
Aufgaben, Strukturen und Ausprägungsformen von Family Offices

2

Christoph Weber und Alexander Koeberle-Schmid

Die Ursprungsform des Family Offices ist und bleibt das Single Family Office, dessen einzige Eigentümerin und Auftraggeberin die Gründerfamilie ist. Neben dieser Erscheinungsform gibt es zahlreiche weitere Family-Offices-Formen, die schon erwähnt wurden (vgl. auch Abb. 1.5 und 1.6). An dieser Stelle möchten wir die verschiedenen Typen noch einmal aufzeigen, um damit einen kompakten Überblick zu geben (vgl. Abb. 2.1).

Was ein Family Office leisten kann: Aufgabenrahmen und Strukturgestaltung

Jedes Family Office, jeder Typ von Family Office, wird spezifische Dienstleistungen erbringen oder eben auch nicht. Welche Aufgaben nun Family Offices übernehmen, hängt, wie schon mehrfach erwähnt, von verschiedenen Stellschrauben ab: von den Zielen der Vermögensinhaber, der Frage, ob es neben dem Family Office noch ein Unternehmen gibt, ob das Family Office eine Art Abteilung des Unternehmens ist oder ob es nur noch das Family Office gibt. Wichtige Faktoren sind außerdem die Vermögensgröße, die Frage des zeitlichen Engagements der Vermögensinhaber im Family Office, die rechtliche Verankerung und die steuerliche Betrachtung.

Diese Liste könnte noch weiter fortgesetzt werden. Sie verdeutlicht, dass die Dienstleistungen eines Family Offices individuell konzipiert werden müssen. Family Office ist nicht gleich Family Office. Ein Family Office wird oftmals nur ganz spezifische Leistungen selbst anbieten, wie z. B. das Vermögensmanagement, -reporting und -controlling sowie Convenience-Services. Und für andere Leistungen wird es externe Berater empfehlen, z. B. bei der Rechts- und Steuerberatung, für Family Governance, Familienverfassung, Nachfolge und Coaching (vgl. Abb. 2.2). Wie die Leistungen des Family Offices detailliert gestaltet sind, wird in den Kapiteln zu den Aufgaben des Family Offices ausführlich dargelegt (ab Teil 2, Kap. 3).

Was die Strukturgestaltung betrifft, so stellt sich natürlich immer die Frage nach der Inhaberschaft (vgl. Abb. 2.2). Beim Single Family Office ist das eine Familie, ggf.

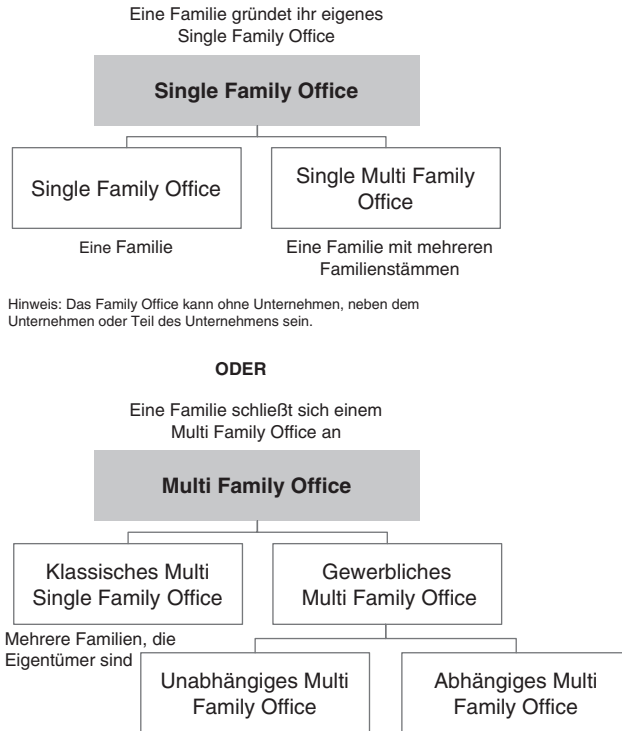


Abb. 2.1 Überblick über unterschiedliche Family Offices

mit mehreren Stämmen. Beim Multi Family Office sind es verschiedene Familien oder auch Banken und andere unabhängige Personen, die ihre Dienstleistungen den Familien anbieten. Was das Family Office an sich betrifft, so ist dabei immer auch zu fragen, wer die Führung des Family Offices übernimmt und welche weiteren Gremien, wie z. B. ein Beirat, implementiert werden. Daneben gehören natürlich auch die passenden Managementsysteme sowie der steuerliche und rechtliche Rahmen dazu. Alle diese Themen werden in den Kapiteln zu den Strukturen eines Family Offices beleuchtet (ab Teil 3, Kap. 9).

