White Paper

CREDIT SUISSE

Family Offices – Blick nach vorn

In Zusammenarbeit mit der Universität St.Gallen

Center for Family Business

University of St.Gallen

Inhalt

5 Zusammenfassung

7 Family Office – Grundlagen

8 Entwicklung
10 Drei Family-Office-Modelle
11 Umfassendes Serviceangebot

17 Einrichtung eines Family Office

18 Warum die Einrichtung eines Family Office sinnvoll ist
20 Überlegungen
22 Die Auswirkungen der Rechtsordnung
24 Interne ggü. ausgelagerte Dienstleistungen
28 Auswahl der Dienstleistungspartner

33 Betrieb eines Family Office

34 Governance-Struktur
36 Personal
38 Kostenstruktur
40 Strategische Planung
42 Anlageprozess
46 Was Single Family Offices von der Zukunft erwarten

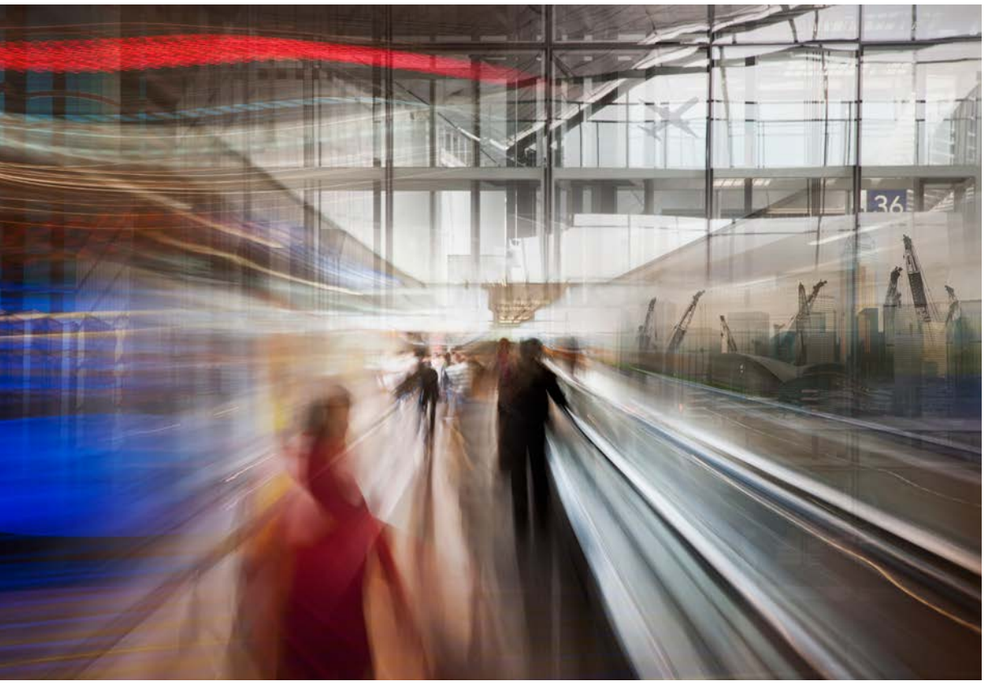
49 Wichtige Trends

50 Privatmärkte
54 Anlegen im Endowment-Stil
56 Fokus auf nachhaltige Anlagen
60 Zweckgerichtete Nachfolgeplanung
64 Technologie im Mittelpunkt
67 Integriertes Risikomanagement

70 Autoren und Mitwirkende

71 Literatur

72 Wichtige Informationen



Zusammenfassung

Angesichts des deutlichen Anstiegs der Anzahl wohlhabender Familien weltweit überrascht es nicht, dass Family Offices immer populärer werden. Durch das exponentielle Wachstum von Family Offices ist auch die Nachfrage nach verlässlichen Informationen über das Thema sowie zu Best Practices gestiegen. Wir haben daher unser White Paper aus dem Jahr 2016 aktualisiert, um die vielfältigen Herausforderungen und Chancen für Family Offices widerzuspiegeln.

Family Offices – Blick nach vorn bietet einen umfassenden und dennoch praktischen Überblick, der sowohl für etablierte Family Offices als auch für Familien, die über die Einrichtung eines Family Office nachdenken, von Nutzen sein soll. In dem White Paper wird die gesamte Family-Office-Journey beschrieben: von der ersten Vision und Einrichtung bis zum Betrieb und zur langfristigen Planung unter Berücksichtigung der wichtigsten Trends.

Wir beantworten darin basierend auf Research, Einblicken und aktuellen Erkenntnissen aus einer globalen Family-Office-Umfrage der Credit Suisse aus dem Jahr 2021 die folgenden Fragen:

- Welche Haupttypen von Family Offices gibt es?
- Welches Dienstleistungsspektrum kann ein Family Office anbieten?
- Was sind die potenziellen Vor- und Nachteile der Gründung eines Family Office?
- Welche Entscheidungen sind in der Einrichtungsphase wesentlich?
- Welche Kosten sind mit dem Betrieb und der personellen Besetzung eines Family Office verbunden?
- Wie sieht die Zukunftsplanung für ein Family Office aus?
- Welche Anlagestrategien werden oder können für die langfristige Planung und für positive gesellschaftliche Auswirkungen berücksichtigt werden?
- Welche Prioritäten haben Family Offices heutzutage?
- Welche externen Faktoren werden die Family Offices von morgen prägen?

Jedes Family Office ist so individuell wie die Familie, der es dient. In diesem White Paper wollen wir die zahlreichen Aspekte und Optionen, die Family Offices zur Verfügung stehen, beleuchten.

Dieses Dokument ist für Sie hoffentlich ebenso praktisch wie nützlich.

Family Office – Grundlagen

Einst nur dem Adel vorbehalten, haben sich Family Offices zu einem vielseitigen Angebot entwickelt, das wertvolle, wenn nicht sogar unverzichtbare Dienstleistungen für vermögende Familien auf der ganzen Welt bereitstellt.

Entwicklung

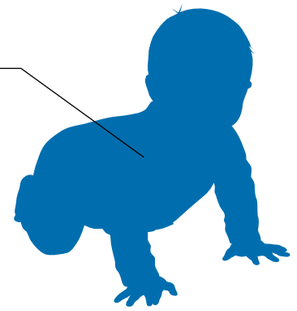
Family Offices gibt es bereits seit dem 6. Jahrhundert, als die Verwaltung des königlichen Vermögens dem Hofmarschall zufiel. In der Neuzeit hat sich das Konzept des Hofmarschalls zu den Family Offices entwickelt, die wir heute kennen. John D. Rockefeller Sr. errichtete 1882 das Rockefeller Family Office, das erste Family Office in den USA, das jetzt auch andere Familien betreut.

Ein Family Office erbringt in der Regel auf die Bedürfnisse und Ziele der Familie, für die es gegründet wurde, zugeschnittene Dienstleistungen. Es gibt viele verschiedene Arten von Family Offices, die alle in der Regel eine Gemeinsamkeit haben: Es handelt sich normalerweise um Organisationen im Familienbesitz, die das private Vermögen und die Angelegenheiten einer Familie verwalten. Durch neue Äste am Stammbaum – nach der Geburt von Kindern und Enkeln und durch angeheiratete Verwandte – wird die Vermögensbasis der Familie komplexer. Familien professionalisieren die Verwaltung des privaten Vermögens dann in der Regel und gründen Single Family Offices (SFOs).

Mit kommenden neuen Generationen steigt die Anzahl der Familienmitglieder, die vom SFO bedient werden. Dies kann zu Problemen in Bezug auf die Bandbreite der benötigten Dienstleistungen und möglicherweise zur Gründung eines weiteren SFO für bestimmte Familienmitglieder führen. Im Gegensatz dazu entsteht ein Multi Family Office (MFO) in der Regel als kommerzielles Konzept, dessen Ziel die Unterstützung mehrerer, wahrscheinlich nicht verwandter Familien ist. MFOs erbringen meist gebündelte Dienstleistungen für ihre Kunden und werden als gewinnorientierte Finanzdienstleister betrieben.

2

Durchschnittliche Anzahl der Generationen der Familie, die von einem Single Family Office betreut werden



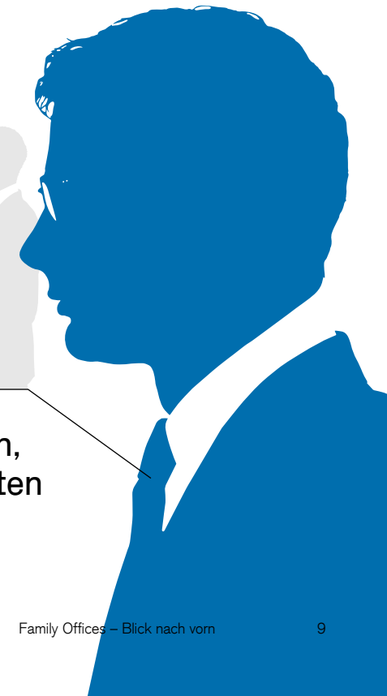
6

Durchschnittliche Anzahl der Familienmitglieder, die von einem Single Family Office betreut werden

Es gibt keine genaue Zahl, die die weltweite Verbreitung von Family Offices beziffert. Laut Schätzungen gab es 2019 über 7300 SFOs[1]. Das exponentielle Wachstum der letzten Jahre ist auf den explosionsartigen Anstieg des weltweiten Vermögens zurückzuführen. Dieses verteilt sich zunehmend auf sehr wohlhabende Familien, die einen Plan für den Vermögenstransfer an die nächste Generation benötigen.

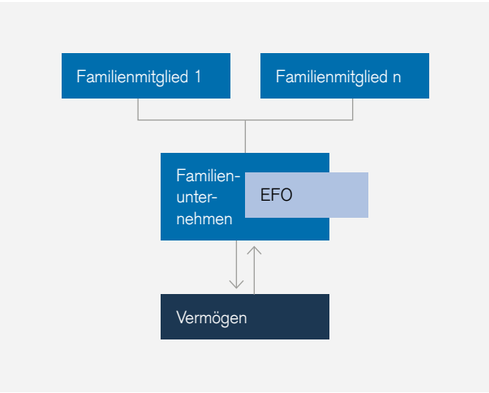
10

Durchschnittliche Anzahl der Personen, die in einem Single Family Office arbeiten

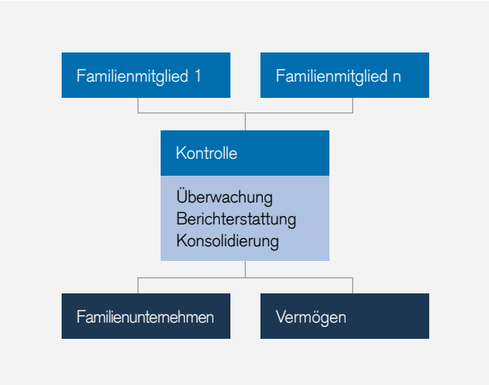


1 UBS & Campden Research (2019). Global Family Office Report 2019.

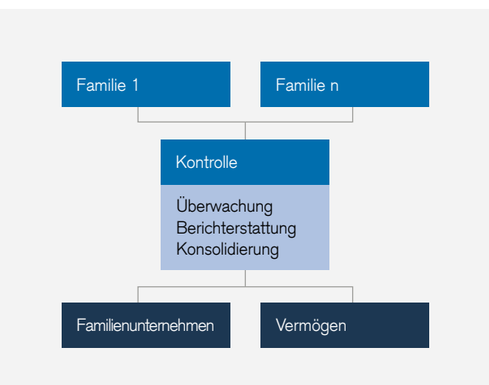
Drei Family-Office-Modelle



Embedded Family Office (EFO)
Ein EFO ist in der Regel eine informelle Struktur, die innerhalb eines Familienunternehmens besteht. Da die Familie ihr privates Vermögen als Teil des Familienunternehmens versteht, vertraut sie die Verwaltung ihres privaten Vermögens vertrauenswürdigen und loyalen Mitarbeitenden des Familienunternehmens an. In vielen Fällen sind es der Chief Financial Officer (CFO) des Familienunternehmens und andere Mitglieder aus der Finanzabteilung, die Pflichten im Zusammenhang mit dem Family Office ausüben. Sie berichten an den Chief Executive Officer (CEO), der das Familienunternehmen führt, sowie an die Besitzerfamilie des privaten Vermögens.



Single Family Office (SFO)
Ein SFO ist eine separate Rechtseinheit, die nur eine Familie betreut. Die Familie besitzt und kontrolliert das SFO. Dieses stellt spezialisierte, massgeschneiderte Dienstleistungen gemäss den Bedürfnissen der Familienmitglieder bereit. Typischerweise sind voll funktionsfähige SFOs vollständig oder teilweise an der Verwaltung der Anlagen, Treuhandkonten, Trusts und des Nachlasses einer Familie beteiligt. Zudem bieten viele zusätzlich Concierge-Dienstleistungen zur Erfüllung der privaten Bedürfnisse der Familie an, wie Konfliktmediation, Ausbildung und Philanthropie.



Multi Family Office (MFO)
Ein MFO verwaltet die finanziellen Angelegenheiten mehrerer Familien, die in der Regel nicht miteinander verwandt sind. Wie Single Family Offices sind auch MFOs häufig an der Verwaltung der Treuhandkonten, Trusts und des Nachlasses von Familien sowie ihrer Anlagen beteiligt. Einige bieten zudem Concierge-Dienstleistungen an. Die meisten MFOs haben einen kommerziellen Hintergrund, da sie ihre Dienstleistungen an andere Familien verkaufen. Es gibt nur sehr wenige private MFOs, die nur für eine Handvoll Familien arbeiten und anderen nicht offenstehen. Es gibt zwar Ausnahmen, aber es ist sehr selten, dass SFOs im Laufe der Zeit zu MFOs werden. Dies liegt an ihren unterschiedlichen grundlegenden Zielen: Bereitstellung massgeschneiderter Dienstleistungen ausschliesslich für eine Familie (als SFO) oder Bereitstellung gebündelter Dienstleistungen für mehrere Familien auf skalierbare und wirtschaftlich orientierte Weise (als MFO).

Im Folgenden befassen wir uns schwerpunktmässig mit SFOs, sofern nicht anderweitig angegeben.

Umfassendes Serviceangebot

Obwohl das Anlagemanagement die Kerndienstleistung vieler Family Offices ist, kann ein ausgereiftes Family Office eine Reihe weiterer Dienstleistungen erbringen, wie Aus- und Weiterbildung sowie Sicherstellung von Best Practices im Bereich Family Governance.

In diesem Abschnitt werden wir das gesamte Dienstleistungsangebot betrachten, das ein reifes Family Office anbieten könnte. Dies umfasst:

Finanzplanung

- Anlagemanagementdienstleistungen
- Portfoliomanagementdienstleistungen
- Strategische Asset Allocation und Anlagerichtlinien
- ESG-Auswirkungen (Umwelt, Soziales und Governance) und Philanthropie
- Life Management und Budgetierung

Strategie

- Aus- und Weiterbildung
- Nachlass- und Vermögenstransfer an die nächste Generation
- Geschäfts- und Finanzberatung

Governance

- Family Governance
- Verwaltungsleistungen
- Berichterstattungs- und Aufzeichnungsleistungen
- Nachfolgeplanung

Beratung

- Risikomanagement
- Compliance- und regulatorische Unterstützung
- Steuer- und Rechtsberatung
- Versicherungs- und Gesundheitslösungen

Finanzplanung

Anlagemanagementdienstleistungen
Das Anlagemanagement ist nach wie vor der wichtigste Grund für die Einrichtung eines Family Office, da es massgeblich für die Vermögenserhaltung ist. Diese Dienstleistungen können Folgendes umfassen:

- Beurteilung der finanziellen Gesamtsituation
- Festlegung der Anlageziele und -philosophie der Familie
- Unterstützung der Bankbeziehungen
- Liquiditätsmanagement für die Familie
- Due Diligence für Anlagen

Portfoliomanagementdienstleistungen
Diese Dienstleistungen können Folgendes umfassen:

- Bereitstellung praktischer Unterstützung bei der Verwaltung eines grossen, komplexen Anlageportfolios zur Vermehrung des Familienvermögens (z. B. Research bezüglich unterschiedlicher Anlageziele)
- Regelmässige Beurteilung der Performance jeder einzelnen Anlage
- Optimierung der Rendite des gesamten Anlagenportfolios durch Erhöhung/Reduzierung spezifischer Anlageklassen

Dienstleistungen im Zusammenhang mit strategischer Asset Allocation und Anlagerichtlinien
Im Rahmen der Verwaltung des Familienvermögens können Family Offices auch Richtlinien für das Anlegen in verschiedene strategische Anlageklassen vorschlagen, um beständiges Wachstum sicherzustellen. Diese Dienstleistungen können Folgendes umfassen:

- Festlegung von Risikoprofilen (z. B. Liquiditätsanforderungen), Anlagezielen und -horizonten
- Allokation von Anlagen mit einer Mischung aus Kapitalmarkt- und Nicht-Kapitalmarktanlagen
- Beurteilung der Gewichtung der verschiedenen Anlageklassen wie Aktien, festverzinsliche Anlagen, alternative Anlagen und Barmittel

ESG-Auswirkungen (Umwelt, Soziales und Governance) und Philanthropie
Die Unterstützung der Nachhaltigkeitsziele der Familie ist eine zunehmend wichtige Rolle von Family Offices. Dies umfasst das Engagement der Familien im ESG-Bereich, den Beitrag zu positiven gesellschaftlichen Auswirkungen sowie philanthropische Aktivitäten. Diese Dienstleistungen können Folgendes umfassen:

- Bewertung von ESG-Risiken, die sich nachteilig auf das Familienvermögen auswirken können
- Einbeziehung von ESG-Überlegungen in Anlageentscheidungen
- Anlage in Ziele mit direkten und messbaren gesellschaftlichen Auswirkungen
- Planung philanthropischer Aktivitäten
- Unterstützung bei der Gründung und Verwaltung gemeinnütziger Organisationen (z. B. Stiftungen und Trusts)
- Beratung bei der Spendenstrategie
- Organisation von ESG- und nachhaltigen Anlagen, Impact Investing sowie gemeinnützigen Aktivitäten (einschliesslich Due Diligence)

Life Management und Budgetierung
Einige dieser Dienstleistungen sind typische Concierge-Dienstleistungen, sie haben aber einen weiteren Anwendungsbereich und können auch Finanzplanungsdienstleistungen umfassen, wie beispielsweise:

- Organisation von Clubmitgliedschaften (z. B. Golfclubs, private Clubs)
- Management von Ferienhäusern, Privatjets und Jachten
- Budget-Dienstleistungen, einschliesslich Wealth Reviews, Analyse der kurz- und mittelfristigen Liquiditätsanforderungen und langfristigen Ziele

Strategie

Aus- und Weiterbildung
Dieser Bereich befasst sich zum Grossteil mit der Aus- und Weiterbildung der nächsten Generation in Bereichen wie Vermögensverwaltung, Finanzkompetenz und breiteren wirtschaftlichen Angelegenheiten. Diese Dienstleistungen können Folgendes umfassen:

- Sicherstellung der Verpflichtung zum Angebot von Aus- und Weiterbildungsprogrammen für die Familie
- Koordination der Aus- und Weiterbildungsprogramme mit externen Beratern

Nachlass- und Vermögenstransfer an die nächste Generation
Family Offices sind oft an der Unternehmensnachfolge- und Nachlassplanung beteiligt, um einen Vermögenstransfer an die nächste Generation zu ermöglichen. Diese Dienstleistungen können Folgendes umfassen:

- Vermögensschutz, Transferanalyse und -planung für die Verwaltung aller Vermögenswerte und Einkommensquellen
- Massgeschneiderte Dienstleistungen für die Nachlassabwicklung und -verwaltung
- Professionelle Beratung in Bezug auf Vermögenstransfer an die nächste Generation

Geschäfts- und Finanzberatung
Neben der Vermögensverwaltung bieten Family Offices auch Beratungsdienstleistungen zur Finanzierung und Förderung des Familienunternehmens an. Diese Dienstleistungen können Folgendes umfassen:

- Konsortialkredite
- Promoter Financing
- Überbrückungsfinanzierung
- Strukturierte Finanzierung
- Private Equity
- Fusionen und Übernahmen
- Management-Buyouts
- Business Development

Governance

Family Governance
Family Offices müssen häufig als Vermittler zwischen Familienmitgliedern fungieren und den Zusammenhalt zwischen verschiedenen Zweigen der Familie sicherstellen. Diese Dienstleistungen können Folgendes umfassen:

- Kontinuitätsplanung für unerwartete Unterbrechungen in der Führung des Familienunternehmens
- Beurteilung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) im Zusammenhang mit den wichtigen Entscheidungsträgern, sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Familie
- Koordination des Familienrats und von Familien-Meetings
- Einführung einer Familiencharta oder Familienverfassung zur:
  i. Formalisierung der vereinbarten Entscheidungsstruktur und Ziele der Familie
  ii. Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten
  iii. Entwicklung von Richtlinien und Verfahren gemäss den Werten und Zielen der Familie
  iv. Festlegung von Prozessen zur Beilegung potenzieller Konflikte zwischen Familienmitgliedern

Verwaltungsleistungen
Verwaltungs- und Backoffice-Dienstleistungen sind für den reibungslosen Betrieb eines Family Office unerlässlich. Diese Dienstleistungen können Folgendes umfassen:

- Unterstützung bei Rechtsfragen und Compliance
- Mitarbeitermanagement und -leistungen
- Vermittlung im Bereich Public Relations und Management von Public-Relations-Agenturen
- Vermittlung von Technologiesystemen und Lieferantenmanagement

Berichterstattungs- und Aufzeichnungsleistungen
Weitere Kerndienstleistungen sind das Führen von Aufzeichnungen und die Sicherstellung einer transparenten Kommunikation. Diese Dienstleistungen können Folgendes umfassen:

- Konsolidierung aller und Berichterstattung über alle Vermögenswerte des Unternehmens
- Konsolidierung von Performance-Berichten und Benchmark-Analysen
- Pflege eines Online-Berichtssystems
- Erstellung von Steuererklärungen und Steuer-Reporting
- Koordination des Austausches mit Bankpartnern

Nachfolgeplanung[2]
Dies ist eine der wichtigsten Dienstleistungen. Family Offices können der Familie nicht nur beim Transfer des Familienvermögens, sondern auch bei der Weitergabe der Familienwerte an die nächste Generation helfen, die die Familie und das Familienunternehmen (falls vorhanden) in den kommenden Jahrzehnten führen wird. Diese Dienstleistungen können Folgendes umfassen:

- Entwicklung von Kriterien für die Nachfolgerauswahl
- Bereitstellung von Schulungen für Nachfolgekandidaten
- Unterstützung des Vermögens-, Eigentums-, Wissens- und Verantwortungstransfers von den derzeitigen Familienoberhäuptern an die Nachfolger
- Anpassung der Rollen der sich im Ruhestand befindlichen Mitglieder der Familie und Festlegung der Rolle der nächsten Generation
- Vermittlung zwischen Nachfolgern und Nicht-Nachfolgern

2 Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), 305–328.

