

§ 2 Philanthropie und Family Office – Stiftungsstrategien für private Großvermögen

Dr. Felicitas von Peter
Berlin

Übersicht:	S.		S.
A. Die Bedeutung philanthropischen Handelns für Großvermögen	22	I. Aufgaben und Leistungsfähigkeit von Family Offices	26
B. Die Rolle der Stiftung in der Unternehmensnachfolge	23	II. Rolle des Family Office bei der Ausbildung der nächsten Generation	27
I. Entfremdung als Risikofaktor für den Familienzusammenhalt	23	III. Kernfragen für die Weitergabe des Familienvermögens	28
1. Entfremdung als Risikofaktor	23	IV. Die Bedeutung der Mitarbeiter eines Family Office bei der Entwicklung einer Familien- und Stiftungsstrategie	28
2. Lösungsansatz: Entwicklung einer Familienstrategie	23	V. Fallbeispiele zur Förderung der Stiftungsidee durch Family Offices	29
3. Philanthropie als Bindemittel einer Familie	24	1. Förderung von Philanthropie	29
II. Förderung unterschiedlicher Arten von Kapital innerhalb einer Familie	24	2. „Stiftung light“	29
1. Menschliches, intellektuelles, soziales und finanzielles Kapital	24	3. Family Offices als Moderatoren eines Erfahrungsaustausches von Stiftern	30
2. Vermittlung von Werten und unternehmerischen Fähigkeiten an die nächste Generation	25	VI. Kernfragen bei der Entwicklung einer Stiftungsstrategie	30
3. Stiftungsarbeit als Vorbereitung der nächsten Generation auf die Übernahme von Führungsaufgaben	25	D. Kompetenz in Stiftungsfragen als Wettbewerbsvorteil	31
4. Die Stiftung als neue „Karriere“ für Unternehmer	26	I. Die Stiftung als Mittel zur Kundenbindung	31
C. Einbindung des Family Office	26	II. Hilfestellungen für die Strukturierung von Beratungsgesprächen	32

Literaturhinweise

Deutschsprachige Literatur

Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2003; Bernhard, Vermögensberatung neu entdeckt, Denaris, 2/2000, 2 ff.; Braun/Burger/Miegel/Pfeiffer/Schulte, Erben in Deutschland, Volumen, Psychologie und gesamtwirtschaftliche Auswirkungen, 2002; Düzgünkaya, Family Office, Finanzdienstleistungen für Highend-Kunden, 2002; Führung, Großvermögen sucht Hochfinanz, WirtschaftsBlatt, 14.8.2002, A19; Laternser, Dynamik der Dynastien, Denaris, 2/2000, 8 f.; Looman, Das ganzheitliche Vermögensmanagement steckt in Deutschland noch in den Kinderschuhen, FAZ, 21.2.2000, S. 42; Mutter, Vermögensmanagement für Familienunternehmer, Rechtsgestaltung, Steueroptimierung, Vermögensverwaltung, 2005; Rathmann, Die Spitze des Private Banking, Börsen-Zeitung, Nr. 252, 30.12.2000, S. 36; Scherer/Blanc/Kormann/Groth/Wimmer, Familienunternehmen, 2005; Schriftenreihe des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie, Unternehmerfamilie und Stiftung, Motive, Erfahrungen, Ziele, Heft 3, 2004; Simon

(Hrsg.), Die Familie des Familienunternehmens, 2002; *Simon/Wimmer/Groth*, Mehr-Generationen-Familienunternehmen, Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a., 2005; *Theunert*, Zwischen Vertrauen und Vertraulichkeit, Denaris, 2/2000, 20 ff.; *Timmer*, Stiften in Deutschland, Die Ergebnisse der StifterStudie, 2005.

Literatur in englischer Sprache

Blouin/Gibson (Hrsg.), The Legacy of Inherited Wealth, Interviews with Heirs, Blacksburg 1995; *Collier*, Wealth in Families, Harvard 2002; *Comstock*, Don't Eat the Chickens: Thoughts on Family Capital Preservation through Philanthropy, The Journal of Gift Planning, Vol. 3, No. 1, Winter 1999, 17 ff.; *Esposito*, Family Values, Family Philanthropy, in: Hamilton (Hrsg.), Living the Legacy, Washington 2001, S. 18 ff.; *Gascoigne*, Counsellors, advisers and teachers: Family Offices, Financial Times, 7.7.2000, 2; *Gascoigne*, Giving a dog-walker a new name: Family Offices, Financial Times, 12.11.1999, 4; *Gersick*, Generations of Giving, 2004; *Gersick/Davis/Hampton/Lansberg*, Generation to Generation, Life Cycles of Family Business, Boston 1997; *Hamilton*, The Multi-Family Office Mania, Trusts & Estates, November 2002, vol. 141, no. 11, 39 ff.; *Hughes*, Family Wealth, Keeping it in the Family, Princeton 2004; *Johnson*, Involving Advisors in Philanthropic Planning: Recommendations from Research, The Journal of Gift Planning, vol. 9, first quarter 2005, 11 ff.; *Johnson*, Best Practices, Asking the „Philanthropic Question“, The Journal of Gift Planning, vol. 9, first quarter 2005, 16 ff.; *Kibbe*, When a Consultant Can Help, in: NCFP (Hrsg.): Splendid Legacy, A Guide to Creating your Family Foundation, Washington 2002, S. 110 ff.; *Lansberg*, The Succession Conspiracy, Family Business Review, Vol. I, No. 2, Summer 1988, 119 ff.; *The Philanthropic Initiative (TPI)*, Doing Well By Doing Good, Improving Client Service, Increasing Philanthropic Capital: The Legal and Financial Advisor's Role, Boston 2000; *Willman*, Jeans and t-shirt generation demand more: Changing Customer Profile, Financial Times, 7.7.2000, 2.

