

# Warum Family Offices eine klare Haltung brauchen

In Deutschland entstehen immer mehr Family Offices, weil die Vermögensverwaltung von Familien komplexer wird. Doch was muss ein Family Office können? Ein Überblick.

Von KATJA BÄR

**D**ie Vermögensverhältnisse von Unternehmerfamilien gehören vermutlich zu den am besten gehüteten Geheimnissen in ganz Deutschland. Immer mehr wohlhabende Familien vertrauen sich dabei in finanziellen Fragen sogenannten Family Offices an: Der Begriff steht für eine Organisation, die das komplexe Vermögen von wohlhabenden Privatpersonen oder ganzen Familien überwacht sowie steuert und dabei völlig unabhängig von einzelnen Banken und Finanzdienstleistern ist. Dabei übernehmen oder koordinieren Family Offices in der Regel neben der reinen Vermögensverwaltung weitere Dienstleistungen, zu denen etwa Buchführung und Controlling, aber auch Nachfolgeplanungen oder die Lösung komplexer steuerlicher Fragen gehören.

Studien zeigen, dass die meisten Family Offices innerhalb der vergangenen zwanzig Jahre entstanden sind. Dieser Trend hat unter anderem damit zu tun, dass sich Vermögen zunehmend konzentriert und deshalb einer spezialisierten Beratung bedarf. Aber auch Themen wie der Vertrauensverlust in die etablierten Banken seit der Finanzkrise 2007 haben dazu beigetragen, dass wohlhabende Familien die Verwaltung ihres Besitzes nicht mehr allein einer Bank überlassen, sondern sie enger an sich binden wollen.

Trotz dieser Ausbreitung innerhalb der vergangenen zwei Jahrzehnte ist die Idee von Family Offices alles andere als neu: Als ältester Vorläufer der Family Offices gelten die Hausmeier im Mittelalter, die als Hausverwalter auch finanzielle Dinge der europäischen Fürstentümer regelten. Die heutige Bezeichnung der Family Offices wurde in den USA geprägt durch das House of Morgan, aus dem die heute größte Bank des Landes, JP Morgan, hervorging. 1882 gründete die durch den Öl-Boom zu riesigem Vermögen gekommene Familie Rockefeller ein solches Office.

Seitdem haben sich Family Offices zu Organisationen entwickelt, die ein breites Angebot an maßgeschneiderten, ganzheitlichen Lösungen für ihre Kunden anbieten. Gemeinhin werden sie unterschieden in zwei Arten. Single Family Offices dienen dabei nur einer einzelnen Familie, was selbstverständlich eine teure Angelegenheit ist, sodass die Einrichtung solcher Offices für einzelne Familien, die ihre Vermögensstrategie zentral koordinieren wollen, sich erst ab einem

dreistelligen Millionenbetrag wirklich rechnet.

Schon für „kleinere“ Vermögen können Multi Family Offices attraktiv sein, die mehreren vermögenden Familien ihre Leistungen anbieten und dadurch gegenüber Angeboten für Einzelfamilien Skaleneffekte aufweisen.

Um den Erwartungen und Bedürfnissen der Familie oder des Vermögensinhabers möglichst gut gerecht zu werden, stellen Family Offices unterschiedlich spezialisierte Mitarbeiter ein und bauen sich darüber ein Netzwerk aus Experten auf, um auch in Detailfragen immer Ansprechpartner an der Hand zu haben, die schnell beratend tätig werden können.

Einer Roland-Berger-Studie zufolge sind die Offices zudem in den vergangenen Jahren deutlich professioneller geworden. Das zeigt sich den Autoren der Untersuchung zufolge unter anderem daran, dass Kriterien und Ziele für Investitionen klarer definiert werden als früher, aber auch interne Prozesse sowie Verantwortlichkeiten werden professioneller etabliert. Bei ihren Investitionen greifen Family Offices zudem immer öfter auf neue Anlageklassen zurück. Demnach geht es nicht mehr nur primär um Aktien, Immobilien und Anleihen, sondern auch zum Beispiel um Private-Equity und Direktbeteiligungen. Dabei greifen Family Offices zunehmend auf ein Netzwerk von Spezialisten zurück.

Das ergibt Sinn, denn die Gründe, ein Family Office zu betreiben oder zu beauftragen, haben mit der Komplexität von Vermögensverwaltung und unterschiedlicher Anlageklassen zu tun. Die Vielschichtigkeit an Themen und Formaten veranlassen Familien dazu, diese Aufgabe in die Hände von Experten zu legen, die völlig unabhängig einzig im Interesse ihrer Mandanten handeln. Die wenigsten Familien haben weder die Zeit noch das Know-how für die private Vermögenssteuerung und Geldanlage und überlassen dieses Feld dann dem Family Office.

