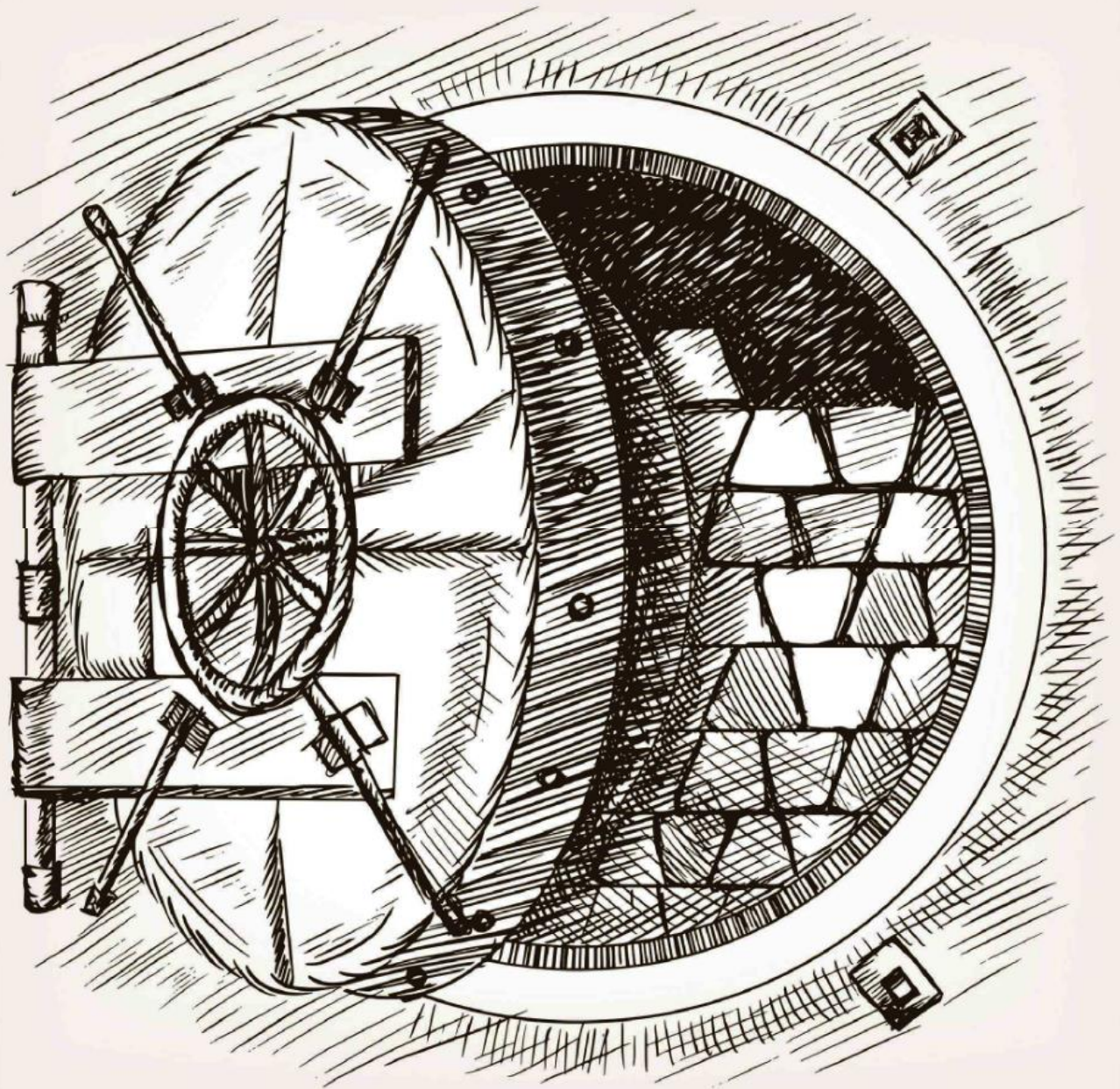


Börsen-Zeitung SPEZIAL

Verlagsbeilage zur Börsen-Zeitung | 1. November 2023 | Nr. 210



Wealth Management & Private Banking

Für wen lohnt sich ein Family Office?

Das Vermögensvolumen ist nicht der alles entscheidende Faktor



Henning Schröder
Inhaber der Familienvermögensberatung fidubonum und Sprecher des Beirats für die Zertifizierung der Family Officer (FvF)

Oft wird die Frage gestellt, „ab wann“ sich die Gründung eines eigenen Family Office lohne. Genannt wird dann meist ein „freies“, also nicht im Familienunternehmen gebundenes Vermögen von 200-300 Mill. Euro. Dann seien die durch eine Professionalisierung der Vermögensverwaltung zu erzielenden Ersparnisse hinreichend groß, um die durch das Family Office ausgelösten Kosten zu rechtfertigen.

