Family Office – Eine Lösung für komplexe Familienvermögen:
Der Family Office Markt in Deutschland

Verband unabhängiger Family Offices e.V.

München, 06. November 2015

Agenda

Top 1 Ursprung des Family Office und Definitionsversuch

Top 2 Funktion, Position und Mehrwert eines Family Office

Top 3 Ausprägungsformen von Family Offices und Struktur des Anbietermarktes

Top 4 Single oder Multi Family Office

Top 5 Möglicher organisatorischer Aufbau eines Multi Family Office

Top 1 Ursprung des Family Office und Definitionsversuch

Top 2 Funktion, Position und Mehrwert eines Family Office

Top 3 Ausprägungsformen von Family Offices und Struktur des Anbietermarktes

Top 4 Single oder Multi Family Office

Top 5 Möglicher organisatorischer Aufbau eines Multi Family Office

Top 1
Ursprung des Family Office und Definitionsversuch

Verständnis von Family Office bei deutschen Unternehmerfamilien (1)

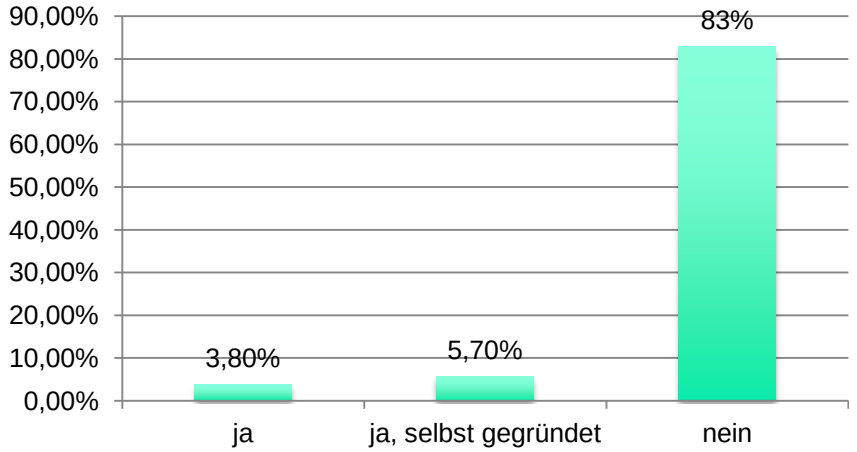
Auswertung einer breit ausgelegten Befragung
bei den Inhabern deutscher Familienunternehmen mit über € 50 Mio. JU
durch den
Lehrstuhl Makroökonomik und internationale Wirtschaft Universität Witten/Herdecke Professor Dr. Andre Schmidt

über

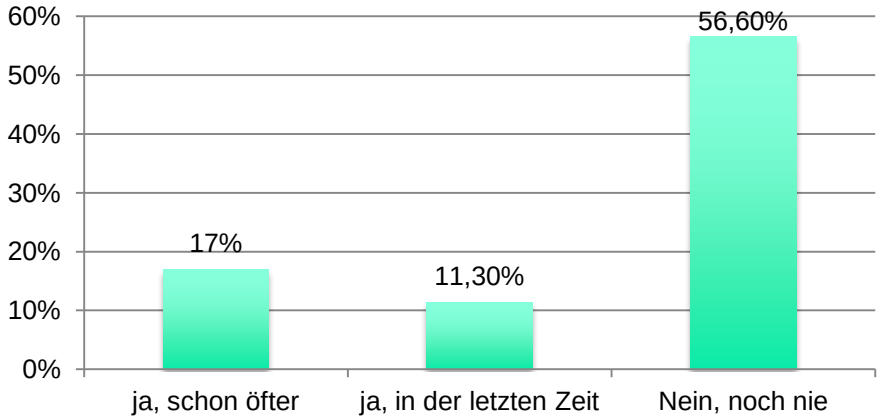
- **bisherigen Kenntnisstand von Family Office**
- **bisherige Berührungspunkte**
- **Erwartungen an ein Family Office**

Verständnis von Family Office bei deutschen Unternehmerfamilien (2)

Haben Sie Ihre Vermögenssteuerung bereits einem FO anvertraut oder ein FO bereits selbst gegründet?

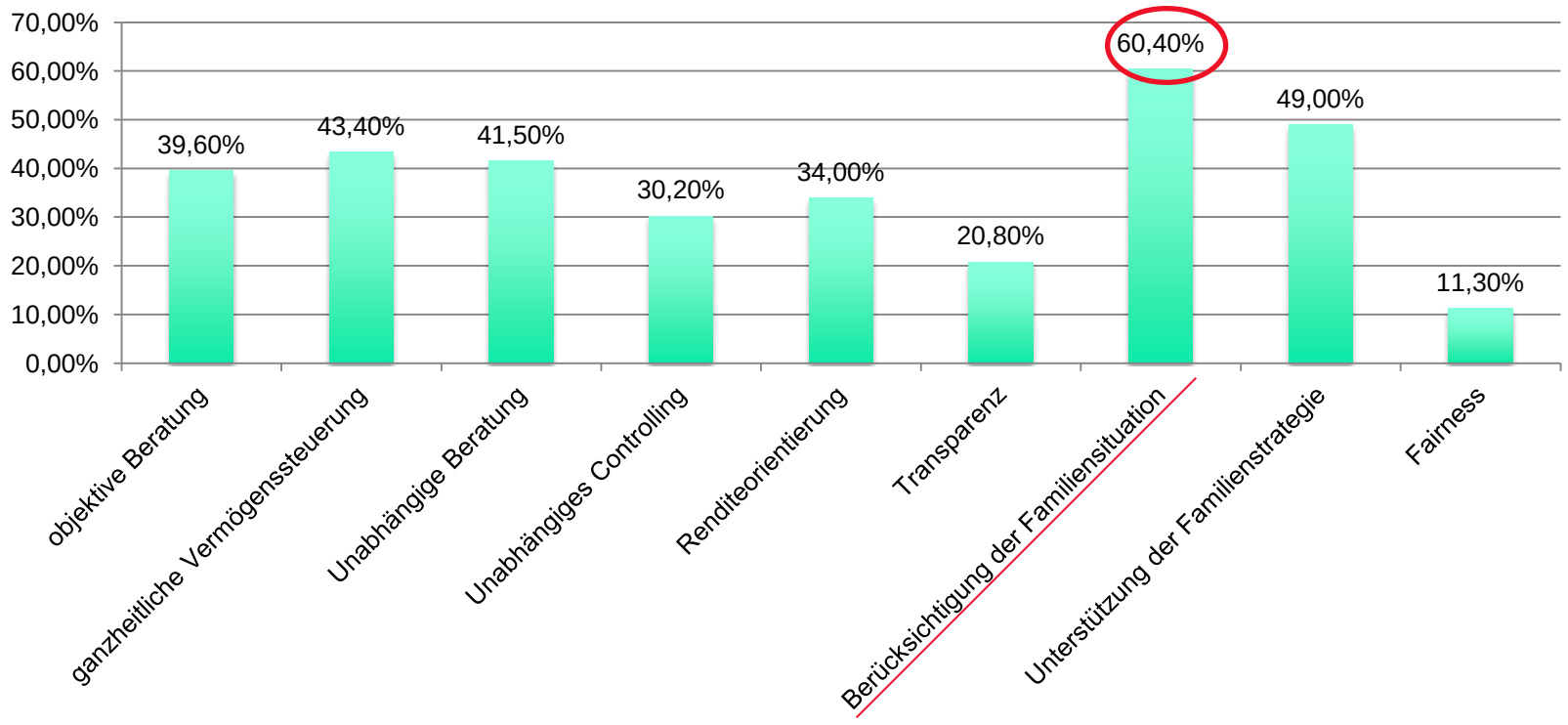


Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht ein FO zu nutzen oder zu gründen?