Umgekehrt sind moderne Family Offices heute so aufgestellt, dass sie ihren Mandanten ein umfassendes, idealerweise digitales Vermögenscontrolling garantieren, damit sich die Mandanten schnell und effizient einen Überblick über ihre finanzielle Situation und über den Status der Liquidität verschaffen können.

Familiäre Vermögensangelegenheiten werden deshalb häufig



Autorin **Katja Bär** ist Gründerin und Geschäftsführerin von FOB, einem familiären Family Office, das Privatpersonen und Stiftungen individuell bei strategischen (Vermögens-) Fragestellungen berät.

FOTO: FOB

komplex, weil sie die Interessen mehrerer Generationen berücksichtigen müssen, unterschiedliche Fragestellungen bis hin zu Erbschaftsthemen zum Tragen kommen und Familien häufig auch wohltätige Stiftungen unterhalten, die verwaltet und betreut werden müssen. Auch Nachfolgeregelungen von Unternehmensbeteiligungen, Generationenübergänge sowie die Vermittlung bei Streitfragen in weit verzweigten Familienstrukturen gehören zu den Aufgabenfeldern.

Die Zusammenarbeit mit dem Family Office ist also eine Angelegenheit nicht nur von hoher Relevanz und Komplexität: Es geht um ein besonderes Vertrauensverhältnis mit großer Verantwortung, dem das Office gerecht werden muss; sie verlangt viel Engagement, mit einem hohen Maß an Diskretion, breitem Fachwissen und ein professionelles Netzwerk.

Mit dem gestiegenen Interesse sind auch Teilnehmer auf den Markt gekommen, die den Begriff missbrauchen und eher ihrer eigenen Interessen dienen als jenen ihrer Auftraggeber. Umso wichtiger ist es, sich bei der Auswahl Zeit zu lassen und ein etabliertes Office auszuwählen, das über entsprechenden Erfahrungen, Referenzen und ein hochwertiges Netzwerk verfügt.

Ein gutes Family Office ist dabei auf keinen Fall reiner Dienstleister und Erfüllungsgehilfe, der schlussendlich nur die Wünsche der Familie eins zu eins umsetzt. Stattdessen gesucht werden Partner, die in der Lage sind und über das Mandat verfügen, eigenständige Entscheidungen zu treffen und auch bereit sind, eine investigative Rolle zu übernehmen. Denn nur, wer intern die richtigen Fragen stellt, kann für den Mandanten die optimalen Ergebnisse erzielen. Es geht um eine klare Haltung, um eine mit Expertise unterlegte Meinung, die unangenehm sein kann, aber zielführend ist. Extern hingegen setzt das Family Office seinen Auftrag leise, unaufgeregt und in höchstem Maße seriös um, arbeitet im Hintergrund und entsprechend zurückhaltend. Das gilt auch für das Netzwerk des Offices, das eng geknüpft, historisch gewachsen und hochspezialisiert ist. Gerade mit Blick auf die Vielzahl rechtlicher, regulatorischer und steuerlicher Fragen, die auf Family Offices als Vermögensverwaltungen zukommen, die zudem noch einem ständigen Wandel unterliegen, ist ein solches Netzwerk an Partnern unverzichtbar.

Genau hier liegt der Vorteil, mit einem erfahrenen Family Office zusammenzuarbeiten: Die dort sitzenden Top-Leute haben Kontakte auf der ganzen Welt mit unterschiedlichen Schwerpunkten, die allesamt auf ihrem Feld, sei es in der Geldanlage in Aktien, sei es auf dem Feld von Gewerbe- oder Wohnimmobilien, sei es in Anleihen oder in ungewöhnlichen Anlageklassen, absolute Experten sind. Das Family Office stimmt dann die Strategie mit dem Auftraggeber ab, arbeitet zu hundert Prozent transparent und steht eng mit dem Kunden in Kontakt, arbeitet aber im Detail eigenständig. So wird das für den Mandanten bestmögliche Ergebnis erzielt.

Deshalb geht es nicht darum, in einem Family Office einen eigenen Experten für jedwedes Thema vorweisen zu können. Wichtig ist vielmehr, den Mandanten klar zu machen, welche Fähigkeiten vorhanden sind und welche nicht, denn die Kunden schätzen genau diese Offenheit. Über die eigene Expertise hinaus ist dann aber das Netzwerk entscheidend. **C.**

**Wichtig ist, den Mandanten klarzumachen, welche Fähigkeiten vorhanden sind und welche nicht.**