Beratung

Risikomanagement
Dieser Bereich hat in der Vergangenheit auch eine wichtige Rolle beim Schutz des Familienvermögens in Bezug auf mögliche Risiken gespielt. Diese Dienstleistungen können Folgendes umfassen:

- Risikoanalyse, -messung und -berichterstattung
- Beurteilung von Sicherheitsoptionen für Kunden und Eigentum
- Entwicklung von Disaster-Recovery-Optionen und -Plänen
- Schutz von Vermögenswerten und Daten
- Überprüfung der Social-Media-Politik und Unterstützung beim Reputationsmanagement

Compliance- und regulatorische Unterstützung
Family Offices müssen die strikte Einhaltung von Vorschriften im Zusammenhang mit Anlagen, Vermögenswerten und dem Geschäftsbetrieb sicherstellen. Diese Dienstleistungen können Folgendes umfassen:

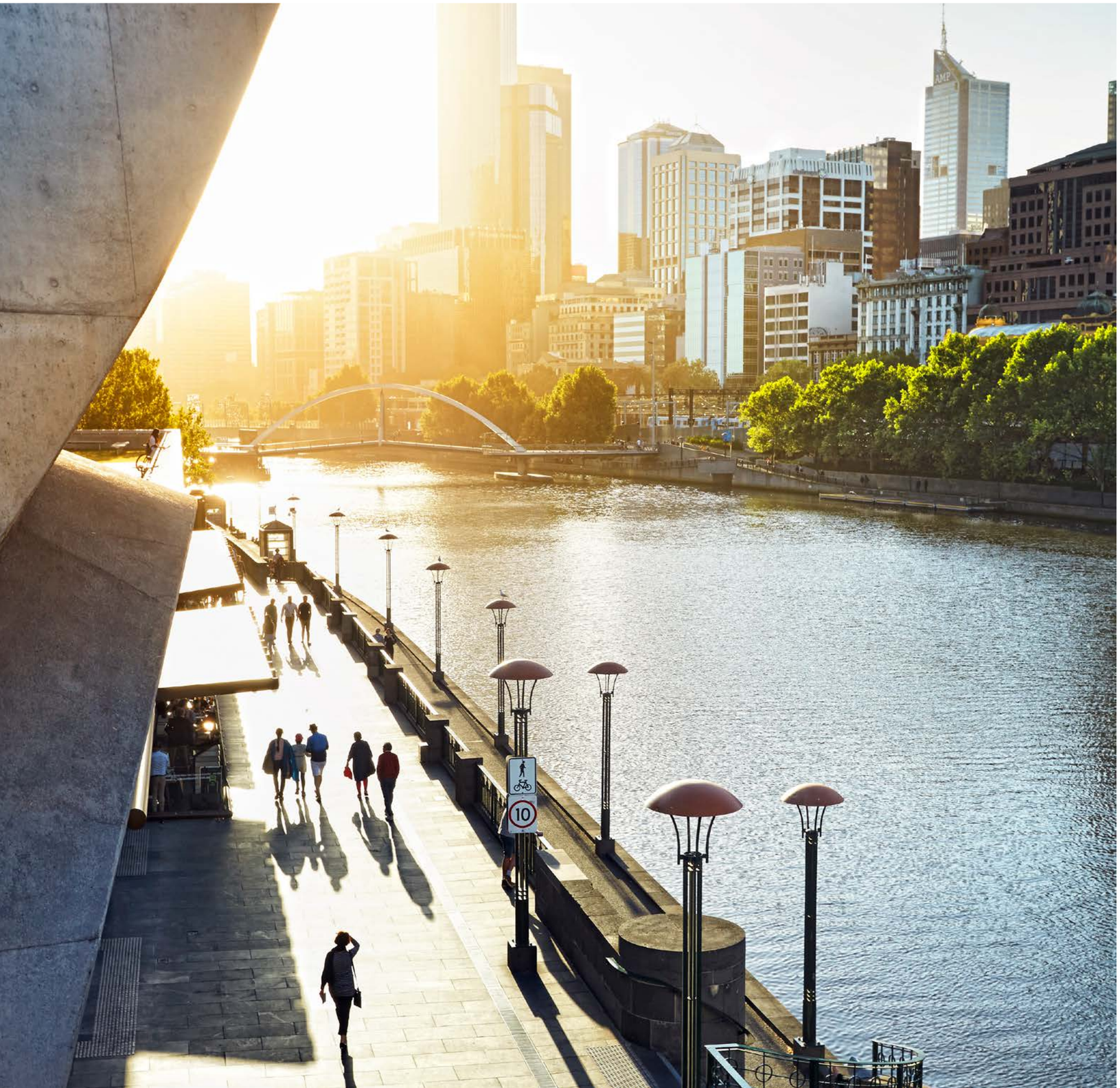
- Einrichtung eines Corporate-Governance-Mechanismus, wie z. B. Gründung eines unabhängigen Advisory Board
- Performance-Überwachung und interne Revisionsdienstleistungen
- Stärkung des regulatorischen Anlageprozesses

Steuer- und Rechtsberatung
Steuer- und Rechtsberatung zählt zu den Hauptaufgaben eines Family Office. Zu den Dienstleistungen gehören in der Regel Bereitstellung eines General Counsel und/oder eines Chartered Accountant oder mehrerer Buchhalter und Steuerexperten. Diese Dienstleistungen können Folgendes umfassen:

- Entwicklung eines Steuerplans, der den Bedürfnissen der Familie am besten gerecht wird
- Planung von Anlage- und Nachlassstrategien, die sowohl Erträge aus Anlage- als auch aus Nicht-Anlagequellen sowie deren steuerliche Auswirkungen berücksichtigen
- Sicherstellung, dass alle Teile des Family Office steuerkonform sind

Versicherungs- und Gesundheitslösungen
Family Offices können Familienmitglieder auch bei Gesundheitsfragen beraten, sowohl in Bezug auf die physische als auch auf die psychische Gesundheit, sowie zu den damit verbundenen Kosten. Diese Dienstleistungen können Folgendes umfassen:

- Organisation regelmässiger Vorsorgeuntersuchungen für Familienmitglieder
- Beurteilung von Versicherungsanforderungen und -policen sowie deren Überwachung



Einrichtung eines Family Office

Beim Übergang von der Planung zur Realisierung eines Family Office müssen die Bedürfnisse des Family Office näher betrachtet werden. Ein klarer und praktischer Rahmen zur Entscheidungsfindung kann die Einrichtung des Family Office unterstützen und es für die Zukunft stärken.

Warum die Einrichtung eines Family Office sinnvoll ist

Nach der Identifizierung der drei Haupttypen von Family Offices und ihrer potenziellen Dienstleistungen kann eine Familie sich darüber Gedanken machen, warum die Einrichtung eines Family Office die richtige Entscheidung für sie sein könnte.

Die folgende Liste enthält neun Gründe dafür, warum die Gründung eines Family Office sinnvoll sein könnte.

1 Generationenübergreifender Vermögenstransfer

Der wesentlichste Grund ist der Wunsch, einen reibungslosen generationsübergreifenden Vermögenstransfer sicherzustellen und familieninterne Streitigkeiten zu reduzieren. Dieser Wunsch wird von Generation zu Generation stärker, da die Verwaltung des Familienvermögens immer komplexer wird.

2 Trennung von Unternehmen, Familie und Investitionen

Family Offices ermöglichen die Trennung oder zumindest Unterscheidung zwischen dem Familienunternehmen und dem Familienvermögen bzw. zusätzlichen Besitztümern.

3 Schutz der Privatsphäre und Vertraulichkeit

Manche Familien bevorzugen unter Umständen für bestimmte Aktivitäten Anlagevehikel wie beispielsweise eine Zweckgesellschaft oder ihren eigenen Anlagefonds (auch als Private Label Fund bezeichnet). Auf diese Weise müssen die Familienmitglieder nicht alle Anlageaktivitäten als natürliche Personen selbst vornehmen und können diese an das Anlagevehikel und dessen Directors delegieren und so mehr Privatsphäre und Vertraulichkeit gewährleisten. Wie alle anderen Anleger auch, müssen Family Offices die wirtschaftliche Berechtigung bei ihren Bankpartnern dokumentieren. Ein Family Office erhöht in Wirklichkeit die Visibilität und ist kein Mittel zur Verschleierung der Identität der Anleger.

4 Governance- und Managementstrukturen

Ein unabhängiges Family Office kann Governance- und Managementstrukturen bereitstellen, die die Komplexität des Familienvermögens berücksichtigen und der Familie helfen, zukünftige Konflikte zu reduzieren oder ganz zu vermeiden.

5 Abstimmung der Interessen und der Mission

Eine Family-Office-Struktur sorgt auch dafür, dass die Interessen zwischen den Familienmitgliedern sowie die Interessen zwischen Finanzberatern und der Familie besser abgestimmt sind. In einer Nicht-Family-Office-Struktur mit mehreren Beratern für verschiedene Familienmitglieder ist eine solche Abstimmung schwer zu erreichen.

6 Zentralisierung anderer Dienstleistungen

Family Offices können verschiedene professionelle Dienstleistungen im Zusammenhang mit ESG, Nachhaltigkeit und Impact Investing sowie Philanthropie, Steuer- und Nachlassplanung, Family Governance, Kommunikation und Weiterbildung koordinieren, die alle das Ziel verfolgen, die Mission und die Ziele der Familie zu verwirklichen.

7 Potenziell höhere Renditen

Durch die Bündelung und Professionalisierung von Aktivitäten im Bereich Vermögensverwaltung könnten Family Offices mit ihren Anlagen höhere Renditen bei geringerem Risiko erzielen. Family Offices können auch bei der Formalisierung und Optimierung des Anlageprozesses helfen.

8 Risikomanagement

Family Offices können eine operative Konsolidierung des Risiko- und Performance-Managements sowie der Berichterstattung ermöglichen. Dies hilft den Beratern und Principals dabei, effizientere Entscheidungen zur Erreichung der Anlageziele der Familie zu treffen.

9 Dreh- und Angelpunkt für die Familie

Wenn das Hauptfamilienunternehmen verkauft wurde, kann ein Family Office zum neuen Dreh- und Angelpunkt für die Familienmitglieder werden. Ein Family Office könnte beispielsweise zur Verwaltung der Finanzanlagen und Immobilien oder der philanthropischen Aktivitäten der Familie eingesetzt werden.

Überlegungen

Ungeachtet dieser potenziell logischen Gründe ist die Einrichtung eines Family Office ein enormes Unterfangen, das unter Umständen den Erwartungen der Familie nicht gerecht wird. Daher müssen bei der Planung mögliche Zweifel und gemeinsame Bedenken berücksichtigt werden.

1 Kosten

Die Kosten für den Betrieb eines Family Office und die Durchführung von regulatorischer und Compliance-Berichterstattung sind nach wie vor hoch. Bevor ein Family Office seine Fixkosten realistisch kompensieren kann, muss das von ihm verwaltete Vermögen erheblich höher sein.

2 Vertrauen in externe Manager

Für die Einrichtung eines Family Office muss die Familie ein gewisses Mass an Vertrauen in die Zusammenarbeit mit Vermögensverwaltern und Beratern haben, die nicht zur Familie gehören. Da Vertrauen in der Regel durch langjährige Beziehungen entsteht, brauchen Familienmitglieder der nächsten Generation unter Umständen etwas Zeit, um dasselbe Vertrauensverhältnis aufzubauen. Wenn neue Berater hinzukommen, muss ein Vertrauensverhältnis mit alten und neuen Mitgliedern der Organisation sowie mit Mitarbeitenden aufgebaut werden, die nicht zur Familie gehören.

3 Erwartungen in Bezug auf Renditen

Letztendlich ist es die Kontinuität von Family Offices, die den Vermögenserhalt sicherstellt. Es könnten Zweifel von Seiten der Familie bestehen, dass Family Offices das Vermögen der Familie «besser» verwalten können als andere Anbieter in der Vermögensverwaltungs- und Asset-Management-Branche.

4 Markt-, Rechts- und Steuerinfrastruktur

Family Offices funktionieren besser, wenn sie in liquiden und ausgereiften Märkten innerhalb stabiler Rechts- und Steuersysteme tätig sind. Das Fehlen solcher Systeme in einigen der Schwellenländer hat womöglich die Entwicklung von Family Offices untergraben und zur Errichtung von Family Offices in benachbarten Märkten geführt. Dies wäre eine Erklärung dafür, warum es für beachtliche Vermögen in einigen Schwellenländern keine entsprechende Zahl von Family Offices in diesen Märkten gibt.

Nach Abwägung der potenziellen Vor- und Nachteile für die Gründung eines Family Office kann die Familie mit der Entwicklung des strategischen Plans für das Family Office beginnen, um das Family Office langfristig nicht auf Defizitbasis zu betreiben, d. h. als reine Kostenstelle. Ein strategischer Plan erfordert Gewissenhaftigkeit und eine Vision für die Umsetzung, die die Weichen für die Zukunft des Family Office stellen.

Die Auswirkungen der Rechtsordnung

Rechtliche Struktur
Es ist wichtig zu verstehen, wie die Rechtsordnung das Geschäftsumfeld gestalten kann. International tätige Familien müssen dabei nicht nur das Land berücksichtigen, in dem das Family Office angesiedelt sein wird, sondern auch den genauen Standort. Grund hierfür ist, dass sich in einigen Ländern wie den USA oder der Schweiz die Steuer-, Rechts- und Justizstruktur von Bundesstaat zu Bundesstaat (bzw. von Kanton zu Kanton) stark unterscheiden kann.

Als Ausgangspunkt ist es hilfreich festzustellen, ob das Family Office:
- Eigentümer des Familienvermögens sein wird,
- das Familienvermögen im Namen der Familienmitglieder verwalten wird oder
- die Familienmitglieder nur zu ihren gemeinsamen Anlagen und ggf. anderen Belangen beraten wird.

Abhängig von den in der Rechtsordnung bestehenden Rahmenbedingungen sind auch andere Aspekte innerhalb des vorhandenen rechtlichen, steuerlichen und regulatorischen Rahmens zur Optimierung der jeweiligen Situation zu berücksichtigen. Sich verändernde globale Steuergesetze sind laut dem 2021 durchgeführten Single Family Office Survey der Credit Suisse bereits ein Anlass zur Sorge: 29 % der Family Offices nennen diese als eine der grossen Herausforderungen im kommenden Jahr.

Struktur
Die Struktur bezieht sich auf die Rechtsform des Family Office und die Eigentümerstruktur, sowohl für derzeitige als auch für zukünftige Generationen (unter der Annahme, dass das Family Office nicht nur die erste Generation unterstützt). Wenn das Family Office mit einem Familienunternehmen verknüpft ist, muss geklärt werden, ob es das Unternehmen unterstützt. Dies könnte zur steuerlichen Abzugsfähigkeit bestimmter Ausgaben von den Betriebseinnahmen führen. Da unterschiedliche Strukturen unterschiedlichen Steuern und Vorschriften unterliegen, ist es wichtig, dass sich die Familie der möglichen Folgen dieser Entscheidung bewusst ist.

Angesichts der heutzutage globaleren Ausrichtung von Familien und Anlagen müssen der Standort und die Struktur, für die sich die Familie entscheidet, flexibel sein, aber gleichzeitig auch die Vorteile eines traditionellen zentralisierten Family Office bieten. Für die Familie ist es daher hilfreich, vorher die folgenden Informationen zusammenzustellen:
- Standort eines jeden Familienmitglieds und Präsenz in verschiedenen Rechtsordnungen
- Zukünftige Umzugs- und Reisepläne
- Standort des wesentlichen Teils des Familienvermögens
- Zukünftige Anlagepläne und -ziele in anderen Rechtsordnungen
- Standorte, an denen die Familienmitglieder unterschiedlichen Steuergesetzen unterliegen

Kriterien
Ausgehend von den unterschiedlichen globalen Interessen der Familie würde der nächste Schritt darin bestehen, die spezifischen Vor- und Nachteile der verschiedenen Strukturen und Rechtsordnungen zu untersuchen und abzuwägen. Für jede Familie wird zwar eine individuelle Analyse durchgeführt, die folgenden Punkte sollten aber für die einzelnen möglichen Rechtsordnungen geprüft werden:
- Vorhandene Rechtsstrukturen
- Steuerliche Auswirkungen der Rechtsstruktur
- Einfachheit der Mitarbeitergewinnung und -bindung
- Betriebskosten im Vergleich zum erhaltenen Wert
- Fähigkeit zur Anlage und Verwaltung des Vermögens einer globalen Familie
- Risiken, Reputation und Volatilität angesichts der wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen
- Regulatorische und Meldepflichten
- Einreise-/Visa-Anforderungen für Familienmitglieder
- Fähigkeit zur effektiven Koordination mit Beratern in anderen Rechtsordnungen
- Qualität der Kommunikation und der Beziehungen mit Steuer- und Aufsichtsbehörden
- Optimierter Informationsaustausch
- Flexibilität zur Umstrukturierung in der Zukunft, inklusive Migration
- Möglichkeiten für Nachfolgeregelungen

Die richtigen Fragen in Bezug auf den Standort stellen
Letztendlich ist der wichtigste Aspekt bei der Auswahl des Standortes für ein Family Office nicht nur das rechtliche und steuerliche Umfeld, sondern auch die Rechtsordnung (basierend auf der Migration der Familienmitglieder). Die Suche des am besten geeigneten Standorts hängt von einer gründlichen Analyse der Bedürfnisse und des Umfangs ab.

Interne ggü. ausgelagerte Dienstleistungen

Angesichts der grossen Bandbreite an möglichen Dienstleistungen müssen Family Offices oft das Outsourcing bestimmter Dienstleistungen anstatt eines internen Angebots in Betracht ziehen.

Bei der Make-or-Buy-Entscheidung bezüglich Dienstleistungen können die folgenden Fragen helfen, eine Priorisierung der vom Family Office angebotenen Dienstleistungen vorzunehmen:

- Wer sind die Begünstigten des Family Office?
- Wie sieht die allgemeine Strategie der Familie zur Sicherung und Vergrösserung ihres Vermögens über Generationen hinweg aus?
- Ist die Priorität der Familie die traditionelle Vermögensverwaltung der liquiden Mittel mit oder ohne Portfolio aus direkten Unternehmensinvestitionen? Wie passen ESG-Aspekte, nachhaltige Anlagen, Impact Investing und Philanthropie zu dieser Strategie?
- Wird das Family Office als Vermögensverwalter für alle Familienmitglieder fungieren oder als Berater für bestimmte Dienstleistungen für ausgewählte Familienmitglieder?
- Welche Kernaufgabe(n) wird das Family Office übernehmen, z. B. Finanzberater, Risiko- und Compliance-Manager, Steuer- und Rechtsberater, Weiterbildungskoordinator für die nächste Generation, Schlichter für mögliche Familienstreitigkeiten?