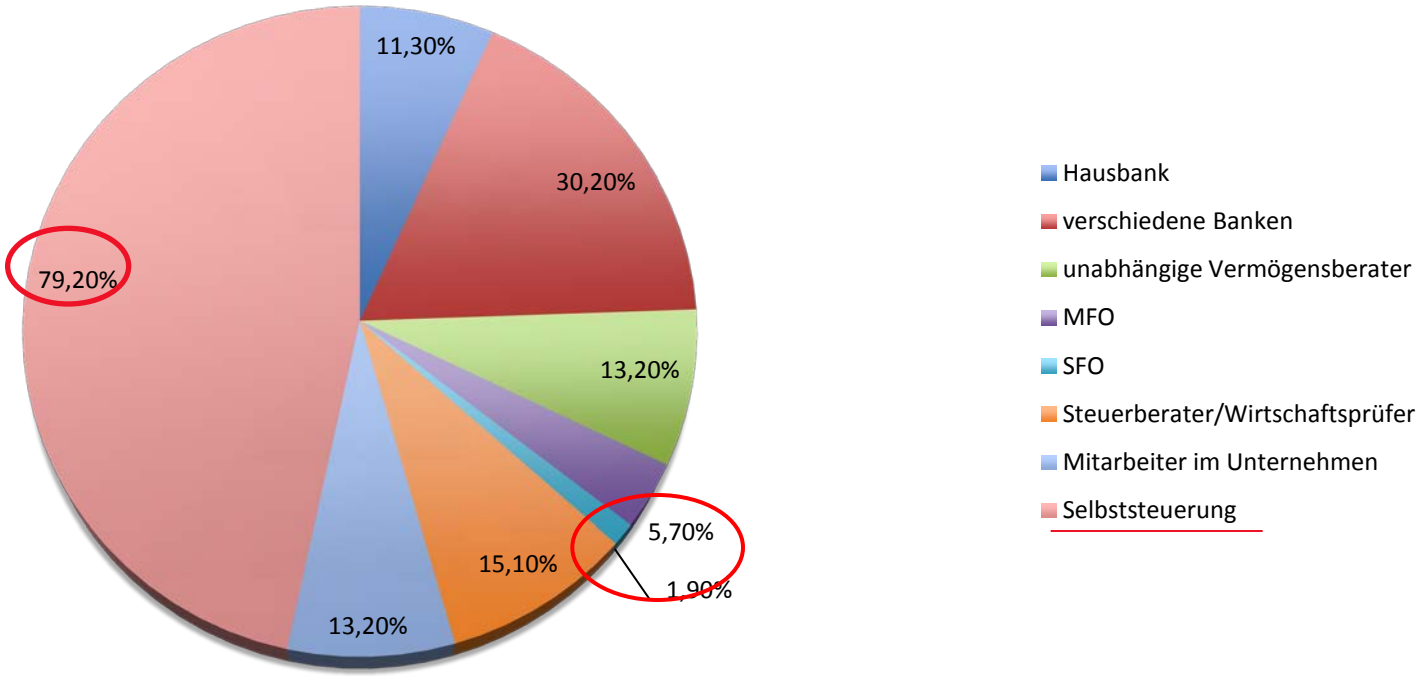
Verständnis von Family Office bei deutschen Unternehmerfamilien (3)

Welche Eigenschaften schreiben Sie einem Family Office zu ?



Verständnis von Family Office bei deutschen Unternehmerfamilien (4)

Gegenwärtig genutzte Strukturen bei der Vermögenssteuerung



Entstehungsgeschichte des Family Office

- Die **Ursprungsform** des Family Office ist das sog. „**Single Family Office**“.
- Familien wie J.P. Morgan, Vanderbilt Rockefeller, Du Pont u. Guggenheim, erfanden für sich eine **hauseigene Lösung** für die Verwaltung ihres Vermögens.
- Ausschlaggebend war häufig die **Unzufriedenheit mit konventionellen Verwaltungsstrukturen** über Banken und fremde Vermögensverwalter.
- In Deutschland war die Familie **Quandt** die Vorreiterin für die Etablierung eines Family Office. Mit der **WSH** wurde 1999 eines der ersten deutschen Multi Family Offices gegründet.

Definition von Family Office

- Nach dem Verständnis des Verbandes unabhängiger Family Offices -

Ein Family Office unterstützt eine Familie/einen Vermögensinhaber (**Single Family Office**) oder mehrere Familien/Vermögensinhaber (**Multi Family Office**) bei der **ganzheitlichen Steuerung/Koordination** des Managements ihres/seines Vermögens auf Grundlage einer **langfristig ausgerichteten generationsüber-greifenden Anlage- und Verwaltungsstrategie** und im Bedarfsfalle eine Familienstrategie und Nachfolgeplanung.

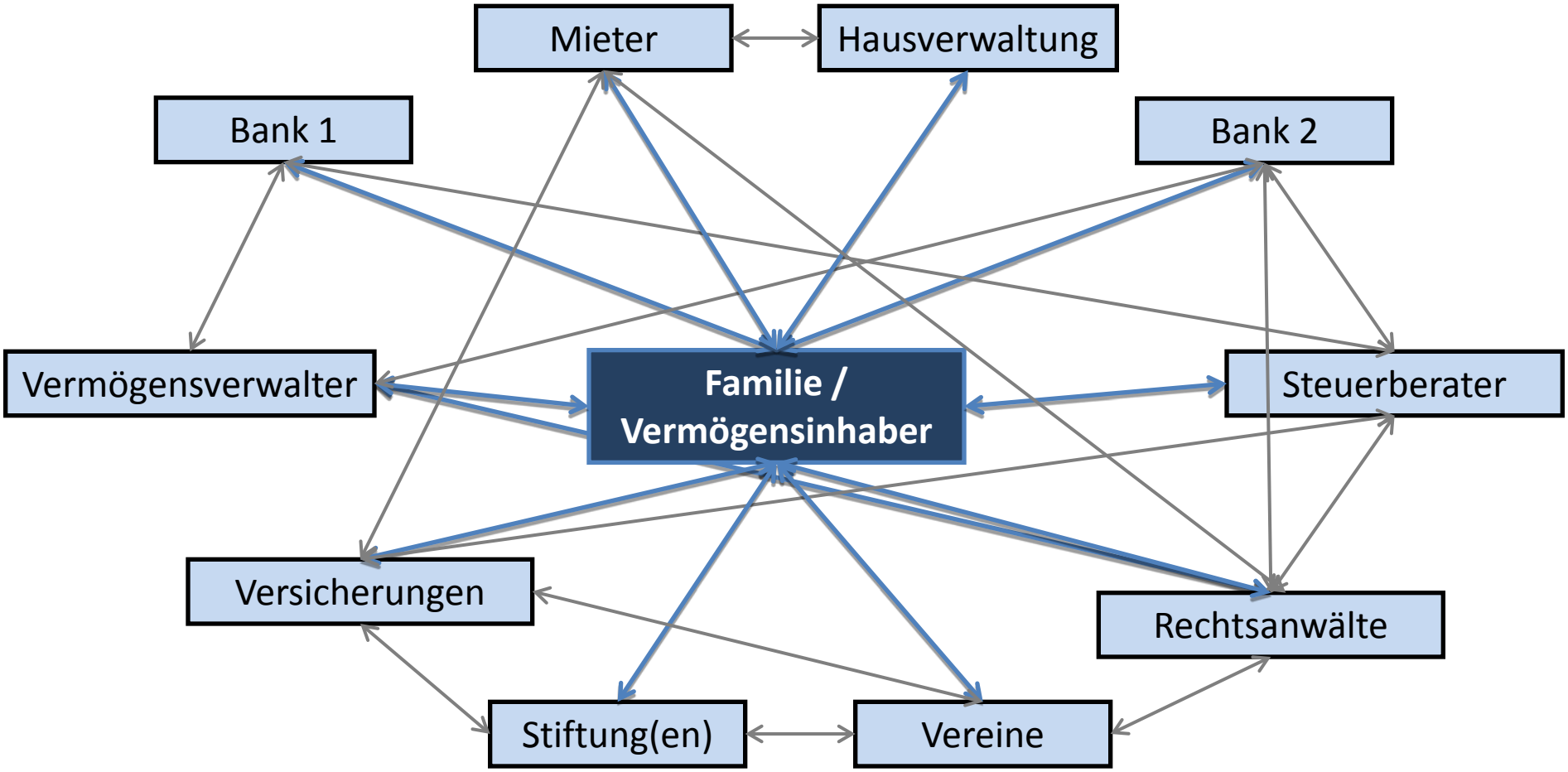
Das Family Office ist hinsichtlich seiner strategischen Beratung der Familie/des Vermögensinhabers ganzheitlich orientiert und ist daher in der Lage, Beratungs-, Kontroll- und Steuerungsfunktionen **in allen Assetklassen** wahrzunehmen.

