

Das Family Office: Ein Phänomen mit sieben Siegeln

Entstehungsgeschichte und Ausprägungsformen in Deutschland

Von Christoph Weber, Geschäftsführender Gesellschafter, WSH Family Office

Unzweifelhaft bietet das Institut des Family Office gerade für Unternehmerfamilien einen großen Mehrwert bei der Steuerung des eigenen Privatvermögens. In Anlehnung an das eigene Unternehmen und dessen Führungsstrukturen stellt es von seiner Grundidee her quasi das Management, die Controllingabteilung, den Einkauf, die Buchhaltung und das Sekretariat in einem dar. Zudem sind das hauseigene Family Office und seine Mitarbeiter einzig den Interessen der Unternehmerfamilie verpflichtet. Das Phänomen „Family Office“ ist aber den meisten Unternehmerfamilien noch völlig unbekannt oder zumindest ein „Buch mit sieben Siegeln“. Vor vielen Jahren als Antwort auf die zunehmende Provisionsorientierung vieler Banken und als gutes und ehrliches Modell interessenkonfliktfreier Steuerung großer Familienvermögen aus den USA importiert, hat die Umsetzung der Grundidee des „Family Office“ in Deutschland mittlerweile einen Facettenreichtum unterschiedlichster Angebotsstrukturen diverser Finanzdienstleister erreicht. Aber nicht überall, wo Family Office draufsteht, ist auch noch viel vom Ursprungsprinzip erhalten geblieben.

Der Begriff „Family Office“

Für den Begriff „Family Office“ gibt es in Deutschland keine gesetzliche Definition. Laut Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) handelt es sich um ein Finanzdienstleistungsinstitut egal welcher Rechtsform, dessen Geschäftstätigkeit auf die bankenunabhängige Verwaltung großer Privatvermögen ausgerichtet ist. Der Begriff ist nicht geschützt. Es gibt keinen Verband, der klare Definitionsmerkmale vorgibt und die Interessen der Verbraucher wahrnimmt. Bekannterweise wird der

ZUR PERSON: CHRISTOPH WEBER

Christoph Weber ist Geschäftsführender Gesellschafter des WSH Family Office in Düsseldorf, das er 1999 mit zwei Unternehmern als klassisches Multi Family Office für die Gründerfamilien sowie eine begrenzte Anzahl weiterer Unternehmerfamilien gründete. Seit vielen Jahren hat er sich im Dialog mit der Wissenschaft der Aufklärungsarbeit über das Institut des Unternehmer-Family-Office verschrieben.
www.w-s-h.com



Christoph Weber

ursprünglich aus den USA stammende Begriff „Family Office“ mittlerweile im deutschen Finanzdienstleistungssektor vielseitig verwendet. Die Anzahl der von den Familien selbst gegründeten Family-Office-Strukturen (sog. Single Family Offices) tritt gegenüber dem Kreis gewinnorientierter Finanzdienstleistungsanbieter, die vieles andere unter gleichem Namen verkaufen, immer mehr in den Hintergrund.

Ursprung und Entstehung

Das moderne Konzept des Family Office entstand 1838 in den USA mit Gründung des „House of Morgan“ durch J. P. Morgan. Zunächst war das Family Office nur auf die Familie Morgan und deren Vermögensstrukturen ausgerichtet – als klassisches Single Family Office. Später betreute man aber auch andere vermögende Familien. Es folgten die Guggenheims, die Ponts, die Astors oder die Vanderbilts. Es entstand das Multi Family Office. 1882 wurde von John D. Rockefeller das familieneigene Rockefeller Family Office gegründet, das bis heute existiert und auch andere Familien betreut. 1907 gründete Henry Phipps das „Bessemer Trust Management“, das ebenfalls zunächst familieneigenes und später auch fremdes Vermögen verwaltete.

Family Office in Deutschland

In Deutschland hat sich die Ursprungsidee des Single Family Office seit Anfang der 1990er Jahre sukzessive

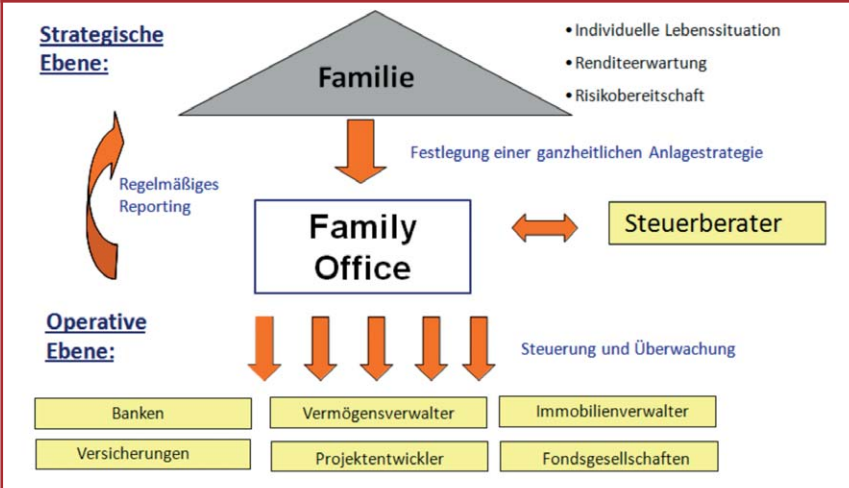
Das Feuer weitergeben

Die Zukunft des Unternehmens gestalten
 Kanatschnig • Knürr • Kuttruff • Metzler • Reichert • Zippel



