



Schriftenreihe

Band 10/2011

EQUA-Stiftung (Herausgeber)

GESELLSCHAFTERKOMPETENZ

Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	
<i>Rena Haftlmeier-Seiffert</i>	8
GESELLSCHAFTERKOMPETENZ: VERSUCH EINER ANNÄHERUNG	
<i>Torsten Groth / Arist von Schlippe:</i> Einführung: Gesellschafterkompetenz als Systemkompetenz.....	9
<i>Rudolf Wimmer:</i> Die besondere Verantwortung von Gesellschaftern in Familienunternehmen.....	25
<i>Hermut Kormann:</i> Gesellschafter und die Strategiearbeit.....	34
<i>Rena Haftlmeier-Seiffert:</i> Gesellschafterkompetenz (auch) als Bemühung um Nähe und Balance in Familienunternehmen.....	48
UNTERNEHMENSPRAXIS: WAS GESELLSCHAFTER KÖNNEN SOLLTEN	
<i>Ulrich Wacker:</i> Erwartungen an verantwortungsbewusste inaktive Gesellschafter.....	64
<i>Reinhard Nenzel:</i> Vernünftige Beschlüsse: Familienunternehmen und ihre Gesellschafter.....	72
<i>Bernhard Ludwig / Christoph Weller:</i> Reflexion und Kommunikation: Konflikte erkennen, verstehen und verarbeiten.....	77
<i>Christoph Kolbeck / Tim Bauer:</i> Family Governance in deutschen Familienunternehmen: Führung durch Tradition und klare Spielregeln.....	90

ANLEITUNG: ERZIEHUNG ZU GESELLSCHAFTERKOMPETENZ _____

- Joseph H. Astrachan / Torsten M. Pieper:*
Developing responsible owners in family business..... 102
- Jon Baumhauer:*
Heranführung der nächsten Gesellschaftergeneration
und das Management eines (großen) Familien-
und Gesellschafterkreises am Beispiel Merck..... 111
- Elke Schröder / Nicolas Arnaud:*
„Später werde ich Unternehmer(in)“:
Jugendliche auf dem Karriereweg..... 119
- Mechthild Isenmann:*
Historisches: Kompetenzanforderungen
an Gesellschafter im 15. und 16. Jahrhundert..... 131

PROAKTIVITÄT: GESELLSCHAFTERKULTUR UND FAMILIENKULTUR _____

- Kirsten Baus:*
Verhaltensmuster: Krieg und Frieden in Unternehmerfamilien..... 144
- Viktoria J. Siebke / Roland E. Kidwell / Franz W. Kellermanns /
Kimberly A. Eddleston / Sabine B. Klein:*
Der »Fredo-Effekt« in Familienunternehmen:
Harmonie und Gerechtigkeit oder Verwirrung und Konflikt..... 163
- Raphael M. Zehetbauer:*
Wirtschaftsethik in Familienunternehmen:
Gesellschafter mit beschränkter moralischer Haftung?..... 179
- Thomas Zellweger:*
Zur ökonomischen Beziehung von Kapitalgebern
und Kapitalnehmern in Familienunternehmen..... 192

EINZELASPEKTE: FACETTEN DER GESELLSCHAFTERKOMPETENZ ---

Reinhard Prügl / Ursula Koners:

Die Innovationsfähigkeit von Familienunternehmen:
Fünf Thesen über Herausforderungen für die operative
Führung und die Gesellschafter..... 205

Marc-Michael H. Bergfeld:

Dynamic Dynasties: How Germany's high performance family firms
pursue pan-generational entrepreneurship along technology lifecycles.. 226

Matthias Schüppen:

Eigenkapital – ein Mysterium?
Notizen zur Finanzierung von Familienunternehmen..... 240

Felix Georg Fabis:

Der Gesellschafterausschuss als Gremium
zur Mediation von Gesellschafterkonflikten..... 252

Otto W. Obermaier:

Der Beirat als Schlüsselinstrument langfristigen Unternehmenserfolgs.... 261

Christian Prym:

»Private Equity« aus Sicht der Unternehmerfamilie:
Was bei der Auswahl des richtigen Partners zu beachten ist..... 270

Andreas Richter:

Ziele und Aufgaben von »Single Family Offices«..... 279

Nicola Neuvians / Michael Alberg-Seberich:

Strategische Philanthropie als Gesellschafterkompetenz..... 286

Lars Schatilow:

Strategie oder Zufall: Kommunikation mit der Politik..... 302

NACHWORT ---

Ulrich Wacker..... 311

Autorenverzeichnis..... 314

Ziele und Aufgaben von »Single Family Offices«

Einführung

Die Anzahl privater Großvermögen hat sich über die vergangenen Jahrzehnte weltweit stark erhöht. Weiteres Wachstum wird für die kommenden Jahre prognostiziert.