Top 1 Ursprung des Family Office und Definitionsversuch
Top 2 Funktion, Position und Mehrwert eines Family Office
Top 3 Ausprägungsformen von Family Offices und Struktur des Anbietermarktes
Top 4 Single oder Multi Family Office
Top 5 Möglicher organisatorischer Aufbau eines Multi Family Office

Top 2
Funktion, Position und Mehrwert eines Family Office

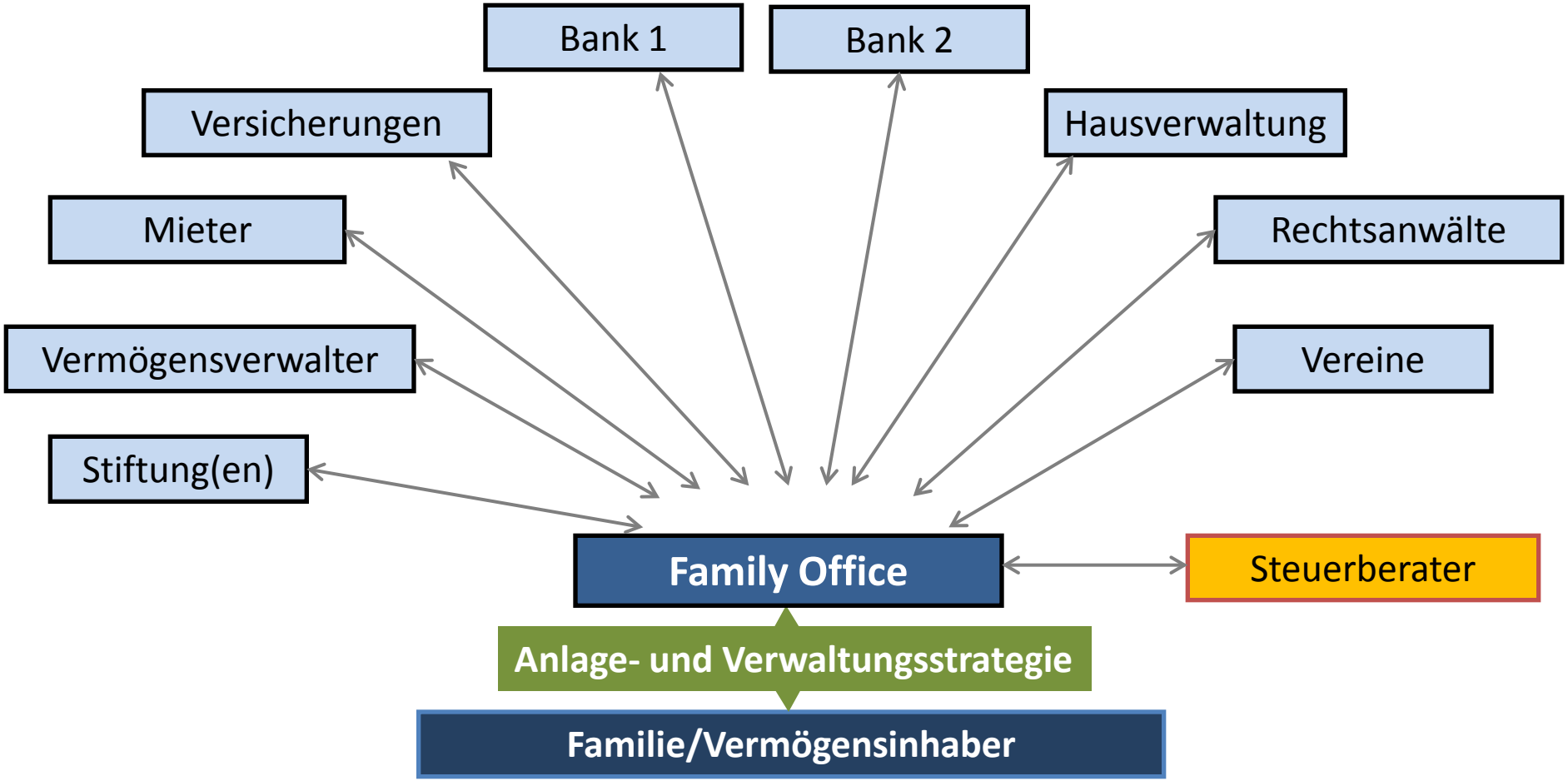
Funktion/Positionierung eines Family Office (1)

Familien/Vermögensinhaber **ohne** Family Office



Funktion/Positionierung eines Family Office (2)

Familien/Vermögensinhaber **mit** Family Office



Funktion/Positionierung eines Family Office (3)

Das Family Office übernimmt unterschiedliche Rollen, je nach individueller Bedarfssituation der Familie bzw. ihrer Mitglieder:

- Management
- Controlling-Abteilung
- Finanz-Backoffice
- „Finanzanwaltlicher“ Interessenvertreter
- Koordinator
- Sparringpartner
- Moderator / Mediator
- Privatsekretariat
- Concierge

Family Office als Institution begreifen (1)

Principal Agent Theory – Machtgefälle durch Informationsasymmetrie

Der *Prinzipal* ist die Unternehmerfamilie und der *Agent* das Family Office.

Letzteres besitzt dabei einen Wissensvorsprung (**Informationsasymmetrie**), der von der Grundidee des Family Office her zu Gunsten des Prinzipals eingesetzt wird.

Die Familie betraut das Family Office im gegenseitigen Einvernehmen und gegen Entlohnung mit der Aufgabe der Vermögenssteuerung. Das Wohlergehen der Unternehmerfamilie hängt von den Handlungen des Family Office ab.

Da die beiden **unterschiedliche Ziele** verfolgen können, kann es zu **Konflikten** kommen. So beauftragt der Prinzipal den Agenten in der Hoffnung, dass dieser seine Aufgabe im Sinne des Prinzipals erledigt. Er kann jedoch das Engagement und/oder die Qualitäten seines Agenten nur mit Einschränkungen erkennen und sieht – wenn überhaupt – nur das Ergebnis von dessen Bemühungen.

Demgegenüber hat der Agent einen Informationsvorsprung, da er die eigene Qualität besser kennt und das eigene Verhalten selbst festlegen und entsprechend gut beurteilen kann. Er wird diese Informationsasymmetrie u. U. zu Ungunsten des Prinzipals ausnutzen, wenn dies seinen eigenen Zwecken dienlich ist.

Family Office als Institution begreifen (2)

Stewardship Theory – Vertrauen und Verantwortung

Nach der Stewardship Theorie stehen im Mittelpunkt der Handlungen des Family Office primär nicht-finanzielle Motive, welche die Beziehungen der Office-Mitglieder untereinander und zur Unternehmerfamilie prägen. Als Motivationsfaktoren lassen sich u. a. die **Übernahme von Verantwortung** und herausfordernden Tätigkeiten, die **Bildung bzw. Steigerung des Wohlgefühls der Unternehmerfamilie** anführen. Die Mitglieder eines Family Office stellen demnach keine opportunistisch handelnden Akteure, sondern stets „**gute Verwalter**" dar.