A. Die Bedeutung philanthropischen Handelns für Großvermögen

- 1 Die Bedeutung gemeinnützigen Engagements für die **Identität** einer **Unternehmerfamilie** zeigt sich in zahllosen Beispielen von privaten, gemeinnützigen und Unternehmensstiftungen, die von Unternehmerfamilien seit Jahrhunderten aufgebaut wurden. Dabei ist – ähnlich wie zu Beginn des 19. Jahrhunderts – derzeit ein wahrer Stiftungsboom zu verzeichnen. So wurden allein im letzten Jahrzehnt in Deutschland mehr Stiftungen errichtet als in den eintausend Jahren zuvor. Besonders Unternehmerfamilien sehen dabei die **Stiftung** häufig als **Lösung** für eine ganze Reihe von **Problemen**: Oft dient sie als Alternative für die Trägerschaft eines Unternehmens, durch die mögliche Konflikte um die Unternehmensnachfolge entschärft werden können. Gerne wird die Stiftung auch als Weg gesehen, das Vermögen aus einem Unternehmensverkauf oder einer Erbschaft zusammenzuhalten, und manchmal sogar als Mittel, ungeliebte Nachfahren zu enterben. Bei diesen Überlegungen steht oft die Rechtsform der Stiftung im Vordergrund, die trotz ihrer geringen rechtlichen Gestaltungsfreiheit gewisse steuerliche Vorteile aufweist und rein rechtlich auch zu der Lösung der angesprochenen Probleme beitragen kann. Eine Stiftung kann und sollte aber mehr sein als ein kluger juristischer Schachzug bei der Neuordnung von Familien- und Unternehmensstrukturen.
- 2 Denn gerade in der **inhaltlichen Ausgestaltung** der Stiftung liegt ein oft **ungenutztes Potential** für große Familien verborgen. Im optimalen Fall entstehen dadurch erst gar nicht die Konflikte, mit denen sich eine Gruppe junger Frauen kürzlich beschäftigen musste: „Wir sind vom Familienrat damit beauftragt worden, eine Stiftung zu gründen, damit die **Familie**

wieder eine **gemeinsame Plattform** findet“, erklärte eine von ihnen. Die vier Familienstämme hätten sich vor Jahren heillos miteinander zerstritten, und eine Gruppe jüngerer Familienmitglieder versuche nun, die Familie durch eine gemeinsame Stiftung wieder zusammenzuführen. Das Problem bestehe allerdings darin, dass bei jeder Vorstellung möglicher Förderthemen die alten **Familienkonflikte** wieder aufbrechen würden. „Die Familie kann sich einfach nicht auf ein Thema einigen. Bildung ist der kleinste gemeinsame Nenner, aber sobald wir konkrete Projekte vorschlagen, werden wir von den anderen Familienmitgliedern niedergemacht.“ Kein Wunder, dass die Abgesandten bereits die dritte „Generation“ von Stiftungsgründern repräsentierten.

Der Beitrag möchte **Strategien** aufzeigen, mit denen Family Offices dazu beitragen können, Konflikte solcher Art zu verhindern und gleichzeitig effektives philanthropisches Handeln zu fördern. Dabei soll zunächst untersucht werden, welche Rolle eine Stiftung und Stiftungsarbeit bei Fragen der Unternehmensnachfolge spielen können, da diese oft das größte Konfliktpotenzial innerhalb von Unternehmerfamilien birgt. Danach soll die Frage beantwortet werden, wie Family Offices zur Lösung des beschriebenen Dilemmas und gleichzeitig zu einem höheren Wirkungsgrad des philanthropischen Engagements ihrer Kunden beitragen können. Zuletzt soll aufgezeigt werden, welchen Wettbewerbsvorteil sich Family Offices erarbeiten können, wenn sie sich professionell mit dem philanthropischen Engagement ihrer Mandanten auseinandersetzen. 3

B. Die Rolle der Stiftung in der Unternehmensnachfolge

I. Entfremdung als Risikofaktor für den Familienzusammenhalt

1. Entfremdung als Risikofaktor

Die Beraterin *Kirsten Baus* hat festgestellt, dass Familienunternehmen viel häufiger an internen Auseinandersetzungen scheitern als am Markt. Sie zitiert *August Oetker*, der auf die Frage nach der Stabilität von Familienunternehmen antwortet: „Die Risiken sind genau da, wo auch ihre Chancen liegen: in der Familie.“¹ Ursache der **Risiken** ist das **Wachstum einer Familie**, das es mit jeder Generation schwieriger macht, aus den Familienmitgliedern eine Einheit zu machen. Schafft die Familie dieses nicht, „wird Entfremdung in der Familie und vom Unternehmen die Folge sein. **Entfremdung** ist der **Destabilisierungsfaktor** Nummer 1 in Unternehmerfamilien. Je mehr die Familie wächst, je größer sie wird, desto stärker treibt die Entfremdung sie auseinander.“² 4

Ziel aller langfristigen Planungen muss es daher sein, durch ein geeignetes Instrumentarium dieser Entfremdung entgegenzuwirken. Die oft von Beratern sehr stark gewichteten steuerlichen oder juristischen Überlegungen bei Fragen der Unternehmensnachfolge müssen hiermit abgewogen werden. 5

2. Lösungsansatz: Entwicklung einer Familienstrategie

Baus schlägt als Lösung für das Dilemma der Entfremdung die **Entwicklung einer Familienstrategie** vor, wie sie im angelsächsischen Bereich unter dem Stichwort „*Family Governance*“ bereits seit langem von großen Familien praktiziert wird. Wichtigstes Merkmal der Familienstrategie ist das **gemeinsame Interesse**, das die Familienmitglieder eint und den 6

1 *Baus*, Die Familienstrategie, S. 12.

2 *Baus*, Die Familienstrategie, S. 13.