Ausprägungen von Single Family Offices

Heute gibt es diverse Ausprägungen von familieninternen Vermögensverwaltungen, die von ihrer Größe oder Struktur her nicht unbedingt die Merkmale der Institution Family Office erfüllen. Teilweise ist die Abgrenzung zu entsprechenden Stabsabteilungen im Unternehmen schwierig. Eindeutig kann von einem Single Family Office gesprochen werden, wenn eine Familie eine vom Unternehmen völlig losgelöste personelle und technische Infrastruktur für die Verwaltung ausschließlich ihres Privatvermögens in separaten Räumlichkeiten etabliert (vgl. Abb. 1.5, 1.6 und 2.1).

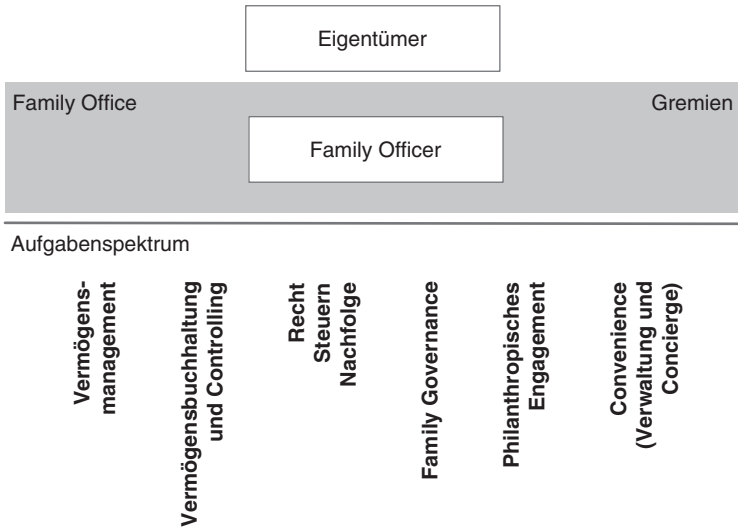


Abb. 2.2 Aufgaben und Struktur eines Family Offices

Weniger einfach gelingt die Abgrenzung, wenn das private Vermögenscontrolling der Familie von Mitarbeitern des Unternehmens (z. B. von der Sekretärin und dem Finanzprokuristen) neben ihren eigentlichen betrieblichen Aufgaben in der Firma geleistet wird oder wenn der Unternehmenspatriarch von seinem Büroschreibtisch aus die Verwaltung seines Vermögens mithilfe betrieblicher Mitarbeiter steuert. Ebenso stellt sich die Frage, ob bereits von einem Single Family Office gesprochen werden kann, wenn Vater und Sohn gemeinsam mit einer Sekretärin ein kleines Familienbüro in der früheren Einliegerwohnung des Familiensitzes betreiben.

Zusammenfassend kann formuliert werden: Je professioneller solche Einheiten strukturiert sind, je konsequenter eine für die langfristige Verwaltung des Familienvermögens ausgerichtete Anlage- und Verwaltungsstrategie geschaffen wird, auf deren Basis die Vermögensverwaltung gesteuert wird, desto eindeutiger kann von einem Single Family Office gesprochen werden. Dabei übernimmt das Single Family Office meist auch alle rechtlichen und steuerlichen Angelegenheiten, die ggf. auch mit einer Unternehmensbeteiligung verbunden sind. Oftmals kümmert sich das Office dann ebenso um das philanthropische Engagement.

Das Single Family Office, das nur einer Familie, meist einer Kleinfamilie dient, ist die „Reinform“ des Family Offices. Eigentümer und Auftraggeber gehören zu einer Familie. Eine besondere Ausprägung des Single Family Offices und somit eine Übergangsform zum Multi Family Office ist das Single Multi Family Office (vgl. Abb. 2.1), bei dem nicht nur eine einzige Familie im engeren Sinne ein Familienbüro betreibt, sondern das Vermögen mehrerer Familienstämme verwaltet wird. Die Abgrenzung zum klassischen Multi Family Office ergibt sich daraus, dass beim Single Multi Family Office keine familienfremden Mandate übernommen werden, es sich also um eine Art familieninternen „Closed Shop“ handelt.