Durch die Ausrichtung des Managementhandelns an den Interessen der Unternehmerfamilie treten **keine Zielkonflikte** zwischen den Kontraktpartnern auf.

Ferner wird auch die Existenz von Informationsasymmetrien als Hauptcharakteristikum der Principal-Agent-Theorie aufgegeben. Da **der gemeinsamen Zielsetzung im Kollektiv** (Familie / Mitarbeiter des Family Office) höhere Bedeutung beigemessen wird als einer individualistischen Nutzenerhöhung, könnte (im Gegensatz zur Sichtweise der Agency-Theorie) auch **keine Notwendigkeit zur Schaffung spezifischer Überwachungsmaßnahmen oder finanzieller Anreizsysteme** gesehen werden. Das Family Office basiert auf einer **integrativ ausgerichteten Beziehung** zwischen Familie und Office. Die Tätigkeiten des Family Office sind **stark personalisiert** und durch das jeweilige souveräne und Kompetenz demonstrierende charismatische Auftreten, insbesondere des FO-Leiters, gegenüber der Familie („**gleiche Augenhöhe**") geprägt. Das Handeln des Family Office ist zudem durch eine **langfristige Sichtweise** gekennzeichnet, was sich insbesondere darin äußert, dass seine Aufgabe zu Beginn einer Auftragsbeziehung in der Ausarbeitung einer langfristig ausgerichteten Strategie besteht.

Family Office als Institution begreifen (3)

Transaktionskostenkalkül-Überlegung - Kostenminimierung

Hierbei werden unter **Transaktionskosten** jegliche Kosten subsumiert, die in Verbindung der **Organisation der Vermögenssteuerung** stehen. Dazugehören Kosten für Einrichtung einer räumlichen, personellen und technischen Infrastruktur, des laufenden Monitorings und der laufenden Kontrolle, des laufenden Unterhalts der Organisation, der Vorbereitung, Umsetzung und des Controllings von Investitions- und Desinvestitions-entscheidungen.

Das Family Office würde hier als ein bestimmtes institutionellen Arrangement zu bewerten sein, innerhalb dessen alle die Vermögenssteuerung betreffenden Transaktionen **möglichst effizient abgewickelt und organisiert** werden können.

Zudem sollen **Kosteneinsparpotentiale** bei dritten operativen Einheiten (bspw. Sonderkonditionen bei Vermögensverwaltern oder Banken) genutzt, **Opportunitätskosten** durch Verzicht auf den Einsatz der eigenen Arbeitskraft eingespart und Ertragsvorteile (z.B. Sonderzinsen) in Anspruch genommen werden.

Die Effizienz der Transaktionen wäre hiernach der wesentliche Treiber einer Unternehmerfamilie, **opportunistisch** zu handeln und ein Family Office zu errichten, somit eine Organisationsform zu wählen, die ihrer Auffassung nach die in der Summe die geringsten Produktions- und Transaktionskosten aufweist. Die **Make-or Buy-Entscheidung** wird hier zugunsten des Family Office getroffen.

Funktionen und Mehrwert des Family Office (1)

Mit dem Betrieb bzw. der Beanspruchung eines Family Office sind **zusätzliche Kosten** verbunden

aber

es leistet einen **erheblichen Mehrwert** bei der

- **Professionalisierung** der Vermögensverwaltung, sowie der
- **Entlastung** der Familie bei der Managementsteuerung
- Optimierung der **Performance** und **Stabilisierung** des Vermögens.

Funktionen und Mehrwert des Family Office (2)

Warum bspw.

- entwickelt der Unternehmer für seinen Betrieb eine **langfristige Unternehmens- und Investitionsstrategie** und warum werden Anlageentscheidungen im Privatvermögen häufig **ad hoc** und **planlos** getroffen,

- delegiert der Unternehmer in seinem Betrieb die operative Führung an ein **kompetentes, erfahrenes und loyales Management**, meint aber die Verwaltung seines Vermögens **alleine stemmen** zu können,

- unterhält der Unternehmen in seinem Betrieb einen **Controlling-Stab**, der die Effizienz aller internen und externen wirtschaftlichen Prozesse und Handelnden fortlaufend überwacht und warum **verzichtet** er auf eine **Kontrollinstanz** beim Management seines Privatvermögen,

Funktionen und Mehrwert des Family Office (3)

- beschäftigt der Unternehmer in seinem Betrieb eine **Buchhaltung** und einen **Wirtschaftsprüfer** zur Erlangung einer stets aktuellen Übersicht über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und warum **verzichtet** er auf eine entsprechende **Transparenz** bzw. ein **Reporting** bei der Managementsteuerung seines Privatvermögens,
- warum trifft der Unternehmer jede größere Investitionsentscheidung stets im Rahmen eines **ganzheitlich ausgerichteten Businessplans** und warum werden Anlageentscheidungen im Privatvermögen häufig **isoliert voneinander** und **ohne Plan** getroffen,
- schaltet der Unternehmer bei jeder größeren Investitionsentscheidung einen dezidierten **Due Diligence Prozess** vor und warum trifft er Anlageentscheidungen beim Privatvermögen häufig **aus dem Bauch heraus** ?

Funktionen und Mehrwert des Family Office (4)

Analyse und Strategiefindung

- Entwicklung einer **ganzheitlichen Investitionsstrategie** und Erstellung einer **Businessplanung**.

Umsetzung der Strategie / Operatives Management

- Suche geeigneter **Investments** / **Prüfung von Investitionsangeboten** in allen Assetklassen.
- Unterstützung der Familie bei der **Auswahl von operativen Partnern** wie Banken, Vermögen- und Immobilienverwaltern / Vergabe von Verwaltungsmandaten.
- Vertretung der Interessen der Familie in Eigentümer- und **Gesellschaftergremien**.

Controlling

- Laufende **Leistungs- und Kostenkontrolle** der operativen Partner.
- Koordination und **Steuerung** der Zusammenarbeit der Operativen Partner.
- Laufende **Erfolgskontrolle der Einzelinvestments**.
- Versorgung des **Steuerberaters** mit allen steuerrelevanten Unterlagen und Daten.
- Liquiditäts- und **Kontensteuerung**.

Funktionen und Mehrwert des Family Office (5)

Reporting

- Regelmäßige **Berichterstattung** an die Familie über den Status und die Entwicklung ihres Gesamtvermögens, einzelner Assetklassen und Investments.

Finanzconsulting

- Laufende **Beratung/Betreuung** in allen strategischen, operativen und einzelfallbezogenen Fragestellungen.

Back Office / Convenience

- Übernahme aller von der Familie gewünschten **Sekretariatsaufgaben**.
- Vollständige **Aktenführung**.
- Führen der gesamten **Korrespondenz** im Zusammenhang mit dem Vermögensmanagement.

Top 1 Ursprung des Family Office und Definitionsversuch
Top 2 Funktion, Position und Mehrwert eines Family Office
Top 3 Ausprägungsformen von Family Offices und Struktur des Anbietermarktes
Top 4 Single oder Multi Family Office
Top 5 Möglicher organisatorischer Aufbau eines Multi Family Office

Top 3
Ausprägungsformen von Family Offices

Aktuelle Situation des Anbietermarktes

- Der **Anbietermarkt** hat sich in den letzten Jahren mit hoher Dynamik entwickelt und muss heute als **diffus** bezeichnet werden.
- Dagegen steht immer eine immer noch weitgehende Unkenntnis auf der **Nachfragerseite**.
- Für den Begriff „Family Office“ gibt es in Deutschland keine verbindliche oder gesetzlich geschützte **Definition**.
- Daher existieren heute **vielfältige Ausprägungsformen**.
- Seit Beginn diesen Jahres bemüht sich der VuFO als **Berufsverband**, eine Kultur des **interessenkonfliktfreien Family Office** zu etablieren und **einheitliche Qualitätsstandards** sowie **Ethikregeln** festzulegen.