Die ordnungsgemäße Verwaltung dieser zum Teil über Jahrhunderte gewachsenen Vermögen erweist sich in der Praxis allerdings als zunehmend komplexer und intransparenter. Für Zwecke des Vermögenserhalts und -wachstums bedienen sich vermögende Unternehmerfamilien aus diesem Grund regelmäßig der Dienstleistungen einer Vielzahl von Finanz-, (Steuer-) Rechts- und Investmentexperten. Zwar kann auf diese Art und Weise höchste Beratungsqualität gewährleistet werden, allerdings ist von Fall zu Fall eine Divergenz zwischen individuellen Vorstellungen des Vermögensinhabers und einzelner Beratungsleistungen festzustellen. Auffällig ist, dass in vielen Fällen einzelne Finanzdienstleistungen in Anspruch genommen werden, ohne dass dabei ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt wird.

Das »Single Family Office« bietet in dieser Hinsicht eine Lösung, indem es als Koordinator und Filter zwischen Familie und Anbietern von Finanzdienstleistungen zwischengeschaltet ist und sich dabei auf die spezifischen Anforderungen einer vollumfänglichen Vermögensbetreuung fokussiert. Das »Family Office« ist die umfassendste Form der Vermögensverwaltung, die alle finanziellen und nicht-finanziellen Aspekte des Vermögens einer Familie organisiert und strategisch ausrichtet. Die Entscheidung für die Errichtung eines eigenen »Family Office« gewährleistet eine Beratung aus »einer Hand«, wodurch das Vermögen der Familie – ihren Prinzipien und Leitlinien entsprechend – generationsübergreifend koordiniert, gesichert sowie kontinuierlich ausgebaut wird.

Was ist ein »(Single) Family Office«?

Das »Family Office« ist als Begriff und Organisationsform erstmals im Zeitalter der Industrialisierung in den USA aufgetreten. Heute gilt das im Jahre 1838 gegründete „House of Morgan“ als erstes »Single Family Office« im modernen Sinne, als eine Einheit, die finanzwirtschaftliche, gesellschaftliche und karitative Bedürfnisse einer vermögenden Familie erfüllt. Erst über 100 Jahre später wurde mit „Feri Trust“ das erste »Family Office«, das seine Dienste auch anderen Familien anbot, in Deutschland von der Familie Quandt gegründet. Mittlerweile gibt es in Europa etwa 4000 solcher Institutionen in den verschiedensten Aus-

prägungen, wobei diese Zahl mangels allgemeingültiger Definition lediglich als Richtgröße dienen kann.

Die heutigen Erscheinungsformen eines »Family Office« sind so vielfältig, dass eine exakte Typologisierung nahezu unmöglich erscheint. Das jeweilige Dienstleistungsspektrum orientiert sich an den individuellen finanziellen und nicht-finanziellen Vorstellungen der Vermögensinhaber; die jeweilige Vermögensstruktur und das Zielsystem der einzelnen Familien erfordern von Dienstleistungsanbietern auf dem Gebiet »Family Office« höchste Flexibilität, fachliche Kompetenz und Kreativität. Zur Umsetzung dieser Anforderungen haben sich in der Praxis verschiedenste Geschäftsmodelle entwickelt. Gemeinsam ist diesen Anbietern von »Family-Office«-Dienstleistungen, dass sie eine objektive und ganzheitliche Beratung im Bereich des materiellen wie auch immateriellen Vermögensmanagements verfolgen, das neben der klassischen Vermögensverwaltung (insbesondere Finanz-, Steuer- und Rechtsberatung, Nachfolgeplanung) auch einen Convenience Service umfasst.