Zusammenhalt der Familie sichert. In dieser Hinsicht elementarer noch als die gemeinsame Beteiligung an einem Unternehmen ist für *Baus* jedoch die Frage nach **gemeinsamen Grundüberzeugungen**, die im **Werte-, Ziele- und Rollenverständnis** einer Unternehmerfamilie zum Ausdruck kommen. Fragen wie „Was verbindet uns? Wo wollen wir hin? Wer soll dabei welche Rolle spielen?“ müssten von jeder Familie beantwortet werden und führten „direkt in das Zentrum der Konkurrenz um Macht und Geld – von Führung, Beteiligung und Mitarbeit im Unternehmen.“³

3. *Philanthropie als Bindemittel einer Familie*

- 7 Ein Weg, der zunehmenden Entfremdung innerhalb einer Familie entgegenzuwirken und die Grundüberzeugungen einer Familie zu reflektieren, ist die (frühzeitige) **Gründung** einer **Stiftung**. Ausgangspunkt jeder Stiftung ist ebenfalls das angesprochene Werte-, Ziele- und Rollenverständnis einer Familie, die Beschäftigung mit der Frage, wofür die Familie steht, und welches Vermächtnis künftigen Generationen und der Gemeinschaft hinterlassen werden soll. Die Diskussion dieser Fragen ist richtungweisend für die Ausgestaltung der Stiftung, kann aber auch richtungweisend für das Verhältnis der Familie untereinander und teilweise sogar für das Verhältnis der Familie zum Unternehmen sein.
- 8 „**Philanthropie** ist oft das einzige **Bindemittel** einer Familie und kann eine ‚heilende‘ Aktivität innerhalb einer Familie sein“, erklärt *Sara Hamilton*, Gründerin und CEO des „*Family Office Exchange*“, einer Dachorganisation für Family Offices in den USA.⁴ Eine Stiftung oder die gemeinsame Tätigkeit als Spender kann ein **Katalysator** für den **Zusammenhalt** der ganzen Familie sein.

II. Förderung unterschiedlicher Arten von Kapital innerhalb einer Familie

- 9 Daneben fördert die Tätigkeit als Stifter oder Spender auch das Wachstum der unterschiedlichen Arten an Kapital, über die eine Familie verfügt, und damit nach Ansicht von Experten auch das Wachstum des Familienvermögens insgesamt.
 1. *Menschliches, intellektuelles, soziales und finanzielles Kapital*
- 10 Berater großer Familien sind sich einig, dass der finanzielle Besitz einer Familie nur einen Teil des Gesamtvermögens ausmacht. Für *James „Jay“ E. Hughes* besitzt jede Familie drei verschiedene Arten von Kapital: das **menschliche**, das **intellektuelle** und das **finanzielle Kapital**.⁵ Das menschliche Kapital reflektiert, wer die Familienmitglieder sind und was für einen Lebensweg sie einschlagen wollen. Das intellektuelle Kapital bezieht sich darauf, wie Familienmitglieder lernen, miteinander kommunizieren und Entscheidungen treffen. *Charles W. Collier*, Senior Philanthropic Adviser an der Harvard University, fügt zu dieser Liste noch das „**soziale Kapital**“ hinzu, das beschreibt, welche Rolle Familienmitglieder in der Gesellschaft spielen.⁶
- 11 Das Sprichwort „*from shirtsleeves to shirtsleeves in three generations*“, das sich dem Sinn nach in allen Kulturen der Welt wiederfindet, erhält seine Gültigkeit nach *Hughes* durch die Tatsache, dass Familien sich bei der Frage nach dem Erhalt des Vermögens rein auf das finanzielle Kapital einer Familie konzentrieren. Nur wenige Familien sind sich demnach

³ *Baus*, Die Familienstrategie, S. 17.

⁴ Gespräch mit *Sara Hamilton*, 3.3.2006.

⁵ Vgl. zum Folgenden *Hughes*, Family Wealth, S. 8, 17 ff.

⁶ Vgl. zum Folgenden *Collier*, Wealth in Families, S. 6 ff., 81 ff.

bewusst, dass die **finanziellen Werte** einer Familie nur durch eine **aktive Förderung** des intellektuellen und menschlichen Kapitals einer Familie zu erhalten sei. Das heißt zuerst einmal, dass der Familie daran gelegen sein muss, zur individuellen Förderung jedes einzelnen Familienmitglieds beizutragen. Nicht jedes Familienmitglied wird gleich stark an der Vermehrung des finanziellen Kapitals einer Familie beteiligt sein – die Summe an Erfahrungen und Fähigkeiten, die einzelne Mitglieder in die Familie einbringen, lässt jedoch alle vier Arten von Kapital und das Familienvermögen als Ganzes wachsen. Der Zusammenhalt der Familie wird damit zu einer Schlüsselqualifikation für den **Vermögenserhalt**. „Das Ermutigende ist, dass viele Familien anfangen, sich die richtigen Fragen zu stellen. Als Familie zusammenzubleiben wird als wichtiges Asset gesehen“, erklärt *Sara Hamilton*.⁷

2. Vermittlung von Werten und unternehmerischen Fähigkeiten an die nächste Generation

Die Arbeit als Stifter oder Spender kann eine höchst effiziente Methode sein, den Familienzusammenhalt und damit das intellektuelle, menschliche sowie soziale Kapital einer Familie zu stärken. Gerade der **nächsten Generation** vermittelt **gemeinnütziges Engagement** nicht nur ein **Verantwortungsgefühl** gegenüber dem ihr anvertrauten Vermögen, sondern auch **immaterielle Werte** wie z.B. Solidarität, Altruismus und Nächstenliebe. Darüber hinaus lernen Familienmitglieder durch die Arbeit in und mit einer gemeinnützigen Stiftung zahlreiche Fertigkeiten, die auch für eine möglicherweise anstehende Tätigkeit im Familienunternehmen hilfreich sind oder ihnen zumindest ein tieferes Verständnis der im Unternehmen ablaufenden Prozesse vermitteln. Dazu gehören die Ausarbeitung einer Strategie hinsichtlich Fokus und **Positionierung** der Stiftung, die Analyse und Beurteilung von Förderanträgen, due diligence, Investitionsentscheidungen, Projektmanagement, die Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern, eine gemeinsame Entscheidungsfindung anhand klar definierter Kriterien, Evaluation, Öffentlichkeitsarbeit, Präsentationstechniken und Rhetorik. Nicht zuletzt muss die **Stiftung** ständig auf politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen reagieren und die **eigene Strategie** und Positionierung im „Markt“ daran anpassen.