Ausprägungsformen gemäß der Anzahl der betreuten Familien

Family Office

Make | **Buy**

Single Family Office

Eine Familie gründet ein eigenes FO,

- **stellt eigene Mitarbeiter ein,**
- **mietet eigene Räumlichkeiten,**
- **baut eine eigene technische Infrastruktur auf**

Spezialausprägung,

- **Single-Multi FO**

Multi Family Office

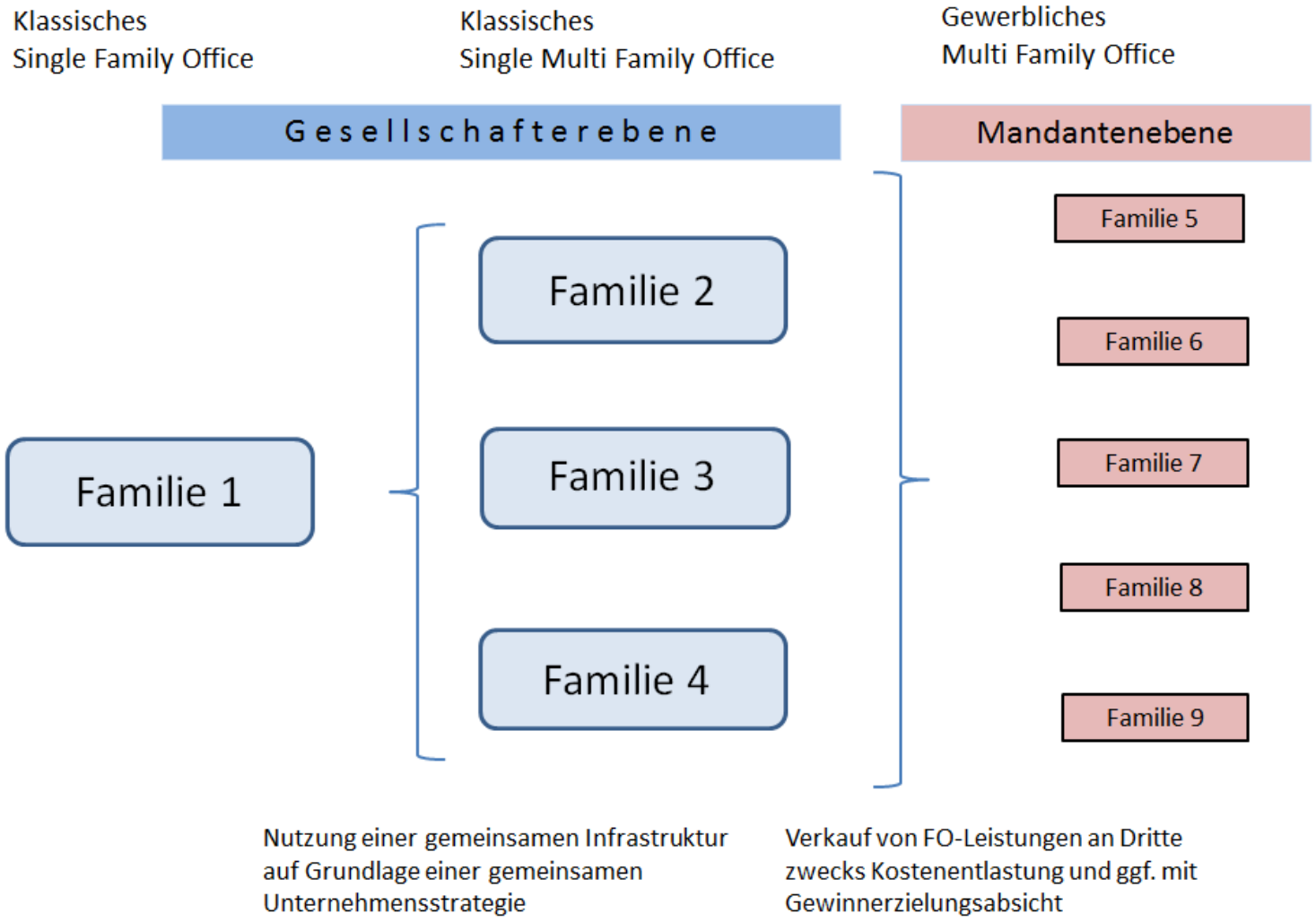
Eine Familie kauft sich FO-Leistungen und eine professionelle FO-Infrastruktur bei einem Drittanbieter gegen Aufwandsentschädigung ein.

Spezialausprägung,

- **Multi-Single FO**

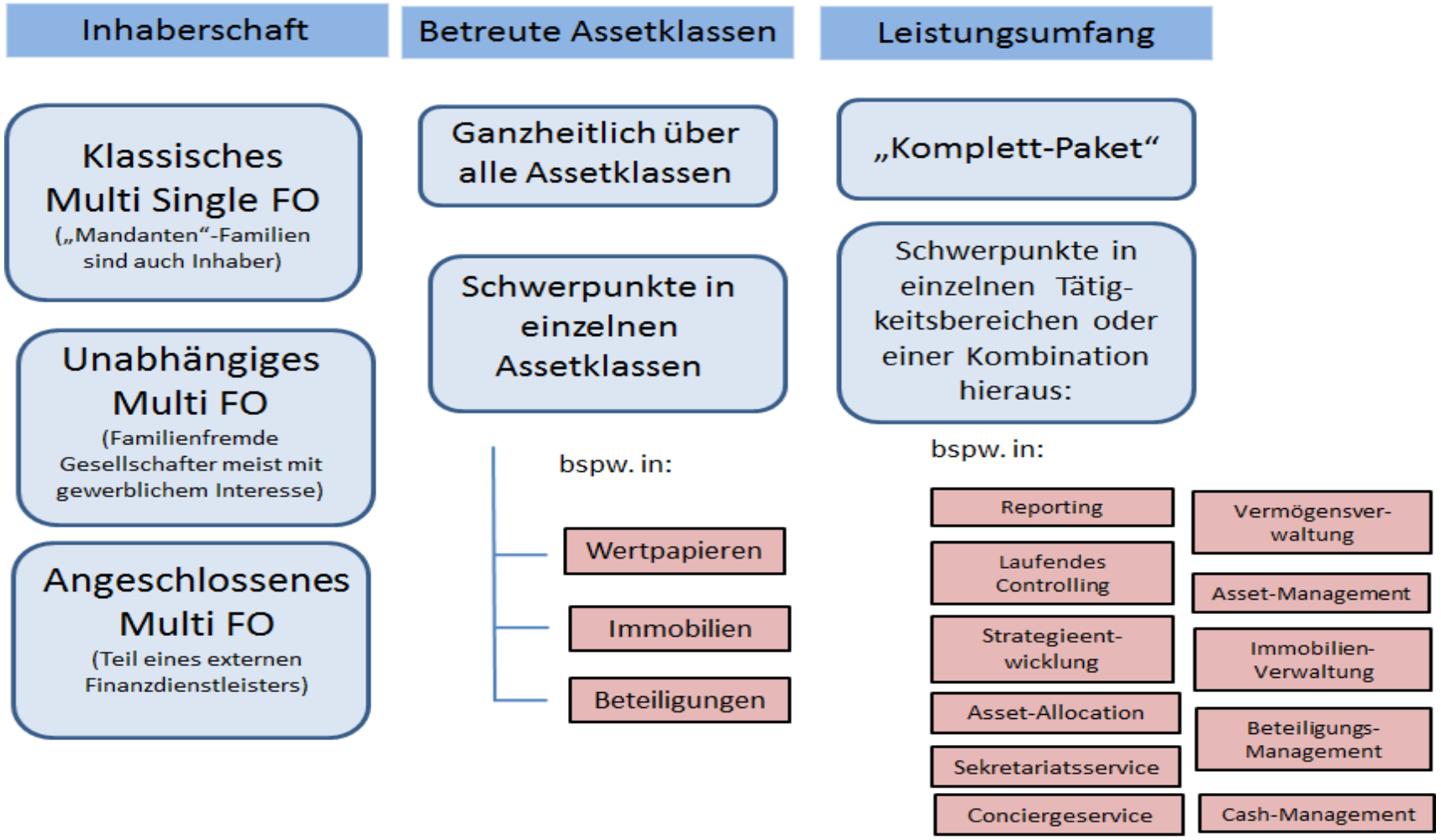
Top 3: Ausprägungsformen von Family Offices

