



## Family Office Management – Eine Dienstleistung im Aufwind

**Gespräch mit Rechtsanwalt Dr. Maximilian Werkmüller, LL.M., Partner bei der Loehr + Company Law GmbH**

Herr Werkmüller, das Thema „Family Office“ wird von Ihnen schon seit vielen Jahren besetzt. Sie behaupten, das Thema befinde sich „im Aufwind“. Bitte erklären Sie uns: Wo kommt der Begriff her und was bedeutet er?

Zunächst einmal meinen persönlichen Dank, dass Sie das Thema zum Gegenstand eines Interviews in Ihrem Magazin machen. In der Tat: Seit einigen Jahren verbreitet sich eine (vergleichsweise) neue Dienstleistung im Markt, die zunehmend das klassische „Wealth Management“ der Banken verdrängt. Die Rede ist vom Family Office Management. Der Trend bei den Vermögenden, sich entweder durch „eigene Leute“ oder jedenfalls durch unabhängige Spezialisten beraten zu lassen, ist ungebrochen – bis heute. Die Zahl der Family Office-Anbieter steigt weiter – übrigens auch hier in Düsseldorf; die Bedeutung von Banken als vertrauenswürdige Ratgeber, die sie in der Vergangenheit einmal wa-

ren, nimmt dementsprechend ab. Es ist die Kehrseite derselben Medaille. Man kann zwei große Gruppen voneinander unterscheiden, einmal die sogenannten „Single Family Offices (SFO)“, die ausschließlich für eine Familie arbeiten und damit nicht im Wettbewerb mit anderen Offices stehen und die sog. „Multi Family Offices (MFO)“, deren Kundenplattform grundsätzlich offen ist.

**Welche Leistungen bieten Family Offices an und wer braucht es eigentlich?** Betrachtet man die Leistungspalette von Family Offices, so gibt es natürlich Schnittmengen zwischen den Leistungen der Single- und der Multi-Family Offices. Beide gleichermaßen bieten in der Regel ganzheitliche Finanzdienstleistungen an. Dazu gehören neben einem Vermögenscontrolling ein Risikomanagement, die Auswahl geeigneter Vermögensverwalter sowie die Generationen übergreifende Finanz- und Nachfol-

geplanung. Dies sind aber nur die technischen Disziplinen.

**Aha, das heißt, es gibt auch untechnische?**

Das stimmt. Die untechnischen Leistungen sind eigentlich eher im Bereich der Single-Family Offices zu finden, und sie betreffen den Bereich des alltäglichen Lebens. Sicherlich kann ein Family Office dafür sorgen, dass die Vermögensverwalter einen guten Job machen, gegebenenfalls eingreifen und die schlechten von den guten trennen. Aber aus Sicht der Familien ist das in der Regel eine Leistung aus der Kategorie „Basic“. Wenn Sie in einem guten Hotel Ihr Smartphone aufladen möchten, dann erwarten Sie, dass die Steckdose funktioniert. Die „Wärme“ entsteht aber, wenn Sie regelmäßig in diesem Hotel übernachten und schon nach kurzer Zeit ein Blumenstrauß auf dem Tisch steht, daneben eine Flasche Ihres Lieblingsweins und für den Abend ein Tisch in Ihrem Lieblingsre-

staurant reserviert ist, ohne dass Sie etwas derartiges veranlasst hätten. Ähnlich ist es mit den sogenannten „Convenience Services“, die eine Familie bei Alltäglichem entlasten, zum Beispiel bei dem Bezahlen von Rechnungen, dem Reifenwechsel oder der Planung einer Auslandsreise. Solche Services werden von Multi-Family Offices meist nicht angeboten – was eigentlich ein Fehler ist.

**Wir verstehen. Aber wer benötigt denn solche Family Office-Services oder gar ein eigenes Family Office ?** Diese Frage kann man nur so beantworten: Derjenige, der sich in Vermögens- und sonstigen Fragen nicht (mehr) in die Hände Dritter begeben möchte, auf deren Handeln er keinen Einfluss hat oder hinsichtlich deren Handeln er Interessenkonflikte vermuten muss. Natürlich muss man ergänzen: und wer es sich leisten kann. Family-Office-Leistungen haben zu Recht ihren Preis. Das müssen sie auch, denn schließlich gibt es keine verdeckten Kosten oder produktbezogene Querfinanzierungen. Dank der digitalen Welt werden aber viele Family Office-Leistungen auch für kleinere Preise erschwinglich. Nehmen Sie zum Beispiel das Vermögenscontrolling: Die Gleichnamigmachung aller Performanceleistungen jedes einzelnen Vermögensgegenstandes und damit die Herbeiführung von Vergleichbarkeit der Leistungen aller beauftragten Vermögensverwalter. Früher war hierfür leicht eine fünfstellige Summe pro Jahr fällig. Heute gibt es die ersten webbasierten Plattformen, die ähnliche Leistungen nahezu umsonst anbieten. Bitte verstehen Sie mich hier nicht falsch: ein individuelles Reporting halte ich immer noch für einen unverzichtbaren Bestandteil eines gelungenen Family-Office Konzepts; aber wir stehen hier kurz vor der „Commoditisierung“, also der „Verrohstoffung“ einer Kerndienstleistung. Dieser Prozess vollzieht sich in vielen anderen Bereichen auch.