Sobald die Familie ihre klaren Erwartungen an das Family Office formuliert hat, sollten die potenziellen Treiber und der potenzielle Umfang hinsichtlich interner bzw. ausgelagerter Dienstleistungen auf Basis einer Marktanalyse berücksichtigt werden (siehe Tabellen 1 und 2).

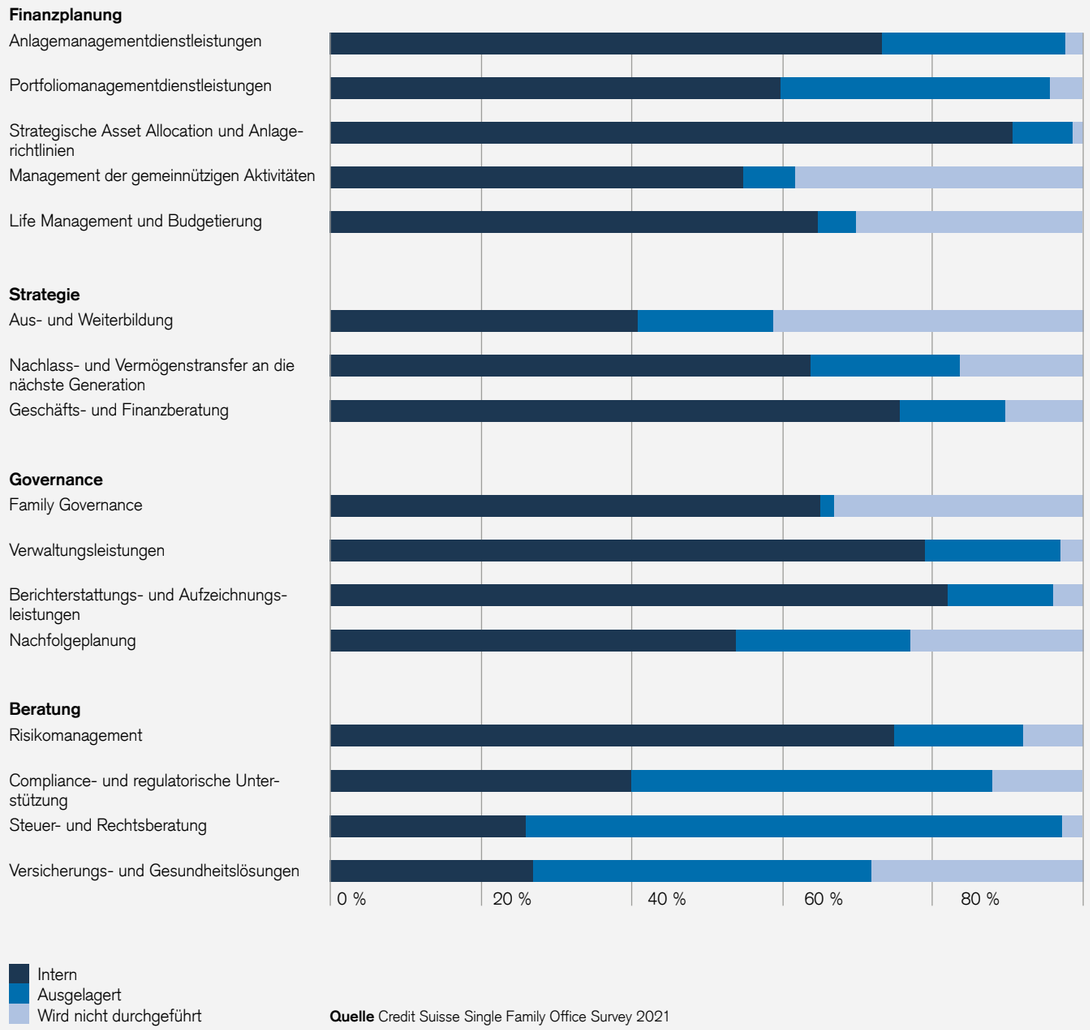
Tabelle 1. Potenzielle Treiber: Interne ggü. ausgelagerte Dienstleistungen

Kosten und Budget	Expertise	Komplexität	Regulatorische Einschränkungen	Technik, Infrastruktur und Datenschutz
Potenzielle Kostensenkung und Gemeinkosten	Unabhängige und verlässliche Beratung	Anzahl und geografische Verteilung der Geschäftsverbindungen von Familienmitgliedern	SFOs werden deutlich weniger reguliert (Fokus auf Familienaspekte)	Vertraulichkeit und Schutz der Privatsphäre bei den internen Dienstleistungen
Mitarbeiterproduktivität	Massgeschneidertes Wissen innerhalb der Familie	Umfang und Komplexität des Familienvermögens	MFOs unterliegen häufig besonderen aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen	Nicht kritische Technologiesysteme und -infrastruktur können potenziell ausgelagert werden
Skaleneffekte	Erfahrene Experten mit Fachkompetenzen, die Familienmitgliedern fehlen	Entscheidungsprozess und potenzielle Interessenkonflikte	Interne Due Diligence und kontinuierliche Überwachung der Performance sowie Risikoschutz	
Kostenstelle ggü. Profit Center			Externe Dienstleistungen stellen die regulatorische Unabhängigkeit des Family Office im Falle ernsthafter negativer Schlagzeilen sicher	

Tabelle 2. Möglicher Umfang: Interne ggü. ausgelagerte Dienstleistungen

Dienstleistungen	Intern	Ausgelagert
Anlagemanagement	Grundlegende Finanzplanungs- und Asset-Allocation-Entscheidungen	Für komplexere, spezifische und diverse Vermögenswerte
Portfoliomanagement	Einfaches Anlageportfolio mit Fokus auf einigen ausgewählten Anlageklassen	Komplexeres Portfolio und ausgereifte Optimierung mit häufigeren Anpassung der Anlageziele
Strategische Asset Allocation	Klare und stabile Anlagepräferenzen und -richtlinien	Berücksichtigung vielfältigerer, aber volatilerer Anlageklassen
ESG, nachhaltige Anlagen, Impact Investing und Philanthropie	Interne Expertise und Unterstützung	Einrichtung einer Stiftung und diesbezügliche Aktivitäten
Life Management und Budgetierung	Alles intern, wenn Vertraulichkeit das Hauptanliegen ist	Weniger spezialisierte Dienstleistungen
Aus- und Weiterbildung	Identifikation und Evaluation geeigneter Möglichkeiten	Input von Experten zum Aus- und Weiterbildungsbedarf der Mitglieder der nächsten Generation, die in das Familienunternehmen einsteigen möchten
Nachlass- und Vermögenstransfer	Know-how erforderlich und abhängig von Datenschutzbedürfnissen	Rechtsberatung zu Verfahrens- und rechtlichen Fragen
Geschäfts- und Finanzberatung	Family-Office-Struktur mit General Counsel oder CFO des Familienunternehmens	Externe Expertise als Wettbewerbsvorteil
Family Governance	Vermittlung und Konfliktlösung durch vertrauenswürdige Familienberater (enge und langfristige Beziehung mit Familienmitgliedern)	Professionelle Familienberater für objektive Sichtweise und Know-how
Verwaltungsleistungen	Tägliche Überwachung	Outsourcing nicht notwendiger und repetitiver Verwaltungsaufgaben
Berichterstattungs- und Aufzeichnungsleistungen	Interne Ausführung grundlegender Dienstleistungen	Spezielle Reporting-Tools und -Software für fortgeschrittenes Reporting und höheren Automatisierungsgrad
Nachfolgeplanung	Langfristiges Engagement und langfristige Beziehungen zu Familienmitgliedern zur Erleichterung der Übergabe an die nächste Generation	Objektive Sichtweise zur Durchführung des Transfers und Bereitstellung spezieller Schulungen für die Nachfolgekandidaten
Risikomanagement	Einige interne Kompetenzen zur Sicherheit	Expertenrat
Compliance- und regulatorische Unterstützung	Potenzielle Vollzeitstellen mit Rechts- und Buchhaltungsexpertise (bei grossem Family Office)	Wenn das Family Office nicht gross genug ist, um die Kosten für festangestellte Rechtsberater zu rechtfertigen
Steuer- und Rechtsberatung	Intern (selektiv)	Wird häufig an einen vertrauenswürdigen Berater ausgelagert, um erstklassigen Service sicherzustellen
Versicherungsleistungen	Erinnerung an Vorsorgeuntersuchungen und Verwaltung der verschiedenen Versicherungspolicen	Gesundheitsfürsorge und erweiterte Versicherungsdeckung

Abbildung 1. interne ggü. ausgelagerte Dienstleistungen



Quelle Credit Suisse Single Family Office Survey 2021

Auswahl der Dienstleistungspartner

Zur Umsetzung des strategischen Plans eines Family Office kann die Familie Dienstleistungspartner beauftragen, die sie bei der Einrichtung und beim Betrieb des Family Office unterstützen.

Ein entscheidender Aspekt dabei ist die Auswahl der Bankpartner. Zur Risikodiversifikation oder zur Erfüllung spezifischer Bedürfnisse der Familie können zwei bis drei Finanzinstitute ausgewählt werden. Das Dienstleistungsangebot (z. B. Vermögensplanung, Kapitaltransaktionen, Vermögensverwaltung) hängt in der Regel von der Grösse, dem Geschäftsmodell und der internationalen Präsenz der Bank ab.

Andere mögliche Partner für Family Offices sind Anwaltskanzleien, die Rechtsberatung und Unterstützung bei der Einrichtung bereitstellen, Steuerberater/Buchhalter, die zu Steuer- und Buchhaltungsaspekten beraten, sowie gemeinnützige Organisationen mit Fokus auf philanthropischen Aktivitäten und ESG-Anlagen.

Abbildung 2. Prozess zur Auswahl der Partner

Bedarfsanalyse
- Welche externen Dienstleistungen werden benötigt?
- Wie viele Ressourcen hat ein Family Office?

Suche nach Partnern
- Geplanter Prozess auf Basis einer definierten Liste
- Fortschreitender Prozess auf Basis des Kontakts mit potenziellen Partnern

Beurteilung der potenziellen Partner auf Basis der Hauptkriterien der Familie (z. B. Berufserfahrung, Standort, Kosten, Risiko, gute zwischenmenschliche Beziehungen)

Entscheidung über und Aufsetzung von Verträgen mit klaren Bedingungen, Anforderungen und Schutzklauseln bei Vertragsbruch

Bei der Auswahl eines Partners (siehe Abbildung 2) berücksichtigt die Familie zunächst die Bedürfnisse des Family Office, wie die Grösse des Family Office und die Art der angebotenen Dienstleistungen. Wenn die Familie zu dem Schluss kommt, dass das Family Office bestimmte Kompetenzen oder Ressourcen benötigt, sollte zeitnah mit der Suche nach potenziellen Partnern begonnen werden. Dies kann entweder im Rahmen eines geplanten Prozesses auf Basis einer klar definierten Kandidatenliste oder im Rahmen eines fortschreitenden Prozesses nach Kontaktaufnahme mit potenziellen Kandidaten und Erhalt von Informationen über diese erfolgen.[3]

Sobald sich die Familie auf eine Liste potenzieller Partner geeinigt hat, kann sie anhand der folgenden Kriterien[4] entscheiden, welcher Partner am besten zu den Bedürfnissen der Familie und des Family Office passt.

Berufserfahrung	▪ Verfügt der Partner über die beruflichen Qualifikationen und Nachweise zur Erbringung der benötigten Dienstleistungen? ▪ Wer sind die aktuellen und früheren Kunden dieses Partners?
Geografische Nähe	▪ Befinden sich die Geschäftsräume des Partners in der Nähe der Familie und/oder des Family Office? ▪ Verfügt der Partner über einen Ansprechpartner in der Region, bei dem die Familie und/oder das Family Office Aktivitäten veranlassen können?
Kosteneffizienz	▪ Wie sieht die Kostenstruktur für die Dienstleistungen des Partners aus? ▪ Was ist in der bestehenden Kostenstruktur enthalten und was nicht?
Risikoeinschätzung	▪ Hält der Partner die Vorschriften und/oder Branchenstandards für die Bereitstellung der Dienstleistung ein oder geht er sogar darüber hinaus? ▪ Werden die Dienstleistungen über eine sicherere Plattform erbracht? ▪ Wo werden die Daten gespeichert und wie werden sie geschützt? ▪ Könnte die Zusammenarbeit mit dem Partner den Ruf der Familie schädigen?
Transparenz der Verfahrensabläufe	▪ Wie sieht der Zeitrahmen des Partners für die Erbringung der Dienstleistungen aus? Plant der Partner die Bereitstellung langfristiger Dienstleistungen? ▪ Stellt der Partner eine vollständige Dokumentation und Kommunikation über seine Dienstleistungen bereit, beispielsweise bei einem Bankpartner wären das ausführliche Erläuterungen zu seiner Anlagestrategie und Gründe für die Auswahl von Anlagezielen und die Festlegungen von Anlagebeschränkungen?
Gute zwischenmenschliche Beziehung	▪ Versteht der Partner die Familienwerte und -dynamik? ▪ Hat der Partner dieselbe Vision wie die Familie und/oder das Family Office? ▪ Wie vertrauenswürdig und engagiert wäre der Partner nach Ansicht der Familie?

3 Seitanidi, M. M. & Crane, A. (2009). Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships. Journal of Business Ethics, 85(2), 413–429.

4 Morgan Stanley (2020). Single Family Office Best Practices Report.

Nach der sorgfältigen Beurteilung der potenziellen Kandidaten auf Basis der oben genannten Kriterien kann die Familie eine endgültige Auswahl des Partners bzw. der Partner vornehmen. Die Familie und das Family Office können dann Verträge aushandeln, in denen die Anforderungen beider Parteien berücksichtigt werden sowie Schutzklauseln bei Vertragsbruch.

Tabelle 3. Die wichtigsten SFO-Kriterien für Bankpartner

Produkte und Dienstleistungen	Partner
Gebührenniveau	Expertise
Direkter Zugang zu Spezialisten und Trading Desks	Lösungsorientierte Einstellung
Marktinformationen und Research	Reaktionsbereitschaft
«One-Stop-Shop»-Ansatz und Zugang zu Investment-Banking-Dienstleistungen	«Can-do»-Mentalität
Online- und mobile Lösungen für bessere Konnektivität	Starke persönliche Beziehung
Zugang zum Senior Management	Vertrauen
Grosses Produkt- und Dienstleistungsangebot	Effizienz
Due Diligence für und Zugang zu alternativen Investmentfonds (z. B. Private Equity, Private Debt, Hedge-Fonds)	Proaktiver Ansatz
Zugang zu anderen Single Family Offices	Integrität
Zugang zu privaten Anlagemöglichkeiten, einschliesslich Club Deals / Koinvestitionen (Einzelunternehmen oder einzelne Vermögenswerte wie z. B. Immobilien)	Orientierung an den persönlichen Bedürfnissen

Quelle Credit Suisse Single Family Office Survey 2021

Abbildung 3. Von der Vision zur Realität: Umsetzung und Betrieb

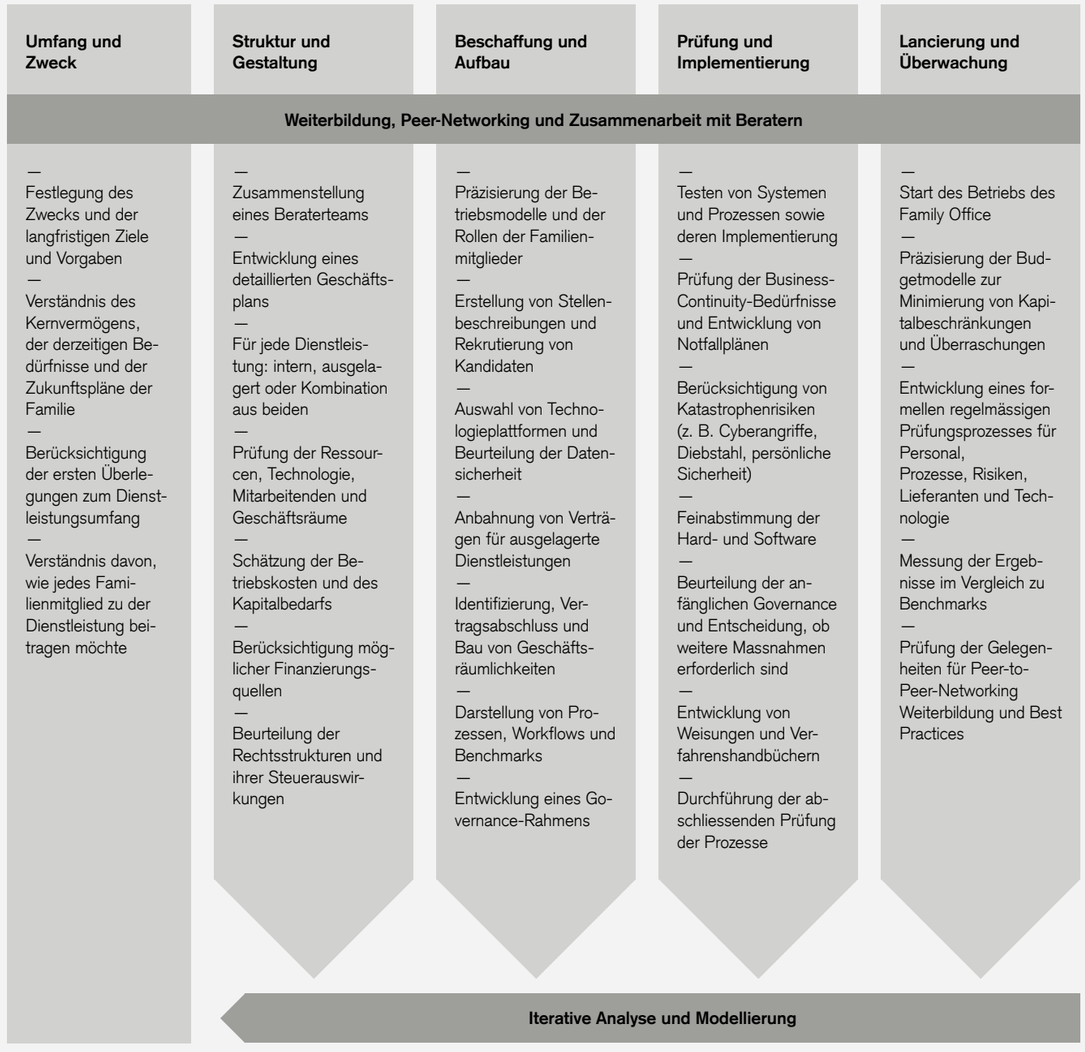


Abbildung 3 zeigt eine Übersicht der für die Einrichtung eines Family Office notwendigen Schritte. Hierbei ist zu beachten, dass bestimmte Schritte wiederholt werden müssen, wenn das Family Office bereits in Betrieb ist (siehe nächster Abschnitt).

Betrieb eines Family Office

Der Erfolg eines Family Office hängt davon ab, wie gut es geführt wird. Die richtigen Mitarbeitenden, die richtige Struktur und der richtige Geschäftsplan sind ebenso wichtig wie der Anlageprozess und die langfristige Vision.

Governance-Struktur

Nach der Einrichtung des Family Office ist es entscheidend, dass gute Governance-Praktiken zur kompetenten Verwaltung der Finanzanlagen und Investitionen der Familie angewandt werden.

Dabei ist, wie bereits erwähnt, die Entwicklung einer langfristigen Vision und Strategie für die zukünftigen Generationen von entscheidender Bedeutung. In der ersten Planungsphase sollte ein Family Office jedoch die praktischen Aspekte der guten Unternehmensführung berücksichtigen.

Verwaltungsrat
Da Family Offices in der Regel aus dem Wunsch der Unternehmensgründer zur Sicherung des Familienvermögens und zum Schutz der nächsten Generation entstehen, verlassen sie sich in der Regel auf bekannte und zuverlässige Berater, die mindestens seit einigen Jahren für die Familie tätig sind. Beim Vermögenstransfer an die nächste Generation kann es jedoch erforderlich werden, einen starken und aktiven Verwaltungsrat zu wählen, der alle Familienmitglieder, selbst diejenigen mit gegensätzlichen Interessen, berücksichtigt.