Ausprägungsformen gemäß der betrieblichen Zielsetzung



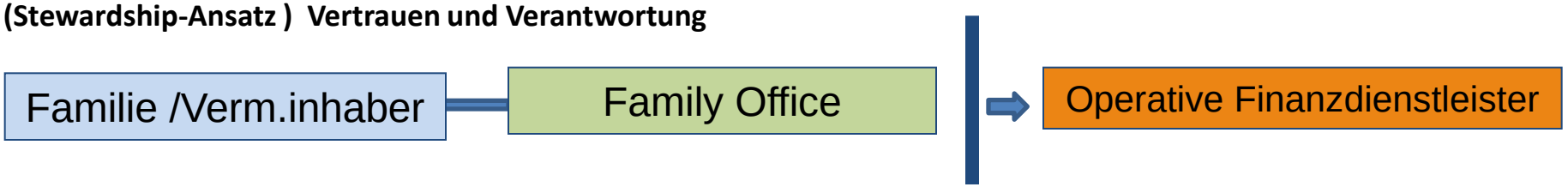
Top 3: Ausprägungsformen von Family Offices

Ausprägungsformen gemäß Betreuungsumfang



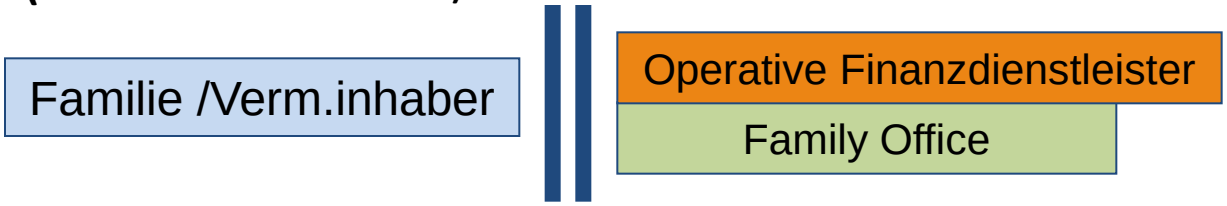
Die Positionierung des Family Office heute

Das klassische Single oder Multi Family Office
(Stewardship-Ansatz) Vertrauen und Verantwortung



Das gewerblich geprägte Multi Family Office
(Principal-Agent-Ansatz) **Herausforderung: Harmonisierung der Interessen**

Der Vermögensverwalter mit FO-Apendix
(Transaktionskostentheorie) **Kosten im Fokus**



Top 3: Ausprägungsformen von Family Offices

Aufteilung des Marktes nach dem Potential für Interessenkonflikte

Strukturform	Management	Mandantenstruktur	Grundidee und Beispiele
Privates SFO	aus der Familie der Vermögensinhaber oder familienfremd	eine Familie	Klassisches SFO (z. B. Forum Family Office)
Offenes SFO (Single Multi FO)		offen für alle Familienmitglieder, die sich einbringen möchten, oder für andere Familien	SFO als MFO (z. B. Henkel oder Haniel)
			SFO wird MFO (z. B. Fleming Family & Partners oder SandAire)
Privates MFO (Multi Single FO)	aus dem Kreis der Familien der Vermögensinhaber und/oder familienfremd	begrenzt auf eine bestimmte Anzahl von Familien	Ursprungsidee des MFO
Offenes MFO		„akquirierendes" FO	MFO als Dienstleister (z. B. Teil einer StBG oder MFO mit operativem Managementangebot)
Andere	familienfremd	offen	z. B. Vermögensverwalter mit FO-Leistungsangebot oder MFO-Division einer Bank

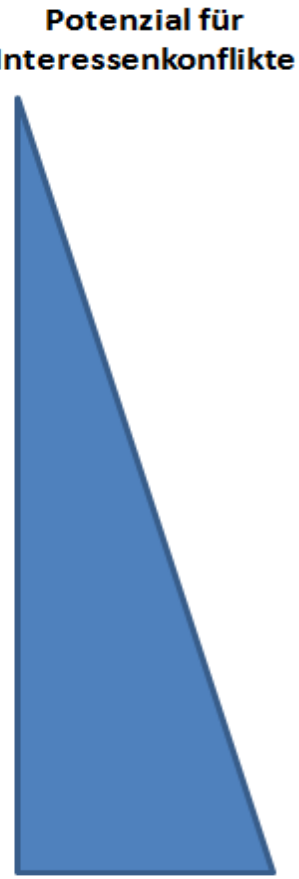


Abb. Prof. Dr. Carolin Decker, Universität Bremen

Top 1 Ursprung des Family Office und Definitionsversuch
Top 2 Funktion, Position und Mehrwert eines Family Office
Top 3 Ausprägungsformen von Family Offices und Struktur des Anbietermarktes
Top 4 Single oder Multi Family Office
Top 5 Möglicher organisatorischer Aufbau eines Multi Family Office

Top 4
Single oder Multi Family Office

Eine Kostenbetrachtung

Kosten „von – bis“:	
1 – 2 Geschäftsführer	170 – 550 T€
1 – 3 Assistenten	50 – 220 T€
1 – 2 Sekretariat	35 – 100 T€
Raummiete ca.	30 - 60 T€
Technik	45 – 65 T€
Sonst (Reise, Steuer,…)	100 – 170 T€
Jahreskosten	**430 – 1.165 T€**

Durchschn. Kosten für das Family Office:		**750.000 €**
Belastung bei einem Vermögen von:	€ 50 Mio.	1,50%
	€ 100 Mio.	0,75%
	€ 150 Mio.	0,50%
	€ 200 Mio.	0,38%
	€ 250 Mio.	**0,30%**

„Angemessene Größe“ für ein Single Family Office deshalb: **ab ca. € 250 Mio..** (*freies* Vermögen!)

Weitergehende Entscheidungskriterien

Make

1. Eigene Mitarbeiter-Auswahl
2. Direkter Einfluss auf Team und Strategie
3. Unabhängigkeit (von keinen Fremdinteressen „belastet“)
4. Aufgaben selbst und flexibler definierbar
5. Eigene „Lernkurve“
6. Höhere Transparenz bzgl. Kosten und „Geschäftsgebaren“
7. Größere emotionale Bindung

Buy

1. Kein Rekrutierungsaufwand
2. Zeit- und Kostenersparnis
3. Economy of Scale möglich
4. Geringeres „Involvement“
5. Breitgefächerte professionelle Erfahrung vom Start
6. Geringere kritische Masse notwendig
7. Interfamiliäre Lerneffekte
8. Größere Distanz / Unabhängigkeit von der Familie