Die zwei am häufigsten auftretenden Erscheinungsformen sind in der Praxis das »Single-« und »Multi Family Office«. Während von Familien selbst errichtete »Single Family Offices« als Büros für den hochindividuellen und alleinigen Umgang mit Vermögenswerten einer einzigen Familie verstanden werden, betreuen »Multi Family Offices«, die entweder einer Bank zugehörig sind oder als unabhängige Dritte agieren, mehrere Familien als Klienten. Über die Vorteile und Nachteile der einzelnen Modelle lässt sich im Einzelnen streiten. Sicherlich gewährleistet die Errichtung eines eigenen »Single Family Office« höchste Individualität der Betreuung und sichert gleichzeitig die Kontroll- bzw. Einwirkungsmöglichkeiten der Familie. »Single Family Offices« gehören ihren Kunden und bieten ihre Dienstleistungen nicht am Markt an. Vertriebsaspekte spielen keine Rolle. Nicht zu unterschätzen sind jedoch die damit einhergehenden Fixkostenbelastungen. Für die laufenden Kosten werden 0,5 bis 1 % des verwalteten Vermögens veranschlagt. Zugang zu dieser exklusiven Art der Beratung finden damit aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten erst Vermögen, die einen dreistelligen Millionenbetrag aufweisen. Für Nachfrager von »Multi Family Office«-Dienstleistungen sind die finanziellen Hürden weitaus geringer. Die hohen Fixkosten für technische Systeme, aber auch für das vorgehaltene Personal können auf viele Familien verteilt werden. Durch die Betreuung einer Vielzahl von Familien gelingt es diesen »Family Offices«, ein internationales Expertennetzwerk aufzubauen und ein breites Dienstleistungsspektrum, basierend auf einem umfänglichen Erfahrungshorizont, anzubieten. Abstriche müssen jedoch hinsichtlich der Individualität der Betreuung und der Transparenz sowie Kontrollmöglichkeiten der angebotenen Dienstleistungen in Kauf genommen werden.

Studien zum „Mythos Family Office“ (BFZ, 2009, 1 ff.) belegen, dass sich aus einem »Single Family Office«, das ursprünglich mit der Verwaltung eines

Familienvermögens betraut ist, im Laufe der Zeit zur Nutzung von Skaleneffekten bei der Erbringung solcher Dienstleistungen ein »Multi Family Office« entwickeln kann, wenn es schließlich die Betreuung mehrerer Familienvermögen übernimmt bzw. mehreren Familien bestimmte Serviceleistungen anbietet.¹

Motive für die Gründung eines eigenen »Single Family Office«

Die Motive zur Errichtung eines familieneigenen »Single Family Office« sind so vielfältig und heterogen, wie die Dienstleitung »Family Office« es selbst ist. Zentraler Punkt für die Entscheidung des Betriebs eines »Single Family Office« ist das Vermögen über Generationen »aus einer Hand« zu koordinieren und zu sichern. Nach Conrad Dornier sei das Ziel eines professionellen Umgangs mit liquiden Mitteln, die beispielsweise aus dem Verkauf eines Teils eines Familienunternehmens resultieren, hierbei von immenser Bedeutung.

*„Nachdem Daimler Benz als Mehrheitsgesellschafter in unser Team eingetreten ist, standen wir vor der Aufgabe, uns weniger um das Management im eigenen Unternehmen, als vielmehr um das Management auch von liquiden Vermögen zu kümmern, das wir vorher in dieser Form nicht hatten. Auch das erfordert ein professionelles Management...“
(Dornier, 2006, 35).*

Doch auch soziale Faktoren, wie der generationsübergreifende Familienzusammenhalt und präventive Konfliktvermeidung in Sachen Vermögensmanagement spielen eine entscheidende Rolle. Nach Boris Canessa, Beiratsvorsitzender des Henkel »Family Office«, war auch die Entscheidung der Familie Henkel für die Gründung eines eigenen »Single Family Office« von dem Leitsatz geprägt, Zusammenhalt und Sicherheit für die Familie zu gewährleisten. Um dieses Ziel zu erreichen, sollte nach Vorstellung der Familie Henkel ein »Family Office« mit einer ganzheitlichen Vermögensbetreuung ein zentraler Baustein sein, der neben der Firma Henkel ein zweites Standbein für die Mitglieder der Familie darstelle (Canessa, 2010, 283 ff.). Schließlich ist es auch teilweise der Unmut über den Mangel an Individualität und Koordination der einzelnen Beratungsleistungen, der vermögende Familien zur Errichtung eines eigenen »Family Office« ermuntert. „Ein Grund, warum die Familie entschied, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen, war der Ärger über die Banken“, sagt Dr. Peter Höfer, Enkel des Firmengründers Herbert Höfer. „Wir haben teilweise mit elf Banken

