



Christoph Weber:
„Wohl dem, der in
Krisensituationen ein
Family Office an seiner
Seite hat.“

VERLÄSSLICHER BEGLEITER

Warum ein Family Office in der Krise so viel Sicherheit verleihen kann, dass Unternehmensfamilien ihre Konzentration auf sich selbst und ihr Unternehmen lenken können.

Corona erfüllt die vermögenden Unternehmerfamilien auf drei Ebenen mit teilweise großer Sorge:

Eine erste Sorge betraf und betrifft auch heute noch das eigene Unternehmen sowie seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu den unmittelbar spürbaren Umsatzeinbußen, dem zeitweisen Wegbrechen ganzer Absatzmärkte und deutlichen Produktionseinschränkungen durch den Lockdown gesellten sich die Fragen nach den Auswirkungen der Krise auf die Belegschaft und das Sozialgefüge des Betriebs.

Auch die Entwicklung der zweiten großen Säule, der wirtschaftlichen Existenzsicherung der Familie und damit des privaten Familienvermögens, scheint als Auswirkungen schwerer konjunktureller Belastungen nachhaltigen Risiken ausgesetzt. Und dies in Zeiten negativer Zinsen und wieder aufkeimender Inflationsperspektiven.

Zuletzt machen sich viele Eltern in Unternehmerfamilien intensive Gedanken über die gesellschaftlichen Entwicklungsprozesse, denen ihre Kinder ausgesetzt sein werden.

Unmittelbar kann das klassische Family Office in einer Krisenphase wie der heutigen sicherlich nur auf der Vermögensebene effizient unterstützen. Aber durch seine Strategie-, Management-, Steuerungs- und Kommunikationsfunktion kann es der Familie so viel Sicherheit verleihen, dass sie ihre Konzentration auf sich selbst und ihr Unternehmen lenken kann.

Frühjahr 2020: Der Hauptgesellschafter eines international bedeutenden mittelständischen Herstellers elektronischer Bauelemente richtet im Unternehmen einen Krisenstab ein. Der Lockdown lässt die Liefer- und Absatzketten des Unternehmens einbrechen und die Produktion fast zum Stillstand kommen. Große Herausforderungen für die Produktions- und Vertriebs-

verantwortlichen, aber vor allem auch für das Controlling und das Liquiditätsmanagement. Betriebswirtschaftliche Überlebensstrategien werden entwickelt. Die ganze Konzentration der im Unternehmen vertretenen Familienmitglieder gilt der Sicherung des Unternehmens.

Wie sollte in einer solchen Situation noch Zeit und Energie für die ebenso dringliche Stabilisierung des Familienvermögens bleiben? Die Einbrüche an den Aktienmärkten oder der zwischenzeitliche Druck auf die Engagements im Private-Equity- und Private-Debt-Bereich können da nur beobachtend zu Kenntnis genommen werden, in dem Vertrauen, dass sich alles in absehbarer Zeit schon wieder erholen wird. Was aber, wenn nicht nur das eigene Unternehmen nachhaltige Schäden erleidet, sondern parallel auch der familieneigene Vermögensstock? Dann wäre unter Umständen vieles von dem, was die Familie über Generationen aufgebaut hat, verloren.

Wohl dem, der in solchen Krisensituationen ein Family Office an seiner Seite hat. Ein Family Office ist nicht nur eine „Schönwetter-Institution“, die in den Phasen zunehmenden Wohlstandes kreative Strategien zur Sicherung und zum Wachstum des Familienvermögens entwickelt, für die Familie Investitionen in allen Asset-Klassen tätigt, das Management steuert sowie die Erfolge kontrolliert und an die Familie berichtet. Ein Family Office stellt gerade in stürmischen und bedrohlichen Zeiten einen besonderen Mehrwert für große und komplexe Familienvermögen dar und fungiert als verlässlicher Begleiter der Vermögensträger.

Zunächst ist davon auszugehen, dass das Family Office die Vermögensträger auch in ökonomisch erfolgreichen Zeiten dabei unterstützt hat, die Asset-Allokation durch geschickte Diversifikation so zu gestalten, dass eine weitgehende Krisenresistenz gewährleistet ist. Trotz einer hierdurch geschaffenen Grundlage wird das Family Office mit Beginn der Krise unverzüglich eine Krisenstabsfunktion für das Familienvermögen übernehmen, mit dem Ziel, die etablierten Sicherungsmechanismen laufend zu prüfen, das Sicherungsnetz zu festigen, aber auch Chancen auszumachen, die aus der Belastungssituation kurz- bis mittelfristig hervorgehen können. Investmentopportunitäten lautet hier das Stichwort. Eine ganz entscheidende Aufgabe ist aber auch die Kommunikation mit der Familie. Die Kunst des Family Office muss darin bestehen, in effizienter und prägnanter Form die Familie mit allen Informationen über den Stand des Vermögens sowie die damit verbundenen Chancen und Risiken aufzuklären, sodass sich die Vermögensträger selbst zeitlich möglichst wenig involvieren müssen, aber ein höchstmögliches Gefühl der Transparenz und Sicherheit spüren.