Top 4: Single oder Multi Family Office

Mögliche Nachteile einer Single Family Office Lösung

Unter dem Gesichtspunkt der Interessenkonfliktfreiheit ist das „**Single Family Office**“ die **Ideal-Ausprägung**

aber, zu beachten ist, dass

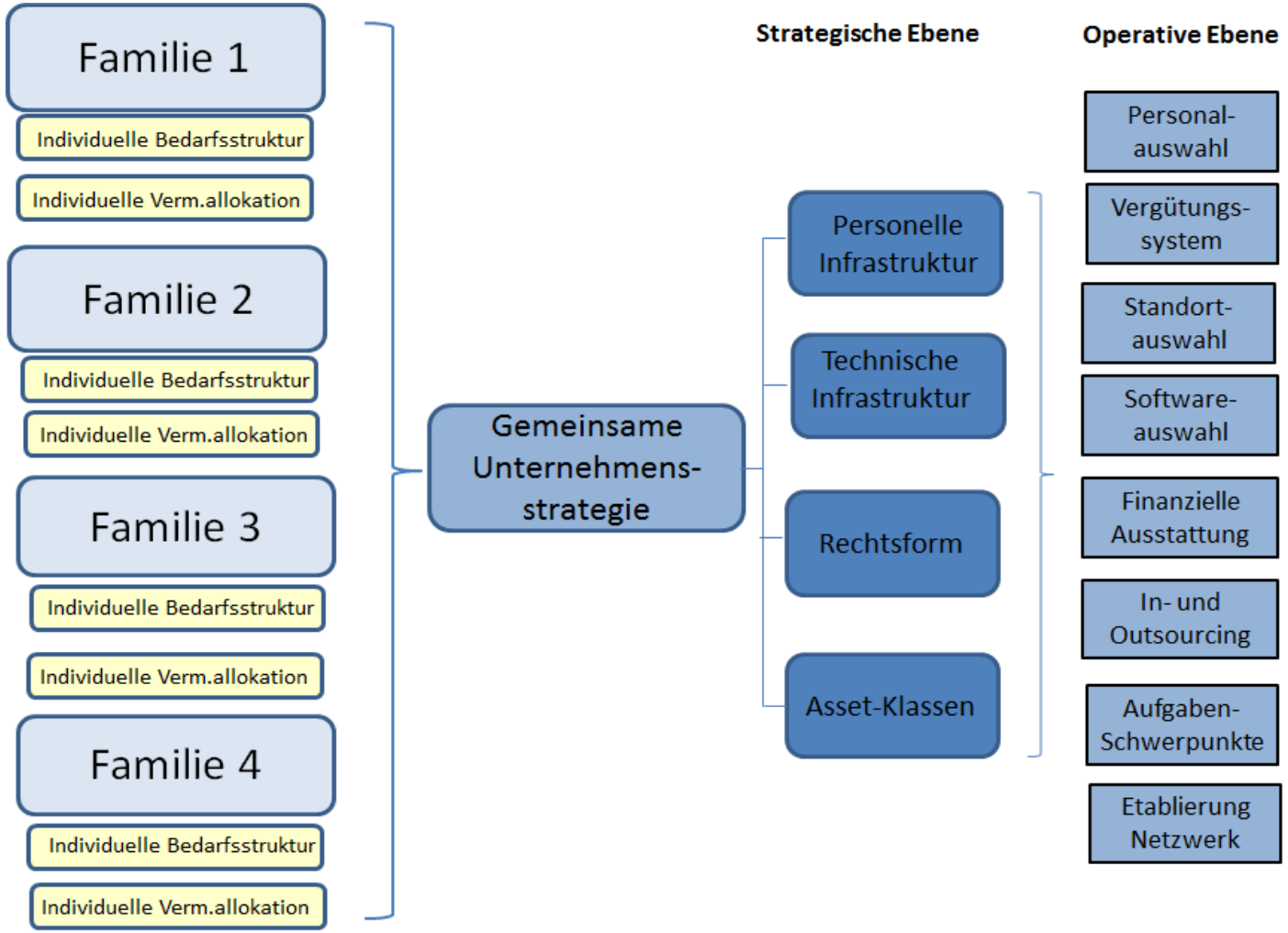
- durch die Beschäftigung mit der Bedarfsstruktur nur einer Familie die Gefahr einer (fachlichen) **Einengung des Beratungshorizontes** entsteht,
- trotz des größeren Vermögensvolumens der Familie **keine nennenswerten Skaleneffekte** (Sonderkonditionen bei Banken und Vermögensverwaltern / Effizienzsteigerungen in der Verwaltung) genutzt werden können,
- es häufig an einem breit aufgestellten **Netzwerk** fehlt (z.B. Sachverständige, Juristen, intern. Steuerfachleute, Immobilienvermittler),
- die Möglichkeit der Familie fehlt, sich konkret mit anderen Familien über **strategische Fragen** der Vermögensanlage direkt oder indirekt **auszutauschen**,
- die für die Weiterentwicklung der eigenen Strategiefindung und Verwaltung **gegenseitige Befruchtung** und Impulsgebung nicht gelebt werden kann,
- die Chancen für die Beteiligung an **größeren Investitionsvorhaben** weitgehend verschlossen bleiben,
- die Unterhaltung einer Single Family Office Struktur unter Kostenaspekten erst ab einer bestimmten Vermögenshöhe wirtschaftlich vertretbar ist.

Top 1 Ursprung des Family Office und Definitionsversuch
Top 2 Funktion, Position und Mehrwert eines Family Office
Top 3 Ausprägungsformen von Family Offices und Struktur des Anbietermarktes
Top 4 Single oder Multi Family Office
Top 5 Möglicher organisatorischer Aufbau eines Multi Family Office

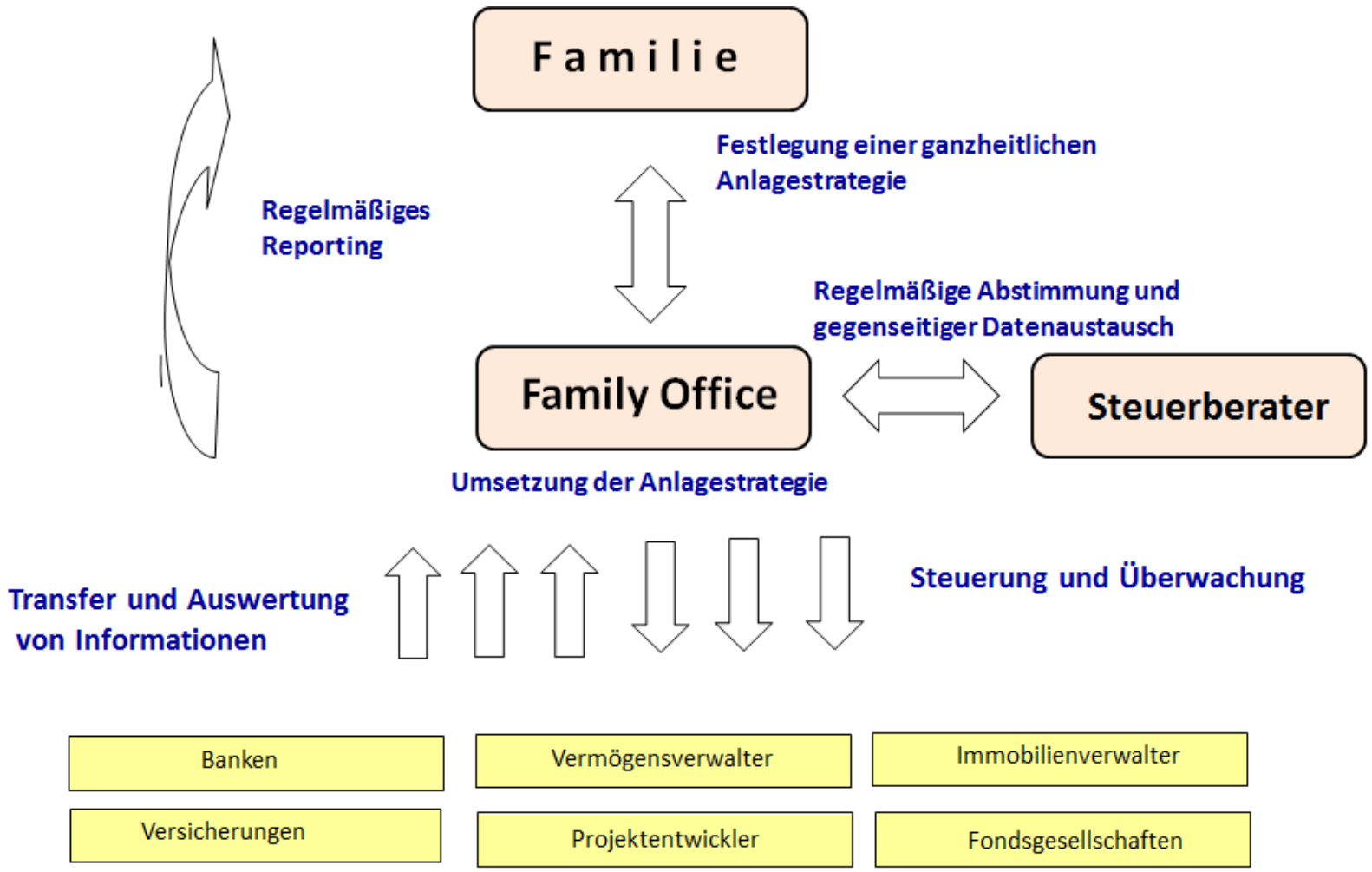
Top 5
Möglicher organisatorischer Aufbau eines Multi Family Office