Diese Antwort springt jedoch zu kurz, was daran liegt, dass die Frage falsch gestellt ist. Fragt man wie in der Überschrift, für wen sich ein Family Office lohnt, weitet sich der Blick auf die wirklich wichtigen Parameter für die Sinnhaftigkeit eines Family Office: Diese hängt nämlich davon ab, was die Unternehmerfamilie sich von dem Family Office erwartet. Das kann über die bloße Vermögensverwaltung weit hinausgehen. Je weniger diese das Family Office prägt, desto weniger angemessen ist es, das Family Office allein über die hierbei erzielten Einsparungen zu rechtfertigen. Aber selbst in Fällen, in denen die Vermögensverwaltung im Vordergrund steht, braucht es keine 200 Mill. Euro, um über die Gründung eines Family Office nachzudenken. Eine intelligente und passgenaue Struktur kann erstaunlich kosten-

flexibel und günstig sein und sich auch schon bei kleineren Vermögen auszahlen. Aber der Reihe nach.

Der Gedanke an die Gründung eines Family Office kann viele Väter haben: etwa den Wunsch, eine große auseinanderstrebende Familie durch besondere persönliche Services oder gemeinschaftsfördernde Leistungen zusammenzuhalten. Manchmal ist es auch das Gefühl, das Vermögen strategisch suboptimal allokiert zu haben und nicht an die besten Anlagen zu den günstigsten Konditionen zu gelangen. Nicht selten weckt auch die Sorge vor den Risiken eines anstehenden Generationswechsels den Wunsch nach einem Family Office. Oder es ist die Erkenntnis gereift, dass ein guter Unternehmer nicht unbedingt auch ein guter oder begeisterter Vermögensverwalter sein muss.

Je nach Motivation werden die Erwartungen an das Family Office unterschiedlich sein. Entsprechend stärker oder schwächer werden die Aufgaben des Family Offices in den vier großen Aufgabenbereichen Vermögensverwaltung, Governance, Nachfolge und Family Services gewichtet sein. Vermögensverwaltende Tätigkeiten wie die Entwicklung einer strategischen Asset Allocation und daraus abge-

Nicht selten weckt auch die Sorge vor den Risiken eines anstehenden Generationswechsels den Wunsch nach einem Family Office.

leiteter Anlagerichtlinien, die Investitions- oder Managerauswahl und die Performance- und Kostenkontrolle werden wahrscheinlich zu den Aufgaben eines jeden Family Office gehören. Es können darüber hinaus von den Vermögensinhabern aber z.B. auch eine Nachhaltigkeitsstrategie und deren sinnvolle Überwachung erwartet werden sowie Maßnahmen zum Vermögensschutz, sei es in Form eines Risikomanagements, sei es durch steuer- und haftungsoptimierte Strukturen. Diese ziehen dann oft eine etwas komplexere Gesellschaftsstruktur auch für das freie Vermögen nach sich, aus der sich für das Family Office Aufgaben im Hinblick auf die Gremiensitzungen, die Rechnungslegung und die steuerlichen Anforderungen ergeben können.

Je größer die Familie ist, desto wichtiger wird die sogenannte Family Governance. Die Bemühungen zur Stärkung des Familienzusammenhalts kann ein Family Office z.B. durch die Organisation von Gesellschaftertreffen, Familienreisen und Kommunikationsplattformen für die Gesellschafter unterstützen. Eng damit im Zusammenhang steht das Thema Nachfolge, das für viele Familien wichtig ist und bei dem das Family Office im Hinblick

auf die richtige Testamentsgestaltung, die steueroptimierte Übertragung von Anteilsrechten, aber auch die Vorbereitung des Nachwuchses auf die Übernahme von Verantwortung für das Familienvermögen unterstützen kann.

Ganz unterschiedlich sind je nach Familie die Erwartungen an das Family Office hinsichtlich sogenannter Family Services. Das kann von der Vorbereitung der persönlichen Steuererklärungen der Familienmitglieder über die Betreuung besonderer Vermögenswerte, die diese privat besitzen, bis hin zur Organisation von Reisen, Praktika und Studienaufenthalten für die Familienmitglieder gehen. Hier wie auch bei vielen anderen für ein Family Office in Betracht kommenden Aufgaben stellt sich übergeordnet noch die Frage, inwieweit die Familie Familienfremde in ihre persönlichen Themen involvieren will.

Es liegt auf der Hand, dass Zuschnitt und auch Kosten eines Family Office sehr unterschiedlich sein werden, je nachdem, welche Aufgaben es für die Familie wahrnehmen soll. Die Unterschiede werden noch größer, wenn festgelegt worden ist, welche dieser Leistungen vom Family Office selbst erbracht werden sollen und welche es an Dritte auslagern soll. Hierin liegt ein wesentlicher Hebel zur Reduzierung, zumindest aber zur Flexibilisierung der Kosten des Family Office. Teuer wird ein Single Family Office meist dadurch, dass Prozesse nicht effizient sind oder Personal nicht mit den seiner Gehaltsklasse entsprechenden Tätigkeiten ausgelastet ist. Wer darauf achtet, Leistungen, die Dritte besser erbringen können, einzukaufen und das angestellte Personal möglichst weitgehend mit Aufgaben zu betreuen, für die es ausgebildet ist, wird mit einem eigenen Family Office keine vermeidbaren Zusatzkosten produzieren. Je nach angestrebter Fertigungstiefe kann dieses Family Office personell sehr schlank sein. Wenn viele Leistungen zugekauft werden, ist es allerdings wichtig, dass die verschiedenen Dienstleister vom Family Office kompetent untereinander

und mit den Interessen der Familie koordiniert werden.

Wonach entscheidet sich nun, welche Leistungen lieber selbst erbracht und welche besser zugekauft werden? Wenn man für jede Leistung die Aspekte Regulierung, Vertraulichkeit, Expertise, Kosten, Technologie, Kontrolle und Komplexität bedenkt, sollte man eigentlich immer zu guten Entscheidungen kommen. Dazu einige Beispiele: Regulatorische Gründe können ein Family Office z.B. daran hindern, eine Leistung selbst zu erbringen, wenn diese nur von bestimmten Berufsträgern oder nur mit bestimmten Lizenzen erbracht werden darf. Will die Familie bestimmte Daten nicht an Dritte herausgeben, kann schon der Aspekt Vertraulichkeit das Aus für die Outsourcing-Entscheidung bedeuten.

Der Gesichtspunkt der Expertise ist vielschichtiger und mit dem der Kosten verknüpft: Angesichts der Vielfältigkeit der Aufgaben im Family Office einerseits und der Notwendigkeit, diese professionell zu erledigen, andererseits, will gut überlegt sein, für welche Tätigkeiten eigene Expertise vorgehalten wird. Diese einzukaufen und aktuell zu halten, verursacht nämlich Kosten, die umso mehr schmerzen, je weniger diese Expertise genutzt und ausgelastet werden kann. Daher spricht viel dafür, die Erwartungen an die eigene Expertise des Family Offices zu fokussieren. Eigene Expertise lohnt sich in Bereichen, die eine hohe praktische und zahlenmäßige Relevanz für die Tätigkeit des Family Offices haben. Auch dort, wo die Leistungen sehr familienspezifisch sein sollen, wird sich der Aufbau eigener Expertise empfehlen. In anderen Bereichen kann der Zukauf von Leistungen vorteilhaft sein.

Technologische Aspekte können für ein Outsourcing sprechen, soweit das Vorhalten und die Pflege von IT und Daten komplex sind und Gründe der Vertraulichkeit und Datensicherheit dem nicht entgegenstehen. Der Aspekt der Kontrolle streitet meist für ein Insourcing,

weil die internen Prozesse den Vermögensinhabern eher transparent gemacht werden können. Auch der Einfluss darauf, welche Personen welche Leistungen für die Familie erbringen, ist im eigenen Family Office größer. Allerdings kann das sinnvollerweise nur dann entscheidungserheblich sein, wenn Kontrolle praktisch auch ausgeübt wird. Schließlich kann der Gesichtspunkt der Komplexität Einfluss auf die Entscheidung darüber nehmen, ob eine Leistung durch das Family Office selbst erbracht oder von diesem zugekauft wird. Dabei kann je nach Lage im Einzelfall eine hohe Komplexität einerseits für den externen Einkauf speziellen Sachverständigen sprechen und andererseits so spezifisch sein, dass sie sich einem Externen nicht vermitteln lässt oder jedenfalls von diesem nicht kostenadäquat abgewickelt werden kann.

Je nach angestrebter Fertigungstiefe kann dieses Family Office personell sehr schlank sein.

Für die nach den soeben geschilderten Überlegungen idealerweise selbst zu erbringenden Leistungen stellt sich die Frage, welches Personal und welche Infrastruktur ein eigenes Family Office hierfür bräuchte. Sie lässt sich umso besser beantworten, je genauer die benötigten Arbeitsprozesse und -volumina abgeschätzt werden können. Idealerweise berücksichtigt man dabei nicht nur den Ist-Zustand, sondern auch absehbare Entwicklungen. Zu überlegen ist ferner, inwieweit Family Office und Family Officer einerseits kontrolliert, andererseits aber auch incentiviert werden sollen. Lassen sich danach die Personal- und Sachkosten des Family Office kalkulieren, kann die Familie entscheiden, ob sich vor deren Hintergrund und angesichts von Opportunitätskosten ein Family Office für sie lohnt. Neben den Kosten fließen in diese Entscheidung aber auch Aspekte ein wie der Zugewinn an Professionalität, Entlastung der Familie von ungeliebten Aufgaben und die mögliche Funktion des Family Office als Kristallisationspunkt für den Familienzusammenhalt. Die Höhe des verwalteten Vermögens wird bei der Entscheidung in den Hintergrund rücken.