¹ Beim „House of Morgan“ handelte es sich beispielsweise ursprünglich um ein »Single Family Office«, das später seine Dienstleistungen auch anderen Familien wie den Vanderbilts und Guggenheims zugänglich machte (vgl. Haupt/Hilger, 2006).

zusammengearbeitet, was es uns unmöglich machte, gute Konditionen auszuhandeln“. Die Banken vermittelten das Gefühl, dass sie maßgeschneiderte Produkte anböten, doch letztlich werde man einfach ins Schema F gepresst, lautet seine Kritik (Lüdke, 2010, 38 ff.). Die Dinge selbst in die Hand zu nehmen bedeutet allerdings nicht automatisch, dass das Vermögen professioneller gemanagt wird. Es darf nicht verkannt werden, dass die anspruchsvolle Aufgabe der richtigen Auswahl und Gewichtung der Assets im Portfolio zum Tagesgeschäft der Banken gehört und ihnen zur Erfüllung dieser Aufgaben – im Gegensatz zu »Single Family Offices« – erhebliche personelle interne Ressourcen zur Verfügung stehen.

Ziele von »Single Family Offices«

Ein wirklicher Mehrwert aus einer unabhängigen Vermögenskontrolle im Sinne eines »Family Offices« könne nur dann erzielt werden, so Ferdinand Oetker, wenn die persönlich relevanten Ziele, Kennziffern und das vertretbare Risiko im Vorfeld genau definiert werden (Oetker, 2006, 209 ff.). Die Basis für langfristig erfolgreiche und effiziente Beratungsdienstleistungen eines »Single Family Office« ist damit die Einigung (mit) der Familie auf ein Zielsystem (sog. Zielfindungsprozess). Welche Ziele wie und in welchem Umfang allerdings hierbei genau erreicht werden sollen, ist immer eine Frage des Einzelfalls und hängt maßgeblich von den individuellen (Werte-) Vorstellungen sowie Charakteristika des einzelnen Vermögensinhabers ab. Es erklärt sich hierbei fast von selbst, dass die Heterogenität der zu berücksichtigenden Ziele und Präferenzen mit Anwachsen der Anzahl von Familienmitgliedern bzw. Generationen, über welche das Vermögen weitergegeben wurde, erheblich zunehmen (Eiben/Brückner, 2010, 287 ff.).

Insbesondere die nicht-finanziellen Ziele sind häufig schwer transparent zu machen und zu formulieren. Es gilt das Primat einer übergeordneten Familienverfassung, in der ein Grundkonsens über gemeinsam zu verfolgende Prinzipien und Leitlinien, also das Entwicklungsziel der Familie in finanziellen und nicht-finanziellen Fragen, festzulegen ist. Das »Family Office« agiert hier innerhalb der Familie oft als Moderator oder auch Mediator, um einen Ausgleich zwischen den Interessen der Familienmitglieder zu erreichen und tragfähige Lösungsansätze im Sinne der Familienkontinuität zu entwickeln. Je nachdem, welche Vorstellungen die einzelnen Familien im Rahmen des Zielfindungsprozesses verfolgen, ergeben sich hieraus konkrete Zielvorgaben, die als Leitfäden für die Vermögensplanung bzw. -strategie des »Family Office« dienen und sich schließlich in dessen Beratungsleistungen widerspiegeln müssen.

