

Mythen in Unternehmerfamilien



Oft hört man, dass der Begriff „Family Office“ out sei und die junge Generation so etwas ohnehin nicht mehr wolle. Hierbei werden mehrere Dinge miteinander vermischt. Nachfolgend soll das einmal aufgedröseln werden.

Mythos #16: Die NextGen will kein Family Office

Folgende Aussagen hat man so oder ähnlich inzwischen so oft gehört, dass es sich lohnt, darüber nachzudenken, ob sie vielleicht einen neuen Trend aufzeigen: „Family Offices sind out, die junge Generation will nur noch Investment Offices.“ „Zeitgemäß sind nur voll auf Wirtschaftlichkeit getrimmte Vehikel zur Vermögensanlage.“ „Die Vermögensanlage ist für viele Vermögensinhaber nach dem Exit das neue Business, in dem sie ihren früheren Erfolg wiederholen wollen.“ „Die NextGen fremdelt massiv mit den vorgefundenen Family Office-Strukturen der Vorgängergeneration.“ Das alles wird zu dem Mythos zusammengemixt, dass die junge Generation keine Family Offices wolle. Was ist dran an diesem Befund?

Rekapitulieren wir zunächst noch einmal, was der **Sinn und Zweck von Family Offices** ist: Sie sollen ein großes Familienvermögen gemäß den Rendite- und Risikoerwartungen der Familienmitglieder mit einer Mehr-Generationen-Perspektive anlegen und verwalten. Diesem Ziel dienen Vermögensanlagen in verschiedenen Assetklassen, Risikodiversifikation auf mehreren Ebenen, Organisation der Governance im Vermögensanlage- und Familienholding-Bereich, Strategie und Umsetzung der Vermögensnachfolge sowie zahlreiche Tätigkeiten zur Förderung des Familienzusammenhalts. Wichtigkeit und Grad der Ausprägung der einzelnen Tätigkeiten hängen von den Verhältnissen in der jeweiligen Familie ab: Ist keine diversifizierte und zum Familienunternehmen risikoausgleichend wirkende Vermögensanlage gewollt, sondern z.B. eine Renditeoptimierung in nur einer Assetklasse angestrebt, kann auf viel Know-how und Strukturen zur Verwaltung unterschiedlicher Assetklassen verzichtet werden. Sind die gesellschaftsrechtlichen Strukturen simpel, braucht es kein Family Office für das Corporate Housekeeping und die Compliance mit den jeweiligen Regularien. Und ist alleiniger Vermögensinhaber ein früh erfolgreicher Unternehmer in seinen Dreißigern oder Vierzigern, dessen Kinder noch in den Kindergarten gehen, stellen sich die Fragen nach dem Familienmanagement und der Nachfolge noch nicht.

Schon diese holzschnittartigen Überlegungen zeigen, dass ein großer Teil der den Mythos begründenden Fallgestaltungen schlicht wegen mangelnder Reife

des Vermögens und seiner Trägerschaft noch nicht den **Bedarf nach einem Family Office** wecken. Das war früher auch schon so. Die wenigsten Familien haben ihr Family Office bereits in der ersten Generation gegründet. Der Wunsch danach kommt in den allermeisten Fällen frühestens in einer mehrköpfigen 2. Generation oder zur Vorbereitung von deren Eintritt in das Vermögen auf. Wozu sollte ein über die Funktionen eines Investment Office hinausgehendes Family Office nützlich sein, wenn es noch gar keine Familie als Vermögensinhaber und/oder Verantwortliche gibt, deren Zusammenhalt zu sichern wäre? In diesen Fällen trifft das Family Office den Bedarf nicht, allerdings nicht, weil es „out“ wäre, sondern weil Vermögen und vor allem Vermögensträgerschaft noch nicht komplex genug sind.

Wie zeitgemäß sind Family Offices bei **komplexeren Familienstrukturen**? Hier geht es abstrakt darum, den Drang jedes einzelnen Familienmitglieds nach Individualität, Unabhängigkeit, finanzieller Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung mit den Anforderungen einer kollektiven Vermögensbewirtschaftung in Einklang zu bringen. Je weniger Bindungswirkung ein Familienunternehmen, gemeinsame Traditionen, Werte und Ziele entfalten, desto größere Anstrengungen müssen dafür unternommen werden. Das wird für junge Vermögen, wenn sie auf mehrere Kinder und später Enkel übertragen werden, in eher noch größerem Maß gelten als für die alten Vermögen. Denn hier wird das Vermögen oft nur aus Geld bestehen. Traditionen werden sich eher weniger, Individualitätsbestrebungen der Familienmitglieder dafür umso mehr herausgebildet haben. Damit ist zu erwarten, dass die den Familienzusammenhalt fördernden Aufgaben von Family Offices für diese jungen Vermögen eher noch wichtiger werden als sie es heute für die alten Vermögen sind.