Ausprägungen von Multi Family Offices

Wie bereits erwähnt, ist der Markt der Anbieter von Family-Office-Dienstleistungen in den letzten Jahren sehr dynamisch gewachsen und hinsichtlich der Anbieterstrukturen außerordentlich unübersichtlich. Für die Familie, die nach einem neuen Multi Family Office sucht, gestaltet es sich daher als schwierig, einzelne Dienstleister voneinander zu unterscheiden und für sich selbst einen passenden Partner zu finden. Ebenso schwierig ist die Kategorisierung des Anbietermarktes hinsichtlich der unterschiedlichen Ausprägungsformen von Family-Office-Dienstleistern. Dennoch gibt es Merkmale, nach denen Anbieter voneinander unterschieden oder aufgrund von Gemeinsamkeiten zu Gruppen zusammengefasst werden können. Diese Unterscheidung, die wir bereits oben vorgenommen haben, ist nicht wertend. Sie soll lediglich deutlich machen, wie sich die unterschiedlichen Formen des Multi Family Offices unterscheiden (vgl. Abb. 2.1):

- Klassisches Multi Single Family Office
- Gewerbliches, unabhängiges Multi Family Office
- Gewerbliches, abhängiges Multi Family Office

Handelt es sich um ein Family Office, das mehreren Familien gemeinsam gehört, so spricht man von einem klassischen Multi Single Family Office (vgl. Abb. 1.7 und 2.1), das unabhängig ist von anderen. Dieses kann auch inhabergeführt sein. Es bietet seine Dienstleistungen ausschließlich den Inhabern an. Es ist nicht ausgeschlossen, dass zu einem späteren Zeitpunkt weitere Familien als Gesellschafter aufgenommen werden, die dann auch die Dienstleistungen in Anspruch nehmen können. Daneben gibt es Multi Single Family Offices, bei denen Familien z. B. einen externen Geschäftsführer aufnehmen und ihm nach einer vereinbarten Bewährungszeit eine Teilhaberschaft anbieten.

Die Aufnahme eines externen Managers als Mitgesellschafter birgt die Gefahr, dass ein „familienfremder Dritter“ Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Family Offices nehmen kann, obwohl ihm vielleicht die emotionale Bindung zu den betreuten Familien fehlt. Darin liegt aber auch die Chance, dass der Manager sich stärker mit der Gesellschaft und seinen Mitinhabern identifiziert und längerfristig an das Family Office gebunden werden kann.

Gewerbliche Multi Family Offices bieten ihre Dienstleistungen auch anderen Familien bzw. Kunden an, die nicht Inhaber des Family Offices sind. Bietet eine Familie oder aber auch eine Bank ihre Dienstleistungen Familien oder weiteren Vermögensinhabern als Kunden in der Form eines Family Offices an, spricht man in der Regel von gewerblichen Multi Family Offices. Dabei unterscheidet man bewusst zwischen unabhängigen und abhängigen oder angeschlossenen Family Offices (vgl. Abb. 2.3). Bei dieser Form gibt es Familien, die nicht (Mit-)Inhaber ihres Family Offices sind, sondern einen reinen Mandantenstatus haben.

Ein gewerbliches, abhängiges Family Office ist entweder eine Tochtergesellschaft oder der separate Geschäftsbereich eines Finanzdienstleisters. In der Praxis treten als

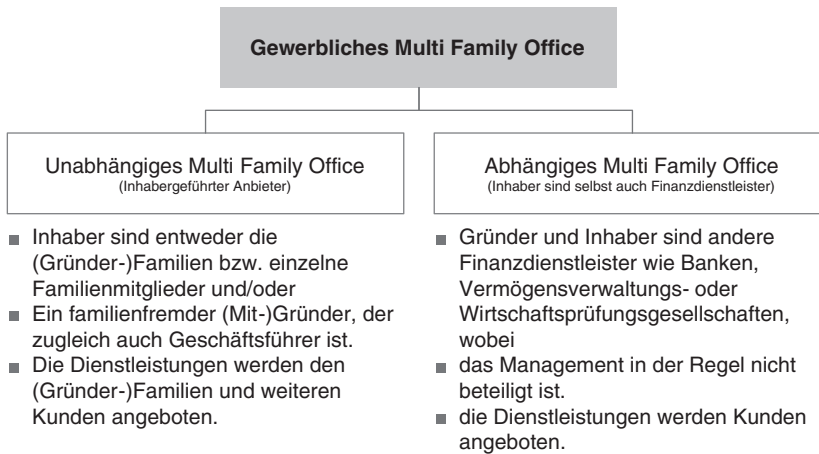


Abb. 2.3 Typisierung von gewerblichen Multi Family Offices

Inhaber eines „abhängigen“ Multi Family Offices Banken, Vermögensverwalter und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften auf.

Ein gewerbliches, unabhängiges Family Office ist beispielsweise dann anzutreffen, wenn sich Führungspersonen aus der Private-Wealth-Abteilung einer Bank mit einer eigenen Family-Office-Gesellschaft selbstständig machen und bankenunabhängig entsprechende Dienstleistungen anbieten. Die betreuten Familien haben hier reinen Mandantenstatus.