Obwohl es üblich ist, dass sich der Verwaltungsrat aus Familienmitgliedern zusammensetzt, können unabhängige Verwaltungsratsmitglieder, die nicht zur Familie gehören, Erfahrungen und unabhängige Beratung einbringen, die zur Verbesserung, Stärkung und Diversifikation der Investitionen und Aktivitäten des Family Office beitragen. In vielen Fällen, besonders im Nahen Osten, haben Familien, die auf die Wahrung ihrer Privatsphäre bedacht sind, Schwierigkeiten damit, unabhängige Verwaltungsratsmitglieder zu akzeptieren oder Aussenstehenden Einblick in ihre Geschäftsbücher zu gewähren. Eine Option für diese Familien ist die Wahl eines Interim-Beirats ohne Stimmrechte zur Unterstützung des Verwaltungsrats und Beratung zu bestimmten Themen. Ein Beirat kann der Familie dabei helfen, sich daran zu gewöhnen, unabhängige Mitglieder im Verwaltungsrat zu akzeptieren und in Zukunft einen voll funktionsfähigen und vielfältigeren Verwaltungsrat zu schaffen.

Rechenschaftspflicht und Konfliktlösung
Wenn Familienmitglieder Governance-Verantwortung übernehmen, müssen sie sich ihrer Rechenschaftspflicht gegenüber dem Rest der Familie bewusst sein. Family Offices müssen, um das Familienvermögen erfolgreich zu verwalten, Verfahren und Möglichkeiten für Familienmitglieder schaffen, um diesen den Ausbau und die Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und Talente zu ermöglichen und ihre Angelegenheiten verantwortungsvoll zu regeln.

Mit zunehmender Familiengrösse in den späteren Generationen kann es zu Konflikten aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmungen in Bezug auf die gerechte Behandlung innerhalb der Familie kommen.

1

Verteilungsgerechtigkeit

Verteilungsgerechtigkeit bezieht sich auf das Ergebnis einer Verteilung. Es geht dabei nicht nur um das absolute Ergebnis, sondern auch um das Verhältnis zwischen dem Input der Familienmitglieder und dem relativen Output. In einer Familie basiert die Verteilung nicht unbedingt auf den Verdiensten oder der Leistung der einzelnen Familienmitglieder, sondern auf anderen Faktoren wie dem Gleichheitsprinzip mit gleicher Verteilung an alle Familienmitglieder oder der subjektiven Bewertung durch einige Entscheidungsträger auf Basis von Loyalität und persönlichen Beziehungen.

2

Verfahrensgerechtigkeit

Verfahrensgerechtigkeit bezieht sich darauf, wie gerecht sich Familienmitglieder während des Prozesses, der zu bestimmten Ergebnissen führt, behandelt fühlen. Beispielsweise können Familienmitglieder hinterfragen, ob dieselben Entscheidungskriterien im Laufe der Zeit konsequent auf Personen angewendet werden. Es können auch andere Fragen auftreten, z. B.: Sind Entscheidungen, die von einigen wenigen Familienmitgliedern getroffen werden, unvoreingenommen? Werden bei der Entscheidungsfindung korrekte Informationen verwendet? Berücksichtigt die Entscheidung geltende ethische Standards? Werden im Rahmen des Prozesses die Meinungen der verschiedenen Familienmitglieder berücksichtigt, auf die sich die Entscheidung auswirkt?

3

Interaktionsgerechtigkeit

Interaktionsgerechtigkeit ist das Ausmass, in dem Entscheidungsträger die Gefühle von Personen in Bezug auf einen möglicherweise ungünstigen Ausgang einer Entscheidung berücksichtigen. Stellen die Entscheidungsträger den anderen Familienmitgliedern vertrauenswürdige Informationen und eine zeitnahe Begründung für ihre Entscheidung bereit? Werden Familienmitglieder im Rahmen des Kommunikationsprozesses mit Würde und Respekt behandelt?

Konflikte aufgrund der Allokation, des Prozesses und/oder zwischenmenschlicher Interaktionen können zu Familienfehden oder sogar zur Schliessung des Familienunternehmens bzw. der Familienunternehmen führen. Family Offices können durch die Bereitstellung verschiedener Dienstleistungen die Familie als Vermittler bei potenziellen Konflikten unterstützen. Ein Beispiel ist die Aufsetzung einer Familienverfassung zur Einrichtung einer fairen Entscheidungsstruktur und eines fairen Protokolls. Die Einberufung des Familienrats kann auch Entscheidungen unterstützen, die eine faire Verteilung sicherstellen. Darüber hinaus können organisierte Familien-Meetings die Berücksichtigung der Ansichten aller Familienmitglieder sowie einen offenen Entscheidungsprozess gewährleisten.

Family Offices können die Familie bei der Entwicklung eines effektiven Konfliktmanagementstils unterstützen, bei dem die Entscheidungsfindung nicht auf Vermeidung oder Dominanz einiger Familienmitglieder basiert. Family Offices können als Vermittler fungieren, die der Familie dabei helfen, Meinungsverschiedenheiten beizulegen, Kompromisse zu schliessen oder sogar durch Einsatz einer integrativen Lösung Familienkonflikte zu umschiffen.

Konflikte zwischen Familien- und Nicht-Familienmitgliedern
Abhängig davon, wie das Family Office personell besetzt ist, können auch Konflikte mit Nicht-Familienmitgliedern auftreten. Ein häufiges Dilemma ist die Family-Officer-Wahl: entweder ein in finanziellen Angelegenheiten versiertes Nicht-Familienmitglied oder ein Familienmitglied, dem die Erfahrung in diesem Bereich fehlt, das aber vertrauenswürdig ist und wahrscheinlich dieselben Interessen verfolgt wie die Familie.

Nicht-Familienmitglieder bringen in der Regel Professionalität in den Betrieb von Family Offices und können durch ihre objektive Meinung bei der Schlichtung von Konflikten helfen. Jedoch besteht durch diese Übertragung der Kontrolle das Risiko eines Kontrollverlusts der Familie. Angesichts dieses Dilemmas – professionelles Management oder totale Kontrolle – müssen Familien oft einen Kompromiss finden, der das Beste aus beiden Welten vereint.

Zur effektiven Bewältigung von Herausforderungen und Konflikten können Family Offices Unterstützung von Verwaltungsräten, Investment Advisory Committees, in bestimmten Bereichen von anderen Familienmitgliedern, Anreizsystemen für Manager, die nicht zur Familie gehören, und/oder sonstigen Überwachungssystemen erhalten.

Personal

Wenngleich über die Hälfte der Family Offices von Familienmitgliedern geleitet wird[5], kann sich ein Family Office auch dafür entscheiden, seinen Betrieb durch Einstellung von Nicht-Familienmitgliedern als Family Officers zu professionalisieren.

Laut dem Single Family Office Survey 2021 der Credit Suisse stellen Family Offices im Durchschnitt acht Family Officers ein, die nicht zur Familie gehören. Während die Rekrutierung, Weiterentwicklung und Schaffung von Anreizen für Mitarbeitende entscheidende Erfolgsfaktoren für Family Offices sind, ist die Identifizierung, Gewinnung und Bindung der besten Talente häufig eine grosse Herausforderung. Die Umfrage bestätigt dies: 29 % der Befragten gaben an, dass die Rekrutierung und Bindung von Talenten im nächsten Jahr eine Herausforderung sein wird, und 51 % teilten diese Einschätzung hinsichtlich der nächsten fünf Jahre.

In diesem Abschnitt befassen wir uns mit der Rekrutierung von Experten, die Nicht-Familienmitglieder sind. Dieser Schritt umfasst die Strukturierung des Rekrutierungsprozesses, die Entwicklung von Anreizpaketen sowie die Aufrechterhaltung guter Beziehungen mit Mitarbeitenden, die nicht zur Familie gehören. In grossen Unternehmen kümmert sich in der Regel die Personalabteilung um diese Aspekte – eine Funktion, die Family Offices möglicherweise nicht haben. Daher wird die Rekrutierung häufig zur Aufgabe der Vermögenseigentümer und ihrer Berater, die womöglich nicht über die Qualifikation und die Erfahrung zur Durchführung dieser Prozesse und zum Treffen dieser Entscheidungen verfügen.

Family Offices haben aber unter Umständen trotz der fehlenden formellen Rekrutierungsstrukturen einen Vorteil bei der Personalgewinnung. Sie sind häufig in der Lage, mehr Flexibilität bei der Vergütung und den Anreizpaketen für erfahrene Bewerber zu bieten. Für Kandidaten, die eine Alternative zum Betriebsklima in Grossunternehmen suchen, kann ein Family Office ein attraktiveres Arbeitsumfeld sein. Im Folgenden beleuchten wir einige der zentralen Aspekte für erfolgreiches Talentmanagement.

5 Family Office Exchange (2017). Family Office Study 2017.

1

Rekrutierung

Stellenbeschreibung
Stellenbeschreibungen können sich in Bezug auf den Inhalt unterscheiden. Der Inhalt muss aber die Hauptverantwortlichkeiten und die wesentlichen Aspekte der Stelle widerspiegeln. Da Führungskräfte von Family Offices häufig an verschiedenen Projekten beteiligt sind, sollte diese Anforderung den potenziellen Kandidaten in der Stellenbeschreibung klar kommuniziert werden. Die Familie kann in der Stellenbeschreibung auch ihre Mission und ihre Werte aufführen, um die richtige Art von Kandidaten anzusprechen.

Rekrutierungsausschuss
Die Verantwortung für die Einstellung von Führungskräften, wie CEO und CIO, sollte nicht einer einzelnen Person obliegen. Die mit der Einstellung einhergehende Arbeit und verbundenen Risiken sollten am besten unter mehreren Personen aufgeteilt werden. Familienmitglieder können einen Sitz im Rekrutierungsausschuss haben, um sicherzustellen, dass die neuen Mitarbeitenden zu der Mission und den Werten der Familie passen.

Referenzen prüfen
Eine Empfehlung durch einen vertrauenswürdigen Berater oder ein Familienmitglied ist ein guter Anfang, aber danach sollten umfangreichere Prüfungen durchgeführt werden. Durch einen rigorosen Prozess sollte Objektivität sichergestellt werden.

2

Onboarding und Mitarbeiterbindung

Vergütung
Das Family Office sollte ein einheitliches Vergütungssystem entwickeln. Neben einem Basissalär können leistungsbasierte Anreize, einschliesslich einer langfristigen Vergütung, zum Einsatz kommen. Möglichkeiten sind zum Beispiel Phantomaktien (zukünftige Barzahlungen auf Basis des Marktwerts der Aktien), Koinvestitionsmöglichkeiten, Transaktionsboni und in einigen Fällen Geschäftspartnerschaften. Da Anreize häufig die Standards der Branche widerspiegeln, in der die Familie ihr Vermögen erworben hat, können die Anreizpakete unterschiedlich ausfallen.

Benchmarks für die Vergütung
Das Basissalär eines CEO kann je nach Höhe des verwalteten Vermögens variieren. In den USA kann es zwischen USD 175'000 und USD 740'000[6] liegen. Im Vergleich dazu liegt das Basissalär eines CIO zwischen USD 180'000 und USD 367'000.

Leistungsfeedback
Ein Family Office verfügt womöglich nicht über ein System zur Leistungsmessung, das so strukturiert ist, wie das eines grossen Unternehmens. Das Fehlen von aussagekräftigem Feedback kann dazu führen, dass Führungskräfte nicht wissen, ob ihre Leistung ausreichend war und ob sie ihre Rolle zur Zufriedenheit der Familie ausgeübt haben. Familienmitglieder mögen zwar nicht daran gewöhnt sein, dass Mitarbeitende Feedback benötigen, dennoch sollten sie nach Möglichkeit versuchen, eine faire und gründliche Beurteilung der Leistung von Führungskräften bereitzustellen. Ansonsten könnten sich Führungskräfte in Family Offices aufgrund des fehlenden Feedbacks ungerecht behandelt fühlen und ihre langfristigen Beschäftigungsaussichten in Frage stellen.

Eine Kultur der Offenheit
Eine weitere wichtige Herausforderung im Bereich Personal ist, dass Führungskräfte von Family Offices und Familienmitglieder partnerschaftlich zusammenarbeiten müssen, ohne dabei die Neutralität der Führungskraft zu untergraben. Hierzu sollten Family Offices eine von Ehrlichkeit und Offenheit geprägte Kultur schaffen, in der Führungskräfte offen Feedback geben bzw. erhalten können. Wie offen die Kommunikation und das Engagement sind, hängt auch von der langfristigen Verpflichtung der Führungskraft gegenüber der Familie ab. Hier spielen eine angemessene Anreizplanung und die zwischenmenschliche Beziehung eine grosse und prägende Rolle, die nicht unterschätzt werden darf.

6 Citi Private Capital Group (2018). A Guide to Establishing A Family Office. Rosplock, K. (2014). The Complete Family Office Handbook: A Guide for Affluent Families and The Advisers Who Serve Them. John Wiley & Sons, Inc.

Kostenstruktur

Es gibt grosse Unterschiede in der Kostenstruktur von Family Offices, denn die Mitarbeiterzahl von Family Offices kann von einem Mitarbeiter bis zu 50 oder mehr Mitarbeitenden reichen. Die verwalteten Vermögen können sich ebenfalls von mehreren Millionen bis zu über USD 1 Milliarde belaufen.

Effektiv hängt die Kostenstruktur von den erbrachten Dienstleistungen, der Anzahl betreuter Familienmitglieder und der Art und Weise der Bereitstellung der Dienstleistungen ab. Dabei ist interessant, dass 37 % der Family Offices Kosteneffizienz als eine der grössten Herausforderungen in den kommenden Jahren ansehen (Credit Suisse Single Family Office Survey 2021).

Obwohl keine öffentlichen Daten vorliegen, gibt es Anhaltspunkte dafür, dass sich die Kosten für den Betrieb eines Full-Service-Family-Office jährlich auf USD 1,5 Millionen und in vielen Fällen auf noch viel mehr belaufen.[7] Zur Einrichtung eines funktionsfähigen Family Office sollte eine Familie ein Vermögen zwischen USD 100 Millionen und USD 500 Millionen haben. Natürlich können Family Offices auch mit einem geringeren verwalteten Vermögen eingerichtet werden. Dann wird aber das Dienstleistungsangebot – im Verhältnis zu Verwaltung, Kontrolle der Vermögenswerte, Konsolidierung und Risikomanagement – wahrscheinlich begrenzt sein. Für den kosteneffizienten Betrieb eines vollständig integrierten Family Office ist ein grösseres Vermögen notwendig (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4. Arten von Family Offices basierend auf Vermögen und Kosten[8]

Art des Family Office	Vermögen	Vollzeitmitarbeitende	Jährliche Kosten
Verwaltung	USD 50 Mio. bis USD 100 Mio.	2 bis 4	USD 0,75 Mio. bis USD 2 Mio.
Hybrid	USD 100 Mio. bis USD 1 Mia.	4 bis 11	USD 1,5 Mio. bis USD 20 Mio.
Vollständig integriert	> USD 1 Mia.	8 bis 16	> USD 15 Mio.

7 Citi Private Capital Group (2018). A Guide to Establishing A Family Office.

8 Citi Private Capital Group (2018). A Guide to Establishing A Family Office. Die Kostenquote liegt schätzungsweise bei rund 1,5–2 % des gesamten verwalteten Vermögens.

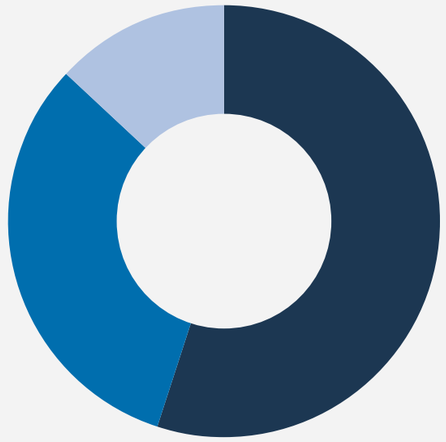
Interne Kosten
Das Research des Beratungsnetzwerks «Family Office Exchange» – das über 380 Unternehmerfamilien und Familien mit Finanzanlagen, Family Offices und Berater in 20 Ländern unterstützt – zeigt, dass 55 % der Gesamtkosten von Family Offices für den internen Betrieb anfallen, einschliesslich Personalvergütung und Nebenleistungen.

Ein vollständig integriertes Family Office, welches die meisten oder alle der im vorstehenden Abschnitt erwähnten Dienstleistungen erbringt (wenn diese nicht ausgelagert werden), hätte wahrscheinlich eine Personalstruktur wie in Abbildung 5 dargestellt.

Einrichtungskosten
Zu den internen Kosten zählen die Einrichtungskosten, die die Beauftragung von Headhuntern zur Personalrekrutierung und von Vergütungsspezialisten, Kosten für Umzug, Kosten für Einrichtung der Rechtsstruktur sowie Infrastruktursuche (wie Büroräume und Technologielösungen) umfassen.

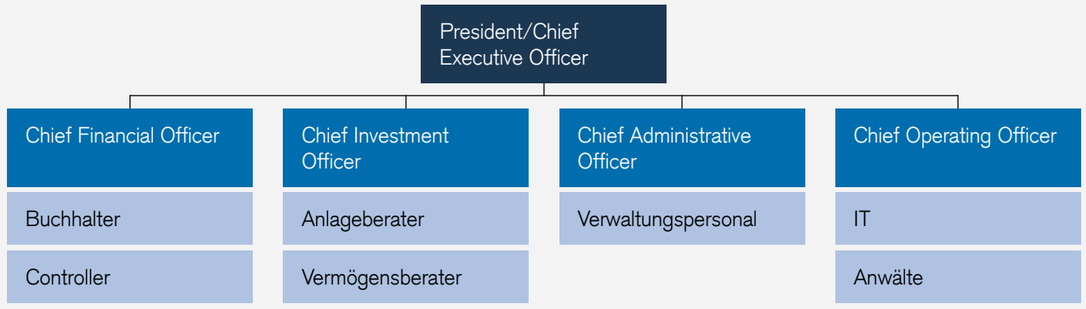
Gesamtkosten
Family Offices haben in der Regel Betriebskosten von rund 150–200 Basispunkten (d. h. 1,5–2 %)[11]. Im Rahmen des oben erwähnten Research des Family Office Exchange wurden über 100 Family Offices weltweit untersucht und die Kostenstruktur zwischen 2014 und 2017 wurde verglichen. Obwohl die durchschnittlichen Gesamtkosten stabil blieben, stiegen die internen Bürokosten um 6 %, während die externen Investitionskosten um 10 % zurückgingen. In der Tat sind in den letzten Jahren die Kosten für den Betrieb eines Family Office als Prozentsatz des verwalteten Vermögens gestiegen. Dies gilt insbesondere, wenn die Familie mehr Personal zur Entwicklung interner Dienstleistungen einstellt. Family Offices mit den geringsten Betriebskosten konzentrieren sich in der Regel vorwiegend auf eine begrenzte Zahl von Vermögensverwaltungsdienstleistungen, wie die Verwaltung des Immobilienvermögens.

Abbildung 4. Kostenallokation bei Family Offices[9]



Interne Family-Office-Kosten 55 %
Externe Investitionskosten 32 %
Externe Planungskosten 13 %

Abbildung 5. Family-Office-Personal[10]



9 Family Office Exchange Research, 2017.

10 Rosplock, K. (2014). The Complete Family Office Handbook: A Guide for Affluent Families and The Advisers Who Serve Them. John Wiley & Sons, Inc.

11 Rosplock, K. (2014). The Complete Family Office Handbook: A Guide for Affluent Families and The Advisers Who Serve Them. John Wiley & Sons, Inc.

Strategische Planung

Familiencharta
Vision der Familie
für die nächsten 100 Jahre

Strategischer 10-Jahres-Plan
Mehrjähriger Plan zur
Erreichung von Meilensteinen
auf dem Weg zur Realisierung
der Familienvision

Jährlicher strategischer Plan
Plan für das nächste Jahr

Nachdem der Betrieb des Family Office gemäss dem ursprünglichen Plan (d. h. gemäss der Familiencharta) angelaufen ist, kann eine jährliche Strategieüberprüfung erforderlich werden. Seit Generationen bestehende Family Offices können auch strategische 5- oder 10-Jahres-Pläne erstellen.

Da Family Offices häufig auf eine Vielzahl von Wünschen vieler Familienmitglieder reagieren müssen, ist ein passiverer Ansatz bei der Planung eine einfache Lösung. Aus diesem Grund müssen Führungskräfte möglicherweise die Initiative ergreifen, um eine kontinuierliche Planung der Strategie für das Family Office sicherzustellen.

Strategischer 10-Jahres-Plan
Family Offices, die seit langer Zeit bestehen und mehrere Generationen betreuen, entwickeln normalerweise einen strategischen 5- oder 10-Jahres-Plan. Diese Pläne dienen der Entwicklung der Eckpfeiler, die zur Realisierung der in der Familiencharta festgelegten Vision benötigt werden (manchmal wird diese Vision als 100-Jahres-Plan bezeichnet). Die Formulierung der Ziele für die nächsten zehn Jahre sorgt dafür, dass ein Family Office einen anderen Denkansatz anwendet als bei einer jährlichen Planung, bei der der Schwerpunkt auf der nahen Zukunft liegt. Ein externer Berater, der die Planung durchführt und leitet und eine neue Sichtweise einbringt, kann vorteilhaft für die Familie sein. Es gibt häufig drei Hauptelemente in diesen Plänen.

1

Nachfolgeplanung
Die Vorbereitung von Familienmitgliedern auf Führungsaufgaben dauert viele Jahre, sei es in Bezug auf die Leitung des Unternehmens, Governance Committees oder das Family Office selbst. Familien könnten hier ein Förderungsprogramm für eine ganze Generation aufbauen, einschliesslich Schulungen, Mentoring und Business-Internship-Programmen, um der nächsten Generation Führungserfahrung zu verschaffen.

2

Unternehmens- oder Anlagewachstum
Familien haben möglicherweise Pläne zur Gründung eines neuen Unternehmens oder für ein grösseres Immobilienentwicklungsprojekt. Sie könnten sich auch für eine Anlage in Private Equity entscheiden, was einen jahrelangen Reifungsprozess der Investition und der Grundlage für das neue Unternehmen beinhaltet.

3

ESG, Nachhaltigkeit und Impact Investing sowie Philanthropie
Einige Familien setzen sich ESG-Ziele, bei denen eine Anlage in umstrittene Branchen vermieden werden soll. Andere zielen auf direktere gesellschaftliche Auswirkungen ab, z. B. die Unterstützung bestimmter Bevölkerungsgruppen durch Bereitstellung von Hochschulbildung oder Lösungen im Gesundheitssektor. Dies sind in der Regel langfristige Ziele, bei denen ein 10-Jahres-Plan am besten ist.

Jährliche strategische Planung
Im Gegensatz zu anderen Arten der Planung werden bei jährlichen Plänen die Aktivitäten des Vorjahres beurteilt. Ausserdem werden die Ziele für das kommende Jahr sowie ein Massnahmenplan zur Erreichung dieser Ziele festgelegt. Der Planungsprozess kann umfangreich sein und die Möglichkeit bieten, verschiedene Themenbereiche anzusprechen.

Reflektion
Ein ehrlicher Rückblick auf das vergangene Jahr beinhaltet bestimmte Fragen, die gestellt werden sollten. Welche Ziele des aktuellen jährlichen Plans haben die Familie und das Familie Office erfüllt? Was sind die Stärken und Schwächen des Family Office? Welche wesentlichen Änderungen gab es seit der Erstellung des letzten Plans? Macht die Familie Fortschritte bei der erfolgreichen Verwirklichung der in der Familiencharta genannten langfristigen Vision im Einklang mit dem 10-Jahres-Plan? Oder gibt es grosse Lücken zwischen den festgelegten Zielen und dem tatsächlich Erreichten?

Feedback für Verbesserungen
Zu erfahren, was die Familienmitglieder über das Family Office, das Personal und die bereitgestellte Unterstützung denken, ist für ein Family Office aufschlussreich. Die ältere Generation ist möglicherweise mit den vom Family Office bereitgestellten Dienstleistungen zufrieden, während die jüngere Generation gerne Änderungen vornehmen würde.

Risiken
Dies ist eine Gelegenheit, sich über die Nachfolgeplanung, die Risiken im Zusammenhang mit dem Personal oder Betrieb des Family Office sowie über potenzielle ESG-, Rechts- und Steuerangelegenheiten Gedanken zu machen. Wie könnten sich diese Geschäftsrisiken auf die Familie auswirken und wie könnten familiäre Risiken das Geschäft beeinflussen? Diese Erörterung kann dazu beitragen, die wesentlichen Risikofaktoren für die Familie und das Family Office zu identifizieren und Massnahmen zur Risikominderung festzulegen.

Betrieb des Family Office
Die jährliche Evaluierung ist ein guter Zeitpunkt, um das Family Office und den laufenden Betrieb zu beurteilen, da sich Prioritäten häufig ändern. Darüber hinaus bietet der Prozess die Möglichkeit, Optionen wie die Beauftragung externer Dienstleister zu besprechen, da manche Dienstleistungen besser extern erbracht werden sollten. Zudem können zusätzlicher Personalbedarf der Family Offices oder Pläne für anstehende Pensionierungen und andere Veränderungen angesprochen werden.

Technologie
Family Offices können die jährliche Evaluierung dazu verwenden, ihr derzeitiges Dienstleistungsangebot mit dem sich schnell verändernden Angebot des Marktes zu vergleichen und zu beurteilen, wie das Zusammenspiel der verschiedenen Technologien zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse funktioniert. Darüber hinaus ist die Cybersicherheit ein weiterer wichtiger Faktor, der zu berücksichtigen ist, da sich Cybersicherheitslücken auf die Finanzen der Familie sowie auf die Privatsphäre und physische Sicherheit der Familie auswirken können. Das Social-Media-Verhalten der Familienmitglieder kann ebenfalls überwacht werden, um die digitale Präsenz der Familie zu beurteilen.

Familieninitiativen
Ausserdem können auch neue Initiativen und die mögliche Rolle des Family Office abgewogen werden. Bei diesen Initiativen kann es sich um geschäftliche Unternehmungen und Immobilienentwicklungsprojekte, philanthropische Initiativen bis hin zu anstehenden Familien-Meetings oder sogar um die Planung wichtiger Familienjubiläen handeln.

Budgetierung
Die Beurteilung der oben genannten Punkte hilft dabei, das Budget für das kommende Jahr sowie den Finanzierungsplan festzulegen. Wenn die Familie dem Plan und den zukünftigen Initiativen zustimmt, wird sie auch viel eher der dafür erforderlichen Finanzierung zustimmen.

Anlageprozess

Da 91 % der Family Offices die strategische Asset Allocation und Anlagerichtlinien intern betreuen (Credit Suisse Single Family Office Survey 2021), ist der Anlageprozess eindeutig ein zentrales Thema für Family Offices.

Der Anlageprozess beschreibt die Schritte, die erforderlich sind, um Richtlinien für alle an den Anlagenentscheidungen des Family Office beteiligten Parteien zu entwickeln. Letztendlich kann ein solider Anlageprozess effektiv zur Maximierung der Anlagerenditen beitragen.

Entwicklung der Anlage-Roadmap

Der erste Schritt besteht in der Formulierung klarer Anlageziele und Risikoprofile. Dieser Teil des Prozesses kann auch dabei helfen, Probleme im Zusammenhang mit Unternehmensbeteiligungen und ihrer Verteilung innerhalb der Familie zu lösen.

Es ist wichtig, dass ein gemeinsames Verständnis des Zwecks des Familienvermögens entwickelt wird. Was will die Familie mittel- bis langfristig mit ihrem Vermögen erreichen? Es kann eine Kombination aus sehr verschiedenen Antworten auf diese grundlegende Frage geben, z. B.:

- Sicherung des Vermögens für die derzeitigen und künftigen Generationen
- Finanzierung neuer Geschäftsideen von Familienmitgliedern
- Sicherung der Zukunft des Familienunternehmens (z. B. durch die Rolle als langfristiger Mehrheitsaktionär)
- Finanzierung philanthropischer Ideen, die der Familie wichtig sind
- Investitionen in Innovation und in Unternehmen, die Veränderungen vorantreiben
- Bereitstellung von Finanzierung für einen sehr aktiven und unternehmerischen Anlagestil; dies ist der Fall, wenn Investieren die Hauptgeschäftstätigkeit von (ausgewählten) Familienmitgliedern ist

Fragebogen und Prüfung der bisherigen Anlagestile können hier hilfreich sein. Szenario-Tests sind ebenfalls eine effektive Möglichkeit, um Bedenken über Risiken und Portfolioverluste auszuräumen. Der CIO des Family Office ist hierbei häufig der Gesprächsleiter, aber auch andere Familienmitglieder können sich beteiligen, insbesondere wenn es um die Gründung einer Wohltätigkeitsorganisation oder philanthropische Initiativen geht.

Hierbei ist anzumerken, dass Family Offices Anlageportfolios oft in grösserem Umfang, wenn auch weniger regelmässig, beanspruchen. Beispielsweise verlangen Familienmitglieder Gelder für geschäftsbezogene oder Private-Equity-Beteiligungen, philanthropische Anlagen und Impact Investing oder laufende Ausgaben. Daher sollten Familien beim Portfolioaufbau ihre gesamten Liquiditätsbedürfnisse prüfen.

Zudem sollte ein Anlagehorizont festgelegt werden. Family Offices denken und investieren häufig langfristig, da ihr Hauptziel der Erhalt des Vermögens ist, das an die nächsten Generationen weitergegeben werden soll.[12]

Als letzten Schritt sollte das Family Office eine Performance-Benchmark und Risikokennzahlen auswählen.

Strukturierung der Asset Allocation

Sobald eine Einigung in Bezug auf die Roadmap erzielt wurde, besteht der nächste Schritt darin, ein Portfolio zu strukturieren und die richtigen Anlageinstrumente für die Zukunft festzulegen. Der Prozess umfasst:

- Kapitalmarktannahmen, die langfristige Rendite- und Risikoprognosen für ein breites Spektrum von Anlageklassen bereitstellen, unter Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Kriterien (und eventuell Gegenprüfung langfristiger historischer Trends auf Kontext)
- Strategische Asset Allocation zur Feststellung der optimalen Mischung der Anlagekategorien, die das Anlageziel erfüllt, aber gleichzeitig die Risikobereitschaft berücksichtigt (abgeleitet von einem langfristigen Anlagehorizont)
- Taktische Asset Allocation zur Antizipation von Marktbewegungen und Reaktionen auf Marktturbulenzen und Beratung zu temporären Über- oder Untergewichtungen von Anlageklassen und Märkten, die möglicherweise der strategischen Asset Allocation entgegenstehen
- Währungsallokation zur Festlegung einer Referenzwährung für Berichterstattungszwecke und Entscheidung über Währungsallokations- und Absicherungsstrategien
- Steuerliche Überlegungen, um eine realistische Sicht der erwarteten Portfoliorendite sicherzustellen oder zeitnah Anpassungen vorzunehmen

12 Credit Suisse (2012). Family Business Survey.

Abbildung 6. Anlageprozess

Auswahl der Anlagestrategien

Sobald die Anlage-Roadmap und die Grundsatzerklärung vorliegen, können Family Offices damit beginnen, sich über den Einsatz und die Verwaltung des Kapitals Gedanken zu machen. Die ausgewählte Anlagestrategie sollte die Sourcing-Kapazitäten, das gewünschte Mass an Kontrolle, den Liquiditätsbedarf, die Anlageerfahrung und die Family-Office-Infrastruktur widerspiegeln.

Die Anlagestrategien von Family Offices lassen sich in drei weit gefasste Kategorien unterteilen: (i) extern verwaltet, (ii) öffentlich direkt und (iii) privat direkt. Family Offices setzen häufig eine Mischung dieser drei Kategorien ein, um das Anlageengagement zu diversifizieren und risikobereinigte Renditen zu verbessern.

i. **Extern verwaltete Anlagen** – Bei dieser Strategie verwendet das Family Office Vermögensverwaltungsfonds zur Kapitalanlage. Auf diese Weise kann die Familie hochrangige Entscheidungen in Bezug auf die Kapitalallokation nach Branche und Anlageklasse auf Ebene der Fondsselektion treffen. Über die Ebene der Fondsselektion hinaus hat die Familie jedoch nur begrenzten Einfluss auf Anlageentscheidungen.

Bei einer – öffentlichen oder privaten – Direktanlage entscheidet das Family Office, in welche Anlage oder welche Wertschriften investiert wird. Hierzu sind Research und Due Diligence erforderlich.

ii. **Öffentliche Direktanlagen** – Diese Strategie konzentriert sich auf liquide Schuldtitel, Aktien und Derivate, die an einer öffentlichen Börse gehandelt werden. Anlagen werden basierend auf öffentlich verfügbaren Informationen getätigt und unterliegen regulatorischen Auflagen. Generell erlauben öffentliche Direktanlagen nur einen begrenzten Einfluss auf die Verwaltung und strategischen Entscheidungen der zugrunde liegenden Vermögenswerte.

iii. **Private Direktanlagen** – Mit dieser Strategie kann der Anleger eine aktivere Rolle im Transaktionsprozess und bei der zugrunde liegenden Investition spielen. Die Investition kann als Schuldtitel, Aktie oder ein spezifischer Kauf von Vermögenswerten (z. B. Immobilien) strukturiert werden. In diesem Fall sind die regulatorischen Auflagen in der Regel weniger streng.

Praktische Aspekte des Anlageprozesses

Der Erstellungsprozess hängt davon ab, wie stark die Familie am Geschäft beteiligt ist, sowie von der Anlageerfahrung des CIO des Family Office. Diese Faktoren dürften bei Entscheidungen zur Anlagestrategie und Portfoliodiversifikation eine starke Verhaltensverzerrung («Behavioral Bias») erzeugen. Die Ursprünge des Family Office selbst könnten hier ebenfalls eine Rolle spielen, da ein von einem Unternehmer der ersten Generation errichtetes Family Office andere Ziele haben könnte als ein Family Office, das von einer Familie in der vierten Generation gegründet wurde.

Sobald die empfohlene Asset Allocation geprüft und genehmigt wurde, kann die Familie ihren Investitionsplan in einer Erklärung zur Anlagepolitik formalisieren. Diese Erklärung sollte allen Parteien, die an der Kundenbeziehung beteiligt sind, ausgehändigt werden (z. B. Anlageberater, Investment Managers, Treuhänder). Sie gibt eine klare Vorgehensweise vor, insbesondere in Phasen von Marktvolatilität, wenn starke Emotionen zu unüberlegten Entscheidungen führen können.

Portfoliomodellierung

Sobald das Portfolio Gestalt annimmt, sind das Stresstesting und die Modellierung die nächsten – schwierigen, aber notwendigen – Schritte zur Prognose, wie sich das Portfolio während Phasen der Volatilität verhalten wird. Hierbei sollte das gesamte Familienvermögen, nicht nur das Anlageportfolio untersucht werden. Ein Beispiel wäre die Modellierung der geschäftlichen Kernbeteiligung der Familie als eine Form von Private-Equity- oder direkter Equity-Beteiligung mit anschliessender Analyse und Optimierung der anderen Komponenten des Familienvermögens.

Tabelle 5. Anlagestrategie von Family Offices

Vorteile	Überlegungen	Beispiele
Extern verwaltet		
▪ Geringste Infrastrukturanforderungen ▪ Anlagezugang ist gut, aber Individualisierung ist begrenzt ▪ Externe Expertise kann wertvoll sein	▪ Management Fees ▪ Begrenzte Kontrolle darüber, wie Kapital auf Fondsebene zugewiesen wird ▪ Transparenz kann begrenzt sein ▪ Potenzielle Interessenkonflikte ▪ Rücknahmebedingungen können sich auf die Liquidität auswirken	«Fondsanlage» ▪ Anlagefonds ▪ Private-Equity-Fonds ▪ Infrastrukturfonds ▪ Hedge-Fonds ▪ Dachfonds
Öffentlich direkt		
▪ Liquide Anlageklasse ▪ Keine Management Fees ▪ Hochgradig individualisierbare Portfolios ▪ Grosses Anlageuniversum ▪ Nutzung der Family-Office-Expertise bei der Anlagenauswahl möglich	▪ Begrenzt auf Möglichkeiten in öffentlichen Märkten ▪ Informationen müssen öffentlich sein ▪ Im Allgemeinen beschränkter Einfluss auf das zugrunde liegende Unternehmen oder die zugrunde liegende Anlage ▪ Unterliegt Volatilität der öffentlichen Märkte bei der Bewertung ▪ Moderate Infrastrukturanforderungen für die Verwaltung des Portfolios	«Traditionelle Anlagen» ▪ Geldmärkte ▪ Festverzinsliche Anlagen ▪ Aktien ▪ Rohstoffe ▪ Optionen
Privat direkt		
▪ Keine Management Fees ▪ Höchstes «Alpha»-Potenzial ▪ Flexibilität bei der Strukturierung ▪ Nutzung der Family-Office-Expertise bei der Anlagenauswahl möglich ▪ Hochgradig individualisierbare Portfolios ▪ Besserer Zugang zu Informationen, einschliesslich nicht öffentlicher Informationen ▪ Einflussnahme auf die Entscheidungen in Bezug auf den Basiswert möglich	▪ Beschaffung von Anlagen kann schwierig sein ▪ Illiquide Anlageklasse ▪ Anlageprozess, einschliesslich Due Diligence und Dokumentation, kann mühsam sein ▪ Hohe Infrastrukturanforderungen	«Alternative Anlagen» ▪ Private Equity ▪ Venture Capital ▪ Mezzanine-Fremdkapital ▪ Immobilien ▪ Infrastrukturprojekte ▪ Bodenschätze ▪ Lizenzeinnahmen

Quelle EY Family Office Services, 2015

Umsetzung und Nachverfolgung

Die Portfolioumsetzung sollte gemäss den Anlagezielen und der Portfoliostruktur erfolgen, die in der Erklärung zur Anlagepolitik dargelegt sind. Das Family Office ist verantwortlich für die Nachverfolgung der Anlageperformance und die tägliche Portfolioverwaltung.

Portfolioprüfungen und Governance

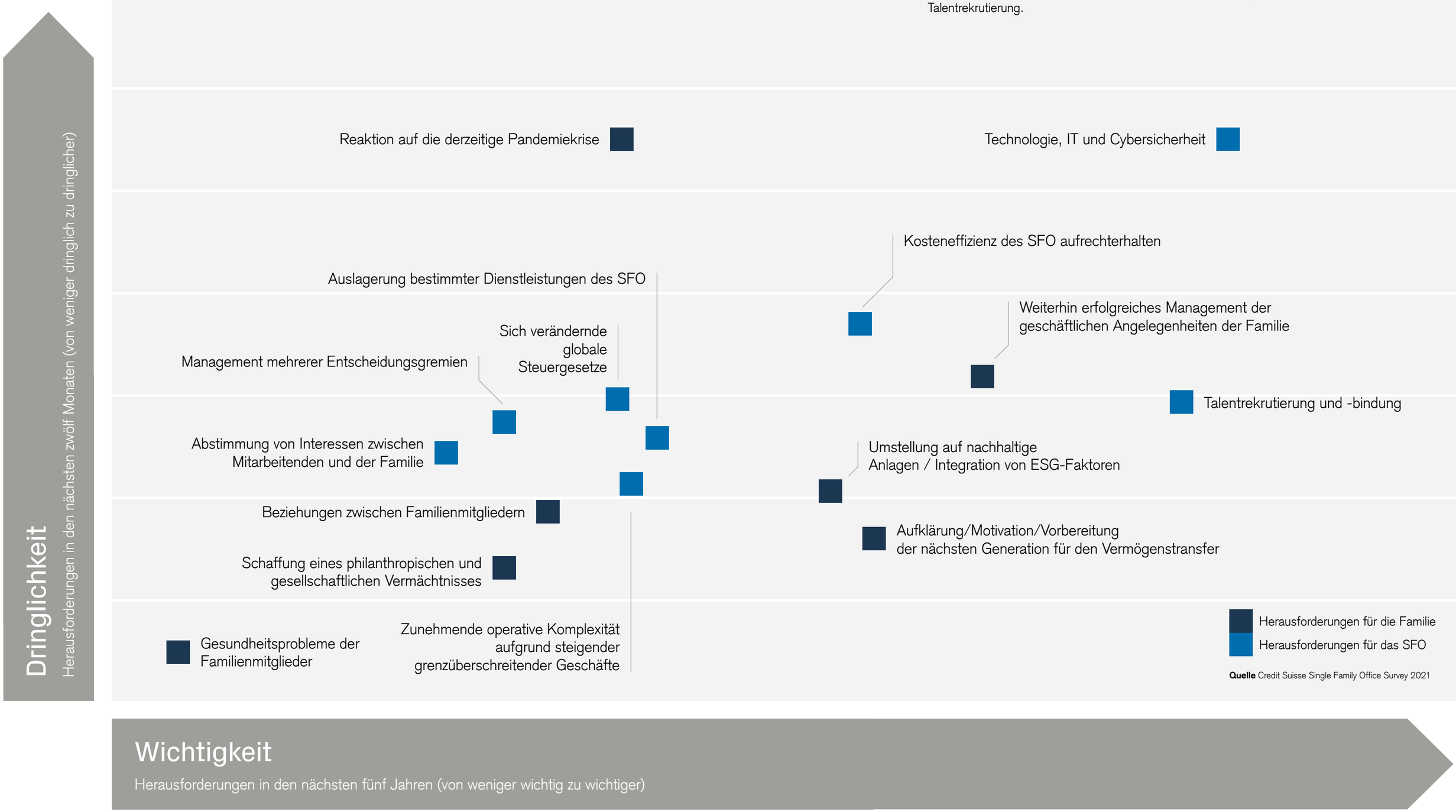
Neben der Überprüfung der Ziele der Familie muss mindestens einmal im Jahr die Asset Allocation des Portfolios geprüft werden. Governance und Transparenz sind ebenfalls wichtige Faktoren. Daher können regelmässige Treffen und Telefonate mit Principals, dem Family-Office-Personal und externen Beratern dazu beitragen, geänderte Ansichten zur Strategie und deren Umsetzung zu klären.

Was Single Family Offices von der Zukunft erwarten

Zusammenfassung

Die Umfrageteilnehmer wurden gefragt, mit welchen Herausforderungen das SFO und die Familie derzeit konfrontiert sind oder in Zukunft konfrontiert sein werden. Als grösste Herausforderungen für SFOs wurden Technologie, IT und Cybersicherheit genannt, gefolgt von Kosteneffizienz und Talentrekrutierung.

Die Familien, die von den SFOs betreut werden, legen ihrerseits grossen Wert auf nachhaltige Anlagen und Ausbildung/Vorbereitung der nächsten Generation. Ihr derzeitiger Schwerpunkt liegt jedoch auf dem Management der pandemiebedingten Volatilität, um langfristigen Wohlstand sicherzustellen.



Quelle Credit Suisse Single Family Office Survey 2021

Wichtige Trends

Family Offices richten ihren Fokus bewusst auf die nächste Generation. Einen Schritt voraus zu sein bedeutet, wesentliche Entwicklungen in der Anlagelandschaft und darüber hinaus zu verstehen und entsprechend darauf zu reagieren.

Privatmärkte

Übersicht
Privatmärkte (PM) bezieht sich auf Anlagen in Private Equity und Private Debt von Privatunternehmen, die nicht an einer Börse gehandelt werden, aber im Rahmen privater Transaktionen gekauft und verkauft werden. Private-Equity-Anlagen (PE-Anlagen) umfassen heute nicht nur Leveraged-Buyouts und Venture Capital, sondern auch Real Assets (Immobilien und Infrastruktur) und Secondaries mit möglichem Zugang über Dachfonds, Einzelfonds und Direktanlagen (siehe Abschnitt «Anlageprozess»). Was ihnen gemein ist, sind ihre Komplexität, ihre Illiquidität und ihr langfristiger Anlagehorizont.

Der Wert von PM-Assets wird weniger häufig bewertet als der von börsengehandelten Wertpapieren. Da die Bewertung zudem vielmehr auf Experteneinschätzungen als auf dem Verkaufspreis beruht, ist sie weniger volatil und widerspiegelt nicht vollständig die Schwankungen auf den Kapitalmärkten zu einem beliebigen Zeitpunkt. Privatmarktanleger mögen zwar bei Marktvolatilität eine weniger starke emotionale Achterbahnfahrt erleben, jedoch ist es unerlässlich, dass Anleger die Vor- und Nachteile dieser komplexen Anlagen verstehen.

So funktionieren Privatmarktstrategien[13]

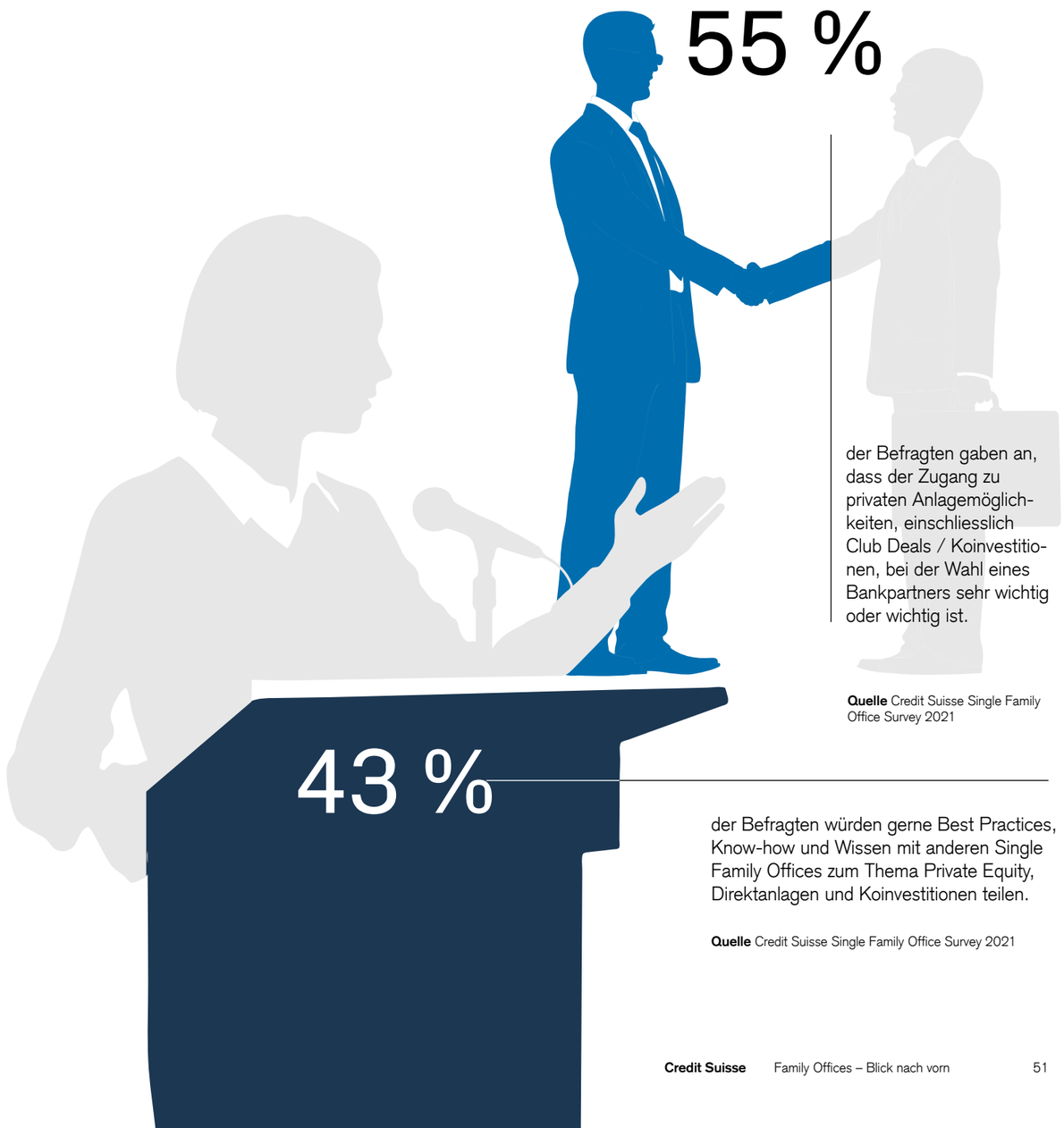
Portfoliounternehmen	Die Endempfänger einer Private-Equity-Anlage Hinweis: Komplementäre (Private-Equity-Gesellschaften) identifizieren sorgfältig durch äusserst strenge Due-Diligence-Prozesse Unternehmen mit Wachstumspotenzial.
(Leveraged-)Buyout	Der Kauf eines wesentlichen Anteils oder der Mehrheitsbeteiligung an einem Unternehmen mit einer Mischung aus Fremd- und Eigenkapital (Leveraged-Buyout) oder nur Eigenkapital (Buyout)
Direktanlagen	Anleger, die direkt in private Unternehmen anlegen, ohne Intermediär Hinweis: Diese Strategie erfordert umfassendes Wissen über den Sektor. Anleger können sich direkt an der Wachstumsstory eines Unternehmens beteiligen und beim Exit Renditen erzielen.
Direct Lending	Bankfremde Kreditgeber, die dem Unternehmen im Gegenzug zur Ausgabe von Schuldtiteln Geld leihen
Mezzanine	Bezieht sich auf die «mittlere Schicht» der Finanzierung und wird hauptsächlich bei Buyouts und Wachstumsinvestitionen in späteren Phasen eingesetzt
Secondaries	Sekundärfonds, die bestehende Kommanditanteile an Private-Equity-Fonds kaufen, nachdem diese Fonds teilweise oder ganz in zugrunde liegende Portfoliounternehmen investiert wurden
Distressed Debt	Distressed-Debt-Fonds, die versuchen, Mehrheitsbeteiligungen an Unternehmen, die sich in finanziellen Schwierigkeiten befinden (oder gar insolvent sind), durch den Kauf von Kreditforderungen zu erwerben, welche dann bei der Umstrukturierung des Unternehmens in Eigenkapital umgewandelt werden
Infrastruktur	Häufig als permanente Einrichtungen definiert, die eine Gesellschaft zur Förderung einer reibungslos funktionierenden Wirtschaft benötigt
Wachstumskapital	Aktienanlagen in bereits etablierte Unternehmen mit dem Ziel der Ausweitung der Aktivitäten über die aktuelle Kapazität hinaus
Venture Capital	Die Finanzierung von Start-up-Unternehmen
Immobilien	Anlagen in Immobilienvermögen mit unterschiedlichen Risiko-Rendite-Profilen

13 Credit Suisse (2020). Private Market Investing Explained.
https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/private-market-investing-explained-202010.html

Der Trend zu Direktanlagen in Privatmärkte
In jüngster Zeit gibt es einen starken Trend zu Direktanlagen durch Family Offices in Privatmärkte. Die Hauptgründe dafür sind (i) die Suche nach einer besseren Kontrolle der Anlagen, (ii) attraktive risikobereinigte Renditen, die begrenzte Korrelation mit öffentlichen Märkten haben, (iii) geringere Preisvolatilität und (iv) das derzeitige Niedrigzinsumfeld. Diese Art von Anlagestrategie basiert jedoch auf einem formellen ausschussbasierten Anlageprozess zur Identifizierung, Prüfung und Umsetzung neuer Chancen sowie zum Management laufender Portfoliobedürfnisse.

Einige Family Offices haben sich für die Zusammenarbeit mit anderen Family Offices im Rahmen eines Clubs entschieden, um eine private direkte Anlagestrategie zu verfolgen. Obgleich dieser Ansatz attraktive Synergien im Hinblick auf Infrastruktur, Deal Sourcing und Ideenaustausch bietet, kann er zu Governance-Problemen bei der Anlagenauswahl und dem laufenden Management der Anlagen führen. Für kleine bis mittelgrosse Family Offices verbessert dieser Club-Ansatz ihre allgemeine Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt durch Erhöhung des für neue Anlagemöglichkeiten zur Verfügung stehenden Kapitals – ein wichtiger Vorteil bei stärker umkämpften Deals.

Family Offices können sich auch für die Durchführung individueller Transaktionen auf Koinvestitions- oder Standalone-Basis entscheiden.



55 %

der Befragten gaben an, dass der Zugang zu privaten Anlagemöglichkeiten, einschliesslich Club Deals / Koinvestitionen, bei der Wahl eines Bankpartners sehr wichtig oder wichtig ist.

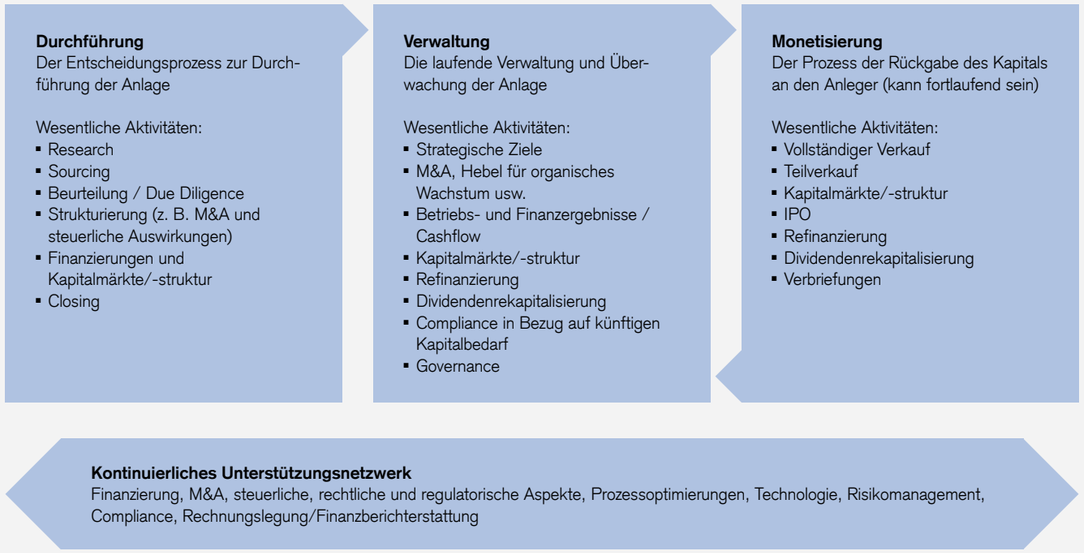
Quelle Credit Suisse Single Family Office Survey 2021

43 %

der Befragten würden gerne Best Practices, Know-how und Wissen mit anderen Single Family Offices zum Thema Private Equity, Direktanlagen und Koinvestitionen teilen.

Quelle Credit Suisse Single Family Office Survey 2021

Abbildung 7. Prozess bei privaten Direktanlagen

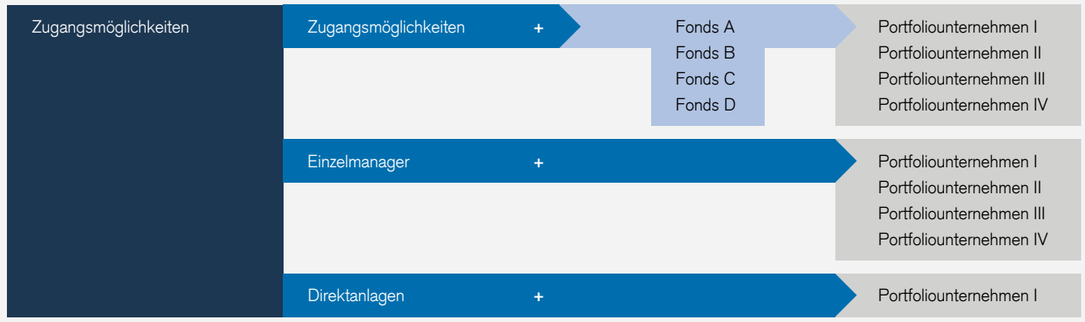


Prozess bei privaten Direktanlagen
Der Prozess bei privaten Direktanlagen kann in drei grössere Phasen unterteilt werden: (i) Durchführung, (ii) Verwaltung und (iii) Monetisierung. Es ist entscheidend, dass ein formeller Anlageausschussprozess zur Umsetzung sowie die notwendige Infrastruktur im Family Office eingerichtet werden.

Family Offices verfügen häufig bereits über die notwendigen Grundlagen zur Entwicklung einer erfolgreichen Strategie für Direktanlagen, jedoch kann es in jeder Phase des Anlageprozesses zu Anlagelücken kommen. Family Offices können sich, wie traditionelle Vermögensverwalter, auf externe Experten verlassen, die sie bei den Dienstleistungen unterstützen, die intern nicht verfügbar sind (z. B. Beratung zu M&A, Kapitalmärkten, finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten, Due Diligence, Rechnungslegung). Dies ist besonders wichtig, wenn ein Family Office zum ersten Mal eine Strategie für Direktanlagen anwendet. In manchen Fällen erbringen die grössten Family Offices aufgrund der im Laufe der Zeit gesammelten Erfahrung und aufgebauten Infrastruktur viele dieser professionellen Dienstleistungen intern.

Überblick Private Equity
Private-Equity-Anlagen (PE-Anlagen) stellen den Grossteil der Privatmarktanlagen dar. Bei PE erfolgt eine Anlage in private Unternehmen anstatt in börsenkotierte Gesellschaften. In den meisten Fällen erwirbt der Eigentümer einen bedeutenden Anteil, um Einfluss auf Unternehmensentscheidungen auszuüben, z. B. durch einen Sitz im Verwaltungsrat. Grundsätzlich verfolgt der Eigentümer das Ziel, den Wert des Unternehmens zu steigern, um es zu veräussern und eine Rendite aus der Anlage zu erhalten.

Abbildung 8. Möglichkeit des Zugangs zu Private Equity durch Privatmärkte



PE-Teilstrategien
- Buyout: die bekannteste und aktiv gehandelte PE-Strategie, die in der Regel bei grösseren und besser etablierten Unternehmen eingesetzt wird
- Venture Capital und Wachstum: Fokus auf Unternehmen in der Anfangs- oder Expansionsphase
- Secondaries: Anlagevehikel, die teilweise oder ganz investiertes Private Equity im Sekundärmarkt erwerben
- Real Assets: Investitionen in Infrastruktur und Immobilien
- Distressed, Turnaround-Capital und andere Nischen-Strategien: Anlageziel ist eine Investition in konträre (Turnaround-Capital) oder andere Nischen-Themen

Direkte und indirekte Anlagen im Vergleich
Wie bereits erwähnt, sind PE-Anlagen komplex. Die grösste Herausforderung für Anleger, einschliesslich Family Offices, ist der Zugang zu verlässlichen Informationen (über die Transaktion, den Preis und die Risiken) und potenziellen Chancen. Ein weiteres Hindernis ist auch, wenn das Family Office nicht in der Lage ist, eine ordnungsgemässe Due Diligence durchzuführen. Daher sollten Family Offices möglicherweise zusammen mit kompetenten Partnern, die sie zur Auswahl der richtigen Lösung beraten können, eine Bewertung der vielen verschiedenen Alternativen durchführen.

Wissenswertes
- Es gibt viel mehr Privatunternehmen als börsenkotierte Unternehmen. Sie unterliegen aber in der Regel einer geringeren Überwachung und Bewertung durch den Anlagesektor. Daher ist eine PE-Anlage häufig mit einem grösseren Zeitaufwand für das Research im Zusammenhang mit potenziellen Anlagegelegenheiten verbunden.
- Genauso wie bei PM-Anlagen im Allgemeinen, werden die meisten Anlagen über gepoolte Anlagevehikel durchgeführt, d. h. Fonds, die häufig eine Laufzeit von 10–12 Jahren haben.
- Die Anlage in Private Equity ist mit einem beträchtlichen Finanz- und/oder Geschäftsrisiko verbunden. Für Kapitalanlagen in PE-Fonds besteht weder ein Kapitalschutz noch eine Garantie.

Anlegen im Endowment-Stil

Anlegen im Endowment-Stil ist eine Portfoliostrategie, die durch die Stiftungsfonds prestigeträchtiger US-Institutionen inspiriert ist, insbesondere der Yale University.

Unter der Leitung von David Swensen, Chief Investment Officer der Yale University seit 1985, hat der Stiftungsfonds über drei Jahrzehnte eine annualisierte Rendite von 12,6 % generiert.[14] Aus diesem Grund haben Institutionen, die langfristig investieren und von einem kontinuierlichen Einnahmestrom aus ihren Stiftungsfonds zur Finanzierung der laufenden operativen Anforderungen abhängig sind, ihre Fonds nach seinem Vorbild modelliert.

Alternative Anlageklassen
Bei einer Endowment-Strategie besteht ein beträchtlicher Teil des Portfolios aus weniger liquiden alternativen Anlagen wie Private Equity, Private Debt, Private Real Estate, Rohstoffen und Hedge-Fonds. Im Falle des Yale-Stiftungsfonds besteht der Grossteil des Portfolios aus alternativen Anlageklassen (siehe Abbildung 9).

Alternative Anlagen sind in der Regel kurzfristig schwieriger zu veräussern, und im Fall von Private Equity kann eine Veräusserung mehrere Jahre dauern (siehe vorangehenden Abschnitt). Dies kann jedoch von Vorteil sein und die Quelle einer «Illiquiditätsprämie» gegenüber liquidieren Anlageklassen darstellen.[15] In einem Niedrigrenditeumfeld können diese zusätzlichen Renditequellen attraktiv für Anleger sein, die einen gewissen Grad an Illiquidität in Kauf nehmen können.

Ein wesentlicher Aspekt des Endowment-Ansatzes ist die Fähigkeit, für jede alternative Anlageunterklasse (z. B. Hedge-Fonds, Private Equity) die besten Investment Managers zu finden und auszuwählen. Diese Fähigkeit ist für den alternativen Teil des Portfolios sogar noch wichtiger, da der Unterschied beim Track Record zwischen den führenden und den am schlechtesten platzierten Investment Managers bei alternativen Anlagen sogar noch grösser ist als beispielsweise bei Aktien und Anleihen.

14 Yale Investments Office (2020). The Yale Endowment 2019.
15 Franz, R. & Kranner, S. (2019). University Endowments: A Primer. CFA Institute Research Foundation.