Kanatschnig, Knürr, Kuttruff, Metzler, Reichert, Zippel: Das Feuer weitergeben – Die Zukunft des Unternehmens gestalten
 Dez. 2011, geb., 28,50 Euro

ABB. 1: DAS FAMILY OFFICE – STRATEGISCHE UND OPERATIVE EBENE



Quelle: WSH Family Office

etabliert. Der typische Anlass zur Gründung eines Family Office ist der Verkauf des eigenen Unternehmens und der Wunsch, die nun für die private Vermögensanlage zur Verfügung stehenden Gelder auf Grundlage einer individuell und nur an der Bedarfssituation der eigenen Familie ausgerichteten Strategie zu investieren. Die Umsetzung und spätere Steuerung erfolgt idealerweise durch ein Team von Mitarbeitern, die ausschließlich den Interessen der Familie verpflichtet sind.

Das Family Office stellt also in der Ursprungsprägung das hauseigene Finanz-Backoffice dar, das quasi der verlängerte Arm der Familie beim Vermögensmanagement bildet und daher als deren Stellvertreter alle operativen Einheiten wie Banken, Vermögens- und Immobilienverwalter kontrolliert und steuert. Diese Grundidee wurde vor einigen Jahren von diversen bankgebundenen und bankunabhängigen Finanzdienstleistern als eigenes Geschäftsfeld entdeckt und in unterschiedlichen Ausprägungen abgewandelt.

Klassisches Single Family Office

In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich in Deutschland eine breitgefächerte Family-Office-Landschaft herausgebildet: Zunächst gibt es auch heute noch Unternehmerfamilien, die sich – insbesondere nach erfolgtem Unternehmensverkauf – entschließen, ein eigenes Team von Mitarbeitern einzu-

stellen und diese in eigenen Räumlichkeiten lediglich für die eigene Familie arbeiten zu lassen. Die notwendige technische Infrastruktur – wie bspw. ein transparentes Reportingsystem – wird dann bei spezialisierten Dienstleistern eingekauft. Die Etablierung einer hauseigenen Lösung ist sehr aufwendig und teuer und lohnt sich daher erst ab einem stattlichen dreistelligen Millionenvermögen (rund 400 Mio. EUR).

Klassisches Multi Family Office

Da nicht jede mittelständische Unternehmerfamilie selbst nach erfolgreichem Exit mit einer solchen Größenordnung privaten Vermögens aufwarten kann, tun sich nicht selten mehrere Familien zusammen und gründen ein gemeinsames Family Office. Sie nutzen gemeinschaftlich alle personellen, technischen und räumlichen Kapazitäten und teilen sich die Kosten. Dies kann sehr sinnvoll sein, selbst wenn die einzelnen Familien unterschiedliche Vermögensstrategien verfolgen. Ein leistungsfähiges Multi Family Office kann hier sehr gut differenzieren und jeweils individuelle familiäre Strukturen aufbauen.

Gewerblich geprägte Family-Office-Strukturen

Klassische Family-Office-Ausprägungen sind in der Regel betriebswirtschaftlich nicht ertragsorientiert ausgerichtet, sondern leben nach dem Kostendeckungsprinzip. Letztlich ist

JA,

Bestellcoupon

ICH BESTELLE
 ZZGL. 3,50 EUR
 VERSANDKOSTEN



**DAS FEUER
 WEITERGEBEN**
 Die Zukunft des Unternehmens
 gestalten
28,50 EUR

Name/Vorname

Postleitzahl/Ort

Straße/Nr.

Datum/Unterschrift

Bitte Coupon einsenden an:
 GoingPublic Media AG
 Hofmannstr. 7a, 81379 München
 Tel. 089 - 2000 339-0
 www.goingpublic.de/buecher
 buecher@goingpublic.de

FAX-ORDER
089-2000339-39

Ein Family Office kann für eine Unternehmerfamilie beim Aufbau, der strategischen Ausrichtung und der Steuerung ihres Privatvermögens einen großen Mehrwert leisten.

es auch kaum realisierbar, ein reines Family Office profitabel zu führen, d.h. neben der Finanzierung der laufenden Kosten für Personal, technische Infrastruktur und Raum einen angemessenen Unternehmerlohn bzw. Gewinn zu erwirtschaften. Daher muss ein Family-Office-Dienstleister, will er denn gewinnorientiert arbeiten, Aktivitäten auf den meist lukrativen Feldern entwickeln, die ein klassisches Family Office eigentlich konsequent nach außen mandatiert. Der Dienstleister wird daher typische Wertpapiervermögensverwaltung anbieten, Fonds emittieren oder für seine Mandanten sog. Private Placements kreieren. Im Zweifel wird er seinen Geschäftsbetrieb neben dem typischen Betreuungshonorar auch über die Generierung von Provisionen finanzieren müssen.

Das gewerbliche Family Office

Aber auch (Finanz-)Dienstleister, die bisher noch keine Berührung zum Grundprinzip Family Office hatten, entdecken für sich den Mehrwert eines solchen Leistungsangebotes. Kaum eine Bank, die den vermögenden Privatkunden im Fokus hat, verzichtet heute auf eine eigene Abteilung, die zumindest den Namen „Family Office“ trägt. Auch die Gruppe der Vermögensverwalter, die neben ihrem angestammten Aufgabengebiet des Asset-Managements mittlerweile zusätzliche Dienstleistungen unter dem Begriff „Family Office“ anbieten, wird zunehmend größer. Selbst einige größere Steuerberater/Wirtschaftsprüfer haben in ihren Gesellschaften entsprechende Einheiten gebildet, um ihren Mandanten ein Add-on anbieten zu können. Bei all diesen Organisationsformen ist Family Office nicht selten Nebensache. Den gewerblich geprägten Lösungen mangelt es zudem nicht selten an der „Interessenkonfliktfreiheit“ der klassischen Family-Office-Idee, oder es fehlt ihnen der ganzheitliche Ansatz, da sie sich nur auf bestimmte Teilgebiete (bspw. die Kontrolle des Wertpapiervermögens oder das steuerliche Controlling des Vermögens) konzentrieren.

Für jede Unternehmerfamilie das passende Office

Nun muss nicht jeder nicht klassische Family-Office-Anbieter die Interessen seiner Kunden/Mandanten weniger im Fokus haben als der Purist unter den Familienbüros. Aber die Familie, die nach einer Alternative für eine teure hauseigene Lösung (Single Family Office) sucht, sollte sich sehr eingehend mit den eigenen Erwartungen an ein Family Office beschäftigen und ein differenziertes Anforderungsprofil erstellen. Mit dieser Checkliste sollte sodann einzelnen Anbietern sehr genau auf den Zahn gefühlt werden. Bei allen Fragen nach fachlicher Kompetenz, dem inhaltlichen Leistungsspektrum und der Qualität des Reportings sollte allerdings eines klar sein: Je weniger ich bereit bin, Abstriche an der Interessenkonfliktfreiheit meines künftigen Controllingteams zu machen, desto mehr muss ich mich auf die Unabhängigkeit des Partners verlassen können, aber desto bereitere muss ich auch sein, die Kosten für die Unterhaltung meines Familienbüros vollumfänglich zu tragen. So mag grundsätzlich jeder Ratsuchende den Finanzpartner finden können, der seiner Erwartungshaltung entspricht.

Das Family Office als Forschungsobjekt der Wissenschaft

Begrüßenswert ist, dass die Wissenschaft sich mittlerweile mit eigenen Lehrstühlen (bspw. WHU und ebs) in ihrer Forschungsarbeit dem Institut „Family Office“ widmet. Sie unternimmt erste Schritte, um den Markt für die suchenden Familien transparenter zu gestalten und am Ende vielleicht einen Beitrag dazu zu leisten, den Begriff „Family Office“ zu schützen. So beginnt beispielsweise Professor André Schmidt, Lehrstuhl für Makroökonomie der Universität Witten-Herdecke, in wenigen Wochen mit einer breit angelegten Befragung von Unternehmerfamilien zu ihrem bisherigen Kenntnisstand über und zu ihren Erwartungen an das Family Office. Ziel ist es, die tatsächliche Bedarfsstruktur auf der Nachfragerseite zu ermitteln und diese der existierenden Angebotsstruktur gegenüber zu stellen. Hierdurch soll mehr Transparenz im Markt geschaffen und sollen die Anbieter von Family Offices dafür sensibilisiert werden, was die Unternehmerfamilien tatsächlich von ihnen erwarten und fordern.

Fazit:

Ein Family Office kann für eine Unternehmerfamilie beim Aufbau, der strategischen Ausrichtung und der Steuerung ihres Privatvermögens einen großen Mehrwert leisten, indem es ähnlich professionelle und effiziente Managementstrukturen bietet, wie die Familie sie im eigenen Unternehmen kennt. Um das Mehrwertpotenzial auch optimal ausnutzen zu können, sollte ein Family Office aber als loyaler Sachverwalter einzig den Interessen der Unternehmerfamilie verpflichtet sein. Jeder Abstrich an der Interessenkonfliktfreiheit des eingesetzten Family Office mag u.U. dessen Kosten senken, droht sich aber am Ende zulasten der Performance auszuwirken.