

Berater und Vertrauter

# Der Leiter eines Family Office

Der Leiter eines Family Office ist nicht nur Vertrauter der Eigentümerfamilie sondern auch Sachwalter von großen Teilen des Familienvermögens. Seine Arbeit ist vielschichtig und findet nicht selten diskret im Hintergrund statt.

Text: Dr. Ulrich Rummel



## Kurzporträt Dr. Ulrich Rummel

Mehr als neun Jahre war Dr. Ulrich Rummel Generalbevollmächtigter und Leiter eines Single Family Office. In dieser Eigenschaft nahm er als Vertrauter der Familie auch Positionen als Geschäftsführer und CFO in den Familienunternehmen wahr. Zuvor war er fünf Jahre Rechtsanwalt in internationalen Sozietäten mit den Schwerpunkten Mergers & Acquisitions und Gesellschaftsrecht. Seit Herbst letzten Jahres ist er als Unternehmensberater und Rechtsanwalt in Frankfurt am Main selbstständig tätig.

Sehr wohlhabende Familien lassen ihr Vermögen oft durch eigene vertraute Mitarbeiter verwalten und nicht mehr nur von externen Dritten wie Vermögensverwaltern und Banken. Man spricht bei dieser Art der Verwaltung neudeutsch von einem Family Office. Der Leiter eines solchen Family Office ist zugleich Vertrauter und Berater der Familie. Die Verwaltung des Vermögens durch eigene Mitarbeiter mag vielschichtige Gründe haben, hervorstechende Aspekte sind die direkte Kontrolle über die eigenen Vermögenswerte zu behalten und nur engen Vertrauten umfassenden Einblick in das Gesamtvermögen zu geben.

## Die Tätigkeitsfelder eines Family Office

Ein zentrales Tätigkeitsfeld eines Family Office ist zunächst die Vermögensverwaltung der Wertpapiere und liquiden Mittel, die oft durch eine Vermögensverwaltungsgesellschaft mit eigenen Wertpapierspezialisten und aus steuerlichen Gründen durch eigene Wertpapierfonds betrieben wird. Die Vorteile liegen auf der Hand. Die Wertpapierspezialisten agieren unabhängig bei der Auswahl der Finanzprodukte. Die Anlagegrundsätze und -strategien können auf kurzem Wege abgestimmt und bei Bedarf schnell veränderten Marktbedingungen oder den Eigentümerinteressen angepasst werden. Zu den Tätigkeiten des Family Officers gehören die Aufsetzung der rechtlichen Struktur der Vermögensverwaltungsgesellschaft und deren Fonds sowie die Überwachung der Einhaltung der Anlagegrundsätze und -strategien. Er agiert als Bindeglied zu den

depotführenden Banken. Weiterhin gehört zum Family Office die Verwaltung von gewerblichem Immobilienbesitz im In- und Ausland – einschließlich des Erwerbs und deren Veräußerung. Bei traditionell denkenden Eigentümerfamilien gehören hierzu nicht selten auch land- und forstwirtschaftliche Flächen. Mildtätige Aktivitäten werden durch gemeinnützige Stiftungen komplettiert. Neben der Eigentümerfamilie kümmert sich der Family Officer als Vorstand beziehungsweise Beirat um die zielgerichtete Mittelverwendung der Stiftung.