Abbildung 9. Yale-Stiftungsfonds: angestrebte Asset Allocation

Alternative Anlagen 75 %
- Absolute Rendite / Hedge-Fonds 23,2 %
- Private Equity 37,0 %
- Bodenschätze/Rohstoffe 4,9 %
- Immobilien 10,1 %

Traditionelle Anlagen 25 %
- Aktien
- Festverzinsliche Anlagen

Quelle Yale Endowment Report 2019

Längerfristiger Ausblick
Neben Institutionen zählt auch eine steigende Anzahl von Privatpersonen und Family Offices zu diesen Anlegern. Attraktiv für sie ist die Aussicht auf höhere Renditen, geringeres Risiko durch Portfoliodiversifikation und einen stabilen Cashflow im Laufe der Zeit, auch über Generationen hinweg.

Anlegen im Endowment-Stil kann als Teil einer gut diversifizierten strategischen Asset Allocation (SAA) erfolgen. Die SAA repräsentiert die Zielgewichtungen, die das Portfolio langfristig in jeder Anlageklasse halten sollte (siehe den Abschnitt «Anlageprozess»). In der Tat wird die SAA auf das Renditeziel des Anlegers ausgelegt, wobei das Portfolio selbst während turbulenten Marktphasen einem akzeptablen Risikoniveau ausgesetzt sein wird.

Bei einem Stiftungsfonds zeichnet sich die strategische Asset Allocation durch eine höhere Allokation zu weniger liquiden alternativen Anlagen als in einem traditionellen Portfolio aus. Immer mehr Family Offices entscheiden sich für Anlagen nach dem Endowment-Ansatz in der Hoffnung, ähnliche Renditen zu erzielen.

Endowment-Strategie

- Multi-Generationen-Perspektive
- Langer Anlagehorizont
- Potenzial für ein besseres Risiko-Rendite-Verhältnis bei alternativen Anlageklassen

Fokus auf nachhaltige Anlagen

Eine wachsende Anzahl von Anlegern interessiert sich für Nachhaltigkeitsthemen.

Die Vereinten Nationen haben ihre Ziele für nachhaltige Entwicklung im Rahmen ihrer Agenda 2030 zur Erreichung einer besseren und nachhaltigeren Zukunft für alle entwickelt. Familien und Family Offices berücksichtigen beim Treffen von Anlageentscheidungen oder bei der Anbahnung neuer Aktivitäten zunehmend ökologische und soziale Aspekte. Folglich werden Anlagegelegenheiten nicht nur hinsichtlich ihrer potenziellen finanziellen Rendite, sondern auch in Bezug auf ihre weiteren Auswirkungen für die Gesellschaft beurteilt.

Was versteht man unter nachhaltigen Anlagen?
Nachhaltige Anlagen bezeichnet eine Anlagestrategie, die neben traditionellen Bewertungskriterien auch soziale, ökologische und Governance-Aspekte (ESG-Aspekte) berücksichtigt. Es gibt verschiedene Ansätze für nachhaltige Anlagen:

- Verfolgen von Anlagestrategien, die im Einklang mit den Familienwerten stehen oder nicht gegen diese verstossen
- Berücksichtigung wesentlicher ESG-Faktoren in den Anlageprozessen, um überlegene risikobereinigte Renditen zu erwirtschaften
- Mobilisierung von Kapital zugunsten von Unternehmen, die Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen bieten, entweder durch thematische und Impact-orientierte Anlagen in verschiedenen Sektoren (z. B. Bildung, Gesundheitswesen, erneuerbare Energiequellen) oder durch Impact Investing, eine Untergruppe der nachhaltigen Anlagen, die eine messbare Wirkung erzielen soll

Active Ownership, ein Konzept das nun häufiger verwendet wird, kann die Ausübung von Stimmrechten bei ordentlichen Generalversammlungen eines Unternehmens («Proxy Voting») beinhalten. Der Anleger kann auch einen Dialog mit dem Managementteam und/oder Verwaltungsrat des Unternehmens zu bestimmten Nachhaltigkeitsthemen einleiten und aufrechterhalten. Dieser Ansatz, der auch als Engagement bezeichnet wird, ist eine Möglichkeit, durch aktiven Einfluss auf ein Unternehmen positive Veränderungen zu bewirken.

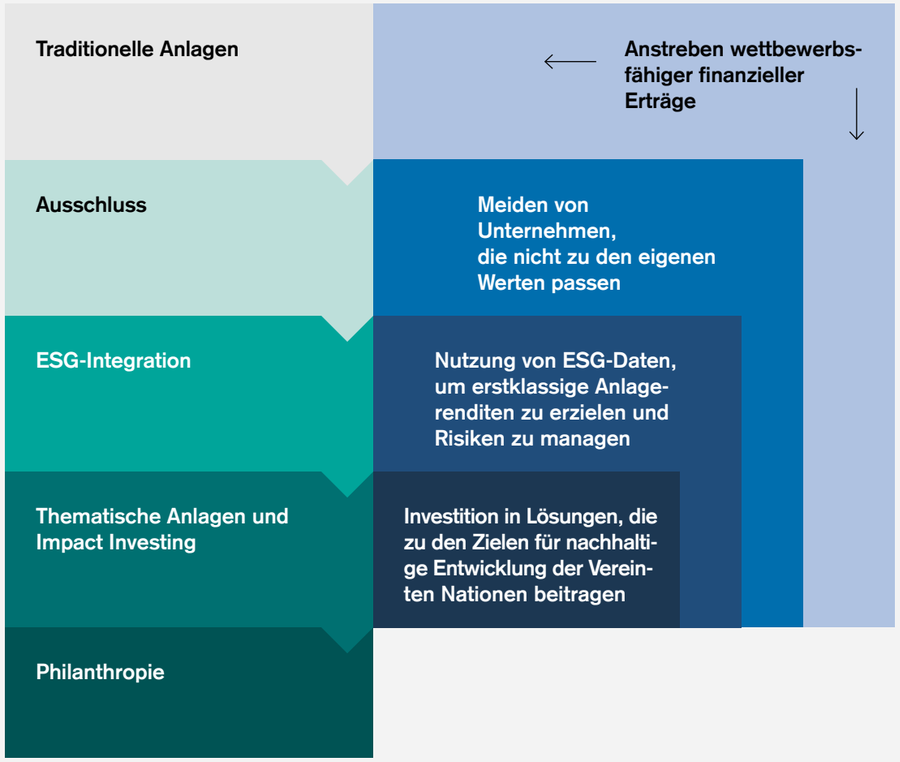
Für Family Offices ist Nachhaltigkeit eine Herausforderung, die zunehmend an Bedeutung gewinnt: Wie können sie mit dem Familienvermögen wirtschaftlichen sowie sozialen und ökologischen Wert schaffen? Das Family Office kann die nachhaltigen Aktivitäten der Familie mit verschiedenen Ansätzen unterstützen, je nach Umfang des Engagements (siehe Abbildung 10).

Aus dem Credit Suisse Single Family Office Survey 2021 ergibt sich, dass Interesse an diesem Thema besteht:

- 49 % der Befragten planen, den Anteil ihrer nachhaltigen Anlagen zu erhöhen (0 % planen eine Reduzierung)
- Die drei Bereiche, an denen das grösste Interesse besteht: erneuerbare Energie (63 %), Gesundheit (61 %) und Bildung (48 %)

Was ist Philanthropie?
Im Gegensatz zu nachhaltigen Anlagen und Impact Investing beinhaltet Philanthropie in der Regel die finanzielle Unterstützung eines bestimmen Zwecks, ohne dass dafür eine finanzielle Rendite erwartet wird. Traditionelle philanthropische Initiativen sind eher kurzfristig, und die ausgewählte(n) Organisation(en) wird/werden durch Fundraising und Spenden unterstützt. Massgeschneidertere philanthropische Lösungen umfassen die Errichtung einer gemeinnützigen Einrichtung, einer Stiftung oder einer langfristigen Partnerschaft.

Abbildung 10. Nachhaltiges Anlagespektrum



Es ist wichtig, dass nachhaltige Anlagen mit Professionalität und Engagement durchgeführt werden, ohne dabei die Herausforderungen und potenziellen Vorteile zu unterschätzen. Nachhaltige Anlagen erlauben es dem Family Office, die Familie durch die Verfolgung gemeinsamer Werte zu vereinen und auch die nächste Generation in die Anlagestrategie einzubeziehen (die gemäss unserem Research ein starkes Interesse daran hat, einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft auszuüben). Family Offices können die nachhaltigen Aktivitäten an den Werten und Vermögensanforderungen der Familie ausrichten und bestimmen, wie die Nachhaltigkeitsvision in das langfristige Vermächtnis der Familie passt.

Weichen stellen für eine nachhaltige Zukunft
Jedes Family Office hat seine ganz eigenen Beweggründe, betrieblichen Hintergründe und Ziele. Aufgrund dieser unterschiedlichen Ausgangspunkte ist der Weg zur Nachhaltigkeit für jedes Family Office anders. Der folgende Rahmen bietet Hilfestellung bei der Individualisierung des nachhaltigen Engagements des Family Office. Einige Family Offices können sich für die genaue Befolgung aller Schritte entscheiden, während andere lieber ihren eigenen Kurs festlegen und diese Schritte nur als Richtschnur nutzen.

1

Definition der Vision

Eine klare Zielsetzung hat einen erheblichen Nutzen für den Familienzusammenhalt, insbesondere dann, wenn das gemeinsame Ziel der Familie im Laufe der Generationen aus den Augen verloren wurde. Eine Mission zu finden, der alle Familienmitglieder zustimmen, kann ein schwieriges Unterfangen sein. Das Fehlen einer klaren Linie kann jedoch das Selbstwertgefühl der einzelnen Familienmitglieder untergraben, insbesondere das der jüngeren Generation einer wohlhabenden Familie.

2

Einschätzung des Umfangs des Engagements

Bei nachhaltigen Anlagen ist kein Alles-oder-Nichts-Ansatz erforderlich. Family Offices können sich nach Prüfung der internen Kapazitäten, vorhandenen Ressourcen und Expertise für ein allmähliches und stufenweises Vorgehen entscheiden. Wichtig ist auch die Entscheidung, wer an nachhaltigen Anlagen beteiligt sein sollte.

3

Festlegung eines Zeithorizonts

Das Family Office sollte einen Zeithorizont für sein nachhaltiges Engagement festlegen. Eine effektive Strategie und klare Kommunikation des Engagements der Familie sind für den Erfolg massgeblich – für die Familie sowie für ihre Stakeholder.

4

Auswahl eines geeigneten Anlagevehikels

Die Auswahl eines Anlagevehikels zur Verwaltung des Nachhaltigkeitsengagements des Family Office hängt vom Grad der persönlichen Beteiligung, den verfügbaren finanziellen Ressourcen, dem Zeitrahmen sowie steuerlichen und rechtlichen Überlegungen ab. Das Family Office kann dafür internes Personal einsetzen, externe spezifische Manager beauftragen oder eine Stiftung gründen, die für das Nachhaltigkeitsengagement verantwortlich ist.

5

Abstimmung der Familienwerte mit der Anlagestrategie

Die Familie muss entscheiden, wie sie ihr Vermögen investieren will, um sowohl positive Auswirkungen für die Gesellschaft als auch finanzielle Erträge zu erzielen. Das zuständige Personal/Anlagevehikel kann dann das Vermögen gemäss den Werten der Familie anlegen. Für eine Familie, für die beispielsweise soziale Gerechtigkeit ein grosses Anliegen ist, würde eine ESG-ausschliessende Anlagestrategie einen passiveren Ansatz darstellen und Anlagen in kontroverse Unternehmen vermeiden, die an Bestechung und Kinderarbeit beteiligt sind. Aus der Skala (siehe Abbildung 10) geht hervor, dass eine ESG-integrierte Anlagestrategie ESG-Daten nutzt, um erstklassige Anlagerenditen zu erzielen und Risiken zu managen, während thematische Anlagen und Impact Investing Strategien sind, die Kapital in Anlagen mobilisieren, die Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen bieten.

6

Umsetzung und regelmässiges Follow-up

Die Festlegung klarer Impact-Ziele im Voraus erleichtert den Bewertungsprozess. Hierbei kann es sich um eine externe Beurteilung oder eine regelmässige interne Prüfungen handeln. Auf Basis dieser Bewertung kann das Family Office seine Engagement-Strategie und Impact-Ziele anpassen.

Zweckgerichtete Nachfolgeplanung

Family Offices können dabei helfen, Nachfolgepläne zu erstellen und umzusetzen. Hierdurch wird ein reibungsloser Vermögensübergang sichergestellt und das familiäre Zusammengehörigkeitsgefühl gewahrt.

Nachfolgeplanung – eine Notwendigkeit
Schätzungen zufolge wird in den nächsten zwei Jahrzehnten die enorme Summe von mehr als USD 35 Billionen an Familienvermögen von einer Generation zur nächsten übergehen.[16] Eine aktuelle Umfrage[17] deutet jedoch auf einige Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Transfer von Familienvermögen und Familienunternehmen hin:

- 70 % der befragten Familien gaben an, dass es Uneinigkeit sowie Schwierigkeiten beim generationsübergreifenden Vermögenstransfer gab.
- 67 % nannten Nachfolgeplanung und Erbstreitigkeiten als die grössten Probleme.

Obgleich sich immer mehr Familien und Family Offices mit der Nachfolgeplanung befassen – knapp 57 % haben gemäss dem Credit Suisse Single Family Office Survey 2021 einen formellen oder informellen Plan entwickelt –, verdient das Thema noch viel mehr Beachtung.

Planung für einen Generationswechsel
Da die Nachfolgeplanung kein einmaliges Ereignis, sondern ein Prozess ist, unterschätzen Familien häufig die potenziellen Probleme und die Notwendigkeit für Pläne und Verfahren. In der Tat sind 72 % der gescheiterten Vermögensübertragungen auf Kommunikationsprobleme innerhalb der Familie und eine fehlende Familienmission zurückzuführen.[18]

Ob es um die Übergabe eines Unternehmens und/oder von Investitionen geht, Family Offices können der Familie bei der Handhabung der technischen und emotionalen Aspekte der Nachfolgeplanung zur Seite stehen. Wie bei jedem anderen wichtigen Prozess ist ein frühzeitiger Start, sogar Jahre im Voraus, hilfreich.

Auf gemeinsame Werte aufbauen
Es gibt drei spezifische Bereiche, in den Family Offices die Familie unterstützen können:

- **Einrichtung eines Governance-Modells**
  Eine klare und professionelle Governance-Struktur (siehe «Governance-Struktur») ist die Grundlage für den Erfolg generationenübergreifender Familien. Ein solides Modell baut die Stärken des Familienunternehmens aus und hilft der Familie auf Basis gemeinsamer Werte dabei, gemeinsam Strategien zu entwickeln.

- **Förderung des Dialogs zwischen Familienmitgliedern und zwischen den Generationen**
  Eine effektive Kommunikation über das Vermögen, die Beziehungen und das Eigentum am Familienunternehmen ist für den Aufbau und die Aufrechterhaltung leistungsstarker Familienunternehmen extrem wichtig. Familien suchen sich hierfür häufig externe Hilfe, um ihren Kommunikationsrahmen zu verbessern und diese Ideen in die Tat umzusetzen.

- **Verfassen der Anlagephilosophie der Familie**
  Es sollte frühzeitig, häufig und generationsübergreifend über den mit dem Familienvermögen verfolgten Zweck gesprochen werden. Bei diesem Schritt werden die übergeordneten Ziele für das Familienvermögen festgelegt und regelmässig überprüft. Die Anlagephilosophie sollte eine ausgewogene Mischung aus den Best Practices für institutionelle Anlagen und den individuellen Bedürfnissen, Werten und Visionen der Familie und ihres Unternehmens / ihrer Unternehmen sein.

16 Wealth-X (2020). World Ultra Wealth Report 2020.
17 Castoro, A. & Williams, R. (2017). Bridging Generations: Transitioning Family Wealth and Values for a Sustainable Legacy. Higherlife Development Serv.
18 Castoro, A. & Williams, R. (2017). Bridging Generations: Transitioning Family Wealth and Values for a Sustainable Legacy. Higherlife Development Serv.

Einbeziehung der nächsten Generation
Wir verstehen die nächste Generation als die Familienmitglieder, die ein Familienunternehmen, ein Family Office, einen Familienstammsitz und/oder das Familienvermögen übernehmen sollen. Irgendwann werden sie sich vielleicht entscheiden müssen, ob oder in welchem Ausmass sie aktiv im Familienunternehmen tätig sein wollen. Wenn der Kompromiss zwischen persönlichem Wachstum und Fortführung der Familientradition nicht angemessen kommuniziert und gehandhabt wird, könnte sich das nachteilig auf das Vermächtnis der Familie auswirken.

Das Research zeigt, dass eine wesentliche Herausforderung für die Nachfolgeplanung entstehen kann, wenn die nächste Generation nicht in den Prozess eingebunden ist (oder sich ausgeschlossen fühlt).[19] Die Gründe für einen möglichen Ausschluss können von fehlenden Qualifikationen bis hin zur fehlenden Bereitschaft des Familienoberhauptes, irgendein Mass an Kontrolle abzugeben, reichen.

Eine kürzlich durchgeführte Studie der Credit Suisse[20] zur nächsten Generation bietet weitere Einblicke:

- 60 % der Befragten würden sich wünschen, dass ihre Familien offener über das Familienvermögen sprechen
- 39 % planen, das Familienunternehmen zu übernehmen, 10 % haben dies bereits getan und 30 % wissen es noch nicht
- 97 % der Befragten sind daran interessiert, sich aktiv an der Verwaltung der Anlagen der Familie zu beteiligen
- Nahezu 50 % spielen eine passive Rolle bei der Verwaltung des Familienvermögens und wünschen sich mehr Verantwortung

Das Family Office kann verschiedene Ansätze wählen, um die nächste Generation auf ihre zukünftigen Aufgaben und Verantwortlichkeiten vorzubereiten:

- **Weiterbildungsprogramme** helfen der nächsten Generation dabei, die Grundlagen der Finanz- und Vermögensverwaltung zu verstehen. Anhand massgeschneiderter Programme können Mehrgenerationenfamilien ihre Familienbande stärken und verschiedene Modelle für die Nachlass- und Nachfolgeplanung kennenlernen.
- **Kuratierte Networking-Plattformen** zur Bereitstellung individualisierter Inhalte und des Zugangs zu Peers, anderen Unternehmern und Anlegern aus anderen wohlhabenden Familien.
- **Frühe Übertragung von Verantwortung,** damit die nächste Generation frühzeitig das Geschäft kennenlernt und später keine schwerwiegenden Probleme bei der Übergabe auftreten. Hiermit wird ein reibungsloserer Vermögens- und Wissenstransfer gewährleistet.

19 Zellweger, T. (2017). Managing the Family Business: Theory and Practice. Edward Elgar Publishing.
20 Credit Suisse & YIO (2019). Creating a World with the Next Generation.

Beispiel für Best Practices[21]

Die Unternehmerfamilie Tavares de Melo aus Brasilien, mit über 100 Familienmitgliedern, war bis zum Verkauf ihres Unternehmens im Jahr 2007 und der Errichtung eines Family Office einer der führenden Produzenten von Zucker, Lebensmitteln, Schuhen und Fruchtgetränken in Brasilien. Die Familie hat interessante Vorschläge, wie man Familienmitglieder am Familienunternehmen beteiligen kann, selbst wenn sie sich beruflich anderweitig orientiert haben.