**Sie meinen, auch ein Family Office muss „mit der Zeit gehen“ und dafür sorgen, dass seine Leistungen stets marktkonformen Standards entsprechen?**

In der Tat, genau das will ich damit sagen. Insbesondere gilt dies für Multi-Family-Offices, die mit anderen im Wettbewerb stehen. Qualitätsmanagement bei Single-Family-Offices ist manchmal schwieriger.

**Man liest zunehmend, dass Family Offices auch als Investoren in Erscheinung treten. Was muss man sich darunter vorstellen?**

Single- und Multi Family Offices beraten ihre Kunden beziehungsweise Mandanten nicht nur mit Blick auf die liquiden Vermögenswerte. Da das Family Office immer den „Blick aufs Ganze“ richtet, berät es zum Beispiel auch beim Erwerb unternehmerischer Beteiligungen. In der Tat treten Single- und Multi Family Offices seit einigen Jahren zunehmend auch als Investoren im M&A-Segment („Mergers & Acquisitions“ = Markt für unternehmerische Beteiligungen). Typische Käuferwägungen strategischer Investoren, wie etwa die Hebung von Synergien oder der Erwerb von Marktanteilen, spielen bei Family Offices aber keine Rolle. Ein Single Family Office wird Unternehmen hauptsächlich zum Zwecke der Kapitalanlage erwerben. Es agiert daher ähnlich einem Finanzinvestor (Private Equity) und hat ähnliche Bedürfnisse an sowohl die strategische als auch die rechtliche Planung der Transaktion. Der Unterschied zum klassischen Private-Equity Investor liegt aber darin, dass es dem Family Office in der Regel nicht darum geht, das erworbene Unternehmen nach einer Phase der Restrukturierung möglichst zeitnah wieder aus dem Portfolio zu verkaufen, sondern darum, dieses möglichst langfristig in die Beteiligungsstruktur der Familie zu integrieren. Aber auch hier gibt es keine „Blaupause“ – jedes Family Office ist anders und hat seine eigenen Leistungsschwerpunkte.

**Das klingt nach einem interessanten Berufsbild. Wie wird man ein Family Officer?**

Derzeit ist das Berufsbild des Family Officers weder gesetzlich definiert noch geschützt. Jeder darf sich als „Family Officer“ bezeichnen, deshalb lohnt insbesondere der zweite Blick. Ausschlaggebend für einen Family Officer sind dessen Erfahrung, seine

fachliche Expertise, seine Unabhängigkeit in der Entscheidungsfindung und vor allem seine charakterliche Integrität. Wer mit einem Bachelor-Abschluss frisch von der Uni kommt, der kann sicherlich in einem Family Office arbeiten. Er wird aber kaum den Status eines vertrauensvollen Ratgebers erreichen – jedenfalls nicht kurzfristig. Das Vertrauen, das eine Family-Office-Beziehung mehr als alle anderen prägt, wächst über die Zeit. Es entsteht weder bei einer Golfpartie und schon gar nicht bei einem gemeinsamen Mittagessen. Dennoch ergeben viele kleine Mosaiksteine das ganze Bild. Family Officer können einen juristischen oder einen ökonomischen Background haben. Wichtig ist, dass sie in einer fachlichen Disziplin „oben mitspielen“ können. Eine reine Relationship-Funktion reicht nicht aus. Zu Recht. „Guten Tag“ sagen kann jeder, aber ein Problem zudem für eine Familie lösen, kann nur, wer (Unternehmer-)Familien kennt und über entsprechende Erfahrung verfügen.

**Herr Dr. Werkmüller, ein kurzes Fazit bitte.**

„Family Office Management“ zu erklären ist aufgrund der dynamischen Entwicklung in diesem Marktsegment sehr schwierig. Wer ein Family Office beauftragen möchte, um das Vermögen zu verwalten, der sollte sich zuvor ein Bild von den Leistungsunterschieden machen und dann danach entscheiden, bei welchem der am Markt konkurrierenden Offices er sich am besten „aufgehoben“ fühlt. Die „chemische“ Komponente ist beim Family Office-Geschäft sehr stark ausgeprägt. Auf den Typ, den Charakter, die Erfahrung, Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Person(en) kommt es an. Family Office Management ist ein „long term engagement“ – im Idealfall berät das Office die Familie über mehrere Generationen hinweg.

**Dr. Maximilian A. Werkmüller, LL.M., Rechtsanwalt geschäftsführender Gesellschafter LOHR + COMPANY LAW GmbH, Rechtsanwaltsgesellschaft, Düsseldorf**