In der Praxis lassen sich mit Blick auf diese konkreten Zielvorgaben immer wiederkehrende Muster erkennen. So wurde in einer Studie des Instituts für Familienunternehmen der WHU zu »Family Office« im deutschsprachigen Raum

festgestellt, dass neben dem Kapitalerhalt als verbreitetes Minimalziel, dem Liquidität und Steueroptimierung nachgeordnet sind, insbesondere auch nicht-finanzielle Ziele wie die Stärkung des Familienzusammenhalts, das Heranführen der nächsten Generation, das Verfolgen gemeinsamer ethischer Ziele und die Sicherung gesellschaftlichen Ansehens als verbreitete Zielsetzungen von »Single Family Offices« identifiziert werden (Eiben/Brückner, 2010, 287 ff.).

Dienstleistungsumfang von »Single Family Offices«

Die bisherigen Ausführungen haben bereits versucht zu verdeutlichen, dass die Aufgaben eines »Family Office« äußerst vielfältig sein können und sich nicht abschließend darstellen lassen. Das liegt nicht zuletzt an dem Umstand, dass das konkrete Tätigkeitsprofil des »Family Office« von den individuellen Ansprüchen der Familie, ihrem Sicherheitsbedürfnis und ihren Gewinnerwartungen abhängt (Erlebach, 2001, 98 ff.). Diese komplexe Verzahnung von persönlichen, familiären, finanziellen und unternehmerischen Zielen eröffnet zwangsläufig ein weites Beratungsfeld. Das typische Aufgabenspektrum eines »Single Family Office« reicht von der Beratung der Familie im Zielfindungsprozess und der Bestandsaufnahme der Vermögenswerte über die Definition der taktischen und strategischen Asset Allokation, der Auswahl von Investmentprodukten, der Liquiditätssteuerung, dem Controlling und der Überwachung der Aufgaben sowie der Steueroptimierung der Investments bis hin zur Erbringung von persönlichen Serviceleistungen, die keinen unmittelbaren Zusammenhang zur Vermögensverwaltung haben (vgl. BFZ, 2009, 1 ff.).

Vermögensverwaltung im weitesten Sinne

So groß das Spektrum der »Single Family Office« Dienstleistungen auch ist, besteht die Kernleistung doch aus der Vermögensverwaltung (Frakas-Richling et al., 2009, 421 f.). Hierzu gehört im Sinne eines ganzheitlichen Beratungsansatzes nicht nur ein professionelles Vermögensmanagement, das neben einer umfassenden Vermögensstrukturanalyse auch eine langfristige Vermögensplanung und -strukturierung sowie ein intensives Vermögenscontrolling erfordert, sondern auch eine professionelle Auseinandersetzung mit der Frage, ob das Vermögen auch aus rechtlichen und steuerrechtlichen Gesichtspunkten optimal strukturiert ist.

Insbesondere das Thema *Nachfolgeplanung* beschäftigt hierbei viele »Single Family Offices«. Das »Single Family Office« unterstützt die Vermögensinhaber zum Beispiel bei der Testamentserrichtung oder -überarbeitung, vereinbart zusammen mit den einzelnen Familienmitgliedern verbindliche Erb- und Nachfolgeregelungen oder etabliert, sofern vom Inhaber gewünscht, langfristige Ver-

füguungsbeschränkungen für nachfolgende Generationen durch Stiftungs- oder Trustgründungen. Darüber hinaus ist im Rahmen der Kostenoptimierung die nationale Steuerplanung unter erbschafts- und schenkungssteuerlichen Gesichtspunkten von zentraler Bedeutung.

Angesichts der Tatsache, dass Wohnsitze und Vermögenswerte der Familienmitglieder regelmäßig in verschiedenen Ländern liegen und insofern auch Berührungspunkte zu anderen Steuerrechtsordnungen bestehen, darf hierbei der Aspekt einer international ausgerichteten Steuerplanungsstrategie nicht vernachlässigt werden.