Anderes würde natürlich gelten, wenn für diese jungen Vermögen mit Abtritt des Vermögensgründers auf eine **gemeinsame Bewirtschaftung** verzichtet würde. Aber hier gilt für junge wie alte Vermögen gleichermaßen, dass das familiäre Miteinander allen Familienmitgliedern große Vorteile bringt: Durch die Größe des Vermögens können Skaleneffekte erzielt und Kompetenzen aufgebaut werden, die sich für ein kleineres Vermögen nicht lohnen würden. Eine dadurch bewirkte bessere Vernetzung führt zu besseren Zugängen zu Investitionsmöglichkeiten. Die Vermögensgröße verschafft Gebührenvorteile und erlaubt Diversifikationsgrade, wie sie mit kleineren Vermögen nicht zu erreichen wären. Und nicht zuletzt stellt die Bündelung für viele Familienmitglieder überhaupt erst eine vernünftige Vermögensverwaltung sicher, zu der sie allein nicht Willens oder in der Lage wären. Sollten die Nachkommen der jüngeren Vermögensbegründer auf diese Vorteile nicht verzichten wollen, werden auch sie an einer gemeinsamen Vermögensbewirtschaftung nicht vorbeikommen. Diese bedarf dann aber einerseits zuverlässiger und beständiger Strukturen und unterliegt andererseits dem Rechtfertigungsbedarf für die mit ihr verbundenen Individualitätsbeschränkungen. Dafür braucht es dann wieder ein Family Office.

Der Bedarf nach einer Einheit, die aufteilbares Vermögen für mehrere Personen gebündelt verwaltet und den hierfür erforderlichen Rahmen sicherstellt, ist also

unabhängig davon gegeben, ob das Vermögen oder die handelnden Personen jung oder alt sind. Das heißt aber nicht, dass eine NextGen an einem bestehenden Family Office der Vorgängergeneration nichts verändern dürfte. Natürlich verändert sich über die Zeit der Fokus von Familie und Vermögensanlage. Und der Family Officer tut gut daran, diese Veränderungen mitzugehen, wenn er sie nicht schon von sich aus antizipiert. Gleichzeitig sollte es auch der NextGen nutzen, wenn er dieser vermittelt, warum manches so gemacht wird, wie es gemacht wird, und warum manche vermeintlich hippe neue Idee für die Familie am Ende nicht viel bringt. Dabei sind aber Nostalgie und die permanente Erzählung, wie es früher gemacht wurde, eher hinderlich. Die NextGen, die sich gerade von dem Einfluss der Vorgängergeneration freischwimmt, schätzt es verständlicherweise wenig, wenn ihr diese dauernd als Vorbild vorgehalten wird.

Blickt man auf existierende Family Offices, drängen sich zum Teil **Verbesserungsideen** auf, für die es gar keines jugendlich-umstürzlerischen Ansatzes bedarf: Digitalisierung könnte sicherlich bei vielen Family Offices manche Arbeitsabläufe, Dokumentenablagen, Abstimmungsverfahren und Investitionsentscheidungen vereinfachen. Das Reporting kann an vielen Stellen professionalisiert, teilweise verschlankt, oft aber auch zeitnäher zur Verfügung gestellt werden. Möglicherweise soll es auch jederzeit und von überall in Echtzeit abrufbar sein. Auch sonst besteht hinsichtlich der Prozesse im Family Office viel Raum, die Transparenz für die Familie zu erhöhen. Anstrebenswert könnte es auch sein, die Prozesse und Leistungen des Family Office mehr auf die Bedürfnisse und Ziele der internationaler werdenden Familienmitglieder zuzuschneiden. Andererseits kann auch der Bedarf zu mehr Zusammenarbeit mit anderen Family Offices bestehen, nicht nur in Club Deals, sondern auch bei der Erfüllung mancher in verschiedenen Familien in ähnlicher Weise anstehenden Aufgaben. Dazu wäre es hilfreich, die Modularität in Family Offices zu erhöhen. Solche Kooperationen bedingen aber eine größere Sichtbarkeit. Dazu müsste mancher Vertraulichkeits-Zopf abgeschnitten, sich vielleicht gegenüber bestimmten Datenbanken geöffnet und möglicherweise auch an so etwas wie eine Website gedacht werden. Das kann dazu beitragen, dass man eher auf interessante strategiekonforme Gelegenheiten angesprochen wird. Nachhaltige Investments und solche, mit denen eine Werte-orientierte Wirkung erzielt wird, können bei dieser größeren Sichtbarkeit unterstützen. Sie liegen der jüngere Generation aber auch unabhängig davon oft mehr am Herzen als ihren Vorgängergenerationen. Das gilt auch für die Bereitstellung von Risikokapital in definiertem Umfang.

Dies sind nur einige Ideen, wie bestehende Family Offices den Bedürfnissen der jüngeren Generation angepasst werden können. Die Existenzberechtigung der Family Offices grundsätzlich in Frage zu stellen, nur weil sie diesen Ideen in der Mehrzahl nicht genügen, erscheint hingegen verfehlt. Das Bedürfnis, ein heterogenes Vermögen für eine heterogene Familie langfristig zu mehren, wird Bestand haben. Dabei wird auch für die NextGen der Gedanke attraktiv sein, dies mit einem von der Familie selbst gestaltbaren Vehikel zu tun, das – so weit wie

nötig – bei der Bewahrung des dafür nötigen Familienzusammenhalts unterstützt. Von all dem wird sich auch eine NextGen überzeugen lassen, wenn man die einzelnen Punkte mit ihr sachlich diskutiert.



Der Mythos ist falsch.



Dr. Henning Schröder

Geschäftsführer der
fidubonum GmbH & Co. KG

✉ 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 zum Versand an.