## Der Family Officer: Berater und Vertrauter

Darüber hinausgehende Tätigkeiten werden durch die Prägung der Eigentümerfamilie bestimmt: Insbesondere bei aktiven Unternehmerfamilien gehört die Verwaltung bestehender Unternehmensbeteiligungen sowie deren Zu- und Verkäufe zu einem weiteren Hauptgebiet des Family Office. Der Vertraute sitzt oft in den Aufsichts- und Verwaltungsgremien dieser Gesellschaften und nimmt Beratungs- und Kontrollfunktionen wahr. Er kann auch operative Tätigkeiten in einzelnen Beteiligungsgesellschaften wahrnehmen, um die strategischen und finanziellen Interessen der Familie nachhaltig nach innen und außen zu vertreten. Oft werden aber auch die Gesellschaften, die das Familienimperium begründen, nicht durch das Family Office betreut sondern durch die Unternehmerfamilie geleitet. Es findet dann eine gewollte Trennung zwischen Family Office und Unternehmen statt. Die Prüfung und Optimierung der steuerlichen Belange der Eigentümerfamilie, insbesondere bei der Unternehmensnachfolge und Erbschaftssteuer, ist ein klassisches Thema des Family Officers, der neben den steuerlichen Beratern der Familie und gegebenenfalls der Steuerabteilung der Familienunternehmen hiermit befasst ist. Bei der steuerlichen Nachfolgeplanung ist ein Ausgleich zu finden zwischen dem Postulat der Vermögenssicherung und den verschiedenen Interessen der einzelnen Familienmitglieder, die in der Realität auch gelebt werden kann, insbesondere wenn es um Sitzverlegungen von Gesellschaften oder Familienmitgliedern geht.

## Ein Family Officer muss Zuhören können

Ein erfolgreicher Family Officer zeichnet sich zum einen durch seine berufliche Qualifikation aus, zumeist mit kaufmännischer oder juristischer Ausbildung sowie speziellen Fachkenntnissen für die vorstehend genannten Tätigkeiten. Insbesondere ein tiefes Verständnis für wirtschaftliche und steuerliche Zusammenhänge ist erforderlich, gepaart mit generalistischen Fähigkeiten, da die Bandbreite der Tätigkeiten weit gespannt sein kann. Der Vertraute sollte gewohnt sein im Stillen seine Arbeiten erledigen zu können, da die Eigentümerfamilie im Allgemeinen nicht an zu viel Publicity interessiert ist.

Langjährige Berufs- und Lebenserfahrung sind gefordert, um neue Situationen schnell und sicher einordnen zu können und mit Rat und Tat die Eigentümerfamilie unterstützen zu können. Offenheit für neue, unvertraute Situationen sowie eine gewisse Neugier, über den Tellerrand hinauszuschauen, sollte gelebt werden. Dies hilft auch bei Projekten und Vermögen, welche im Ausland belegen sind. Nicht selten arbeitet der Family Officer für eine Familie, deren Oberhaupt mit seinen Ideen im Geschäftsleben äußerst erfolgreich geworden ist und dabei manchmal auch unorthodoxe Wege eingeschlagen hat. Bei der Diskussion um neue Anlagen und Investmententscheidungen ist diese Offenheit für neue Situationen sehr hilfreich, um die Gedanken und Ziele des Unternehmers richtig zu erkennen. Die Fähigkeit zuzuhören zu können ist deshalb essentiell.

„Die *conditio sine qua non* für einen erfolgreichen Family Officer ist die unbedingte Loyalität zur Familie, um ihre Interessen sachgerecht vertreten zu können.“

## Mittlerrolle zwischen Generationen und Familienstämmen

Beharrlichkeit und Durchsetzungskraft, seine eigene Meinung fundiert zu vertreten, gepaart mit der Fähigkeit sich einordnen und Entscheidungen der Familie annehmen und mittragen zu können, ist gefordert. Letztentscheider von Investitionsentscheidungen ist und bleibt die Familie. Die *conditio sine qua non* für einen erfolgreichen Family Officer ist die unbedingte Loyalität zur Familie, um ihre Interessen sachgerecht vertreten zu können. Im Laufe seiner Tätigkeit kommt der Family Officer mit privaten Belangen der Familie in Berührung ohne aber Teil der Familie zu sein. Verschwiegenheit und Loyalität sind auch hier absolutes Muss. Nicht selten kommt dem Family Officer eine Mittlerrolle zwischen den Generationen und Familienstämmen zu, die zu einer der Herausforderungen des Berufes gehört. Unterschiedliche Interessen zwischen den Generationen sind in Einklang zu bringen und Konflikte sind mit Gespür für die Situation und Sensibilität gegenüber den verschiedenen Charakteren zu lösen, da man sprichwörtlich auch leicht „zwischen den Stühlen“ sitzen kann. Als Leiter eines Family Office ist man ein wichtiges Zahnrad in der Verwaltung eines großen Vermögens, was neben der Vielschichtigkeit seiner Aufgaben auch das Reizvolle an der Tätigkeit ist.