Die Strukturen des Multi Family Offices sind sehr abhängig von der Inhaberschaft. Als kleine, unabhängige Einheit unterscheidet es sich natürlich von der Family-Office-Abteilung einer Bank. Auch die Aufgaben und Dienstleistungen, die das Family Office übernimmt, werden sehr unterschiedlich sein. So wird es Family Offices geben, die ausschließlich Vermögensreporting und -controlling anbieten, während andere Offices das komplette Spektrum der ab Kap. 3 dargestellten Aufgaben erbringen.

Mögliche Interessenkonflikte bei einem gewerblichen, abhängigen Multi Family Office

Beim Anschluss an ein Multi Family Office, dessen Inhaber familienfremde Dritte sind, können sich die Interessen der betreuten Familien (und die der Manager als gewerbliche Unternehmer) auseinanderentwickeln, z. B. hinsichtlich der Geschäftspolitik der Gesellschaft. Das Management wird das Family Office mit einer klaren Gewinnerzielungsabsicht betreiben, während die betreuten Familien ein Interesse daran haben, ihre Betreuungskosten möglichst zu begrenzen. Eine Ausnahme ist das bereits erwähnte Multi Single Family Office, bei welchem es den beteiligten Familien nicht um die Profitabilität ihres Family Offices als Unternehmen geht.

Damit ein abhängiges, gewerbliches Multi Family Office den größtmöglichen Mehrwert für die betreute Familie schaffen kann, ist es zunächst wichtig, dass potenzielle Interessenkonflikte zwischen beiden Parteien möglichst gering sind. Das Gewinnoptimierungsziel des Family Offices darf nicht zulasten der Familie gehen. Das Multi Family Office sollte langjährige Erfahrungen auf den von der Familie geforderten Gebieten nachweisen können, im Bedarfsfall aber auch über alle Assetklassen ganzheitlich aufgestellt sein. Außerdem sollte der Tätigkeitsumfang eines Family Offices das Kerngeschäft des Anbieters darstellen und keine Randdienstleistung sein.

Bei einem bankgebundenen Anbieter könnte zunächst vermutet werden, dass er das Multi Family Office als Plattform für den Absatz hauseigener Produkte und Finanzdienstleistungen einsetzt. Andererseits verfügt eine Bank über ein internationales Netzwerk und weitreichende Erfahrungen in einer Vielzahl von Anlageklassen. Zudem verfügt sie häufig über eigene Research- und Volkswirtschaftsabteilungen. Es gibt durchaus namhafte und seriöse Bankadressen in Deutschland, die den Spagat zwischen dem Angebot eines professionellen und weitgehend neutralen Family Offices einerseits und eigenen wirtschaftlichen Interessen andererseits überzeugend schaffen.

Auch dem Vermögensverwalter, der seinen Kunden Family-Office-Dienstleistungen anbietet, könnte unterstellt werden, dass er sein eigenes Portfolio-Management-Geschäft ankurbeln und einen Wettbewerbsvorteil seinen Konkurrenten gegenüber realisieren möchte. Andererseits kann gerade für die Familien, die von ihrem Family Office hauptsächlich die Verwaltung ihres Wertpapiervermögens erwarten, die Verbindung aus Strategieberater und ausführendem Vermögensverwalter und die damit einhergehende fachliche Fokussierung von Vorteil sein.

Eine Wirtschaftsprüfungs- oder Rechtsanwaltsgesellschaft wird sich in der Regel auf buchhalterische, steuerliche oder rechtliche Aufgaben konzentrieren. Doch sie darf vor allem in den Feldern beraten, die den meisten Family Offices aus berufsrechtlichen Gründen verschlossen sind und für die sie sich externen Rat einkaufen müssten. Zudem entspricht das Berufsethos des Wirtschaftsprüfers, Steuerberaters bzw. Rechtsanwaltes in besonderer Weise dem der Grundidee des Family Offices als ausschließlicher Sachverwalter der Interessen der betreuten Familie.

Praxis-Tipp: Aufgaben und Struktur berücksichtigen

Berücksichtigen Sie die Art des Family Offices (Single vs. Multi Family Office), die möglichen Aufgaben und die strukturellen Gestaltungsmöglichkeiten bei der Etablierung Ihres Family Offices oder dem Anschluss an ein bestehendes Multi Family Office. In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Aufgaben und Strukturen detailliert erläutert.

<http://www.springer.com/978-3-658-13467-9>

Das Family Office

Ein Praxisleitfaden

Canessa, B.; Escher, J.; Koeberle-Schmid, A.; Preller, P.;

Weber, C.

2016, XI, 207 S. 34 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-13467-9