fliehkräfte. Ihnen durch Einbindung und Teilhabe Einhalt zu gebieten, muss keine schlechte Idee sein.

### Kompetenz

Aber nicht um jeden Preis: Es muss immer sichergestellt sein, dass jedes Familienmitglied die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen für die von ihm übernommene Position mitbringt und motiviert ist, diese so gut wie möglich auszufüllen. Zuerst sollte klar sein, welche Verantwortlichkeiten aus dem breiten Leistungsspektrum des Family Office die zu besetzende Position umfasst. Danach kann das Family Office oder die Familie definieren, welcher Kompetenzen persönlicher und fachlicher Art es dafür unter Berücksichtigung der hierarchischen und inhaberstrategischen Überlegungen bedarf. Suboptimal ist es allerdings, wenn das Kompetenzprofil auf die Person eines Kandidaten aus der Familie hingebogen wird. Daher sollten die Parteien es möglichst unabhängig von einem konkreten Besetzungsprozess bestimmen. Das klappt natürlich umso besser, je mehr die Position aus abstrakten inhaberstrategischen Vorgaben abgeleitet wird und je weniger sie individuell-familiären Rücksichtnahmen geschuldet ist. Dann lassen sich auf fachlicher Ebene auch abstrakt Qualifikationsanforderungen bestimmen, wie zum Beispiel eine bestimmte Ausbildung, der Erwerb definierter Zertifizierungen oder an anderer Stelle gewonnener Praxiserfahrungen.

Orientiert man diese Anforderungen möglichst an familienextern organisierten Kursen, Prüfungen und Qualifikationen, kann das das familieninterne Konfliktpotential reduzieren. Die Definition von solchen

sinnvollen, aber nicht zu niedrigen Qualifikationshürden bringt zwei Vorteile: Soweit der Bewerber sie übersprungen hat, darf damit gerechnet werden, dass er die Funktion gut ausfüllen wird. Andererseits begründen sie die Hoffnung, dass sich nur diejenigen Familienmitglieder letztlich für eine Position bewerben, die genügend Interesse und Biss hatten, die davorstehenden Hürden zu überwinden.

### Auswahlprozess

Das größte Problem in dieser ganzen Gemengelage stellt nämlich ein fachlich oder persönlich ungeeignetes Familienmitglied dar, das sich für irgendeine Position im Family Office bewirbt. Müsste es abgelehnt werden, wäre das für den Betroffenen schlimm. Die Ablehnung beschränkt sich nämlich nicht auf die fachlich-persönliche Zurückweisung, wie sie in jeder Bewerbungssituation vorkommen kann. Die besondere Härte ergibt sich daraus, dass der Zurückgewiesene anschließend weiter mit der ihn zurückweisenden Familie leben muss. Möglicherweise wird er dann die Person, die statt seiner die angestrebte Position ausfüllt, nicht sonderlich wohlwollend begleiten. Eine Zurückweisung kann darüber hinaus den Familienfrieden ernsthaft gefährden, wenn Loyalitätsgefühle zum Abgelehnten bei einigen Familienmitgliedern den Blick auf die Gründe für die Ablehnung verstellen. Gibt es in der Familie ohnehin schon unterschiedliche Fraktionen und soll die betreffende Position eine Fraktion dafür kompensieren, dass sie an anderer Stelle zurücksteht, kann eine Ablehnung die Gräben zwischen den Fraktionen noch weiter vertiefen. Andererseits führt eine nachhaltig fehlende fachliche oder persönliche Kompetenz irgendwann unweigerlich zu mangelnder

Qualität. Ein den Erwartungen der Familie nicht genügendes Family Office läuft Gefahr, die inter-familiären Spannungen, die der ganzen Problematik zugrunde liegen, noch zu verstärken.

Daher sollten zum Scheitern verurteilte inner-familiäre Bewerbungen unbedingt vermieden werden. Die beschriebenen fachlichen Hürden sind ein Mittel dazu. Kommunikation und Kompensation können andere sein. Manche Familien definieren auch einen mehrjährigen Ausbildungsgang, der neben dem Erwerb fachlicher Kompetenzen, der Ausbildung von Management-Fähigkeiten und definierten Praxiserfahrungen auch Coaching-Elemente enthält und möglicherweise sogar ein Gutachten über die persönliche Eignung des Betroffenen für das Amt vorsieht. Zusätzlich können Familien noch ein entweder von allen Familienströmungen gleichmäßig oder von möglichst neutralen Dritten besetztes Organ einsetzen, das den Prozess begleitet. Das professionalisiert das Verfahren und soll stillschweigende oder ausdrückliche Erwartungen zurückdrängen, hinsichtlich einzelner Defizite eines Bewerbers ein Auge zuzudrücken. Mehr, also insbesondere eine qualitative Prüfung des Bewerbers in fachlicher oder persönlicher Hinsicht, sollte man dem Gremium aber besser nicht zumuten. Gleichgültig, inwieweit es familienintern oder familienextern besetzt ist, könnte es hierbei zwischen die familiären Konfliktlinien geraten, während es diese doch eigentlich glätten soll. Das Gremium sollte, sofern es nicht rein familienintern besetzt ist, auch nur die Verfahrenshygiene sichern und eine Entscheidungsempfehlung geben. Die endgültige Entscheidung sollte die Familie treffen. ■