«Ich habe angefangen, für das Familienunternehmen zu arbeiten, nachdem ich die Schule abgeschlossen hatte. Zu diesem Zeitpunkt war mein einziger Wunsch, in das Familienunternehmen einzusteigen. Einige meiner Cousins wollten jedoch nicht im Familienunternehmen arbeiten. Wir üben diesbezüglich keinen Druck auf Familienmitglieder aus, aber wir versuchen, ihnen zu zeigen, dass der familiäre Zusammenhalt gut für alle ist.»
Marcos Tavares Costa Carvalho, 3. Generation, Mitglied des Verwaltungsrats, Grupo Tavares de Melo

«Wir haben ein Next Generation Committee gegründet, um formell die Rollen aller Familienmitglieder festzulegen und Transparenz in Bezug auf die Entscheidungsprozesse in den sechs Sektoren des Familienunternehmens zu schaffen.»
André Tavares De Melo Nóbrega, 4. Generation, Mitglied des Verwaltungsrats, Grupo Tavares de Melo

«Die Mitarbeit im Family Office hat mir geholfen zu verstehen, was für den erfolgreichen Betrieb eines Unternehmens wirklich relevant ist, wie wichtig Governance sein kann und wieso die Mitwirkung der nächsten Generation an diesen Prozessen von Bedeutung ist … Wir haben 2017 unser Legacy-Programm gestartet, um ein gemeinsames Verständnis der technischen und der verhaltensbezogenen Aspekte der Familie zu fördern.»
Giselle Tavares Costa Carvalho, 4. Generation, Mitglied des Familienrats, Grupo Tavares de Melo; Mitglied des Next Generation Committee

«Jedes Jahr wählt jeder Familienzweig gemäss unserem Protokoll seine Vertreter für den Familienrat. Dieses Protokoll legt die Regeln für die geltenden Altersgrenzen und Qualifikationen fest. Alle berechtigten Familienmitglieder der nächsten Generation können ihr Interesse an der Teilnahme am Familienrat äussern. Sie müssen sich nur bewusst sein, dass ein Sitz im Familienrat, obgleich keine Vollzeitposition, bestimmte Regeln und Pflichten umfasst, die ernst genommen werden müssen.»
Bruno Cavalcanti Tavares De Melo, 4. Generation, Mitglied des Familienrats, Grupo Tavares de Melo; Mitglied des Next Generation Committee

21 Credit Suisse Global NextGen Report (2018). Creating a world with the Next Generation and their families. https://www.credit-suisse.com/microsites/next-generation-and-families/en/next-gen/download-the-report.html

Technologie im Mittelpunkt

Die Auswahl der richtigen Technologie kann einem Family Office dabei helfen, seine Ziele effektiv zu verfolgen, Änderungen in Altsystemen zu managen und aktuelle Branchenintformationen umzusetzen.

56 %

der Befragten im Credit Suisse Single Family Office Survey 2021 gaben Technologie, IT und Cybersicherheit als zentrale Herausforderungen im kommenden Jahr an und weitere …

28 %

als wesentliche Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren.

Ein Family Office kann sich entscheiden, den Kerntechnologiebedarf an externe Anbieter auszulagern (die standardisierte oder massgeschneiderte Produkte bereitstellen) oder eine interne Plattform zu entwickeln. Es gibt eine Reihe von Plattformen, die Family Offices hierfür in Erwägung ziehen sollten.

Custody-Plattform
Die Verwahrung von Vermögenswerten kann entweder durch eine oder mehrere Depotstellen oder Banken durchgeführt werden. Wenn sich ein Family Office für Global Custody entscheidet, werden alle Vermögenswerte von einer Depotstelle verwaltet. Dies könnte:

- zu einer Zeitersparnis durch die Zusammenführung aller bankfähigen Wertpapiere, Finanzinstrumente und liquiden Mittel führen
- einen umfassenden und transparenten Überblick über die Performance aller Vermögenswerte mittels eines konsolidierten Vermögensausweises bereitstellen
- die Verwaltung der Vermögenswerte entweder durch die Depotbank oder einen externen Vermögensverwalter oder die Kunden selbst ermöglichen (die Kunden würden ihren bevorzugten Vermögensverwalter ohne Einschränkungen auswählen und der Vermögensverwalter wäre frei in der Wahl des Brokers für den Wertschriftenhandel)
- möglicherweise nicht bankfähige Vermögenswerte umfassen, wie z. B. direkte Immobilienanlagen, Hypotheken, Derivate bei Dritten, Kunstsammlungen und Jachten

Konsolidierte Berichterstattung
Konsolidierte Berichterstattung kann dem Family Office helfen, sich einen Überblick über die verschiedenen Vermögenswerte und die möglichen Steuerfolgen zu verschaffen. Sie ermöglicht der Familie, ihre Anlagen zu verstehen, Risiken zu identifizieren und ihr Vertrauen in das Family Office zu stärken.

Handels- und Portfoliomanagement
Einige Family Offices beschäftigen Fondsmanager, während andere ihre Anlagen intern tätigen. Im letzteren Fall sind Handels- und Portfoliomanagementsysteme wichtiger. Das System muss womöglich verschiedene Module haben, um die zunehmende Menge und Komplexität der Investitionen zu bewältigen. Ein Portfoliomanagementsystem kann Gewinne und Verluste sowie die Nettoinventarwerte der Vermögenswerte melden. Das Handelsmanagementsystem bietet direkten Marktzugang und andere Funktionen, wie Neugewichtungen, Staging der Wertpapieraufträge (Order Staging) und Allokationen.

Risikomanagement
Risikomanagementsysteme können Echtzeit-Sensitivitätsanalysen, -Risikokalkulationen und -Szenarioanalysen erstellen, die den Familien und Family Offices dabei helfen, ein besseres Verständnis der Anfälligkeit ihrer Anlagen zu entwickeln.

Customer Relationship Management (CRM)
Family Offices möchten möglicherweise die Informationen im Zusammenhang mit den Familienmitgliedern und anderen Ansprechpartnern an einem zentralen Ort verwalten. Ein CRM-System enthält oftmals die Kontaktinformationen der Familie, Protokolle zu wichtigen Familiendiskussionen über die Dienstleistungen des Family Office und andere wichtige Familienveranstaltungen sowie Kontaktinformationen für Rechtsanwälte, Buchhalter und andere externe Ressourcen.

Implementierung von Technologie
Abhängig vom Umfang und von der Komplexität der Technologie können sich einige Family Offices entscheiden, einen Chief Technology Officer (CTO) einzustellen. Diese Rolle ist zuständig für Support, Updates, Kommunikation und Software-Schulungen. Unter Umständen können auch noch weitere Ressourcen und Mitarbeitende für das Management der verschiedenen Technologien notwendig sein. Die in diesem Zusammenhang anfallenden Aufgaben umfassen:

- Ausarbeitung eines detaillierten Plans mit den Verantwortlichkeiten eines jeden Anbieters
- Durchführung von Tests zu den Daten und der Funktionalität der einzelnen Plattformen
- Organisation regelmässiger Treffen mit jedem Anbieter zur Systembewertung

Cybersicherheit
Eine weitere wichtige Aufgabe des CTO oder externen Anbieters ist die Sicherstellung der Cybersicherheit, nicht nur für die Technologiesysteme des Family Office, sondern auch der privaten Geräte der Familienmitglieder.

Die Hauptrisiken sind:

- Verlust von Geldern durch Schwachstellen in Kontokorrentkonten, Überweisungen und Kredit- und Debitkarten sowie durch Phishing und andere betrügerische Mittel
- Verlust der Privatsphäre durch Schwachstellen in Netzwerken, persönlichen Geräten (Mobiltelefone, Laptops, Tablets), Hacken von Passwörtern, Social-Media-Praktiken
- Gefahr für die körperliche Sicherheit aufgrund von Schwachstellen in persönlichen Geräten (einschliesslich verbundener Geräte zu Hause) sowie von Viren und sonstiger Malware

Integriertes Risikomanagement

Der Erhalt des Familienvermögens über Generationen hinweg ist eine äusserst komplexe Aufgabe. Es gibt viele Risiken, die eine Familie möglicherweise von der Erreichung ihres langfristigen Vermächtnisses abbringen können. Familien sollten einen integrierten Risikomanagementansatz für die Vermögenswerte des Familienunternehmens und das private Familienvermögen entwickeln, um die Familie vor Risiken zu schützen.

Risikokategorien
Die Asset-Diversifikation zählt zu den Hauptaufgaben eines Family Office. Verschiedene Anlagen werden häufig kombiniert, damit sie langfristige Anlagen mit niedriger Volatilität und einer moderaten erwarteten Rendite sowie kurz- bis mittelfristige Anlagen mit einem höheren Risikoprofil und höheren Renditen umfassen. Aufgrund der steigenden Nachfrage nach Risikotransparenz sind Direktanlagen und Immobilien im Vergleich zu komplexen Kapitalmarktprodukten in den letzten Jahren[22] immer beliebter geworden. Familien und Family Offices entscheiden sich tendenziell für Anlageprodukte mit geringerer Komplexität, Nähe zur Anlage und der Fähigkeit, wirklichen Einfluss auf die Anlage zu haben.

Zur effektiven Verwaltung der Anlagen gibt es sieben Risikokategorien (siehe Tabelle 6), die einem Family Office bei der Entwicklung eines starken und kohärenten Risikomanagementansatzes helfen könnten.

Tabelle 6. Risikokategorien[23]

Risikokategorien	Beschreibung
Wert und Vermächtnis	Änderungen in Bezug auf Familienvision oder Familienzweck, Family Governance, Kommunikation, Weiterbildung und Planung
Unternehmen	Allfällige Auswirkungen (z. B. finanzielle, nachfolge- oder reputationsbezogene) aus unterschiedlichen Unternehmen, die der Familie gehören und von ihr geführt werden
Anlage	Anlagerichtlinien und -prozesse, einschliesslich Auswahl von Führungskräften und Bewertung der spezifischen Risiken im Portfolio
Betrieb	Transaktionsabwicklung und -kontrolle
Nachlass/ regulatorisch	Bezieht sich auf die Art des Unternehmens und umfasst Management und Aufsicht, Compliance, Berichterstattung und Büromanagement
Technologie	Beurteilung der im Family Office verwendeten Plattformen, Überprüfung der Infrastruktur, Technologie und Sicherheit (insbesondere Cybersicherheit und Datenschutz)
Krise	Planung und Vorbereitung für unerwartete Ereignisse in Bezug auf Gesundheit und physische Sicherheit sowie Beurteilung des bestehenden Versicherungsschutzes

22 McKinsey (2020). Global Private Markets Review 2020.

23 Morgan Stanley (2020). Single Family Office Best Practices Report. Rosplock, K. (2014). The Complete Family Office Handbook: A Guide for Affluent Families and The Advisers Who Serve Them. John Wiley & Sons, Inc.

Risikomanagementsysteme
Ein angemessener Risikomanagementprozess beurteilt jede Risikokategorie anhand der spezifischen Situation der einzelnen Familie / des einzelnen Family Office. Bei der Beurteilung der Risiken sollten allfällige Minderungsmassnahmen sowie die bestehende Kontrollumgebung berücksichtigt werden, um das verbleibende Restrisiko zu bewerten (z. B. gemessen auf einer Skala von niedrig, mittel bis hoch).

Wie in Abbildung 11 dargestellt, bestehen die für ein typisches Risikomanagementsystem empfohlenen Schritte aus dem Diagnoseprozess (Risikoprüfung, Risikoidentifizierung und Risikomessung), der eine objektive Berichterstattung der Risiken und eine Verbesserung des Kontrollumfelds zur letztendlichen Risikominderung umfasst. Zu den führenden Praktiken gehört auch ein Krisenmanagementplan, der beispielsweise Technologie- und Datenwiederherstellung, Unterstützung bei gesundheitlichen Notfällen und physischen Schutz vor Raub und Entführungen abdeckt.

Abbildung 11. Ein formalisierter Risikomanagementprozess

Risikoprüfung
- Festlegung der Risikoschwelle für die Familie und das Family Office (welches Risikoniveau ist akzeptabel?)
- Definition eines gemeinsamen Verständnisses des Risikoniveaus der Familienmitglieder, des Anlageausschusses und anderer relevanter Gremien

Risikoidentifizierung
- Identifizierung und Dokumentation der quantitativen und qualitativen Risiken
- Definition der ausschlaggebenden Volatilitätsfaktoren über die wichtigsten Anlageklassen/Anlagen hinweg

Risikomessung
- Messung der Auswirkung von Risiken auf die Anlagen
- Priorisierung der Risiken nach Auswirkungsgrad und Eintrittswahrscheinlichkeit

Risikoberichterstattung
- Offenlegung relevanter und angemessener Informationen
- Aufbau einer Governance-Struktur für das Risikomanagement

Risikominderung
- Festlegung eines Massnahmenplans zur Minderung der Prioritätsrisiken (Mindestanforderung)
- Identifizierung von Gelegenheiten zur Risikominimierung
- Regelmässige Überwachung der Risikolandschaft der Familie

Autoren und Mitwirkende

The Center for Family Business – Universität St.Gallen (CFB-HSG)
Josh Wei-Jun Hsueh
Thomas Zellweger
Die Aktivitäten des CFB-HSG konzentrieren sich auf die Bereiche Lehre, Forschung und Weiterbildung für Familienunternehmen. Dies umfasst die Entwicklung, Verwaltung, Förderung und Durchführung von Ausbildungs- und Transferprogrammen, Forschungsprojekten und Kursen. Häufige Themen sind Owner-Manager-Governance, Nachfolge, Finanzen und Berater. Weitere Informationen finden Sie unter: www.cfb.unisg.ch

Credit Suisse
Nannette Hechler-Fayd'herbe
Viola Steinhoff Werner
Christophe de Montrichard
Jelena Kucenko

Projektleitung
Caroline Bachar

Ausgabe
2021

Design
LINE Communications AG
Mattenbach AG

Über das Credit Suisse Single Family Office Survey 2021
Im Januar 2021 wurden 86 Single-Family-Office-Kunden der Credit Suisse befragt. Die Teilnehmer wurden mittels einer Online-Methodik eingeladen und die Umfrage wurde in 41 Ländern verteilt.

Literatur

Castoro, A. & Williams, R. (2017). Bridging Generations: Transitioning Family Wealth and Values for a Sustainable Legacy. Higherlife Development Serv.

Citi Private Capital Group (2018). A Guide to Establishing A Family Office.

Credit Suisse (2012). Family Business Survey.

Credit Suisse (2020). Private Market Investing Explained. https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/private-market-investing-explained-202010.html

Credit Suisse & YIO (2019). Creating a World with the Next Generation.

Family Office Exchange (2017). Family Office Study 2017.

Franz, R. & Kranner, S. (2019). University Endowments: A Primer. CFA Institute Research Foundation.

Le Breton–Miller, I., Miller, D. & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), 305–328.

McKinsey (2020). Global Private Markets Review 2020.

Morgan Stanley (2020). Single Family Office Best Practices Report.

Rosplock, K. (2014). The Complete Family Office Handbook: A Guide for Affluent Families and The Advisers Who Serve Them. John Wiley & Sons, Inc.

Seitanidi, M. M. & Crane, A. (2009). Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships. Journal of Business Ethics, 85(2), 413–429.

UBS & Campden Research (2019). Der Global Family Office Report 2019.

Wealth-X (2020). World Ultra Wealth Report 2020.

Yale Investments Office (2020). The Yale Endowment 2019.

Zellweger, T. (2017). Managing the Family Business: Theory and Practice. Edward Elgar Publishing.

Wichtige Informationen

Dieses Dokument wurde von der Credit Suisse Group und/oder von mit ihr verbundenen Unternehmen («Credit Suisse») erstellt.
Es dient ausschliesslich zur Information und Veranschaulichung und stellt keine Werbung, Bewertung, Anlagerecherche, Rechercheempfehlungen, Anlageempfehlungen oder Information zum Zweck der Empfehlung oder des Vorschlags einer Anlagestrategie dar; ebenso beinhaltet es keine Finanzanalyse. Darüber hinaus stellt es weder eine Aufforderung noch ein Angebot – seien sie öffentlich oder privat – zur Zeichnung oder zum Erwerb von Produkten oder Dienstleistungen dar. Soweit Benchmarks erwähnt werden, dienen diese ausschliesslich Vergleichszwecken. Bei den Informationen in diesem Dokument handelt es sich um allgemeine Kommentare und in keiner Weise um persönliche Empfehlungen, Anlageberatung, rechtliche, steuerliche, buchhalterische oder eine andere Form der Beratung oder Empfehlung oder eine andere Finanzdienstleistung. Die Anlageziele, finanziellen Verhältnisse oder Bedürfnisse sowie das Wissen und die Erfahrung einzelner Personen werden nicht berücksichtigt. Die Informationen stellen keine wie auch immer geartete Grundlage für Entscheidungen zum Erwerb, Verkauf oder Halten von Anlagewerten dar. Bei Interesse an den hier erwähnten Produkten und/oder Dienstleistungen empfiehlt die Credit Suisse, vor einer Anlageentscheidung alle relevanten Informationen einzuholen und sich beraten zu lassen (unter anderem auch zu Risiken).
Die hier gemachten Angaben entsprechen dem Kenntnisstand bei Erstellung des Dokuments und sind eventuell zum Zeitpunkt des Empfangs oder Abrufs nicht mehr aktuell. Die Angaben können sich jederzeit ohne vorherige Ankündigung ändern; eine Aktualisierungspflicht besteht nicht.
Sofern dieses Dokument Aussagen über künftige Wertentwicklungen enthält, sind diese Aussagen zukunftsgerichtet und bergen daher diverse Risiken und Unsicherheiten. Bitte beachten Sie, dass historische Renditeangaben, Wertentwicklungen und Finanzmarktszenarien keine verlässlichen Indikatoren für zukünftige Ergebnisse sind. Erhebliche Verluste können nie ausgeschlossen werden.
Dieses Dokument ist nicht für die Verbreitung an oder die Nutzung durch natürliche oder juristische Personen bestimmt, die Bürger eines Landes sind oder die in einem Land ihren Wohnsitz bzw. Gesellschaftssitz haben, in dem die Verbreitung, Veröffentlichung, Bereitstellung oder Nutzung des Dokuments geltende Gesetze oder Vorschriften verletzen würde oder in dem die Credit Suisse Registrierungs- oder Zulassungspflichten erfüllen müsste.
Wir weisen darauf hin, dass zwischen einer in diesem Dokument genannten juristischen Person und einem Unternehmen der Credit Suisse eine Geschäftsverbindung bestehen kann und dass sich aus diesem Umstand potenzielle Interessenskonflikte ergeben können.
Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen stammen aus Quellen, die als zuverlässig gelten. Die Credit Suisse gibt jedoch keine Gewähr hinsichtlich der Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der Angaben.
Die Credit Suisse bietet eventuell wesentliche Beratungs- oder Investmentdienstleistungen im Zusammenhang mit einem oder mehreren hier genannten Unternehmen oder Emittenten an oder hat dies im Verlauf der vergangenen zwölf Monate getan.
Dieses Dokument kann Websiteadressen oder Hyperlinks, die auf Websites verweisen, enthalten. Die Credit Suisse prüft verlinkte Websites nicht und übernimmt keine Haftung für deren Inhalte. Entsprechende Adressen oder Hyperlinks (einschliesslich Adressen oder Hyperlinks zur Website der Credit Suisse) werden nur als Service bzw. zu Ihrer Information bereitgestellt; der Inhalt der verlinkten Website ist nicht Bestandteil dieses Dokuments. Wenn Sie eine solche Website besuchen oder über einen Link in diesem Dokument oder auf der Website der Credit Suisse aufrufen, tun Sie dies auf eigene Verantwortung.
Dieses Dokument richtet sich nur an die Person, für die es von der Credit Suisse bereitgestellt wird. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung der Credit Suisse dürfen diese Informationen weder auszugsweise noch vollständig vervielfältigt werden.

Bei Vertrieb durch die Credit Suisse Securities (India) Private Limited India: Der Vertrieb des vorliegenden Berichts erfolgt durch die Credit Suisse Securities (India) Private Limited (CIN-Nr. U67120MH1996PTC104392) beaufsichtigt durch das Securities and Exchange Board of India als Portfoliomanager (Registriernr. INP000002478), als Research Analyst (Registriernr. INH 000001030) und als Börsenmakler (Registriernr. INZ000248233) mit eingetragenem Sitz in 9th Floor, Ceejay House, Dr.A.B. Road, Worli, Mumbai – 18, Indien, Telefon: +91-22 6777 3777.
Bei Vertrieb durch die Credit Suisse Financial Services (Israel) Ltd. in Israel: Dieses Dokument wird von der Credit Suisse Financial Services (Israel) Ltd. vertrieben. Die Credit Suisse AG, einschliesslich der in Israel angebotenen Dienstleistungen, untersteht nicht der Aufsicht des Supervisor of Banks der israelischen Zentralbank, sondern der zuständigen Bankenaufsicht in der Schweiz. Die Credit Suisse Financial Services (Israel) Ltd. ist ein lizenzierter Vermarkter von Anlageprodukten in Israel. Somit unterstehen ihre Anlagevermittlungsaktivitäten der Aufsicht der israelischen Wertpapierbehörde.
Bei Vertrieb durch die Credit Suisse Securities (Japan) Limited («CSJL») in Japan: Diese Unterlagen werden in Japan von der Credit Suisse Securities (Japan) Limited («CSJL») verbreitet, einer registrierten Financial Instruments Firm (Director-General of Kanto Local Finance Bureau (Kinsho) No. 66). Die CSJL ist Mitglied der Japan Securities Dealers Association, der Financial Futures Association of Japan, der Japan Investment Advisers Association und der Type II Financial Instruments Firms Association.
Südafrika: Die Rechtseinheiten Credit Suisse AG (FSP-Nummer 9788) und Credit Suisse UK (FSP-Nummer 48779) sind bei der Financial Sector Conduct Authority in Südafrika als Finanzdienstleister registriert.
Copyright © 2021. Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

CREDIT SUISSE

credit-suisse.com

© 2021, CREDIT SUISSE