3. Stiftungsarbeit als Vorbereitung der nächsten Generation auf die Übernahme von Führungsaufgaben

Der **Einbindung** der **jungen Generation** kommt bei der Erarbeitung einer Familienstrategie eine besondere Bedeutung zu. „Es ist erstaunlich, wie gut die jüngeren Familienmitglieder beschreiben können, wo sie die Familie in 100 Jahren sehen“, ist die Erfahrung von *Sara Hamilton*. „Manchmal führt das dazu, dass die ältere Generation entscheidet, sich zurückzunehmen, weil sie von der Artikuliertheit der Jungen so beeindruckt sind.“ Gerade die Gründung einer Stiftung kann in diesem Prozess helfen. „Die 20-Jährigen haben in einer Familie oft noch keine Rolle, mit der sie sich identifizieren und an der sie wachsen können. **Philanthropie** erlaubt ihnen, eine Aufgabe zu finden, die oft noch von keinem anderen Familienmitglied übernommen worden ist.“

Diese Übernahme von Verantwortung sollte in einer Familie unbedingt unterstützt werden, denn gemeinnütziges Engagement sei ein „**Eckpfeiler** für die **Vorbereitung der nächsten Generation auf Führungsaufgaben** innerhalb der Familie“.⁸ Die Ausbildung der nächsten Generation durch die Mitarbeit in der von der Familie getragenen Stiftung kann besonders für Unternehmer der „*new economy*“ wichtig sein, die in besonderem Maße darum besorgt

⁷ Gespräch mit *Sara Hamilton*, 3.3.2006.

⁸ Gespräch mit *Sara Hamilton*, 3.3.2006.

sind, dass ihre Kinder durch das enorme Vermögen der Eltern nicht belastet oder sogar beschädigt werden und ihren eigenen Weg finden.⁹

- 15 Aber auch für den Stifter selbst bietet die frühzeitige Einbindung der nächsten Generation in verantwortungsvolle Funktionen innerhalb der Stiftung einen großen Vorteil, sichert doch allein dies die **kontinuierliche Interpretation** seines **Stifterwillens** und damit eine kontinuierliche Stiftungsarbeit auch über seinen eigenen Tod hinaus. Dies sollte auch stets bei der Besetzung der Stiftungsorgane bedacht werden, die allzu oft nur mit Senioritäten besetzt werden und damit die Chance verpassen, frühzeitig junge Familienmitglieder mit einzubinden.

4. Die Stiftung als neue „Karriere“ für Unternehmer

- 16 Die Frage nach der Integration einer Stiftung in die Aktivitäten einer Familie sollte in jedem Fall so **früh wie möglich** gestellt werden. Nicht zuletzt kann nach *Lansberg* die Nachfolgeplanung eines Unternehmens erheblich erleichtert werden, wenn der Unternehmensgründer Aussicht auf eine attraktive neue Karriere hat, die ihm den Ausstieg und die Übergabe an den Nachfolger erleichtert.¹⁰ Unternehmer ziehen oft eine **tiefe persönliche Befriedigung** aus der Stiftungsarbeit, unterschätzen jedoch gerade zu Anfang sowohl den Aufwand der Arbeit als auch den Spaß, den sie durch die Stiftung haben: „Was würde ich das nächste Mal anders machen? Ich würde früher anfangen“, zitiert *Timmer* einen 66-jährigen Stifter in der Studie „Stiften in Deutschland“.¹¹

C. Einbindung des Family Office

- 17 Aus dieser Komplexität lässt sich ableiten, dass **große Familien** und **große Vermögen maßgeschneiderte Konzepte** brauchen, die den unterschiedlichen Komponenten beim Werterhalt und der Weitergabe des Vermögens innerhalb einer Familie Rechnung tragen. In den letzten Jahren hat sich als Berater in diesen Belangen in Deutschland und Europa immer mehr die Institution eines „**Family Office**“ etabliert. Die wachsende Beliebtheit von Family Offices trägt der Nachfrage von Großvermögen nach individuellen Lösungen Rechnung, die sich am Alter, der Größe und der geographischen Ausrichtung einer Familie sowie der Komplexität des Vermögens orientieren.

I. Aufgaben und Leistungsfähigkeit von Family Offices

- 18 Family Offices haben ihren Ursprung zwar in den USA, erlangen seit vielen Jahren jedoch auch in Europa größere Bedeutung. In Deutschland bieten die meisten Banken, die vermögende Privatpersonen zu ihrem Kundenkreis zählen, auch Leistungen eines Family Office an. Was diese **Leistungen** im Einzelnen umfasst, bestimmt dabei häufig der Kunde selbst.¹² Im Mittelpunkt der Dienstleistungen stehen der **Erhalt** und die **Vermehrung des Familienvermögens** sowie die **Übertragung** des Vermögens auf die nächste Generation. Wie erwähnt (s. Rn. 4), ist eine der größten Herausforderungen dabei, die Zersplitterung des Vermögens bei einer wachsenden Anzahl von Familienmitgliedern zu verhindern. Da diese Frage infolge der Nachfolgeproblematik bei vielen Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt, schmücken sich immer mehr Banken mit einem Family Office, auch wenn die Leis-

⁹ Vgl. *Willman*, Financial Times, 7.7.2000, 2.