Zu diesem Zweck wird das Family Office in der laufenden Zusammenarbeit gemeinsam mit der Familie individuell geeignete Kommunikationsformen und Reportingstrukturen etablieren, die nun in der Belastungssituation nochmals an Bedeutung gewinnen. Ermöglichen doch diese den Entscheidungsträgern, durch die gewohnte Struktur, einen sehr zielgerichteten sowie konsolidierten Eindruck über die wichtigsten Entwicklungen des Gesamtvermögens. Hieraus leiten die Vermögensträger, gemeinsam mit ihrem Family Office, entsprechende Handlungsentscheidungen ab.

Zudem muss zu allen an der Vermögensverwaltung beteiligten Akteuren ein besonders enger Kontakt initiiert und gehalten werden. Dies betrifft einerseits die verschiedenen Familienmitglieder, die sich teilweise in völlig unterschiedlichen Lebenssi-

tuationen und verschiedenen Ländern befinden, andererseits alle externen Partner wie beispielsweise die Banken, die Asset-Manager und den Steuerberater der Familie. Hier ist ein besonderes Team-Playing aller Beteiligten – unter der Steuerung des Family Office – gefragt. Erst ein laufender Austausch garantiert, dass die von der Familie gemeinsam mit dem Family Office erarbeiteten Strategien, Vorstellungen und Anlageziele auch in schweren Belastungsphasen nicht aus dem Auge verloren werden und etwaig notwendige Handlungsmaßnahmen eingeleitet werden können.

Ein Family Office begleitet seine Familie nicht allein in „guten Zeiten“ des kontinuierlichen Vermögensaufbaus

Ist die Krise überwunden und scheint die Normalität wieder eingekehrt zu sein, so wechselt die Funktion des Family Office von der des Krisenmanagers in die des Strategieberaters und Coaches. In intensiven Gesprächsrunden – gegebenenfalls unter Hinzuziehung von externen Experten – wird das Family Office mit seiner betreuten Mandantenfamilie herausarbeiten, wie sich die Welt, also die ökonomischen, politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich das Familienvermögen künftig entwickeln muss, verändert hat und welcher Veränderungsbedarf sich hierdurch bei der vorkrisenzeitig festgelegten Anlage- und Verwaltungsstrategie ergibt. Eventuell sind nicht unerhebliche Anpassungen in der Asset-Allokation vorzunehmen und ein sich hieraus ergebender Umsetzungsprozess durch das Family Office engagiert und kreativ zu steuern.

Ein Family Office begleitet seine Familie somit nicht allein in „guten Zeiten“ des kontinuierlichen Vermögensaufbaus, sondern entfaltet seinen Mehrwert gerade dann, wenn der Vermögensstock der Familie durch unerwartete finanzspezifische, politische, eben außergewöhnliche Krisenphasen wie einer pandemischen Entwicklung bedroht wird.

Diesen Mehrwert kann das Family Office jedoch nur dann entwickeln, wenn sein Streben und all seine Aktivitäten allein an dem Wohl der betreuten Vermögensträger ausgerichtet sind und nicht an den ökonomischen Interessen der eigenen Gewinnmaximierung. Im ungünstigsten Fall führen ansonsten gar Vergütungsmodelle auf Basis des begleiteten Vermögensvolumens oder durch das Family Office selbst aufgelegte Investitionsvehikel sowie angebotene Vermögensverwaltungs- oder Assetmanagementleistungen zu Interessenskonflikten und damit letztlich zu nicht an der Bedarfssituation der Familie ausgerichteten Handlungsempfehlungen. Ist eine derartige Struktur schon in ruhigen Zeiten ungünstig, potenziert sich diese Problematik in Phasen einer Krise aus verständlichen Gründen. Aus einem angeblich auf Basis der Interessen der Familie agierenden Ratgeber wird dann schnell eine Sirene, die mit ihrem vermeintlich betörenden Gesang doch letztlich nur darum bemüht ist, eigene Vorteile zu sichern.

Die Interessenkonfliktfreiheit zwischen dem Vermögensträger und seinem Family Office ist daher eine zentrale Charaktereigenschaft. Ist diese vorhanden, kann sich das Mehrwertpotenzial eines Family Office in optimaler Weise entfalten.

Autor Christoph Weber ist geschäftsführender Gesellschafter des Düsseldorfer Family Offices WSH Deutsche Vermögenstreuhand.