



Strukturelle Intelligenz, sie hilft bei der Organisation und Verwaltung großer Familienvermögen

Strukturelle Intelligenz ist bei der Organisation und Verwaltung von großen Familienvermögen in mehrfacher Hinsicht erforderlich: 1) bei der Ermittlung der inhaberstrategischen Vorgaben der Familie und der Organisation der dazu passenden Family Governance, 2) bei der Festlegung der Vermögensstrategie und der diese optimal umsetzenden Corporate Governance und 3) bei der Organisation der für die Gesamtheit der Familienmitglieder zu erbringenden Leistungen. Als Klammer um alle drei Bereiche kann ein eigenes Family Office fungieren. Aber auch seine Einrichtung ist nicht in jedem Fall intelligent. Welche Überlegungen maßgeblich für den Aufbau eines eigenen Family Offices sind und wann sich Alternativstrukturen anbieten, soll im Folgenden kurz untersucht werden.



*Dr. Henning Schröder,
Geschäftsführer,
fidubonum GmbH & Co. KG*

Oft wird die Frage gestellt, »ab wann« sich die Gründung eines eigenen Family Offices lohne. Als Antwort wird dann meist in Abhängigkeit von den kalkulierten Kosten eines Family Offices und einem hierfür akzeptablen Renditeverzicht in der Größenordnung von 0,3 bis 0,5 Prozent p. a. ein »freies« Vermögen von 200 bis 300 Millionen Euro genannt, ab dem sich ein eigenes Single Family Office rechtfertige. Sowohl Frage als auch Antwort sind

allerdings wenig intelligent. Richtiger wäre zu fragen, welche Leistungen sich die Familie von einem Family Office erwartet: Je mehr es der Förderung des Familienzusammenhalts dienen soll, desto weniger erscheint es angemessen, seine Rechtfertigung allein an Überlegungen zur Vermögensrendite zu knüpfen. Soll es sich dagegen weitgehend auf die Vermögensanlage und das Reporting hierüber beschränken und diese womöglich auch noch hauptsächlich durch Dritte organisieren, wäre der für die obigen Überlegungen angesetzte Renditeabschlag schon zu hoch gegriffen.

Im ersten Schritt sollte also sorgfältig überlegt werden, welche Leistungen die Familie von ihrem Family Office beziehen will. Das Family Office eines Unternehmensgründers mit Kleinfamilie wird den Schwerpunkt seiner Tätigkeit in der diversifizierten Vermögensanlage und vielleicht noch in der Planung der Nachfolge in Vermögen und Verantwortung haben. Mit zunehmender Größe

und Heterogenität des Gesellschafterkreises werden die Organisation von Familienevents, das Erbringen spezieller Services für einzelne Gesellschafter, die Verfolgung philanthropischer Aktivitäten etc. immer wichtiger. Hier stehen Vermögensverwaltung und praktische Umsetzung der inhaberstrategischen Vorgaben oft gleichrangig nebeneinander: Es gilt, dem familiären Zusammenwirken einen Sinn zu geben und die Identifikation der Familienmitglieder mit dem Unternehmen oder dem Vermögen zu fördern. Das Family Office kann dafür ein wichtiger Baustein sein. Und dann gibt es noch viele Aufgaben, die in jedem Family Office mehr oder weniger ausgeprägt vorkommen: Vorbereitung von Gesellschafterversammlungen und Organsitzungen, Corporate Housekeeping, Unterstützung bei den Steuererklärungen der Gesellschafter, Kalkulation und Planung von Schenkung- und Erbschaftsteuer und einiges mehr.

Hat man identifiziert, welche Leistungen die Familie erwartet, sollte man im zweiten Schritt entscheiden, welche der Leistungen inhouse erbracht und welche zugekauft werden sollen. Hier können Aspekte wie zum Beispiel Vertraulichkeit, Aufbau eines spezifischen Familien-Know-hows, Unabhängigkeit, emotionale Bindung, Transparenz, Individualität und Flexibilität der Leistungsinhalte für eine Leistungserbringung durch ein eigenes Family Office sprechen. Andererseits streiten Gesichtspunkte wie Professionalität, Aktualität (von Technologie und Expertise), Regulatorik, Haftung und Kostenflexibilität möglicherweise für den externen Zukauf von Leistungen. Die Herausforderung liegt darin, die für die individuellen Bedürfnisse der Familie passende Mischung zu finden.

Und auch die Frage, wo man zukauf, bedarf sorgfältiger Überlegung: Für ein Multi Family Office können dessen spezifisches Kompetenzbündel und die Möglichkeit sprechen, unterschiedliche Leistungen aus einer Hand beziehen zu können. Darin liegt aber auch die Gefahr, dass ein solcher Allrounder nicht überall die beste Qualität bietet. Dieser kann man durch den Einsatz von Spezialisten begegnen. Damit wird man aber nur bei genauer Kenntnis der zu beauftragenden Leistungen und der Angebote des Markts bessere Ergebnisse erzielen. Außerdem müssen die Spezialisten koordiniert werden. Das kann gut durch ein Single Family Office geschehen, zwingend ist das aber nicht. Hier sind auch schlankere Strukturen vorstellbar, die berücksichtigen können, was an Management- und Verwaltungskapazitäten eventuell schon vorhanden ist.

Das zeigt, dass die Sinnhaftigkeit eines eigenen Family Offices nicht vorrangig von der Vermögensgröße abhängt, sondern vom spezifischen Mix aus Leistungsvielfalt und Grad der Delegation. Dieser ist bei jeder Familie höchst individuell. Pauschalisierungen verbieten sich; das gilt

selbst für die Frage, ob man eher anspruchsvolle Tätigkeiten oder eher Standardaufgaben an Dritte beauftragt. Vor allem unter Kostengesichtspunkten kann es auch sinnvoll sein, den auf Augenhöhe mit dem Vermögensinhaber diskutierenden, strategischen Berater nicht fest anzustellen, sondern ihn nur bei Bedarf hinzuzuziehen.



Soweit nach diesen Überlegungen Family-Office-Personal benötigt wird, sollten in einem letzten Schritt dessen Tätigkeitsfelder so definiert werden, dass sich daraus Stellenprofile ableiten lassen. Das gelingt umso besser, je genauer die Vorstellungen über die zu erbringenden Leistungen und die in einem Family Office erforderlichen Prozesse sind. Hier ist es nützlich zu wissen, wie zum Beispiel eine erbschaftsteuerliche Vorschenkungskontrolle und ein Lohnsummenmonitoring oder ein geeignetes Dokumentenmanagement für die Gesellschafter aussehen sollten. Gleiches gilt hinsichtlich der regulatorischen Anforderungen, zu denen hier beispielhaft nur die Stichworte Erlaubnispflicht, Meldewesen und Geldwäsche genannt sein sollen.

Insgesamt ist der Prozess zum Aufbau eines passgenauen Family Offices oder entsprechender alternativer Strukturen mehrstufig und ziemlich komplex. Hierfür bedarf es jeder Menge struktureller Intelligenz! Vor allem aber empfiehlt es sich, auch den Prozess als solchen strukturiert und basiert auf Erfahrungswissen zu durchlaufen.

Unklarheiten bei der Aufgabendefinition ziehen Fehler bei der Auswahl des Personals oder der Dienstleister nach sich. Diese können nicht nur zu Vermögensverlusten, sondern auch zu Friktionen innerhalb der Familie und gar zu Verstößen gegen rechtliche Vorschriften führen. Das ist Lehrgeld, das sich vermeiden lässt.

Henning Schröder

Dr. Henning Schröder hat für die Familie Merz in Frankfurt ein Family Office aufgebaut und über zehn Jahre geleitet. Mit fidubonum (www.fidubonum.de) berät er vermögende Familien in Strategie- und Strukturfragen, wozu auch die Beratung beim Aufbau eines Family Offices gehört. □