¹⁰ Vgl. *Lansberg*, Family Business Review, Vol. I, No. 2, Summer 1988, 135 f.

¹¹ *Timmer*, Stiften in Deutschland, S. 14.

¹² Vgl. *Rathmann*, Börsen-Zeitung, Nr. 252, 30.12.2000, 36.

tungen manchmal hinter den Ansprüchen zurückbleiben und nur schwer von den Angeboten des traditionellen Private Banking zu unterscheiden sind.¹³

Die Stärke des Family Office liegt vor allem in dem **interdisziplinären Ansatz**, das ihm erlaubt, unter Rückgriff auf verschiedene Experten eine Familie in allen strategischen, steuerlichen, rechtlichen und wirtschaftlichen Fragen zu betreuen und damit Lösungsmodelle „aus einem Guss“ zu schaffen. Das Family Office ist seiner Natur nach **langfristig** angelegt und als neutraler, **unabhängiger Mittler** zwischen den Familienmitgliedern hervorragend geeignet, Impulse zu setzen, als „*sparings partner*“ zu dienen und Denkanstöße zu geben. Die langfristige Betreuung einer Familie erlaubt ein frühzeitiges Eingehen auf familiäre und wirtschaftliche Veränderungen und ein Abfedern möglicher Fehlentwicklungen.¹⁴

Die Vielzahl dieser Anforderungen lässt sich oft nur in einem **Multi-Family Office** abbilden, das einer Reihe von Familien offen steht. Die meisten Family Offices in Deutschland sind daher Multi-Family Offices, deren **Wachstum** sich in den nächsten Jahren voraussichtlich fortsetzen wird.¹⁵

Auch wenn die tatsächlichen Leistungen von Family Office zu Family Office differieren, sind sich Anbieter wie Kunden über das grundsätzliche Profil dieser Institution einig: Das Family Office ist der **zentrale Ansprechpartner** für alle Bedürfnisse einer Familie und bietet diejenigen Leistungen an, die von der Familie nachgefragt werden – was in den meisten Fällen, wie beschrieben (s. Rn. 19), weit über die Steuerung des Geldvermögens hinausgeht.¹⁶

II. Rolle des Family Office bei der Ausbildung der nächsten Generation

Durch die langfristige Ausrichtung eines Family Office gehört für *Mary Jane Fredrickson*, Senior Vice President von FOX, auch die **Aus- und Weiterbildung** jüngerer Familienmitglieder zu den genuinen Aufgaben eines Family Office. Darin sei nicht nur die Vermittlung von Grundkenntnissen in der Vermögensverwaltung inbegriffen, sondern auch eine Auseinandersetzung mit der Verantwortung, die ein Erbe mit sich bringt. „Die Rolle des Family Offices ist es, den Mandanten in die Lage zu versetzen, die richtigen Entscheidungen zu treffen – nicht nur in Investment-Fragen, sondern in allen Bereichen.“¹⁷

Für die weitergehende Rolle des Family Office gegenüber der Familie gibt es für *Sara Hamilton* jedoch **kein allgemeingültiges Modell**. Die Aufgabe definiert sich für sie je nach der **Familienstrategie**, die eine Familie für sich entwickelt. „Die Familienstrategie leitet sich aus drei Komponenten ab: Was sind die langfristigen Ziele einer Familie, d.h. wo möchte sie als Familie in 100 Jahren sein? Wie sieht das leadership in der Familie aus? Und mit welchen

13 Vgl. *Rathmann*, Börsen-Zeitung, Nr. 252, 30.12.2000, 36. Einige Beobachter schätzen, dass nur ca. 30 % der Family Offices ein Gesamtpaket an Leistungen anbieten, das die Bezeichnung „Family Office“ rechtfertigt.

14 *Mutter*, Vermögensmanagement für Familienunternehmer, S. 585.

15 Vgl. *Hamilton*, Trusts & Estates, November 2002, vol. 141, no. 11, 39 ff.

16 Vgl. *Gasgoigne*, Financial Times, 7.7.2000, 2; *Düzgünkaya*, Family Office, S. 80. *Rathmann* merkt an, dass die sehr individuelle Beratung von Kunden ihren Preis hat, der die Nachfrage nach bestimmten Leistungen eingrenzt: Das berühmte „Dog-Walking“ werde in Deutschland im Allgemeinen nicht von den Angestellten des Family Office erledigt, da im Unterschied zu den USA kein einziger Kunde bereit sei, dafür ein Honorar zu zahlen. *Rathmann*, Börsen-Zeitung, Nr. 252, 30.12.2000, 36.

17 Zitiert in *Gasgoigne*, Financial Times, 7.7.2000, 2.

Risiken sieht sich die Familie in diesem Prozess konfrontiert?“ Das Family Office muss ein **Teil der governance Struktur** sein, die sich aus den Antworten auf diese Fragen ableitet.¹⁸

III. Kernfragen für die Weitergabe des Familienvermögens

- 24 Dass die Fragen von Familien sich ändern, wenn sie über den Erhalt und die Weitergabe des Familienvermögens nachdenken, beobachtet *Sara Hamilton*. „Das Bewusstsein darüber, was bei der Weitergabe des Vermögens und des Vermächtnisses einer Familie an die nächste Generation wichtig ist, hat sich verändert. Es hat 20 Jahre gedauert, bis sich das Bewusstsein entwickelt hat, dass die Kernfrage nicht mehr ist: ‚Wie manage ich mein Vermögen?‘, sondern ‚Wie **bereite ich die nächste Generation auf Führungsaufgaben innerhalb der Familie vor?**‘. Wenn man vermögend wird, ist das primäre Ziel meist die Verwaltung des Vermögens. Erst nach einigen Jahren stellen Familien fest, dass das der einfachere Teil bei dem Erhalt und der Weitergabe von Vermögen ist.“¹⁹

IV. Die Bedeutung der Mitarbeiter eines Family Office bei der Entwicklung einer Familien- und Stiftungsstrategie

- 25 Gerade durch den interdisziplinären Ansatz des Family Offices, seiner langfristigen Ausrichtung und dem Selbstverständnis als Ansprechpartner für alle Belange, die eine Familie bewegen, kommt den Mitarbeitern des Family Office eine besondere Bedeutung bei der Entwicklung einer **Familienstrategie** zu. Die Mitarbeiter eines Family Office müssen eine **breite Palette von Kompetenzen** abdecken. Für die Entwicklung einer Familienstrategie wächst neben Vermögensverwaltern, Anwälten, Steuerberatern bis hin zu Investment Managern und Spezialisten für Rechtsformen wie Trusts auch der Bedarf an Beratern, die Familien auch beim Aufbau einer Kunstsammlung oder der Gründung einer Stiftung beraten können.²⁰ Die Mitarbeiter eines Family Office müssen zugleich eine **hohe Sozialkompetenz** und Fingerspitzengefühl besitzen, um die unterschiedlichen Bedürfnisse aller Familienmitglieder zu koordinieren.²¹ „Kundenbindung kann man nur erreichen, wenn man den Kunden versteht und wirklich für ihn da ist“, beschreibt *Thomas Fischer*, Partner bei Marcard, Stein & Co, das besondere **Vertrauensverhältnis**, das den Mehrwert eines Family Office ausmacht.²²
- 26 In den USA ist es nicht ungewöhnlich, dass der Berater eines Family Office eine Familie regelmäßig zu einem eintägigen „*retreat*“ begleitet, auf dem die Ziele und Visionen der Familie diskutiert und für alle niedergeschrieben werden. Auch in Deutschland ist die Diskussion über die Werte und Grundüberzeugungen einer Familie Teil vieler Beratungsprozesse durch Family Offices. Die Gründung einer Stiftung oder die Rolle einer bestehenden Stiftung wird in einer Vielzahl von Beratungsprozessen zwar angesprochen, oft jedoch unter einem rein technischen Aspekt behandelt. „Das Thema Stiftung wird bei uns genauso aktiv angesprochen wie z.B. das Thema Güterstandsregelung“, beschreibt der Partner eines führenden Multi-Family Office die geltende Praxis.

¹⁸ Gespräch mit *Sara Hamilton*, 3.3.2006.

¹⁹ Gespräch mit *Sara Hamilton*, 3.3.2006.

²⁰ Vgl. *Mutter*, Vermögensmanagement für Familienunternehmer, S. 582 ff.; *Bernhard*, Denaris, 2/2000, 2, 5.

²¹ Vgl. *Theunert*, Denaris, 2/2000, 20 ff. Nach *Düzzgünkaya*, Family Offices, S. 86 haben viele Family Offices daher Schwierigkeiten, genügend ausgebildete Mitarbeiter zu finden.

²² Gespräch mit *Thomas Fischer*, 3.3.2006.

Studien in den USA haben herausgefunden, dass viele Berater sich scheuen, das Thema Stiftungen oder Spenden anzusprechen, weil sie fürchten, dass der Kunde das Gefühl habe, der Berater wolle ihm seine eigenen Wertvorstellungen aufdrängen oder verfolge ein persönliches Interesse. Daneben fühlten sich viele Berater nicht in der Lage, eine Unterhaltung über diese Themen mit derselben Kompetenz zu führen wie z.B. eine Diskussion über die mögliche Investmentstrategie des Kunden. Eine weitere Studie fand jedoch heraus, dass Kunden bereit sind, substantiell mehr zu stiften oder spenden, wenn sie gut beraten werden, wie eine eigene Stiftungs- oder Spendentätigkeit inhaltlich aussehen könnte.²³ 27

Das Potential, das zur Vererbung anstehende Vermögen auch nur zu einem kleinen Teil für den gemeinnützigen Sektor nutzbar machen zu können, weist damit auf die extrem **wichtige Rolle** hin, die Berater in diesem Zusammenhang spielen.²⁴ 28

V. Fallbeispiele zur Förderung der Stiftungs-idee durch Family Offices

1. Förderung von Philanthropie

Erfreulicherweise gibt es jedoch inzwischen bei einer Reihe deutscher Family Offices Ansätze, das **Thema Philanthropie aktiv zu fördern**. „Wir haben das Thema Stiftungen als vernünftiges Feld für uns entdeckt, in dem wir uns auch weiter spezialisieren wollen“, erklärt der Partner eines MFO im norddeutschen Raum, bei dem rund die Hälfte der Kunden eine Stiftung besitzt. Im Unterschied zu vielen anderen Family Offices können die Kunden ihre Stiftung auch bei dem MFO verwalten lassen: Das MFO übernimmt neben der Vermögensanlage auch die Buchhaltung, das Controlling und teilweise auch die Steuerung der Stiftung. „Teilweise coachen wir auch die Geschäftsführer und Projektmanager, wenn sie sich in Fragen des Controlling oder Reporting nicht so gut auskennen wie in der inhaltlichen Ausrichtung der Stiftung“, beschreibt der Partner den Service des MFO. Die **Stiftung** kann sich durch diesen Service voll und ganz auf die Projektarbeit konzentrieren. 29