## Wie Single Family Offices Investmentkomitees besetzen

In den Investmentkomitees globaler Single Family Offices gibt es im Durchschnitt mehr familienfremde Family Officer als Familienmitglieder – gleichwohl sitzt in fast ausnahmslos jedem Investmentkomitee auch mindestens ein Vertreter der Familie

	Überhaupt vertreten	Ein Mitglied	Zwei Mitglieder	Mehr als drei Mitglieder	Durchschnittliche Mitgliedszahl
Familienmitglieder im Komitee	94%	39%	26%	29%	1,24
Nicht-Familienmitglieder als Family Officer im Komitee	76%	23%	26%	28%	1,33
Nicht-Familienmitglieder als externe Berater im Komitee	44%	19%	12%	13%	0,53

Quelle: J.P. Morgan

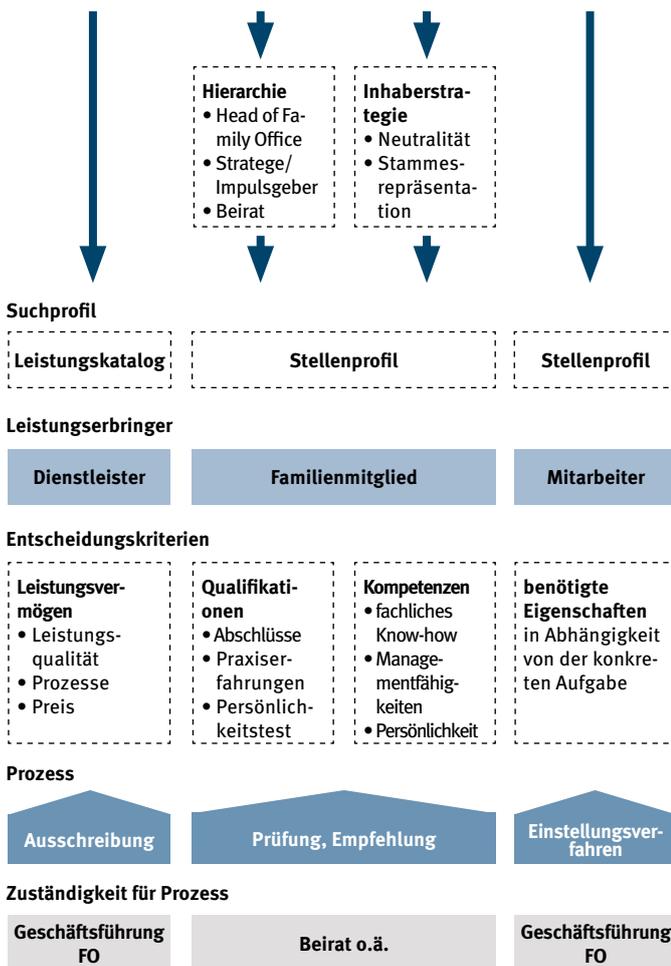
## Der Weg zum richtigen Family-Office-Kollegen

Je nach Position kann auch ein Familienmitglied im Family Office mitarbeiten – aber nicht um jeden Preis. Klare Prozesse und Anforderungsprofile verhindern Streitereien oder Enttäuschungen

### Leistungen des Family Office

extern erbracht	intern erbracht
-----------------	-----------------

**Transformation** der Leistungsanforderung in Suchprofile, bei Familienmitgliedern unter besonderer Berücksichtigung von inhaberstrategischen und hierarchischen Aspekten



Quelle: fidubonum



Der Gastautor **Henning Schröder** hat für die Familie Merz in Frankfurt ein Family Office aufgebaut und über zehn Jahre geleitet. Mit Fidubonum berät er vermögende Familien in Strategie- und Strukturfragen, wozu auch die Beratung beim Aufbau eines Family Offices gehört.

# WUNDERSCHÖN KOMPONIERTER GLOBALER DIVIDENDENFONDS

Guinness Global Equity Income



Der Fond... die in verschiedene... geldern gut geführt wurden.

Wir achten auf einen anhaltend hohen Cashflow, der nachhaltige, wachsende Dividenden und langfristiges Kapitalwachstum ermöglicht.

Mit Überzeugung in jedes Unternehmen, das wir halten, verfolgen wir bei der Portfoliokonstruktion einen gleichgewichtigen Ansatz.

Um mehr zu erfahren, scannen Sie den **QR-Code**.



**Risiko:** Die frühere Wertentwicklung lässt nicht auf zukünftige Renditen schließen. Kapitalverlustrisiko.

# GUINNESS

GLOBAL INVESTORS

## POSITIV ANDERS

Dies ist eine Marketing-Anzeige. Bitte lesen Sie den Prospekt und das KID des Fonds, welche weitere Informationen über die Risikofaktoren beinhalten, bevor Sie eine endgültige Anlageentscheidung treffen. Der Fonds wird aktiv gemanagt und der MSCI World Index dient nur als Vergleichsbenchmark. Der Fonds investiert hauptsächlich in globale Aktien welche eine Dividendenrendite ueber die der Benchmark bieten.

Herausgegeben von Guinness Global Investors. Guinness Global Investors ist ein Handelsname von Guinness Asset Management Limited, die von der Financial Conduct Authority in Großbritannien zugelassen wurde und deren Aufsicht untersteht.