Top 5: Möglicher organisatorischer Aufbau eines Multi Family Office

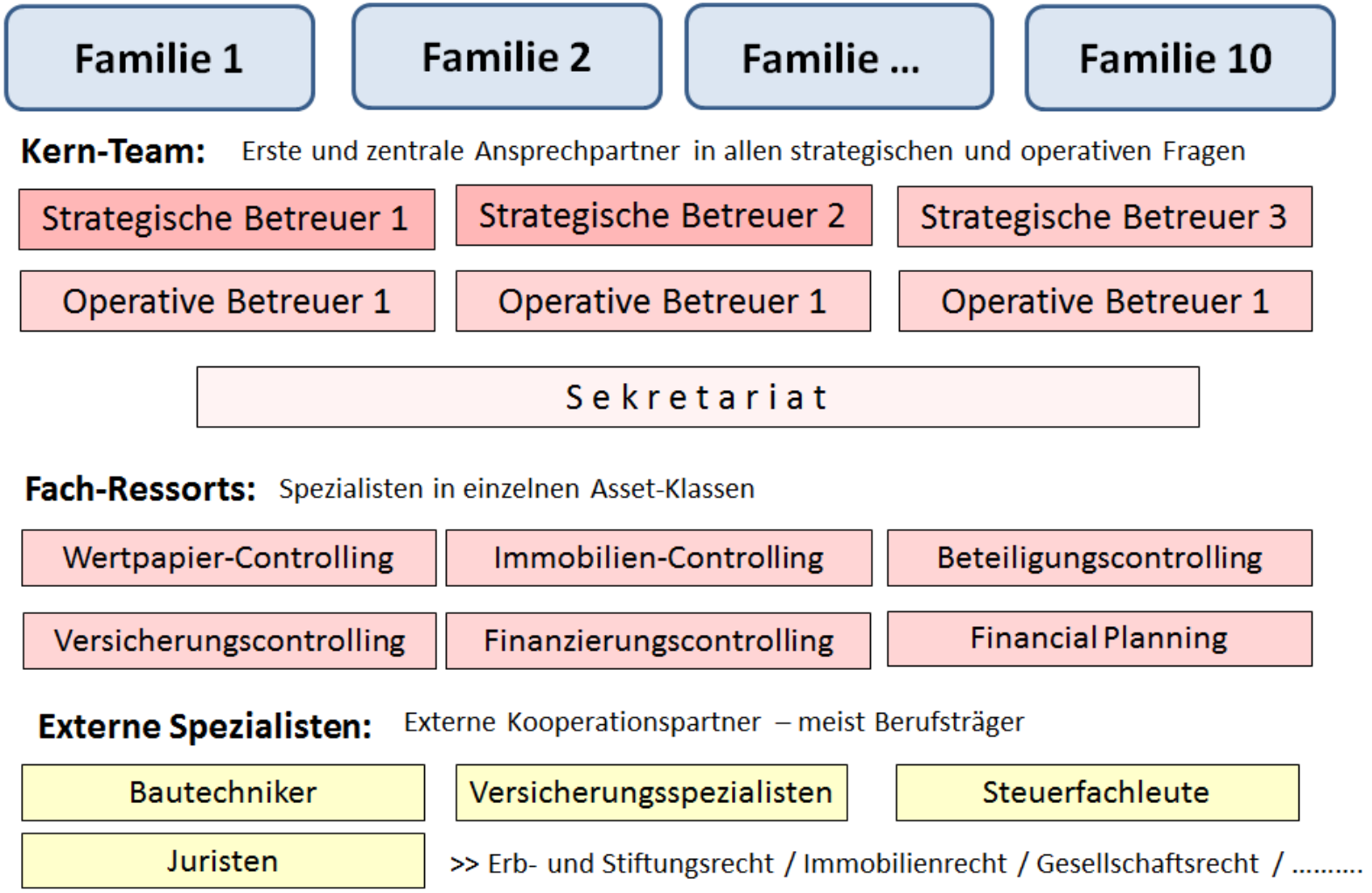
Gründung eines Multi Family Office



Positionierung eins Family Office bei der Vermögenssteuerung



Mögliches Management-Organigramm eines Multi Family Office



Voraussetzungen für ein professionelles Family Office

- Die **Steuerung des Privatvermögens nach streng unternehmerischen Prinzipien** ist nur dann möglich, wenn die Familie hierbei auf **Managementstrukturen** zurückgreifen kann, wie sie sie auch im Unternehmen eingesetzt hat. Ein Family Office kann unter bestimmten Voraussetzungen genau diese Funktion erfüllen.
- Zu den Voraussetzungen gehören
  - fachliche und soziale Kompetenz der Akteure,
  - unternehmerische Erfahrung und reife Persönlichkeit des Geschäftsführers,
  - professionelle technische Infrastruktur,
  - breit aufgestelltes Netzwerk von Fachleuten und operativen Einheiten,
  - Ausrichtung des Handels der Akteure auf die „Unternehmensziele“.

Die wichtigsten „Skills“ des Family Officers

Eine hohe fachliche Kompetenz (Ausbildung und Erfahrung) voraussetzend muss der Family Officer diverse Eigenschaften innehaben, die es ihm ermöglichen, seine komplexen und hochverantwortlichen Aufgaben wahrzunehmen:

- **Generalist mit überdurchschnittlichen Kenntnissen auf allen fachlichen Ebenen**
- **Globales Denken**
- **Kanalisierungs- und Koordinationsfähigkeit bezogen auf Expertenwissen**
- **Strategisches Denken**
- **Strukturiertes Denken**
- **Risikoeinschätzung, Gefühl für taktische Entscheidungen**
- **Gefühl für Markt und Ökonomie**
- **Serviceorientierung**
- **Souveränität / Charakterstärke**
- **Verantwortungsbewusstsein**
- **Gewissenhaftigkeit**
- **Kreativität**
- **Leidenschaft / Begeisterungsfähigkeit**
- **Empathie**
- **Gefühl für die Verbindung von Mensch und Investition**
- **Diskretion, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit**

Voraussetzungen für interessenkonfliktfreies Family Office – nach Auffassung des VuFO -

- Das Family Office darf sich aber in seinem Handeln **ausschließlich an den wirtschaftlichen und persönlichen Interessen der Familie** orientieren und keine eigenständigen Zielorientierungen verfolgen (bspw. Gewinnmaximierung).
- Das Selbstverständnis der handelnden Personen muss das **eines/r persönlichen Mitarbeiters/in der Familie** sein – mit dem erforderlichen **Verantwortungsbewusstsein** („Steward“!!) und der **Identifikation**.
- Das Family Office sollte selbst nicht operativ (bspw. Wertpapiervermögens-verwaltung) tätig sein und sich somit von seiner **neutralen Steuerungs- und Kontrollfunktion** entfernen.
- Da das Family Office keine über das **Kostendeckungsprinzip** hinausgehenden eigenen wirtschaftlichen Interessen verfolgen sollte, sollten ausgeschlossen sein insbesondere
  - der „Verkauf“ weiterer Leistungen („Cross Selling“),
  - die Generierung von Provisionseinnahmen.