2. „Stiftung light“

Ein anderes MFO aus dem norddeutschen Raum entwickelt gerade die Idee einer „**Stiftung light**“. Nach dem Motto „Tue Gutes und sprich darüber“ möchte das Multi-Family Office eine **Plattform für Familien** anbieten, die sich für die Idee gemeinnützigen Engagements interessieren, aber noch nicht wissen, ob sie eine eigene Stiftung gründen wollen. Interessierte Kunden können sich an einem **Fonds** beteiligen, der von dem MFO verwaltet wird. Während die Wertsteigerung im Fonds verbleibt, werden Zinsen und Dividenden erträge über eine gemeinnützige Stiftung an Projekte vergeben. Die Auswahl der geförderten Projekte treffen die Teilhaber des Fonds gemeinsam mit externen Stiftungsexperten. Die Attraktivität für potentielle Investoren besteht darin, dass sie aus dem Fonds nach einer bestimmten Frist wieder aussteigen, ihre Einlage jedoch jederzeit auch erhöhen können. Damit möchte das Multi-Family Office ein Modell für eine „Stiftung light“ schaffen, das potentielle Investoren für die Idee einer Stiftung interessiert und ihnen ein relativ **unverbindliches Einstiegsmodell** für das eigene gemeinnützige Engagement vermittelt. 30

23 Johnson, Journal of Gift Planning, vol. 9, first quarter 2005, 12.

24 Nach Schätzung vom Deutschen Institut für Altersvorsorge wird im laufenden Jahrzehnt allein in Deutschland Vermögen im Wert von 1,4 Billionen Euro vererbt. Braun/Burger/Miegel/Pfeiffer/Schulte, Erben in Deutschland, Volumen, Psychologie und gesamtwirtschaftliche Auswirkungen, 2002.

3. *Family Offices als Moderatoren eines Erfahrungsaustausches von Stiftern*

- 31 In dem **Erfahrungsaustausch von Stiftern** untereinander liegt ein bisher weitgehend ungenutztes Potential, das gerade für Family Offices attraktiv sein könnte. Nach *Sara Hamilton* geht die Tendenz in den USA immer mehr dazu, dass sich Familien in „*multi-family partnerships*“ zusammenschließen, die sich durch gemeinsame Interessen und Zielsetzungen definieren. „Mehr und mehr Familien sehen, dass sie gemeinsam mit anderen Familien stärker sind, und das nicht nur auf der Investment-Seite.“ Für ca. 70% der FOX Kunden sei Philanthropie ein gemeinsames Merkmal, das den Kontakt zwischen diesen „**families of affinity**“ befruchten könnte – was die Wichtigkeit des Themas für FOX unterstreicht.
- 32 *Elena Zambon* von dem italienischen *Multi Family Office Secofind* unterstützt diesen Ansatz eines Netzwerkes gleich gesinnter Familien. Das Management von Stiftungen gehört für *Zambon* wie selbstverständlich zu dem Angebot eines Multi-Family Office, um Synergien zwischen beiden Sektoren sinnvoll nutzen zu können. Diese Synergien würden sich am besten entfalten, wenn es in dem Netzwerk **Familien mit unterschiedlichen Stärken** gebe – so könne jede Familie den anderen Mitgliedern des Netzwerkes in unterschiedlichen Bereichen helfen und das Netzwerk von der vielfältigen Expertise seiner Mitglieder profitieren.²⁵

VI. Kernfragen bei der Entwicklung einer Stiftungsstrategie

- 33 Welche Fragen haben Unternehmerfamilien, wenn sie über das Thema Stiftungen oder Spenden nachdenken? Die Erfahrung zeigt, dass vielen Stiftungs- und Spendenwilligen das Wissen darüber fehlt, wie ihre **Mittel effektiv** eingesetzt und die **größtmögliche Wirkung** erzielt werden kann. Bei der Beschäftigung mit der Rolle als Stifter oder Spender stehen meist zwei Fragenkomplexe im Vordergrund:
1. Stifter wollen wissen, was der **Inhalt** ihrer Stiftungs- oder Spendenarbeit sein kann:
 - Was sind heute die wichtigsten gesellschaftlichen Probleme?
 - Was kann ich persönlich zur Lösung dieser Probleme beitragen?
 - Was für Lösungsansätze werden schon von anderen Akteuren verfolgt?
 2. Zum anderen beschäftigt Stifter und Spender die **methodische Herangehensweise**:
 - Wie fange ich überhaupt an?
 - Wie setze ich die mir zur Verfügung stehenden Mittel so effizient wie möglich ein?
 - Wie finde ich die besten Organisationen, die ich fördern kann?
 - Wie finde und motiviere ich andere, mich in meiner Arbeit zu unterstützen?
 - Wie stelle ich fest, ob meine Arbeit Wirkung zeigt?
 - Wie verwalte und steuere ich mein philanthropisches Engagement? Übernehme ich das besser selbst oder gibt es Menschen, die mich dabei unterstützen können?
- 34 Viele potentielle Stifter und Spender sind zwar bereit, sich zu engagieren, sind sich jedoch oft unsicher, in welchen Bereichen ihre Spende oder Zustiftung die größte Wirkung entfalten kann. Gleichwohl erwarten viele – oft aus ihrem unternehmerischen Hintergrund heraus – schnell greifbare Erfolge. Die Fülle an **Informationsmaterial**, die über das Internet, wissenschaftliche Publikationen oder Fachbücher zugänglich ist, vermittelt nur selten einen für Laien verständlichen, grundlegenden Überblick über die wichtigsten Fakten, Probleme und

²⁵ *Zambon*, Family Office and Nonprofit: Same Needs and Goals, Präsentation anlässlich der Konferenz des MISP zum Thema „Family Offices“, Bologna, 6.5.2005.

Lösungsansätze in einem Thema, die Stiftern als Entscheidungsfindung bei der Entwicklung der eigenen Stiftungsstrategie dienen können. Viele „Anfänger“ haben es dadurch schwer, sich auf dem von ihnen favorisierten Themengebiet überhaupt zu Recht zu finden. Einen **unabhängigen Überblick**, etwa über die Hauptakteure in einem Themengebiet, über die innovativsten Forschungen und die aussichtsreichsten Zukunftsprojekte wird der potentielle Stifter oder Spender über die vorhandenen Informationskanäle kaum finden. Die Felder, in denen Stiftungen aktiv sind, sind darüber hinaus hochkomplex und überschneiden sich mehr und mehr, so dass inzwischen selbst erfahrene Organisationen Schwierigkeiten haben, wirkungsvolle Interventionsstrategien zu entwickeln.

