

Christoph Weber und Alexander Koeberle-Schmid

„Viele Familien schätzen die Gründung eines Single Family Office falsch ein“

Das Unternehmen, das Lebenswerk ist verkauft. Auf dem Konto liegen nach dem Cash-Event mehrere Dutzend oder gar Hunderte Millionen Euro. Was tun? Ein neues Buch über Family Office soll vor allem als Praxisleitfaden Orientierung für Vermögende als auch Family Officer bieten.

private banking magazin: Ihr jüngst erschienenen Buch „Das Family Office – Ein Praxisleitfaden“ ist nicht das erste Werk zum Thema. Was war Ihre Motivation, zum Thema Family Office nachzulegen?

Alexander Koeberle-Schmid: Das Buch ist ein Gemeinschaftsprojekt von Boris Canessa, Jens Escher, Peter Preller, Christoph Weber und mir. Die Idee zum Buch entstand bei einer Reise zu einer Konferenz von Familienunternehmen in den USA. Dort habe ich zahlreiche Ratgeberbände zum Thema gesehen – alle auf Englisch und die meisten recht umfangreich. In Deutschland gibt es zwei, drei Bücher zum Thema, die allerdings klassische Fachbücher sind.

Was unterscheidet das Buch von anderen?

Koeberle-Schmid: Unser Anliegen war es ein Buch aus der Praxis und für die Praxis zu schreiben. Wir haben unser Wissen, das wir über viele Jahre als Spezialisten operativ beziehungsweise beratend in Family Offices aufgebaut haben, in diesem Leitfaden transparent und übersichtlich zusammengestellt. Beim Schreiben lag unser Hauptaugenmerk auf praxisorientierten Tipps und Hinweisen, die durch Best-Practice-Beispiele, Checklisten und Interviews mit Vertretern von Family Offices ergänzt wurden.

Was kann ein Buch leisten, dessen Stoff ein sehr verschwiegenes, weil meist diskret behandeltes Thema ist?

Christoph Weber: Diskretion und Verschwiegenheit sind ganz zentrale Eigenschaften, die ein Family Office und dessen Mitarbeiter auszeichnen. Wir haben im Buch natürlich nicht, wie man so schön sagt, aus dem Nähkästchen geplaudert. Aber alle Autoren des Buches sowie unsere Interviewpartner wissen aus eigenen positiven und vielleicht auch einmal leidvollen Erfahrungen um

die Herausforderungen bei der Gründung, der Auswahl und dem Betrieb eines Family Offices. Wir alle wollten andere, die sich noch in der Selektionsphase befinden, an eben diesen Erfahrungen partizipieren lassen.

Soll das Buch vorrangig die Vermögensträger ansprechen?

Koerberle-Schmid: Das Buch richtet sich an Unternehmer und vermögende Personen, die das Ziel haben, ihr (Familien-)Vermögen professionell und interessenkonfliktfrei zu managen. Typische Fragen, die sich hier stellen, und für die das Buch Lösungsoptionen bietet, sind: Wie wird die Führungsstruktur des Family Offices so gestaltet, dass sie transparent aufgestellt ist? Welche Rechtsform passt zu den Aufgaben des Family Offices? Wo wird es aufgehängt? Wer sind die Eigentümer? Wie wird das Vermögen im Sinne des Vermögensinhabers gemanagt, Preise und Leistungen regelmäßig verglichen und verhandelt? Welches Risikoprofil besteht und wie ist das Vermögen dementsprechend allokiert?

Wir klären aber generell Fragestellungen, die für Family Officer als auch für Unternehmer gleichermaßen interessant sind. Was ist, wenn das Family Office gut läuft: Wie kann es sich weiterentwickeln? Welchen Beitrag kann das Family Office zur Nachfolge und Organisation der Familie leisten? Wie kann eine Familienverfassung ergänzt werden durch den Bereich Vermögen? Wie gehen wir mit neuen Risiken um und wie stellen wir Compliance sicher? Muss der Kundenkreis neu definiert werden und wie kann das Gebührensystem angepasst werden? Welche Aufgaben kann ein Investment Council übernehmen? Auch darauf finden die Leser Antworten.

In dem Buch geht es unter anderem um die Frage, ob es sich lohnt, ein Single Family Office zu gründen oder ob ein Multi Family Office die bessere Alternative ist. Warum ist die Entscheidung für oder gegen eine der Formen so schwer?

Weber: Ich glaube gar nicht, dass die Entscheidung zwischen einem Single und Multi Family Office so schwierig sein muss. Wenn man sich darüber im Klaren wird, was man von einem Family Office erwartet und welches Budget man bereit ist, für dessen Unterhaltung einzusetzen, sollte die Entscheidung eigentlich leichtfallen können.

Rein rational dürfte es aber nicht immer zugehen.

Weber: Ein Cash-Event bietet natürlich neben der rational-kaufmännischen Entscheidung hinsichtlich der Bedingungen für die Professionalisierung der Steuerung des Privatvermögens auch eine psychologische Komponente. In dem Moment des Unternehmensverkaufs fühle ich mich nicht mehr als Unternehmer, ich produziere nichts mehr, sondern verwalte nur noch mein Geld.

