

Professionelles Family-Office-Management



Von Corinna Traumüller
Geschäftsführende Gesellschafterin
Family Office Consulting Ltd.

Trotz wachsender Zahl an Family Offices weltweit, manch einer spricht gar von einem Trend, ist eine Vielzahl der bereits über mehrere Dekaden bestehenden oder auch neu aufgesetzten Strukturen immer noch von Ineffizienz geprägt. Hierbei geht es jedoch nur vordergründig um die Kosten; vielmehr geht es insbesondere um den eigentlichen Mehrwert eines Family Offices für die Familie bzw. den Eigentümer selbst, der sich, neben dem Vermögenswachstum bzw. -erhalt als Kern, sehr individuell gestalten kann. Aber wie schafft man es, das «ideale» Family Office zu strukturieren – gibt es dieses überhaupt?

Family Offices variieren nicht nur hinsichtlich ihrer Grösse, verwalteten

Vermögenswerten und geographischen Besonderheiten, sondern auch in ihrer Rolle selbst. Von der hochprofessionell gemanagten Investmentfirma über den Steuer- und Rechtsberater bis hin zum allumfassenden Concierge Service – Family Offices decken ein ausserordentlich breites Spektrum an Dienstleistungen ab und müssen heutzutage geradezu «Alleskönner» sein. Je grösser die Individualität, umso wichtiger ist die professionelle Umsetzung.

Besondere Herausforderungen

Genauso umfassend und speziell, wie sich Family-Office-Strukturen gestalten, sind auch die Herausforderungen, denen Family-Office-Management und Eigentümer gegenüberstehen.

Diese unterscheiden sich von traditionellen Unternehmensstrukturen, müssen jedoch mit gleicher Professionalität angegangen werden.

Die Mehrzahl an Family Offices wächst mit den Familienunternehmen und -vermögen. Projektpläne und Zielsetzungen zu Beginn gibt es selten. Das Gegenteil ist der Fall – vertraute Berater bzw. Mitarbeiter aus dem Familienunternehmen oder auch Familienmitglieder selbst beginnen mehr und mehr, Aufgaben betreffend der Vermögens- oder der «Familienverwaltung» zu übernehmen und somit im «Family Office» tätig zu werden. Der Regel, die drei Säulen – Familie, Unternehmen und Family Office – soweit wie möglich unabhängig voneinander zu halten (eine der wichtigsten Regeln überhaupt) wird oftmals nur wenig Beachtung geschenkt. Die auf diese Weise entstandenen Strukturen mögen in der

gegenwärtigen Situation ideal erscheinen, schaffen es aber nur selten ohne Komplikationen durch den nächsten Generationenwechsel. Ein besonderer Knackpunkt ist der Übergang von der ersten zur zweiten Generation: Während es in der ersten Generation in den meisten Fällen einen einzigen Entscheidungsträger gibt, so sitzen bereits in der zweiten Generation mehrere Parteien an einem Tisch. Und genau hier kommt die Familie ins Spiel, mit all ihren Besonderheiten – Stärken wie Schwächen.

Um den Unternehmergeist für das Family Office ideal zu nutzen und familiäre Konfliktpotentiale zu minimieren, bedarf es gewisser Richtlinien, die nicht zuletzt bei Form sowie Strategie des Family Offices beachtet werden sollten. Die wenigsten traditionellen Unternehmensberater würden ihren Kunden beispielsweise raten, strategische Industriebeteiligungen mit Finanzportfolios zu verwalten, was für die meisten Family Offices, angehalten durch die Unternehmerfamilie oder den Unternehmer selbst im Hintergrund, gang und gäbe ist. Entscheidend ist es gerade hier, die unternehmerischen Stärken und Traditionen seitens der Familie bzw. des Eigentümers dem Family Office zunutze zu machen. Das ist es, was Family Offices auszeichnet und somit besonders erfolgreich macht. Schwachpunkte, zu denen unter anderem ein Mangel an klar definierten Governance-Strukturen, unzureichende Nachfolgepläne, ineffiziente Konsolidierungssysteme sowie fehlende gesamtheitliche Risikopläne zählen, gilt es zu minimieren.

Einzel- gegen Multi-Family-Office

Was in vielen Fällen als Einzel-Family-Office begann, öffnet sich oftmals bereits nach einigen Jahren und wird zum Multi-Family-Office. Dies kann von Vor- und Nachteil sein, geschieht aber in vielen Fällen nicht zielgerichtet. Anstatt die immer grösser werdenden

Strukturen und Kosten zu reduzieren, entscheiden sich Eigentümer nicht selten, befreundete Familien oder externe Investoren mit ins Boot zu nehmen, um Plattformen und somit Kosten zu teilen. Das Konzept «Multi-Family-Office» hebt sich jedoch grundlegend von dem eines Einzel-Family-Offices ab. Im Gegensatz zu Einzel-Family-Offices, bei denen Kosten beispielsweise vielfach nicht in direktem Zusammenhang mit verwalteten Vermögenswerten stehen, da die Interessen und Bedürfnisse der Eigentümerfamilie im Vordergrund sind, liegt der Fokus beim Multi-Family-Office auf dem Ertrag.

Es gibt aber durchaus auch Kongruenzen. So kann ein Family Office, das vielleicht mit einer kleinen Familie im Kern oder sogar einem einzelnen Unternehmer ursprünglich begann, bereits in der dritten oder vierten Generation gut und gerne mit einem Multi-Family-Office verglichen werden, da auch hier eine Vielzahl von oft internationalen Familienmitgliedern (-kunden) bedient wird, deren Bedürfnisse nicht unterschiedlicher sein könnten. Auch hier hängt der langfristige Erfolg, in gleichem Masse wie bei einem Multi-Family-Office, von professionell gemanagten Plattformen ab. Des Weiteren können Einzel-Family-Offices von Multi-Family-Offices in einigen Punkten sogar lernen, nicht zuletzt im Hinblick auf die Besitzstrukturen, die hier oft sehr innovativ sind. Partnermodelle garantieren nicht nur Attraktivität für gut ausgebildete Mitarbeiter, Managementengagement und Unabhängigkeit, sondern vor allem auch Performance.

Der Weg zum «idealen» Family Office

Es ist jedoch ganz und gar nicht immer einfach für Familien und Eigentümer, von Anfang an Family-Office-Strukturen bis ins Detail genau zu planen, wie es nicht immer einfach ist, Familienentwicklungen vorherzusagen. Flexibilität sowie regelmässige Strukturanalysen sind Voraussetzung für langfristigen Erfolg. Aus diesem Grund entscheiden sich mehr und mehr Familien, ihr Family Office in dieser Weise auf den Prüfstand zu stellen, nicht selten in Vorbereitung oder im Anschluss an

einen Generationenwechsel. Das erstmalige Aufsetzen als auch die Restrukturierung eines Family Offices beginnen mit einer Findungsphase aller Entscheidungsträger der Familie und, soweit bereits vorhanden, des Family Offices, bei der sowohl Erwartungen als auch Funktionen des Family Offices definiert werden. Die professionelle Begleitung durch unabhängige Family-Office-Spezialisten ist hier unabdingbar. Die detaillierte Analyse hilft, Zielsetzungen sowie die übergeordnete Family-Office-Strategie (neu) zu definieren. Die Erarbeitung dieser Strategie und deren Umsetzung dauert nicht selten mehrere Monate bis zu einem Jahr. Um langfristigen Erfolg zu erzielen, bedarf es Zeit, nicht zuletzt aufgrund wichtiger Entscheidungsprozesse innerhalb der Familie. Schliesslich soll das Family Office ein starker, unabhängiger Berater an der Seite der Familie sein und zum Erfolg der Familie beitragen.

Auch wenn geographische Gegebenheiten, Funktionen und Plattformen jedes Family Offices individuell sind, so zeigt die Zusammenarbeit mit Familien und Family Offices weltweit doch, dass es neben den beschriebenen Besonderheiten eine Reihe von kritischen Aspekten gibt, die bei Family-Office-Analysen stets zu Tage treten.

Starke Governance-Systeme sind nicht nur auf der Familien- und Unternehmensseite, sondern auch für das Family Office der Schlüssel für effiziente Strukturen und Entscheidungsprozesse. Richtlinien betreffend der Involvierung der Familie im Unternehmen sowie im Family Office, klar definierte Organigramme, Anlageausschüsse und Verantwortlichkeiten setzen den Rahmen und minimieren Konfliktpotentiale. Ein gut geführtes Family Office setzt erfahrenes hochprofessionelles Management voraus, dem ein hohes Mass an Vertrauen entgegengebracht werden kann. In diesem Sinne sind Nachfolgepläne für Family Officers so wichtig. Strategie- und Zielsetzungen sowie Performanceanreize fördern den Unternehmergeist, auch im Family Office. Während Nachfolgegenerationen oft Wachstumsstrategien anstreben, steht für die Gründergeneration in den meisten Fällen der

Vermögenserhalt an erster Stelle – beide Interessen unter einen Hut zu bringen, ist eine Herausforderung.

Interne und externe Expertise

Die Konsolidierung der Vermögenswerte gehört zu den Schlüsselthemen. Effiziente Konsolidierungssysteme zu entwickeln, ist kosten- und zeitaufwendig und bedarf nicht selten interner IT-Spezialisten. Damit verbundene globale Datentransfers gestalten sich oft schwierig und setzen bis ins Detail abgestimmte Schnittstellen voraus. Einge-kaufte Software-Systeme müssen auf dem letzten Stand gehalten werden. Externe Anbieter, die sich auf diese Konsolidierung weltweiter Vermögenswerte spezialisiert haben, gibt es viele. Es braucht jedoch eine gehörige Portion Vertrauen, die Konsolidierung komplett auszulagern; daher ist die ideale Lösung oft eine Kombination aus internen und externen Plattformen. Dies ist auch das Prinzip für andere Dienstleistungen: Die Balance zwischen interner Expertise und der Zusammenarbeit mit externen Partnern ist essentiell, wobei Auswahl und Überwachung im Vordergrund stehen. Auch hier ist professionelle und unabhängige Beratung wichtig.

Nicht zuletzt als Folge der Finanzmarktkrise nimmt das Family Office mehr und mehr die Rolle des Risikomanagers an, wobei schon lange nicht mehr nur das klassische Finanzrisikomanagement im Vordergrund steht, sondern auch das operative Risiko Beachtung findet. Man muss bedenken, dass das Family Office eine Vielzahl an vertraulichen Informationen über die Familie bzw. das Unternehmen trägt. Zugangs- und Informationsbarrieren sowie klare Richtlinien bzgl. Datentransfers sind deshalb ein Muss.

Dies ist nur ein kurzer Ausblick auf mögliche Bestandteile einer Family-Office-Analyse. Besondere Bedeutung liegt hierbei auch auf dem Vergleich von bewährten internationalen Family-Office-Strukturen und -Lösungen, denn letztere gestalten sich nicht nur sehr individuell, sondern auch mehr und mehr international, ebenso wie auch Unternehmerfamilien heute in höchstem Masse global agieren.

c.traumueller@traumueller.com ●