Sonstige Dienstleistungen

Zusätzlich zu diesen vermögensbezogenen Leistungen wünscht der Kunde eines »Single Family Office« im Regelfall weitere Dienstleistungen, die über die Betreuung des Vermögens hinausgehen. Hierzu gehören beispielsweise die Wahrnehmung von koordinierenden und vermittelnden Funktionen zwischen dem Vermögensinhaber, seiner Familie, Vermögensverwaltern und anderen Experten wie Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern. Es überwacht hierbei sämtliche notwendigen Prozesse aller extern involvierten Berater, wobei die Letztentscheidungskompetenz über die strategische Ausrichtung des Vermögens und darüber, welche Vermögenswerte durch welche Asset Manager betreut werden, dem Vermögensinhaber selbst obliegt (Frakas-Richling et al., 2009, 421 f.). Wichtige vermittelnde Aufgaben übernimmt das »Family Office« darüber hinaus bei der Entscheidungsfindung der Familie über Nachfolgefragen, sofern keine zielführenden Regelungen durch die Familie selbst aufgestellt worden sind. Insbesondere die Beantwortung der Frage, welches Familienmitglied am besten für die Führung des Familienunternehmens geeignet ist, führt unter Umständen zu erheblichen Spannungen im Familienverbund (Eiben / Brückner, 2010, 287 ff.). Das »Single Family Office« kann hier seinen Beitrag als Mediator leisten und aufgrund seiner Position als objektiver Dritter, der von außen an die Familie herantritt, die Entscheidungsfindung der Familie entemotionalisieren und damit unvoreingenommen unterstützen.

Abgerundet wird der Dienstleistungsumfang von »Single Family Offices« durch den sog. Convenience-Service, der je nach Wunsch des Mandanten die privaten Anliegen und Interessen der Familie übernimmt und koordiniert, wobei dem Umfang und der Art dieser Aufgaben keine Grenzen gesetzt sind.

Zusammenfassung

Jede Form intensiver Zusammenarbeit setzt das gegenseitige Verständnis und Vertrauen auf der Ebene von gemeinsamen Wertvorstellungen voraus. Vor die-

sem Hintergrund kann auch eine nachhaltige Zusammenarbeit zwischen einem »Single Family Office« und dem Vermögensinhaber nur dann gewährleistet werden, wenn die Anbieter von »Single Family Office« Dienstleistungen die hinter einer Entscheidung für ein »Single Family Office« stehenden, meist heterogenen und divergierenden Motive und Ziele der zu betreuenden Vermögensinhaber umfassend verstehen. Eine konsequente Ausrichtung des operativen Geschäfts auf die individuellen Bedürfnisse und (Wert-) Vorstellungen der Familie ist der Schlüssel zum Erfolg. Das Dienstleistungsspektrum hängt im Einzelnen sehr von den individuellen Anforderungen und Ansprüchen, also Zielvorstellungen, der einzelnen Familien ab. Einschränkungen sind hierbei nicht zu verzeichnen. Das Angebot reicht von der klassischen Vermögensverwaltung, wie dem Asset- und Portfolio-Management als Kerngeschäft eines »Single Family Office«, bis hin zum Lifestyle-Management der Familie.

Literatur

- Bayerischen Finanz Zentrums e.V.** | Mythos Family Office, München/Zürich **2009**
- Canessa, Boris** | Family Office, in: Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt (Hrsg.), Family Business Governance, Berlin **2010**, 283-286
- Haupt, Felix / Hilger, Thomas** | Das Family Office, Vallendar **2006**
- Dornier, Conrado** | „Finanzmanagement kann man nicht im stillen Kämmerlein erledigen“, in: Bechtolsheim/Rhein (Hrsg.), Management komplexer Familienvermögen, Frankfurt a.M. **2006**, 35-43
- Eiben, Jan / Brückner, Yvonne** | Family Office, in: Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt (Hrsg.), Family Business Governance, Berlin **2010**, 287-303
- Erlebach, Wolfgang** | Das Family Office, in: Gatti/Junker/Schreyer (Hrsg.), Der Privatbankier heute, Festschrift für Prof. Dr. Jörg E. Cramer, Frankfurt a.M. **2001**, 98-121
- Farkas-Richling, Dirk / Fischer, Thomas R. / Richter, Andreas** (Hrsg.) | Private Banking und Family Office, Hamburg/Berlin **2009**
- Lüdke, Ulrike** | Unternehmer im eigenen Family Office, in: wir. Magazin für Unternehmerfamilien 2 **2010**, 38-41
- Oetker, Ferdinand** | „Man muss nicht bei allem dabei sein, was einem gerade angeboten wird.“, in: Bechtolsheim/Rhein (Hrsg.), Management komplexer Familienvermögen, Frankfurt **2006**, 209-217