

FAMILY OFFICE

Das familienorientierte Büro

WOCHENAUSGABE • 10. NOVEMBER 2021





Aus *FFI Practitioner*

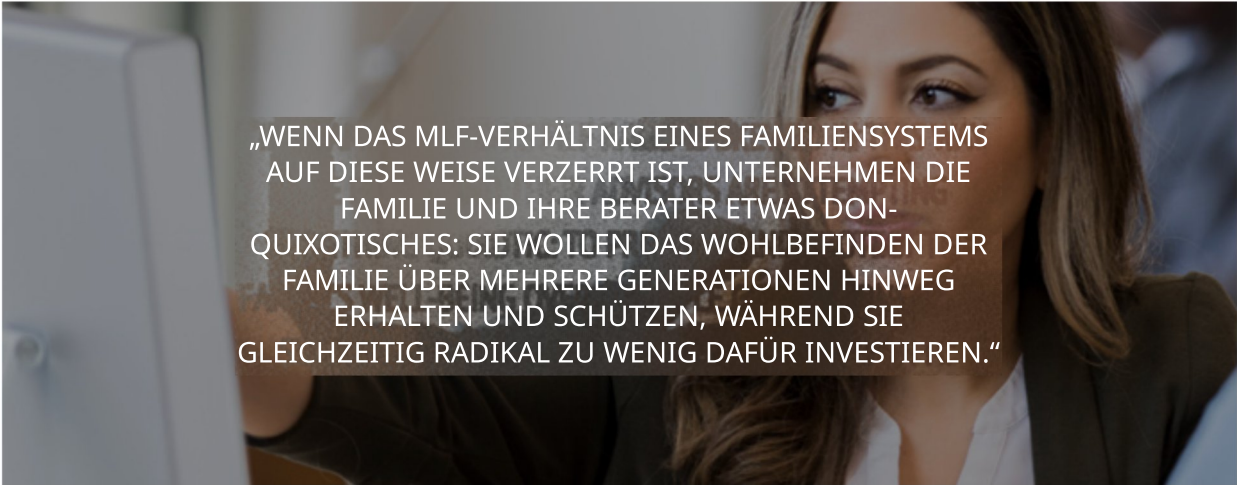
Der Artikel dieser Woche setzt die November-Reihe von *FFI Practitioner* zu Themen rund um das Family Office fort. Vielen Dank an Scott Peppet für diesen Artikel, in dem er darlegt, dass effektive Family Offices mehr Zeit und Geld in die wichtigste Ressource unternehmerischer Familien investieren sollten – die Familie.

Stellen Sie sich vor, Sie würden alle Stunden und alle finanziellen Mittel, die im Laufe eines Jahres in einem typischen Single-Family-Office aufgewendet werden, in drei Kategorien einteilen: Finanzen, Recht und Familie.

Die Kategorie „Finanzen“ würde den gesamten Aufwand umfassen, der für die Überwachung und Verwaltung von Investitionen aufgewendet wird, sowie Treuhändergebühren, Buchhaltung und alles andere, was im Allgemeinen mit der Pflege und dem Wachstum des Finanzkapitals der Familie einhergeht. Unter „Recht“ würden wir alle Tätigkeiten zusammenfassen, die zur Erfüllung regulatorischer Verpflichtungen, zur Nachlassplanung, zur Steuerstrategie und -vorbereitung, zu Versicherungen und anderen Maßnahmen des Risikomanagements geleistet werden. Schließlich würde die Kategorie „Familie“ die Zeit und das Budget umfassen, die direkt für Maßnahmen zur Verbesserung der körperlichen, geistigen, emotionalen und spirituellen Gesundheit sowie des Wohlbefindens der Familie aufgewendet werden, einschließlich gemeinsamer Lernaktivitäten, individueller Betreuung und Weiterentwicklung sowie entsprechender Familientreffen oder -retreats.

Was würden wir feststellen?

In den meisten Family Offices würde das *MLF-Verhältnis* (d. h. Geld, Recht, Familie) wahrscheinlich bei sechzig Prozent / dreißig Prozent / zehn Prozent liegen. Dies ist natürlich keine Behauptung, für die wir fundierte Forschungsergebnisse haben. Anekdotische Berichte von Familien und Fachleuten aus Family Offices deuten darauf hin, dass die meisten Family Offices den Großteil ihrer Zeit mit der Vermögensverwaltung verbringen, dicht gefolgt von einem beträchtlichen Aufwand zur Minderung rechtlicher, regulatorischer und steuerlicher Risiken. Gemessen am prozentualen Anteil am Budget und am Zeitaufwand liegen die Gesundheit und die Entwicklung der Familie in der Regel weit abgeschlagen an dritter Stelle.



„WENN DAS MLF-VERHÄLTNIS EINES FAMILIENSYSTEMS AUF DIESE WEISE VERZERRT IST, UNTERNEHMEN DIE FAMILIE UND IHRE BERATER ETWAS DON-QUIXOTISCHES: SIE WOLLEN DAS WOHLBEFINDEN DER FAMILIE ÜBER MEHRERE GENERATIONEN HINWEG ERHALTEN UND SCHÜTZEN, WÄHREND SIE GLEICHZEITIG RADIKAL ZU WENIG DAFÜR INVESTIEREN.“

Selbst diese Zuweisung von zehn Prozent für das Wohlergehen der Familie mag noch großzügig sein. In manchen Büros liegt der Anteil der Kategorie „Familie“ näher bei Null. Ich bin zum Beispiel schon auf Leiter von Family Offices gestoßen, die einige oder sogar alle Familienmitglieder, für die sie tätig sind, noch nie persönlich getroffen haben. Es ist schwer vorstellbar, dass sie sich besonders intensiv mit der Entwicklung der Familie beschäftigen. Und selbst in weniger extremen Situationen könnte ein Großteil dessen, was auf den ersten Blick in die Kategorie „Familie“ zu passen scheint, in Wirklichkeit Zeit sein, die die Familie mit finanziellen und rechtlichen Risiken verbringt. Würde man beispielsweise die Zeit, die bei Familientreffen oder -retreats den einzelnen Kategorien zugewiesen wird, zusammenzählen und das MLF-Verhältnis auf diese Aufteilung anwenden, würde man feststellen, dass sich solche Zusammenkünfte fast ausschließlich auf Geschäftsbesprechungen, Portfolioübersichten, Finanzbildung sowie Fragen der Steuer- und Nachlassplanung konzentrieren. Was wie „Familienzeit“ aussieht, wird oft tatsächlich von finanzieller und rechtlicher Planung in Anspruch genommen.

Wo liegt das Problem?

Wenn das MLF-Verhältnis eines Familiensystems auf diese Weise verzerrt ist, versuchen die Familie und ihre Berater etwas Utopisches: das Wohlergehen der Familie über mehrere Generationen hinweg zu bewahren und zu schützen, während sie gleichzeitig radikal zu wenig in dieses Wohlergehen investieren. Dies wird wahrscheinlich scheitern. Von Generation zu Generation wird selbst die beste finanzielle und rechtliche Beratung eine Familie nicht vor dem Verlust von Charakter, Sinnhaftigkeit und Zusammenhalt bewahren, den die Zeit wahrscheinlich mit sich bringt. *Eine Familie muss verstehen, dass ihr größtes Kapital ihre Familienmitglieder sind, nicht ihre Finanzbilanz – ganz gleich, wie viele Nullen diese Bilanz auch aufweisen mag.* Ebenso muss ein Family Office verstehen, dass sein oberster Zweck darin besteht, in die Menschen in seiner Obhut zu investieren und für sie zu sorgen, nicht in die Dollar in seinen Kassen.

Ein „familienorientiertes Office“, das diese Mission wirklich versteht, unterscheidet sich in Bezug auf Zweck, Strategie und Prioritäten deutlich vom typischen 60/30/10-„Family Office“. Es ist im Geschäft der Vermögenssicherung tätig, jedoch im weitesten Sinne des Wortes. Das Wort „Vermögen“ bedeutet nicht nur Geld. Es steht für Glück, Wohlergehen und alle materiellen und immateriellen Indikatoren für ein erfülltes Leben. Das ist nicht bloße Semantik. Während ein typisches Family Office seine Rolle möglicherweise darin sieht, das finanzielle „Vermögen“ einer Familie zu schützen, versteht ein wahrhaft familienorientiertes Family Office, dass es für diesen umfassenderen Zweck existiert.

Randbemerkung



Family-Office-Technologie: Ein Interview mit Tania Neild

FFI-Praktikerin
von Tania Neild und Mary Duke

Mit dem heutigen Artikel starten wir eine einmonatige Serie zu Themen rund um das Family Office. In der heutigen Ausgabe präsentieren wir ein Interview mit Tania Neild, geführt von FFI-Fellow und Vorstandsmitglied Mary Duke. Thema ist der mitunter komplexe Einsatz von Technologie in Family Offices.

WEITERLESEN

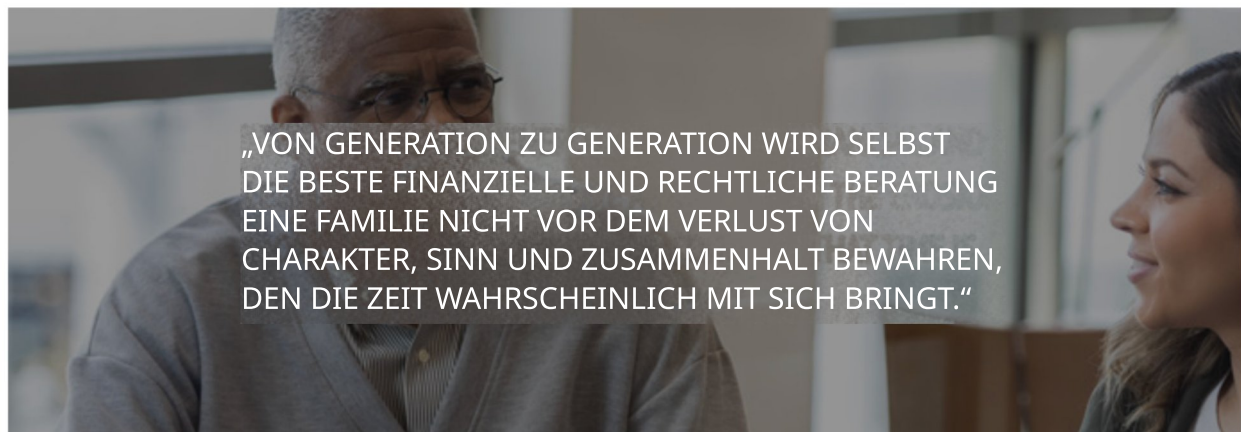
Viele Familien investieren zu viel in die Verwaltung ihres Finanzkapitals und zu wenig in ihr Humankapital. Ich habe mit sehr vermögenden Familien zusammengearbeitet, die über alle erdenklichen Finanz- und Rechtsberater verfügen und die allerbeste Beratung erhalten, die man für Geld kaufen kann, aber dennoch nicht genügend Ressourcen aufbringen, wenn es darum geht, die Familie selbst zu fördern.

Die Ironie dabei ist, dass Investitionen in die Familie entscheidend für den Schutz ihres Finanzvermögens sind; ohne starke Individuen im Kern und starke familiäre Bindungen zwischen diesen Personen neigt das Finanzkapital einer Familie dazu, sich schnell aufzulösen. Sich auf die Familie zu konzentrieren, erweist sich also als finanziell klug. Es ist jedoch unklug, wenn ein Family Office aus diesen rein instrumentellen Gründen versucht, familienorientierter zu werden. Das Vorhaben wird wahrscheinlich scheitern, wenn es sich lediglich um einen getarnten Versuch handelt, das finanzielle Kapital weiter zu stützen. In diesem Bereich kommt es auf die Absichten an.

Warum der Status quo?

Es gibt viele Gründe für das Muster der Unterinvestition in das Humankapital der Familie. Der erste Grund könnte die Gewohnheit sein. Wenn sich jedes Familientreffen seit zwanzig Jahren in erster Linie auf die Überprüfung der finanziellen Investitionen der Familie konzentriert hat, ist es genau das, was die Familie und die Mitarbeiter des Family Office erwarten. Es fällt ihnen möglicherweise schwer, sich eine Tagesordnung vorzustellen, bei der das Humankapital im Vordergrund steht.

Der zweite Grund könnten einschränkende Annahmen über Rollen, Verantwortlichkeiten und die anstehenden Aufgaben sein. Family Offices sind voll von Fachleuten aus technischen Bereichen, aber es gibt nur sehr wenige aus helfenden Berufen, darunter Sozialarbeiter, Mediatoren, Coaches oder Geistliche. Family Offices neigen eher zu kurzfristigem und transaktionsorientiertem Handeln als zu langfristigem und transformativem. Das bedeutet, dass selbst ihre Arbeit im Bereich „Familie“ oft diskret und aufgabenorientiert ist: diese Familiensitzung oder jene Treuhandüberprüfung hinter sich bringen. Darüber hinaus sagen viele Family-Office-Fachleute schnell: „Ich bin kein Therapeut“, sobald es um die komplizierten Familienangelegenheiten geht. Manchmal ist dies eine kluge Wahrung guter beruflicher Grenzen. Doch auch weit jenseits der Therapie gibt es enorme Arbeit zu leisten, um die Familie aufzuklären und ihre Mitglieder zu begleiten. Wenn das Family Office das langfristige Wohlergehen und die Gesundheit der Familie insgesamt nicht aktiv fördert und schützt – wer dann?

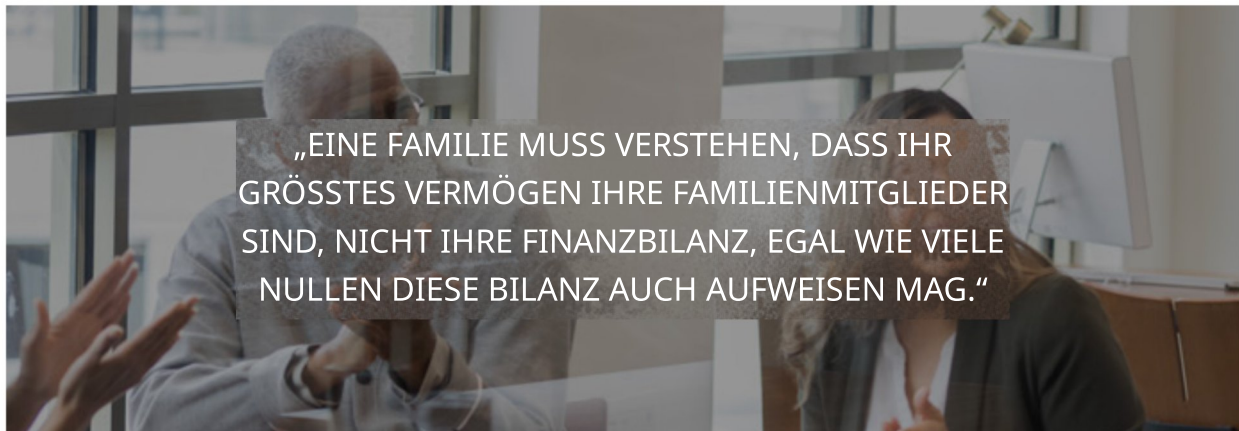


Ein dritter Grund könnte die Unkenntnis darüber sein, was es bedeutet, das Humankapital der Familie in den Mittelpunkt der Arbeit des Family Office zu stellen. Es ist schwer, ein Ziel zu treffen, ohne zu wissen, wie es aussieht. Ich frage Familienmitglieder und Mitarbeiter des Family Office oft, ob sie sich vorstellen können, eine Tagesordnung für ein zweitägiges Familientreffen zu entwerfen, bei der *keine* Zeit für die Besprechung des Finanzkapitals aufgewendet wird. Oft erhalte ich darauf nur verständnislose Blicke. „Zwei ganze Tage, ohne über Geld zu sprechen? Womit sollten wir dann unsere Zeit verbringen?“ Eine solche Reaktion deutet auf ein mangelndes Verständnis dafür hin, wie dem Humankapital der Familie Priorität eingeräumt werden sollte.

Schließlich stelle ich fest, dass viele Familienmitglieder nicht daran glauben, dass sie selbst das wichtigste Kapital ihrer Familie sind. Jahrelange Treffen, bei denen das Finanzkapital im Mittelpunkt stand, haben möglicherweise ihren zynischen Tribut gefordert: Die Familie hat möglicherweise die implizite Botschaft verinnerlicht, dass das Geld – und nicht die Familie – das ist, worauf es ankommt. Oder Familienmitglieder stellen einfach ihren eigenen Wert, ihren Platz in der Welt oder ihre Bedeutung in Frage. Viele generationenübergreifende Familienunternehmen werden von einem charismatischen und äußerst erfolgreichen Gründer ins Leben gerufen, der unter den Familienmitgliedern ein Vermächtnis der Selbstzweifel hinterlassen kann – das Gefühl, niemals den Erwartungen gerecht zu werden. Unabhängig von ihrem Ursprung kann dieser tiefsitzende Zweifel eine Familie davon abhalten, von ihren Beratern eine stärkere Familienorientierung einzufordern. Ohne diesen Druck seitens der Familie bleiben Family-Office-Experten oft in ihrer Komfortzone: bei finanziellen und rechtlichen Themen.

Wie lässt sich das ändern?

Es ist wichtig, genau zu ermitteln, was sich ändern muss, damit ein Family Office wirklich „familienorientiert“ ist. Um es klar zu sagen: Bei diesem Wandel geht es *nicht* darum, das Finanzkapital oder rechtliche Risiken zu ignorieren. Es ist schwierig, das Finanzkapital einer Familie über einen langen Zeitraum hinweg zu schützen: Die Verwaltung von Vermögen und Nachlass erfordert fundiertes Fachwissen, Sorgfalt und Loyalität. Nichts, was hier gesagt wird, soll diese Arbeit schmälern.



Vielmehr ist es mein Ziel, den Blickwinkel zu erweitern, damit die Mitarbeiter des Family Office und die Familienmitglieder, denen sie dienen, das gesamte Spektrum der Themen erkennen, die Beachtung verdienen. Ein familienorientiertes Family Office muss internes Fachwissen aufbauen, das dazu dient, jedem einzelnen Familienmitglied zu helfen, in dem von ihm gewählten Leben zu gedeihen. Darüber hinaus muss es der Familie helfen, sich bewusst zu werden, wie viel Zeit und Mühe sie in dieser Hinsicht investieren kann und sollte. Zu dieser Arbeit gehören unter anderem die Beurteilung der körperlichen und geistigen Gesundheit der Familienmitglieder; die Fokussierung auf die Bedeutung sinnvoller Arbeit; der Aufbau von Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeiten zum Umgang mit Konflikten und Schwierigkeiten; das Erlernen der Integration von Finanzkapital in ein gesundes Leben; der ehrliche Umgang mit Privilegien und Ungleichheit sowie den daraus resultierenden gesellschaftlichen Problemen; die Schaffung einer Familienkultur des lebenslangen Lernens; und die Suche nach spiritueller Sinnhaftigkeit und Bedeutung. Wenn man versucht, ein System mit einem MLF-Verhältnis von 60/30/10 zu verändern, müssen „Geld“ und „Recht“ – zumindest für eine gewisse Zeit – in den Hintergrund treten, damit Themen, die stärker auf das Humankapital ausgerichtet sind, in den Vordergrund rücken können.

Wenn eine Familie und ihr Family Office diese Arbeit leisten, sollten sie dies nicht als neuen Kostenfaktor betrachten, sondern als Kapitalinvestition in das Humankapital der Familie. Genauso wie man Kapitalinvestitionen tätigt, um finanzielle Rendite zu erzielen, tätigt man Kapitalinvestitionen, um menschliche Rendite zu erzielen. Wirklich „familienorientiert“ zu sein bedeutet, den anhaltenden Erfolg, die Gesundheit, das Wachstum und die Integrität jedes einzelnen Familienmitglieds in den Mittelpunkt der täglichen Arbeit des Family Office zu stellen. Dies erfordert den Aufbau echter Beziehungen zu jedem Familienmitglied, das Kennenlernen ihrer Anliegen und Hoffnungen sowie die Entwicklung einer tief verwurzelten Dienstleistungsethik im Family Office, das die Verwaltung des Humankapitals der Familie als vorrangige Aufgabe betrachtet. Es erfordert Zuhören und Verbundenheit sowie ein echtes Bekenntnis zum kontinuierlichen Lernen. Letztendlich ist dies jedoch der lohnendste Weg, den eine Familie und ihre Berater gemeinsam einschlagen können.

Über den Autor



Scott Peppet ist Präsident der Chai Trust Company, dem Family Office seines Schwiegervaters, des Chicagoer Unternehmers Sam Zell. Er verfügt über einen Hintergrund in Rechtswissenschaften und Finanzen; von 2000 bis 2018 war er Professor für Rechtswissenschaften an der University of Colorado, wo er sich auf Verhandlungsführung und Streitbeilegung, verschiedene Aspekte des Transaktionsrechts sowie die Komplexität generationenübergreifender Familienunternehmen konzentrierte. Er hält regelmäßig Vorträge über Family Offices, private Treuhandgesellschaften, generationsübergreifende Führung und das „Eheleben“ in einer Unternehmerfamilie. Zu diesen Themen betreibt er einen aktiven Blog unter www.scottpeppet.com und ist unter speppet@chaitrust.com erreichbar.

Verwandter Artikel

Wenn Ihnen die Ausgabe dieser Woche gefallen hat, lesen Sie doch diesen verwandten Artikel, der sich mit den sich wandelnden Rollen des Family Office befasst.



„Die vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Rollen der Führungskraft im Family Office“ von Annischka Holmes-Moncur

[WEITERLESEN](#)