Gerade vermögende Privatpersonen scheuen oft das Licht der Öffentlichkeit, da sie nicht mit Anfragen von Empfängerorganisationen überschüttet werden wollen. Das erschwert oft auch die Identifikation und **Kontaktaufnahme mit anderen Stiftungen**, Stiftern oder Spendern, mit denen man gemeinsam Projekte anstoßen oder die einen auf förderungswürdige Projekte hinweisen könnten. Für viele Stifter und Spender ist die einzige Lösung aus dieser Situation, bereits etablierten Organisationen (manchmal sogar anonym) eine Förder-summe zukommen zu lassen – was nicht selten über kurz oder lang zu Frustration und dem Einstellen der Spendentätigkeit führt. 35

D. Kompetenz in Stiftungsfragen als Wettbewerbsvorteil

I. Die Stiftung als Mittel zur Kundenbindung

Die meisten Family Offices erwarten, dass das Thema Stiftungen in Zukunft noch an Bedeutung zunehmen wird. Führende Familienberater in den USA sind der Meinung, dass das gemeinnützige Engagement einer Familie aktiv von Beratern angesprochen werden sollte, auch, weil es schlichtweg gut für das eigene Geschäft ist. „Um Kunden ganzheitlich beraten zu können, müssen wir ihre Werte, Interessen und Vorstellungen verstehen. Philanthropie kann ein wichtiger Ausdruck dieser Werte und Interessen sein. Was für Veränderungen wünschen sich die Kunden für die Gesellschaft, in der sie leben, für ihr Land und für die Welt? Das sind Unterhaltungen, die bedeutsam sind und helfen, unsere Beziehung zum Kunden und ihren Familien zu stärken.“²⁶ Gerade da nach einer Studie 90% der Kunden über einen „gemeinsamen Bekannten“ oder die Weiterempfehlung von zufriedenen Kunden zu einem Family Office kommen, kann die Bereitschaft, diese **Fragen aktiv anzusprechen**, zu einem echten **Wettbewerbsvorteil** werden.²⁷ 36

Die Kunden sind sich dabei sehr wohl im Klaren, dass ihr Finanz- oder Rechtsberater nicht über dieselben Kompetenzen in Stiftungsfragen wie in Finanz- und Rechtsfragen verfügen kann. Sie wollen jedoch, dass ihr Berater ihnen Zugang zu entsprechenden Experten vermitteln kann – und genügend Kenntnisse hat, um die richtigen Experten auswählen zu können.²⁸ 37

²⁶ Collier und Wilhem, zitiert in: Johnson, Journal of Gift Planning, vol. 9, first quarter 2005, 17.

²⁷ Vgl. Düzgünkaya, Family Office, S. 87.

²⁸ Vgl. Johnson, Journal of Gift Planning, vol. 9, first quarter 2005, 53. Kibbe empfiehlt, Berater nach ihren Fähigkeiten, ihrer Sensibilität und ihrer Erfahrung auszusuchen. Um dies zu überprüfen, stellt Kibbe einen Fragenkatalog für Berater auf, der z.B. Fragen nach vorherigen Arbeitsaufträgen umfasst, die dem zur Diskussion stehenden Auftrag gleichen, nach messbaren Erfolgen vorheriger Aufträge und nach Arbeitsweise des Beraters. Vgl. Kibbe, in: NCFP (Hrsg.), Splendid Legacy, S. 111 f.

II. Hilfestellungen für die Strukturierung von Beratungsgesprächen

- 38 Hier ist nicht zuletzt der gemeinnützige Sektor selbst in der Pflicht, Beratern zu helfen, diese Fragen mit ihren Kunden anzusprechen. Die amerikanische Beratungsagentur „*The Philanthropic Initiative*“ (TPI) hat fast 600 Berater befragt, welche Hilfsmittel sie sich wünschen, um das Thema Stiftungen/Spenden mit ihren Klienten anzusprechen:
- „Materialien zu Methoden und Strategien, um Kunden zu helfen, die Ziele ihrer Stiftungsarbeit zu definieren;
 - Beispiele für Leitbilder einer Stiftung/eines Spenders;
 - gute Beispiele für die effektive Umsetzung philanthropischer Ziele;
 - Leitfragen für den philanthropischen Planungsprozess, angefangen von der Frage nach den Grundüberzeugungen einer Familie bis hin zu Methoden für alternative Investmentstrategien;
 - eine Bibliographie der besten verfügbaren Materialien;
 - ein Flow-Chart, das illustriert, wie Stiftungsexperten und gemeinnützige Organisationen in den Beratungsprozess einbezogen werden können;
 - eine Übersicht über verschiedene Methoden, das eigene philanthropische Engagement umzusetzen, inkl. der jeweiligen Vor- und Nachteile.“²⁹
- 39 Diese Wunschliste kann ebenso auf Europa übertragen werden – und bietet Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen ein neues Aufgabenfeld, das den gemeinnützigen Sektor nachhaltig stärken könnte.
- 40 Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das frühzeitige Einbeziehen einer Stiftung in die Familienstrategie Unternehmerfamilien helfen kann, interne Konflikte zu vermeiden, den Familienzusammenhalt zu stärken und grundlegende Werte an die nächste Generation weiterzugeben. Dem **Family Office** kommt als **zentralem Ansprechpartner** einer Familie in diesem Prozess eine besondere Bedeutung zu – für den gemeinnützigen Sektor nicht zuletzt dadurch, dass durch entsprechende Impulse **neue Akteure** für diesen Sektor gewonnen werden können, die unsere **Gesellschaft nachhaltig verändern** könnten.

²⁹ TPI, *Doing Well By Doing Good*, 2000, S. 12.