Dazu kommt, dass ich in diesem Moment einen hohen Betrag Liquidität auf dem Konto liegen habe,

was erst einmal nicht beruhigend, sondern vielmehr beängstigend auf die meisten Vermögenden wirkt. Nicht selten hat der Unternehmer nach dem erfolgten Verkauf seines Betriebs und der Aufgabe seiner aktiven unternehmerischen Tätigkeit das Gefühl, in ein schwarzes Loch zu fallen. Er kann sich mit seiner neuen Rolle häufig nicht arrangieren und fühlt sich allein gelassen.

Hier sollte ein Family Office Abhilfe schaffen, indem es für den Vermögensträger eine Anlagestrategie mit einer individualisierten Asset Allocation erarbeitet, und ihn dabei unterstützt diese umzusetzen. Gerade in Zeiten von Null- oder gar Negativzinsen fühlt sich der Vermögensträger andererseits auch unter einem Investitionsdruck.

Wie können Vermögende bei der Entscheidung für den richtigen Family-Office-Typus die größten Fehler vermeiden?

Weber: Für beide Formen gilt, sich im Vorfeld intensiv Gedanken zu machen, um Fehler zu vermeiden, die anschließend nur schwer beseitigt werden können. Warum habe ich mich für die Etablierung eines Family Office als Institution für die Steuerung meines Privatvermögens entschieden? Warum gehe nicht den klassischen Weg über die direkte Zusammenarbeit mit meinen Banken, Vermögensverwaltern und sonstigen Finanzdienstleistern?

Ein eigenes oder auch beauftragtes Family Office kann einen hohen Mehrwert bei der Verwaltung und Bewahrung des Vermögens leisten. Daher ist es wichtig, mir bewusst zu werden, was ich von meinem Family Office erwarte – insbesondere hinsichtlich des Aufgabenspektrums und dessen Positionierung innerhalb meiner Familien. Das Zusammentragen der eigenen Ausgangslage, der Beschreibung persönlicher Umstände und die Anforderungen, die ich an die Betreuung durch ein Family Office stelle, sind entscheidend. Das alles mündet letztlich in die erste Kardinalentscheidung: Gründe ich ein eigenes Single Family Office oder beauftrage ich ein Multi Family Office.

Was wäre ein typischer Fehler?

Weber: Viele Familien sind zu Beginn bereits falsch beraten, ein eigenes Familienbüro einzurichten, weil ihr Vermögen vielleicht viel zu klein und die inhaltlichen Anforderungen viel zu hoch sind, um die Kostenbelastung in einem angemessenen Rahmen zu halten. Die Rechtsform wird unter Umständen ohne intensive Prüfung auf die Erfordernisse und die strategische Langlebigkeit des Single Family Office gewählt. Solche Entscheidungen sind nach der Finalisierung nur noch mit großem Aufwand zu revidieren. Des Weiteren wird auch immer wieder die Zeit und das Involviert sein, die das erfolgreiche Betreiben des Büros für den Vermögensträger erfordern, deutlich unterschätzt – um nur ein paar Punkte zu nennen.

Dann doch lieber ein Multi Family Office.

Weber: Aber auch hier kann eine ungeschickte Auswahl des Anbieters fatale Folgen haben. Denn auch das Mandatsverhältnis zu einem Family Office ist eine eigentlich langfristig über Generationen hinweg ausgerichtete Partnerschaft. Die Anbieter-Landschaft der Multi Family Office in Deutschland ist jedoch breit gefächert.

Und immer mehr Finanzdienstleister schreiben sich den Begriff auf ihre Fahnen, bieten aber nichts Anderes als provisionsträchtige Vermögensverwaltung oder -beratung. Nicht selten fehlt ihnen eine fundierte Expertise und Erfahrung in einzelnen Asset-Klasse oder eine breitgefächerte globale Kompetenz. Auch die Bedeutung eines leistungsfähigen Reportings, das die Grundlagen für die Managemententscheidungen des Vermögensinhabers bilden sollen, wird häufig unterschätzt.

Und was kann das Buch eigentlich nicht leisten?

Koerberle-Schmid: Es bietet keine Patentrezepte. Es gibt Anleitungen und es stellt die richtigen Fragen, die bei der Einrichtung und Weiterentwicklung eines Family Offices relevant sind. Interviews mit Family Officer und Vermögensträgern bieten Einblicke in diese Materie. Doch grundsätzlich ist es ratsam, dass jeder Leser, jeder Unternehmer, jeder Family Officer die Fragen für sich individuell beantwortet. Dabei kann es oft hilfreich sein, einen Experten für weitere Entscheidungen hinzuzuziehen.

Das Buch „Das Family Office – Ein Praxisleitfaden“ kann auf dem Portal der Verlagsgesellschaft Springer Gabler erworben werden.

Über die Interviewten:

Christoph Weber ist geschäftsführender Gesellschafter des Düsseldorfer Multi Family Office WSH. Darüber hinaus steht er auch dem Verband unabhängiger Family Offices als Vorstandsvorsitzender

vor.

Dr. Alexander Koerberle-Schmid arbeitet bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG. Er ist Spezialist für Familienunternehmen und Family Offices, Wirtschaftsmediator und zertifizierter Business Coach (ICF). Seine Schwerpunkte sind Familienstrategie und -verfassung, Nachfolgestrategie und Beiratseinrichtung/-evaluation, Coaching und Mediation.

Dieser Artikel erschien am 25.04.2017 unter folgendem Link:

