



FAMILY OFFICE 2030

HERAUSFORDERUNGEN UND
ERFOLGSFAKTOREN

Friedrichshafener Institut für
Familienunternehmen



zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik

**Friedrichshafener
Institut für
Familienunternehmen | FIF**

DAS AUTORENTEAM



CLEMENS KRÜGER

*Wissenschaftlicher Mitarbeiter &
Leiter der Studie*

Clemens Krüger studierte Corporate Management & Economics an der Zeppelin Universität und promovierte am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF.

Er ist Dozent an der Zeppelin Universität mit den Schwerpunkten Entrepreneurship sowie Führung von Familienunternehmen & Family Offices.

Clemens Krüger ist zudem Geschäftsführer der Impulsmanufaktur GmbH.



CHRISTIAN-TITUS KLAIBER

Institutsmanager

Dr. Christian-Titus Klaiber studierte und promovierte an der Universität St. Gallen (HSG) und leitet zusammen mit Prof. Dr. Reinhard Prügl das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF.

Er ist Dozent an der Technischen Universität München, der Hochschule der Bayerischen Wirtschaft und der Universität Münster mit Fokus Familienunternehmen & Family Offices.

Dr. Christian-Titus Klaiber ist zertifizierter Testamentsvollstrecker.



REINHARD PRÜGL

Wissenschaftlicher Direktor

Prof. Dr. Reinhard Prügl, Maschinenbaustudium und Promotion an der Wirtschaftsuniversität Wien, erhielt für seine Dissertation den Rudolf-Sallinger-Preis. Nach Forschungsaufenthalten, u.a. am MIT, wurde er 2008 Professor an der Zeppelin Universität. Seit 2010 leitet er das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF und einen Masterstudiengang für Familienunternehmen (eMA FESH). Reinhard Prügls Forschung konzentriert sich auf Familienunternehmertum, Nachfolge-, Innovations- und Marketingstrategie, mit Ergebnissen in internationalen Fachzeitschriften, Büchern und Unternehmensprojekten.

DAS AUTORENTEAM



JULIA BAUMANN

Studentische Mitarbeiterin

Julia Baumann ist aktuell im vierten Semester ihres Bachelor in Sociology, Politics and Economics und seit November 2022 am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF als studentische Hilfskraft tätig. Sie interessiert sich sehr dafür, inwieweit Familienunternehmen in Zukunft von der Verbindung von Tradition und Innovation profitieren können.



LOTTE KOOPMANN

Studentische Mitarbeiterin

Lotte Koopmann hat als hilfswissenschaftliche Mitarbeiterin die Konzeption, Erhebung und Auswertung der ersten Daten von 2021-2022 zusammen mit Clemens Krüger erarbeitet. Mit Hinblick auf ihr interdisziplinäres Studium an der Zeppelin Universität lag ihre Motivation für die Studie in der thematischen Zusammenführung von wirtschaftlichen, familiären und innovativen Schnittstellen.



EMILIA MUHLE

Studentische Mitarbeiterin

Emilia Muhle studiert aktuell im vierten Semester Politik, Verwaltung und Internationale Beziehungen an der Zeppelin Universität. Seit Oktober 2022 ist sie als studentische Hilfskraft am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF tätig. Durch das Aufwachsen in einer Unternehmerfamilie hat sich ihr Interesse früh für das Thema Familienunternehmen gebildet. Die Mitarbeit in der Studie war für sie eine passende Möglichkeit, ihr Wissen zu vertiefen.

EXECUTIVE SUMMARY

Die Studie „Das Family Office 2030“ wirft einen Blick in die Zukunft und zeigt dabei Herausforderungen sowie kritische Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung der Zukunftsfähigkeit von Family Offices auf. In der vorliegenden Studie wurden zehn zentrale Bereiche identifiziert, die maßgeblich zur Gestaltung einer nachhaltigen und erfolgreichen Vermögensverwaltung beitragen. Die Grundlage dieser Studie bilden die unterschiedlichen Perspektiven von 79 Persönlichkeiten mit ausgeprägter thematischer Expertise, die durch qualitative Interviews und eine quantitative Befragung erfasst wurden.

- 01 Family Offices verbinden verstärkt Familienunterwerte und sozialen Einfluss, um nachhaltige Zukunftsvisionen zu prägen.
- 02 Hyper-personalisierte Dienstleistungen in Family Offices heben sie von der Konkurrenz ab und stärken die Bindung mit den Vermögensträgern.
- 03 Family Offices werden Vorreiter in nachhaltigen Vermögensanlagen und tragen aktiv zur Lösung globaler Herausforderungen bei.
- 04 Family Offices finden einen idealen Mittelweg zwischen innovativen Anlagen und bewährten Strategien, um Risiken zu diversifizieren.
- 05 Family Offices sind widerstandsfähig gegenüber internen und externen Krisen und fördern nachhaltiges Wachstum.
- 06 Flexibilität und Stabilität in Governance-Strukturen ermöglichen Family Offices, die Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen.
- 07 Transformative Technologien maximieren den Nutzen für Familienmitglieder und verbessern die Effizienz von Family Offices.

FAMILY
OFFICE

2030

EXECUTIVE SUMMARY

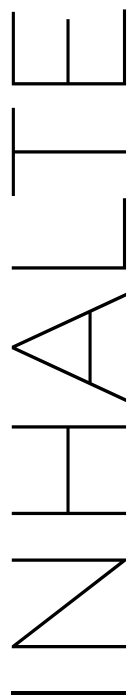
- 08 Family Offices begeistern die nächste Generation und ziehen vielfältige Talente an, um eine gemeinsame Vision für die Zukunft zu schaffen.
- 09 Kooperationen zwischen Family Offices werden zur Regel und erhöhen ihre Effizienz, Widerstandsfähigkeit und langfristigen Erfolg.
- 10 Dezentrale, autonome und transparente Organisationsstrukturen in Family Offices schaffen Wettbewerbsvorteile und erhöhen die Zufriedenheit der Familienmitglieder.

Die Studie bietet einen umfassenden Überblick über die Zukunft der Family Offices und zeigt, wie sie sich an die Herausforderungen und Chancen der kommenden Jahre anpassen werden, um langfristigen Erfolg und Zufriedenheit für ihre Kunden sicherzustellen. Tauchen Sie ein in diese spannende Analyse und lassen Sie sich inspirieren, wie Sie Ihre Vermögensverwaltung zukunftsfähig gestalten können.

FAMILY
OFFICE

2038

Inhaltsverzeichnis



01

Einleitung

02

Anforderungen an das
Family Office der Zukunft

03

Assetklassen &
Portfolioanpassungen

04

Führung &
Governance

05

Digitalisierung &
Transformation

06

Fazit

07

Methodik &
Referenzen

Abkürzungsverzeichnis

DAFO	Digitales, autonomes Family Office
ESG	Environmental, Social und Governance
FO	Family Office
KI	Künstliche Intelligenz
MFO	Multi Family Office
SEW	Socioemotional Weath
SFO	Single Family Office
VuFO	Verband unabhängiger Family Offices

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01	Dienstleistungsspektrum von Family Offices	18
Abbildung 02	Investmentziele von Family Offices	22
Abbildung 03	Assetklassen im Family Office: Wichtigkeit heute und 2030	29
Abbildung 04	Wie erfolgt die Führung im Family Office?	33
Abbildung 05	Governance-Mechanismen im Family Office	34
Abbildung 06	Kommunikation zwischen Family Office und den Vermögensträgern	43
Abbildung 07	Einfluss von wirtschaftlichen & politischen Ereignisse auf die Anlagestrategie im Family Office	47
Abbildung 08	Durchgeführte Maßnahmen aufgrund der COVID19-Pandemie	48
Abbildung 09	Durchgeführte Maßnahmen aufgrund des russischen Angriffskriegs in der Ukraine	48
Abbildung 10	Aufbau der Position eines Technologieexperts	51
Abbildung 11	Eingesetzte Technologien im Family Office	53
Abbildung 12	Zielsystem im Family Office	65
Abbildung 13	Übersicht der Interviewpartner	69
Abbildung 14	Gründungsjahr der betrachteten Family Offices	70
Abbildung 15	Auslöser für die Gründung des Family Office	71

1

Einleitung

Family Offices im Jahr 2030 - Ein noch stärker proaktiver Ansatz für die Vermögensverwaltung als Notwendigkeit?

Family Offices im Jahr 2030 werden mit einer komplexen und sich schnell verändernden Finanzlandschaft konfrontiert sein. (KPMG, 2022). Um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein, bedarf es eines tiefen Verständnisses der Werte und Ziele der Familie, der Einführung innovativer Technologien, der Fähigkeit auf dem Laufenden zu bleiben und Markttrends zu antizipieren, des Engagements für Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung sowie der Fähigkeit, Spitzenkräfte zu gewinnen und zu halten. Durch die Berücksichtigung dieser Faktoren können sich Family Offices für den Erfolg positionieren und gleichermaßen ihren Kunden^[1] helfen, ihre finanziellen Ziele zu erreichen.

Family Offices müssen sich an die sich ändernden Rahmenbedingungen anpassen und maßgeschneiderte Lösungen, innovative Anlagestrategien, solide Governance und digitale Transformation bieten (EY Global, 2022).

Familienmitglieder erwarten insbesondere Vermögenserhalt, nahtlose Vermögenstransfers und Wahrung von Familienwerten. Um diese Erwartungen zu erfüllen, müssen Family Offices vielfältige Dienstleistungen anbieten wie Finanzplanung, Steuerplanung und Risikomanagement, philanthropische Beratung leisten und enge Kundenbeziehungen pflegen (Rosplock, 2020).

Innovative Anlagestrategien und strategische Vermögensallokation sind nötig, um überdurchschnittliche risikobereinigte Erträge zu erzielen. Family Offices sind gefordert, globale Markttrends und makroökonomische Faktoren zu verstehen und eine ausgeprägte Lernkultur zu pflegen und weiter zu entwickeln.

Wirksame Führung und Governance fördern Transparenz und Verantwortlichkeit. Family Offices brauchen einen klaren Governance-Rahmen, um Interessenkonflikte zu vermeiden und das Vertrauen der Kunden zu erhalten.

[1] Diese Studie nutzt das generische Maskulinum und schließt dabei Personen aller Geschlechteridentitäten und -ausdrücke ein. Es dient der Vereinfachung, ohne Diskriminierung. Bitte lesen und interpretieren Sie den Text unter dieser Prämisse.

Digitale Transformation ist entscheidend für Effizienz und Kundenerlebnis. Family Offices werden nicht daran vorbeikommen fortschrittliche Technologien wie KI, maschinelles Lernen und Blockchain einzuführen und auch weiter in Cybersicherheit zu investieren, um sensible Kundendaten entsprechend zu schützen.

Durch Anpassung an die veränderte Vermögensverwaltungslandschaft und Bereitstellung maßgeschneiderter Lösungen, innovativer Anlagestrategien, solider Governance und digitaler Transformation können Family Offices den Wert für vermögende Familien maximieren und den Vermögenserhalt für künftige Generationen sichern.

Family Offices werden bei der Erfüllung dieser Anforderungen seitens der Unternehmerfamilien eine zentrale Rolle spielen. In dieser Studie wird die erwartete Entwicklung von Family Offices bis 2030 im Hinblick auf die allgemeinen Anforderungen von Familienmitgliedern, Anlagestrategien und strategischer Vermögensallokation, Führung und Governance sowie digitale Transformation erörtert.

Die Grundlagen, auf denen die Analyse basiert, sind in Summe 17 qualitative Interviews mit ausgewählten Persönlichkeiten in unterschiedlichen Rollen in Kombination mit einer quantitativen Befragung von 62 dem Vermögen im Family Office nahestehenden Personen.

Wir möchten uns bei allen Beteiligten bedanken, die durch ihre Offenheit, Expertise und Zusammenarbeit zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben. Ein besonderer Dank gilt dem Verband unabhängiger Family Offices (VuFO), der großzügig mit monetärer und ideeller Förderung die Realisierung der Studie ermöglicht hat.

Wir wünschen Ihnen eine anregende und informative Lektüre und freuen uns auf den fortwährenden Austausch und die Zusammenarbeit mit Ihnen.

Ihr

Clemens Krüger

Dr. Christian-Titus Klaiber

Prof. Dr. Reinhard Prügl

2

Anforderungen an das Family Office 2030

2.1 ERFOLGSFAKTOREN FÜR DAS FAMILY OFFICE 2030

Erfolgsfaktoren für Family Offices 2030 sind vielfältig.

Hochqualifiziertes Personal, effiziente Teamstrukturen und breites Know-how spielen eine zentrale Rolle.

Veränderungsbereitschaft, Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind ebenso wichtig wie risikofreudiges, diversifiziertes Investieren.

Unabhängigkeit, Diskretion und ganzheitliche Vermögensbetrachtung gehören zu den zentralen Erfolgsfaktoren. Ergänzend kommen Skalierbarkeit, kostengünstige Lösungen, digitale Effizienzsteigerung und individuelle Kundenbetreuung hinzu. Relevante Benchmarks und regelmäßiges Portfolio-Rebalancing sind essenziell.

Technologie und künstliche Intelligenz fördern Transparenz und rationale Entscheidungen. Flexibilität und Offenheit sind entscheidend, sowohl bei Investments als auch in Strukturen und Denkweisen. Ein diversifiziertes Angebot auch unter Einbeziehung der Familie in Entscheidungsprozesse stärkt die Zusammenarbeit.



2030 werden wir Family Offices sehen, die teamorientiert aufgestellt sind, auf Nachhaltigkeit fokussiert, die von jungen Erben und Patriarchen geführt werden aus der Erbgeneration, die vielleicht auch nie operativ im Nukleus [...] tätig waren [...] und bei denen die Gewinnmaximierung nicht mehr die Hauptzielsetzung ist.

Interviewpartner 04, Geschäftsführer, Beratung Single Family Offices

Investmentenerfolg und Zusammenhalt der Familie sind ebenso bedeutend wie Individualität, Kompromissbereitschaft und Kundenorientierung. Family Offices sollten zukunftsgerichtet agieren, insbesondere im Bereich Digitalisierung und Kryptowährungen. Schließlich sollten Family Offices auf die nächste Generation und deren Einfluss vorbereitet sein.

Die digitale Transformation, die primär von der nächsten Generation vorangetrieben wird, sollte dabei in den nächsten Jahren berücksichtigt werden. Abschließend wird betont, dass die Familie immer im Vordergrund stehen sollte; dieser Fokus sollte mit einer Entlastung des Kunden einhergehen und die Professionalität des Family Offices gewährleistet sein.

2.2 VISION STATEMENTS IN FAMILY OFFICES

Single und Multi Family Offices benötigen eine klare Ausrichtung und Zielsetzung, um ihre komplexen Organisationsstrukturen effektiv zu managen. Eine präzise Visionserklärung vereinheitlicht Ziele, fördert Zweck und Richtung, leitet Entscheidungen und differenziert von Mitbewerbern.

Ausrichtung der Ziele der Organisation: Die Visionserklärung hilft bei der Ausrichtung der Organisationsziele, indem sie als Roadmap dient und Familienmitgliedern eine gemeinsame Richtung gibt. Sie betont Teamorientierung, Nachhaltigkeit und die Bedeutung von Technologie, Flexibilität und Menschlichkeit. Eine zukunftsgerichtete Vermögensallokation und Zusammenarbeit mit Start-ups werden darin hervorgehoben.

Entscheidungsfindung: Klare Visionen unterstützen Family Offices dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen. Eine präzise Vision stellt sicher, dass alle Handlungen mit den Werten und langfristigen Zielen übereinstimmen und die Organisation in die richtige Richtung geführt wird. Family Offices dienen als Partner für Unternehmer bei der Gewinnmaximierung und Wertsteigerung. Die Vision sieht vor, dass das Family Office innerhalb von zehn Jahren effizienter arbeitet und das Vermögen mit dem vorhandenen Team verdoppelt oder verdreifacht. Strukturelle Veränderungen, wie die Integration einer Stiftung oder Erweiterung einer bestehenden, werden empfohlen. Frühzeitige Planung, insbesondere in der Nachfolge, und die Auswirkungen künstlicher Intelligenz bis 2030 sind wichtige Themen.



Unserer eine Vision ist, dass wir einen geeigneten Nachfolger finden oder Nachfolgerin, die das so in dem Sinne weiterführt. Die weitere Vision ist, dass noch einige Familien, die so klassisch mittelständisch sind, auch noch zu uns finden und die wir dann auch betreuen dürfen. Und das ist eigentlich dann de facto unsere Vision.

Interviewpartner 15, Family Officer & Vermögensträger,
Multi Family Office

Förderung von Sinnhaftigkeit und strategischer Richtung:

Die Vision fördert Sinnhaftigkeit und strategische Richtung, indem sie Mitarbeiter sowie Familienmitglieder motiviert und ihnen zeigt, wie ihre individuellen Rollen zum Gesamterfolg beitragen. Sie inspiriert Mitarbeiter sowie Mitglieder der Familie, die Ziele der Organisation zu erreichen. Eine gut durchdachte Vision kann bei verschiedenen Stakeholdern des Family Offices ein Gefühl der Zugehörigkeit und des Engagements fördern. Die in der Studie genannten Visionen betonen die Bedeutung der Anpassung von Angeboten an die Bedürfnisse der Familie und der Verwaltung der Gesamtvermögenswerte im Einklang mit den Ideen der Familie, eng verknüpft mit einer sehr persönlichen Kundenbetreuung als unabhängige Berater.

Differenzierung: Eine überzeugende Vision hilft Family Offices, sich von Wettbewerbern abzuheben, indem sie ihr einzigartiges Wertversprechen und ihre Prinzipien kommuniziert. Dies fördert die Anziehung neuer Kunden und Investoren sowie die Loyalität bestehender Kunden. Netzwerken, Vertrauen, Flexibilität, Austausch und offene Fehlerkultur sind wesentliche Elemente. Geld wird als Instrument gesehen, das zukünftig zur Schaffung von Mehrwert für Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft beiträgt und langfristige Vermögensverwaltung und Machbarkeit gewährleistet. Eine solche Vision motiviert und mobilisiert Familienmitglieder.



Wir haben eine Vision definiert, aber dadurch, dass das Familienunternehmen bei uns so überpräsent ist, übernehmen wir das auch bis zu einem gewissen Grad im Family Office.

Interviewpartner 09, Family Officer & Vermögensträger,
Single Family Office

Sicherstellung von Nachhaltigkeit und Langlebigkeit: Eine Vision kann Family Offices dabei helfen, Strategien zur Nachhaltigkeit und Langlebigkeit zu etablieren. Eine Vision, die Nachhaltigkeit und Langlebigkeit hervorhebt, kann sicherstellen, dass das Family Office beständige Werte verfolgt, die sich über Generationen hinweg bewähren. Sie kann auch dazu beitragen, eine Kultur des nachhaltigen Wachstums und der Langzeitplanung zu fördern, die dabei hilft, die Herausforderungen zu bewältigen, die mit der Weitergabe des Familienvermögens von einer Generation zur nächsten verbunden sind.

Förderung von Innovation und kontinuierlicher

Verbesserung: Eine starke Vision kann Family Offices dabei unterstützen, eine Kultur der Innovation und kontinuierlichen Verbesserung zu etablieren. Indem sie Innovation und kontinuierliche Verbesserung betont, kann die Vision dazu beitragen, dass das Family Office offen für neue Ideen und Ansätze bleibt, was letztendlich dazu führen kann, dass es effizienter und wirksamer wird. Eine solche Vision kann auch dazu beitragen, eine Kultur der Lernbereitschaft zu fördern, in der Fehler als Lerngelegenheiten gesehen werden und Mitarbeiter und Familienmitglieder dazu ermutigt werden, ständig neue Fähigkeiten zu erlernen und ihre bestehenden Fähigkeiten zu verbessern.



Wir müssen es schaffen, die nächste Generation von uns zu überzeugen, dass es für alle Sinn macht, hier zusammen zu bleiben. Es macht keinen Sinn, jemanden in irgendeiner Weise zu zwingen, sein Vermögen im Family Office zu behalten. Und von daher, meine Vision ist, dass wir es schaffen möglichst hohe Flexibilität, aber bei einer gewissen Standardisierung, für unsere Familienmitglieder hinzubekommen.

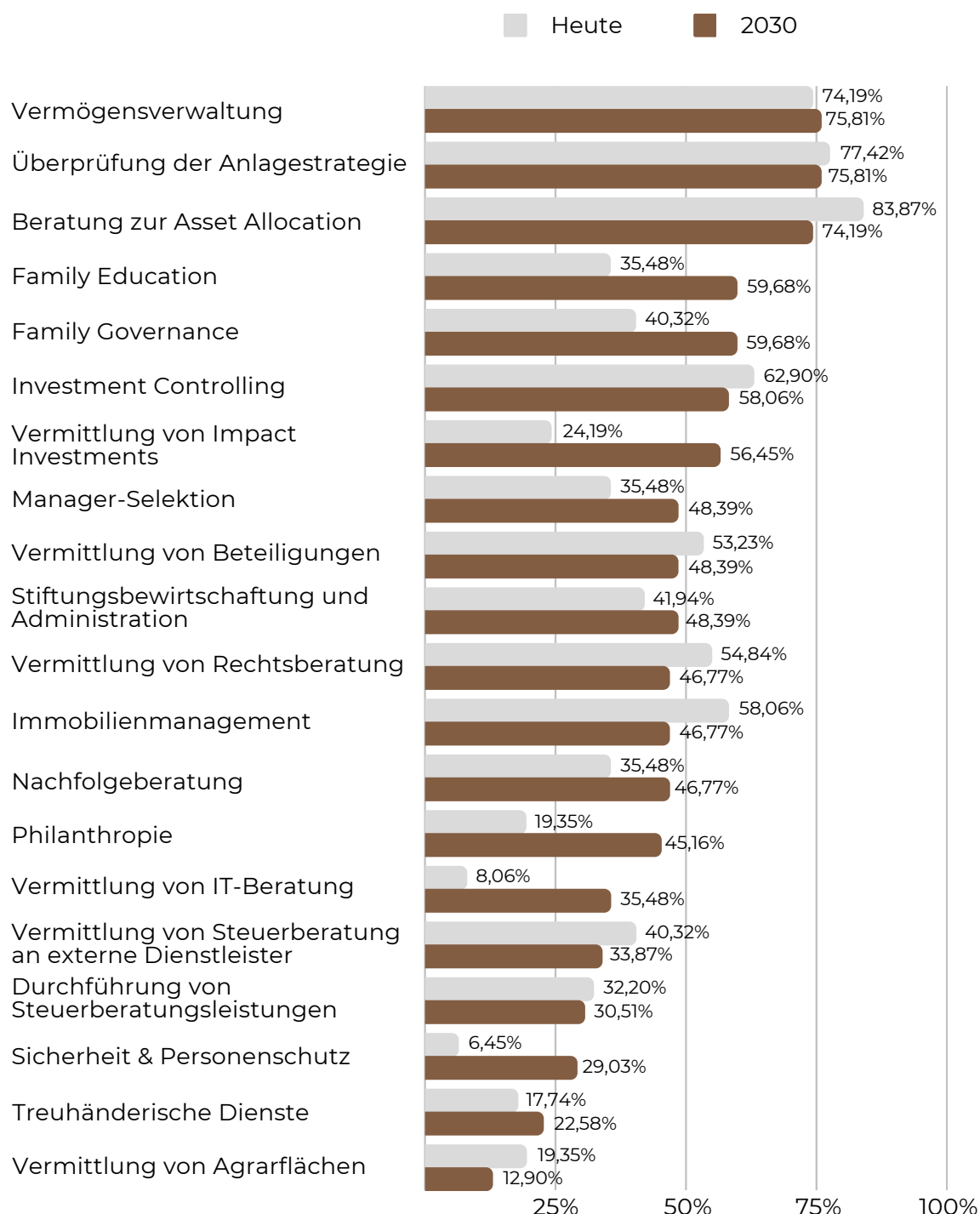
Interviewpartner 08, Family Officer & Vermögensträger,
Single Family Office

Das Dienstleistungsspektrum reicht von Dienstleistungen wie Anlageverwaltung, Steuerplanung und Nachlassplanung an, die für finanzielle Stabilität und Erfolg ihrer Kunden unerlässlich sind.

Single Family Offices bieten personalisierte Dienstleistungen, indem sie eng mit Familienmitgliedern zusammenarbeiten, um ihre individuellen finanziellen Ziele zu verstehen und maßgeschneiderte Anlagestrategien zu entwickeln. Jede Familie hat unterschiedliche finanzielle Umstände und Ziele, und Single Family Offices liefern passgenaue Lösungen.

Multi Family Offices hingegen bieten ein breites Dienstleistungsspektrum und Zugang zu Finanzprodukten wie Private Equity und Hedgefonds, um ihren Kunden ein diversifiziertes Portfolio anzubieten. Diese breite Aufstellung minimiert Risiken und maximiert Renditen. Sie agieren als Sparringspartner mit unabhängiger Beratung und einem ganzheitlichen Vermögensblick. Zudem sind Dienstleistungen wie Steuerplanung und Nachlassplanung essenziell für effektive Vermögensverwaltung. In Übergangsphasen oder bei internen Veränderungen, wie dem Verkauf eines Familienunternehmens oder Vermögensübertragungen zwischen Generationen, bieten Family Offices wertvolle Unterstützung und Beratung. Solche Übergänge können emotional und finanziell herausfordernd sein, und Family Offices tragen zu einem reibungslosen Prozess bei.

Digitale Technologien gewinnen in den von Family Offices angebotenen Dienstleistungen an Bedeutung, zum Beispiel in der digitalen Berichterstattung. Family Offices investieren auch in externe Expertise wie Rechts- und Steuerberater, um ihr Kerngeschäft zu ergänzen. Die Zusammenarbeit mit solchen Beratern wird als zusätzlicher Service angesehen. Das Dienstleistungsspektrum ist vielfältig und orientiert sich stets an den aktuellen Anforderungen der Gesellschafter oder Familie. Family Offices entwickeln sich vom "Finanzbutler" hin zu einem integralen Baustein zwischen familiären, finanziellen und nicht-finanziellen Zielen. Ein Beispiel hierfür ist ein Single Family Office, das zunehmend einen Netzwerkcharakter innerhalb der Familie fördert und als Marktplatz für gemeinsame (Investitions-)Projekte und Kooperationsmöglichkeiten dient.



Welche Dienstleistungen bieten Sie in Ihrem Family Office an?

Im Rahmen der Umfrage haben die Teilnehmer in einer Mehrfachauswahl nach dem Dienstleistungsspektrum ihres Family Offices befragt.



Es kommt darauf an, wie sie ausgerichtet sind, also so wie wir uns aufstellen, ist es ganz wichtig, ein gewisses Einfühlungsvermögen für die Familien zu haben. Weil Familien ticken total unterschiedlich. Als jetzt für meine Familien, also von den zehn Familien, haben wir zehn verschiedene Philosophien und die sind nicht alle gleich. Und ich glaube, die große Kunst heute ist, und das ist schwierig für viele, auf diese individuelle Situation einzugehen. Es geht hier nicht nur um Anlagestrategie oder ähnliches, es geht ja einfach darum die Familie zu verstehen.

Interviewpartner 15, Family Officer & Vermögensträger,
Multi Family Office

2.4 ANFORDERUNGEN AN DAS FAMILY OFFICE DER ZUKUNFT

Der Generationenübergang wird vermutlich die wichtigste und dominierende Anforderung für Family Offices im Jahr 2030 sein. Family Offices müssen sich rechtzeitig auf den Generationswechsel vorbereiten, neue Generationen einbinden und veränderte Eigentümerinteressen berücksichtigen.

Dies erfordert die Schaffung klarer Governance-Strukturen. Vergrößerungen der Familien können diesen Wechsel zusätzlich erschweren. Somit spielt der Generationswechsel sowohl im Familienunternehmen als auch im Family Office eine Rolle.

Krisen. Ein weiterer Aspekt ist die Reaktion auf externe Faktoren wie der Einfluss von Banken, Inflation und verschiedene Krisen. Dabei spielt auch die politische Realität eine Rolle für das Family Office. Eine Herausforderung wird daher die Anpassungsfähigkeit und Veränderungsgeschwindigkeit eines Family Offices sein.

Nachhaltigkeit. Auch das Thema Nachhaltigkeit gewinnt zunehmend an Relevanz. Umwelteinflüsse werden Investments beeinflussen, während eine nachhaltige Anlagestrategie auch zum Vermögenserhalt und zur Diversifikation beitragen kann.

Professionalisierung, Digitalisierung, Regulatorik. Die Professionalisierung und Digitalisierung von Prozessen sowie die Einhaltung regulatorischer Vorgaben sind weitere Aspekte, die berücksichtigt werden müssen. Insgesamt stehen Family Offices vor einer großen Veränderungsgeschwindigkeit und vielen Anforderungen.



Ich habe die Hoffnung, dass die nachfolgenden Generationen und vielleicht auch hoffentlich noch ein paar von den Alten sich doch tatsächlich jetzt mal langsam Gedanken machen, für was sie noch verantwortlich sein möchte und wo sie Verantwortung übernehmen müssen, wenn sie nicht schnell etwas ändern

Interviewpartner 06, Senior Manager, Private Banking

2.5 KOOPERATIONEN VON FAMILY OFFICES

Während einige Family Offices glauben, dass die Zusammenarbeit zunehmen wird, sind andere der Meinung, dass der Wettbewerb innerhalb der Family Offices eine Zusammenarbeit verhindert. Gemeinsame Investitionen und Kooperationen in bestimmten Bereichen sind denkbar, aber ein strukturierter Zusammenschluss von Family Offices wird von vielen aufgrund der unterschiedlichen individuellen Strukturen als unwahrscheinlich angesehen.

Vermutet wird, dass die jüngere Generation eher dazu neigen wird, etablierte Strukturen aufzubrechen, was Möglichkeiten einer verstärkten Interaktion und Kooperation eröffnet. Der Austausch von Wissen und Best Practices kann zu einer Effizienzsteigerung führen.

Einige Interviewpartner vertreten die Meinung, dass die Zusammenarbeit zwischen Family Offices und zwischen Familienunternehmen verstärkt werden könnte. Das ideale Szenario für einige Family Offices ist ein Netzwerk vieler Single Family Offices, die sich zu einem Multi Single Family Office zusammenschließen und durch Zusammenarbeit Druck auf die Anbieter ausüben können. Eine solche Zusammenarbeit erfordert viel Offenheit und Vertrauen.

Austausch wurde schon seit einigen Jahren gewünscht und gefördert, aber ich denke, eine Zusammenarbeit wird zunehmend sinnvoller sein, um einfach diesen Wissenstransfer zum einen zu sichern, aber auch um ein effizienteres Kostenmanagement zu gewährleisten und um zusätzlich die Best Practices letztendlich zu teilen, weil das ein einzelnes Family Office gar nicht mehr leisten kann.

Interviewpartner 04, Geschäftsführer, Beratung Single Family Offices

Betont wird, dass die deutsche Kultur im Allgemeinen sehr verschlossen und diskret ist, insbesondere vor dem Hintergrund, dass es bei Family Offices um sehr vertrauliche Informationen geht. Der angloamerikanische oder angelsächsische Raum ist offener und stärker vernetzt. Plattformen wie der Verband unabhängiger Family Offices können die Zusammenarbeit erleichtern, aber Vertrauen, Diskretion und Kompetenz sind entscheidend für eine funktionierende Zusammenarbeit.

Die Zusammenarbeit hängt jedoch primär von der Harmonie zwischen den Familien ab. Club-Deals, an denen mehrere Familien beteiligt sind, sind selten.

3

Assetklassen & Portfolioanpassungen

3.1 INVESTMENTZIELE VON FAMILY OFFICES

Family Offices, sowohl Single Family Offices (SFOs) als auch Multi Family Offices (MFOs), zeichnen sich durch einen langfristigen Anlagehorizont von mindestens zehn Jahren aus, wobei Kapitalerhalt und Stabilität zentrale Ziele darstellen. Dabei spielt auch die Sicherstellung ausreichender Liquidität für regelmäßige Entnahmen von Familienmitgliedern eine Rolle (Woodson & Marshall, 2021).

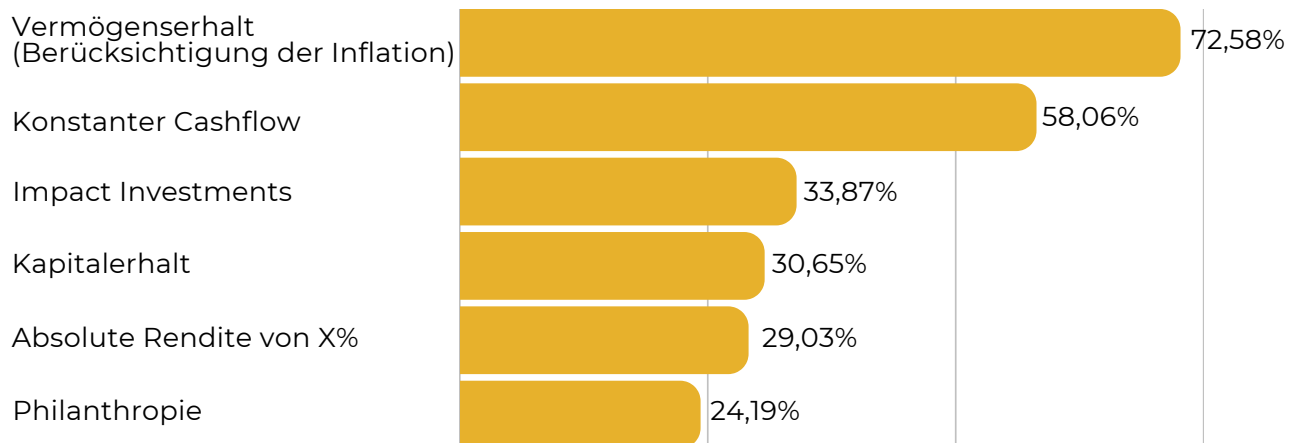


Abbildung 02: Investmentziele von Family Offices

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Anlageziele von Single Family Offices und Multi Family Offices vielfältig sind und eine Reihe von Faktoren widerspiegeln. Während der langfristige Kapitalerhalt ein zentrales Ziel bleibt, konzentrieren sich Family Offices zunehmend auf nachhaltige Anlagen und passen ihre Asset Allocation-Strategien entsprechend an. Die Anlageentscheidungen werden von Faktoren wie dem Generationswechsel, der Risikotoleranz und dem Wunsch beeinflusst, die Investitionen mit den Werten der Familie in Einklang zu bringen. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Family Offices in der Regel einen langfristigen Anlagehorizont haben und oft auch nur dieses von Relevanz ist. Dies bestätigt die Aussage, dass Investitionen meist nicht kürzer als zehn Jahre getätigt werden. Es wird auch genannt, dass der Kapitalerhalt und die langfristige Stabilität ein wichtiges Ziel sind. Sie müssen jedoch auch sicherstellen, dass sie über ausreichende Liquidität verfügen, um die Bedürfnisse von Familienmitgliedern zu erfüllen, die regelmäßige Entnahmen benötigen. Kurzfristiger Erfolg kann ein nützliches Instrument sein, um bestimmte Ziele wie ein Jahresziel zu erreichen, insbesondere in volatilen Märkten. Dennoch geben Family Offices oftmals einer langfristigen, risikoangepassten Anlagepolitik den Vorzug.



Man muss klare Investmentkriterien und Investmentziele haben und in dem Moment, wo etwas nicht ganz da reinpasst, da darf man es auch nicht machen, selbst wenn man der Meinung ist, es ist eine gute Opportunität

Interviewpartner 08, Family Officer & Vermögensträger,
Single Family Office

Nachhaltige Anlagestrategien gewinnen für Family Offices an Bedeutung, getrieben von Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG) und dem Wunsch, Investitionen an den Familienwerten auszurichten (ter Braak-Forstinger & Selian, 2020). Family Offices verfolgen verschiedene Anlagestrategien, wobei die Diversifizierung über unterschiedliche Anlageklassen und Länder für zusätzliche Sicherheit und Stabilität sorgt. Private Equity und Aktien spielen ebenfalls eine Rolle, um negative Renditen aus Bargeldbeständen auszugleichen. In einigen Fällen werden aus ethischen oder religiösen Gründen bestimmte Sektoren wie Waffen oder Tabak ausgeschlossen.

Ein zentrales Merkmal sowohl von SFOs als auch von MFOs ist ihr langfristiger Anlagehorizont, der oft über zehn Jahre hinausgeht. Dieser Ansatz steht im Einklang mit dem Ziel der Kapitalerhaltung und der langfristigen Stabilität, denn er ermöglicht, kurzfristige Marktschwankungen auszugleichen und langfristige Renditen zu erzielen. Beide Arten von Family Offices müssen jedoch auch eine ausreichende Liquidität sicherstellen, um die Bedürfnisse von Familienmitgliedern zu erfüllen, die regelmäßige Entnahmen benötigen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Risikotoleranz von SFOs und MFOs, die von einer Vielzahl von Faktoren abhängt. Während einige Family Offices risikoscheu sind und sichere Anlagestrategien bevorzugen, sind andere risikofreudiger und entscheiden sich für renditestärkere Anlagen. Zu den Faktoren, die die Risikotoleranz beeinflussen, gehören die Nähe der aktuellen Generation zum ursprünglichen Unternehmen und die Höhe des Familienvermögens (Schickinger et al., 2021).

Auch der Generationswechsel innerhalb von Family Offices kann sich auf die Anlagestrategien auswirken. Jüngere Generationen sind möglicherweise eher bereit, risikoreichere Anlagen zu tätigen, während ältere Generationen eher konservative Anlagen bevorzugen. Eine transparente Anlagestrategie ist für den Generationswechsel unerlässlich, und die strategische Vermögensallokation wird immer wichtiger.

In den letzten Jahren hat die Bedeutung nachhaltiger Anlagestrategien für SFOs und MFOs zugenommen. Die wachsende Besorgnis über ESG-Themen und der Wunsch, Investitionen mit den Werten der Familie in Einklang zu bringen, haben dazu geführt, dass sich Family Offices zunehmend auf nachhaltige Investitionen konzentrieren.

Um ihre Anlageziele zu erreichen, setzen SFOs und MFOs auf Diversifizierung über verschiedene Anlageklassen und Länder hinweg. Diese Strategie zielt darauf ab, mehr Sicherheit und Stabilität zu bieten und negative Erträge aus Bargeldbeständen auszugleichen. In der Regel investieren sie in Private Equity und Aktien; einige Family Offices können jedoch aus religiösen oder ethischen Gründen Investitionen in bestimmte Sektoren ausschließen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Anlageziele von Single Family Offices und Multi Family Offices vielfältig sind und eine Reihe von Faktoren widerspiegeln. Während der langfristige Kapitalerhalt ein zentrales Ziel bleibt, konzentrieren sich Family Offices zunehmend auf nachhaltige Anlagen und passen ihre Asset Allocation-Strategien entsprechend an. Die Anlageentscheidungen werden von Faktoren wie dem Generationswechsel, der Risikotoleranz und dem Wunsch beeinflusst, die Investitionen mit den Werten der Familie in Einklang zu bringen.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Family Offices in der Regel einen langfristigen Anlagehorizont haben und oft auch nur dieses von Relevanz ist. Dies bestätigt die Aussage, dass Investitionen meist nicht kürzer als zehn Jahre getätigt werden. Es wird auch genannt, dass der Kapitalerhalt und die langfristige Stabilität ein wichtiges Ziel sind. Sie müssen jedoch auch sicherstellen, dass sie über ausreichende Liquidität verfügen, um die Bedürfnisse von Familienmitgliedern zu erfüllen, die regelmäßige Entnahmen benötigen. Kurzfristiger Erfolg kann ein nützliches Instrument sein, um bestimmte Ziele wie ein Jahresziel zu erreichen, insbesondere in volatilen Märkten. Dennoch geben Family Offices oftmals einer langfristigen, risikoangepassten Anlagepolitik den Vorzug.

Eine transparente Anlagestrategie ist für den Generationswechsel unerlässlich, und die strategische Vermögensallokation wird immer wichtiger. Während frühere Generationen eher risikoärmere Anlagen bevorzugten, sind die neuen Generationen oftmals eher bereit, risikoreichere Anlagen zu tätigen. Allgemein lässt sich sagen, dass die Risikobereitschaft in Family Offices individuell gesehen werden muss.

Family Offices setzen eine Reihe von Anlagestrategien ein. Besonders die Diversifizierung über verschiedene Anlageklassen und Länder hinweg ist von großer Relevanz für viele Family Offices. Dies soll für eine höhere Sicherheit und Stabilität sorgen. Sie investieren in der Regel auch in privates Beteiligungskapital und Aktien, um negative Renditen aus Bargeldbeständen auszugleichen. Einige Family Offices schließen außerdem aus religiösen oder ethischen Gründen Investitionen in bestimmte Sektoren wie Waffen oder Tabak aus.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Anlageziele von Family Offices weiter vielfältig sind und eine Reihe von Faktoren widerspiegeln. Während der langfristige Kapitalerhalt ein zentrales Ziel bleibt, setzen Family Offices zunehmend auf nachhaltige Anlagen und passen ihre Asset Allocation-Strategien entsprechend an. Investitionsentscheidungen werden von Faktoren wie dem Generationswechsel, der Risikobereitschaft und dem Wunsch, Investitionen mit den Werten der Familie in Einklang zu bringen, beeinflusst.

3.2 NACHHALTIGKEIT IN FAMILY OFFICES

Im Kontext des Family Offices gewinnt das Thema Nachhaltigkeit für einen Großteil der befragten Family Offices an Bedeutung. Nachhaltige Anlagestrategien werden immer relevanter und das Einführen neuer Regulatoren hinsichtlich Nachhaltigkeit, wie die der Europäischen Union, werden die Investments beeinflussen. Auch einer CO₂-Neutralität wird in der Zukunft eine wichtige Bedeutung zukommen, dies kann beispielsweise durch das Hinzufügen von Forstwirtschaft als neue Assetklasse oder das Verschieben von Familientreffen in den digitalen Raum erreicht werden. Nachhaltige Investments bieten ebenfalls eine Renditeopportunität, wobei es noch abzuwarten bleibt, ob sich die Renditeerwartung intergenerational verändern wird.

Für die nächste Generation in Family Offices wird die Gewinnmaximierung vermutlich nicht mehr als Hauptziel fungieren, da auch ein gesamtgesellschaftlicher Kontext geliefert werden muss.

Beteiligung an Decarbonization, Due Diligence und die Einbeziehung von Nachhaltigkeitskriterien sind Faktoren, die in einem nachhaltigen Investmentprozess berücksichtigt werden sollten. Die ESG-Kriterien spielen hierbei eine wichtige Rolle, um die Nachhaltigkeit messbar zu machen. Jedoch wird auch kritisiert, dass es immer noch keinen Konsens über eine Definition von ESG-Kriterien gibt, was die Situation erschwert.



Es gibt nicht viele Family Offices, die sich zu 100 Prozent schon verschrieben haben zum Thema Nachhaltigkeit, aber ich weiß, es ist auf der Agenda und Mitarbeiter machen Projekte zum Thema Nachhaltigkeit, um sich nicht diesem Trend oder auch dem Thema zu verschließen

Interviewpartner 07, Vice President Family Office, Private Banking

Einige Family Offices streben an, 100 % nachhaltig zu sein, und es gibt verschiedene Herangehensweisen an das Thema. Klare Anforderungen an die Nachhaltigkeit liegen nicht vor, aber es sind Tendenzen und Bestrebungen erkennbar, um nachhaltig zu sein.

Nachhaltigkeit wird auch heute noch weniger als Chance, sondern eher als Kostenfaktor gesehen. Die nächste Generation setzt sich vermehrt mit diesem Thema auseinander und verändert somit auch die Anlagestrategien. Impact Investing und Nachhaltigkeit sind große Trends und in vielen Family Offices wird ein stärkeres Gewicht auf das Thema gelegt. Dennoch berichten auch einige, dass Gesellschafter teils den Bedarf für Nachhaltigkeit noch nicht als wichtig erachten.

Die Auswahl nachhaltiger Produkte und das Screening von Investitionen sind wichtige Faktoren, um Nachhaltigkeit in der Anlagestrategie zu berücksichtigen.

3.3 ASSETKLASSEN

Family Offices investieren typischerweise in eine Vielzahl von Assetklassen, um eine breite Diversifikation und Risikostreuung zu erreichen. Die Auswahl der Assetklassen hängt von verschiedenen Faktoren ab wie z. B. den Anlagezielen, dem Risikoprofil und der individuellen Risikotoleranz der jeweiligen Familie.

Sie sind dafür bekannt, diversifizierte Portfolios aufzubauen, um das Vermögen der Familie langfristig zu erhalten und zu vermehren. Die relevanten Assetklassen können sich über die Zeit ändern, abhängig von den Marktentwicklungen, dem Anlagehorizont und den Präferenzen der Familie.

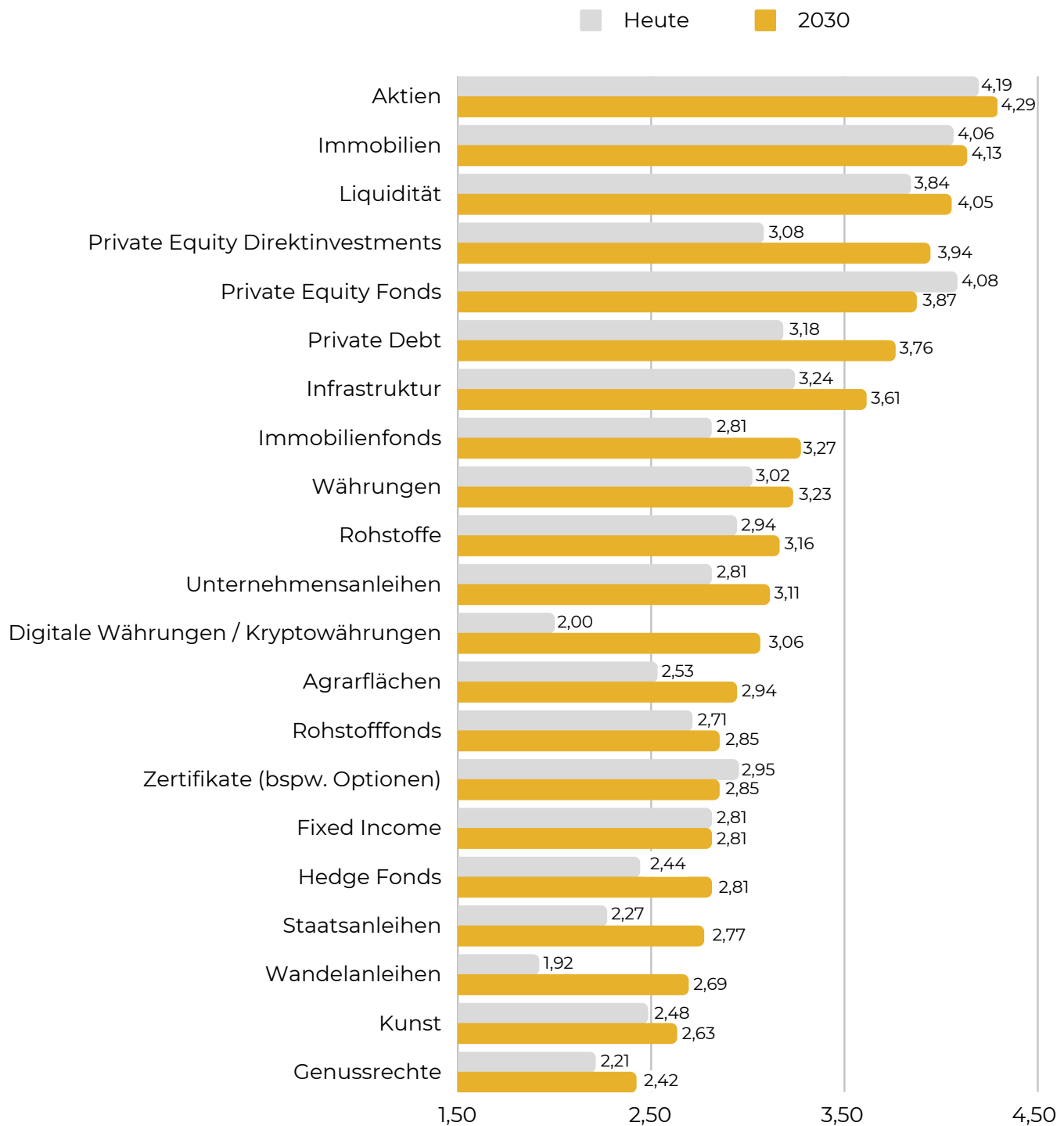
Anleihen: Anleihen dienen dazu, das Portfolio zu stabilisieren und das Risiko zu reduzieren. Family Offices investieren oft in eine Vielzahl von Anleihen, darunter Staatsanleihen, Unternehmensanleihen, Schwellenländeranleihen und Hochzinsanleihen.

Immobilien: Direkte Investitionen in Wohn- oder Gewerbeimmobilien sowie indirekte Investitionen über Immobilienfonds und Real Estate Investment Trusts (REITs) bieten Family Offices Einkünfte aus Mieteinnahmen und Wertsteigerungspotenzial. Einige Interviewpartner gehen in ihrer strategischen Asset Allocation davon aus, dass Immobilien aufgrund von Regulatorik und Marktdynamiken an Attraktivität verlieren können.

Private Equity: Family Offices investieren in Beteiligungskapitalfonds oder direkt in Unternehmen, die nicht an der Börse gelistet sind. Hierbei zeigt sich ein Trend von Private Equity Fonds hin zu Direktinvestments. Hierbei ist ein weiterer Trend, dass die Wertschöpfungstiefe der Family Offices in dem Bereich steigt: Immer häufiger werden für die Direktinvestitionen Kompetenzen innerhalb des Family Offices aufgebaut.

Hedgefonds: Diese Anlageklasse bietet diversifizierte Anlagestrategien, die in der Regel unabhängig von den breiteren Marktbedingungen Renditen erzielen sollen.
Rohstoffe: Investitionen in Rohstoffe wie Gold, Silber, Öl oder Agrarprodukte bieten einen Inflationsschutz und Diversifikation.

ASSETKLASSEN



Wie schätzen Sie die Wichtigkeit der folgenden Assetklassen ein?

Im Rahmen der Umfrage haben die Teilnehmer die Wichtigkeit ausgewählter Assetklassen auf einer Likert Skala (1 = geringe Wichtigkeit; 5 = hohe Wichtigkeit) sowohl zum heutigen Stand als auch für das Jahr 2030 bewertet.

Infrastruktur: Family Offices können in Infrastrukturprojekte wie Straßen, Flughäfen, Energieerzeugung oder Telekommunikation investieren. Perspektivisch sind für einige Interviewpartner Investitionen in den Aufbau einer deutschen oder europäischen Wasserstoffinfrastruktur attraktiv.

Bis 2030 könnten folgende Assetklassen an Relevanz gewinnen:

Nachhaltige und sozialverantwortliche Anlagen: Da ESG-Kriterien immer wichtiger werden, könnten Family Offices vermehrt in Unternehmen und Projekte investieren, die ökologische, soziale und Governance-Faktoren berücksichtigen. Die steigende Bedeutung von sozialen und ökologischen Auswirkungen könnte dazu führen, dass Family Offices in Projekte investieren, die positive gesellschaftliche Veränderungen bewirken.

Kryptowährungen und Blockchain-Technologie: Die fortschreitende Digitalisierung und das wachsende Interesse an digitalen Vermögenswerten könnten dazu führen, dass Family Offices vermehrt in Kryptowährungen und Blockchain-Technologie investieren.

Künstliche Intelligenz und Technologie-Start-ups: Der zunehmende Einfluss von KI und Technologie auf die Wirtschaft könnte Family Offices dazu veranlassen, vermehrt in diesen Bereichen zu investieren.

Schwellenländer: Family Offices könnten zunehmend in Schwellenländer investieren, um von deren Wirtschaftswachstum und aufstrebenden Märkten zu profitieren.

Venture Capital: Private Equity und Venture Capital haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und bieten Family Offices die Möglichkeit, in vielversprechende Start-ups und Wachstumsunternehmen zu investieren.

Hedgefonds: Hedgefonds sind eine weitere wichtige Assetklasse für Family Offices. Sie bieten oft Zugang zu diversen Handelsstrategien und können das Portfolio gegen Marktschwankungen absichern.

Es lässt sich für Family Offices sagen, dass Immobilien, Private Equity und Aktien nach wie vor als die wichtigsten Anlageklassen gesehen werden. Dennoch ist eine deutliche Zunahme des Trends zur Diversifizierung zu beobachten. Family Offices erkunden neue Nischen und illiquide Anlageklassen um höhere Renditen zu erzielen, und einige investieren in digitale Vermögenswerte wie Blockchain. Ein langfristiger Investitionsansatz und eine globale Diversifizierung sind für Family Offices nach wie vor von großer Bedeutung.

Hinsichtlich der Assetklassen, die an Bedeutung verlieren, zeigen die Interviews keinen einheitlichen Trend auf: So vermuten einige, dass Immobilien in vielen Family Offices an Bedeutung verlieren, da der Markt übersättigt ist und politische Restriktionen möglicherweise zunehmen werden.

Gleichermaßen werden Venture Capital Unternehmen von einigen Family Offices vermieden, da die Investition meist über Fonds läuft. Oft wird genannt, dass Anleihen in vielen Family Offices als unattraktiv gelten, da sie kein Renditeniveau bieten.

Außerdem wird vermutet, dass Aktien an Attraktivität verlieren aufgrund ihrer Volatilität. Hedgefonds werden als unsicher betrachtet und die Transparenz wird kritisiert. Die meisten Family Offices halten sich von Staatsanleihen fern und sehen das Portfolio nicht mehr als funktionell an. Einige Family Offices sind der Meinung, dass feste Zinsen weniger wichtig sind, während andere glauben, dass alles mit Schwerpunkt auf Liquidität wie Staatsanleihen und Wertpapiere bereits an Bedeutung verloren hat. Insgesamt zeigt sich ein Trend weg von traditionellen Anlageklassen und hin zu alternativen Anlagen, die höhere Renditen versprechen. Die Gründe für den Rückgang der Bedeutung variieren jedoch von Family Office zu Family Office und sind sehr individuell.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Kryptowährungen und Blockchain-Technologie als neue Assetklassen in einigen Family Offices an Bedeutung gewinnen könnten. Es gibt aber durchaus einige Familien, die diese Anlageformen kritisch betrachten und als zu riskant erachten. Auch Rohstoffe, Carbon Credits und digitale Kunst werden von einigen Familien als potenzielle neue Assetklassen in Erwägung gezogen. Die meistgenannte Assetklasse ist die Kryptowährung. Es bleibt jedoch abzuwarten, welche Rolle diese in den Anlagestrategien von Family Offices spielen wird.

4

Führung & Governance

4.1 GOVERNANCE-MECHANISMEN

Die Umfrageergebnisse (Abbildung 05, nächste Seite) zeigen, dass Family Offices bis zum Jahr 2030 ein verstärktes Interesse an Governance-Mechanismen haben werden, die dazu beitragen, ethische und soziale Verantwortung zu fördern und zu unterstützen. So sind Corporate Social Responsibility, Gesellschafterweiterbildung / Family Education und festgeschriebene Familienwerte allesamt mit höheren Werten für die Zukunft versehen als heute.

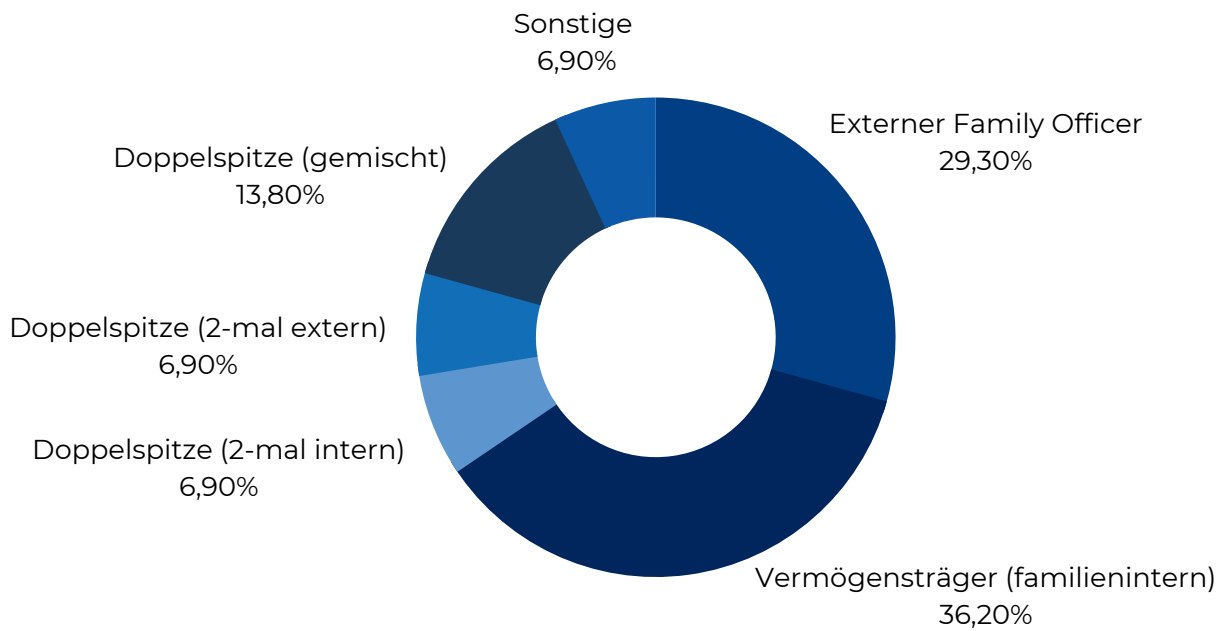


Abbildung 04: Wie erfolgt die Führung des Family Office?

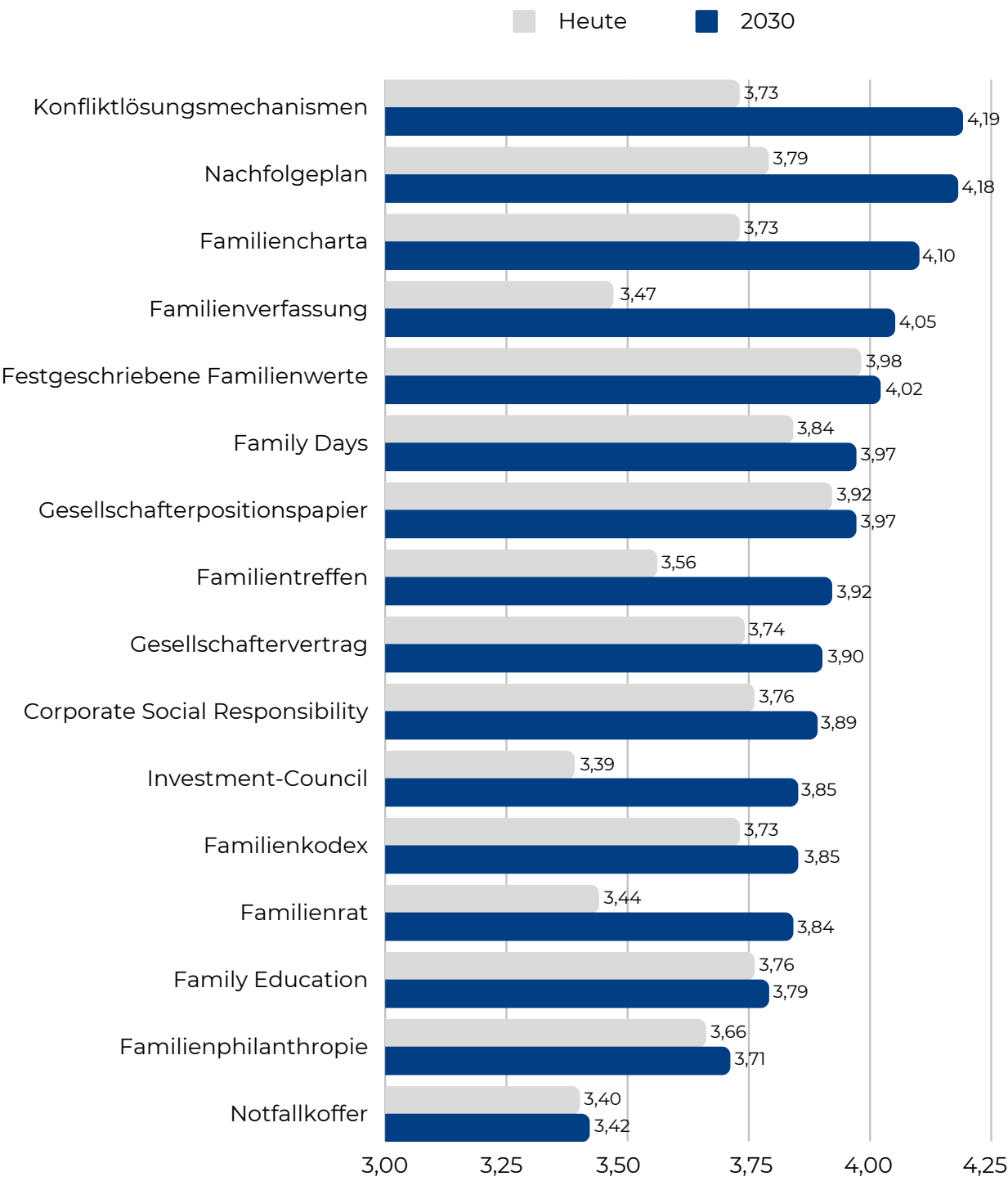
Investment-Council und Nachfolgeplanung bleiben ebenfalls wichtige Governance-Mechanismen, werden aber im Vergleich zu heute noch an Relevanz gewinnen. Ein interessanter Trend ist auch, dass Notfallkoffer und Gesellschafterverträge kaum an Bedeutung verlieren werden. Dies zeigt, dass Family Offices die Bedeutung von klaren Vereinbarungen und der Sicherstellung von Kontinuität in Krisenzeiten erkannt haben.

Familienphilanthropie und Familienräte werden dagegen im Jahr 2030 weniger bedeutend sein als heute. Dies kann auf die zunehmende Bedeutung von Governance-Mechanismen zurückgeführt werden, die zur Schaffung von stabilen Familienstrukturen, zur Förderung von Familienwerten und zur Vermeidung von Konflikten beitragen.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass Familienverfassungen, Familienkodizes, Familienchartas und Konfliktlösungsmechanismen ihre Bedeutung bis 2030 beibehalten werden. Diese Mechanismen können dabei helfen, klare Richtlinien und Verhaltensregeln für Familienmitglieder und Mitarbeiter festzulegen, um so potenzielle Konflikte zu vermeiden.

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Family Offices ein verstärktes Bewusstsein für die Bedeutung der Förderung von Ethik, Nachhaltigkeit und Verantwortung in ihrem Geschäft und in ihrem Umgang mit der Familie entwickeln. Der zunehmende Stellenwert von Governance-Mechanismen in diesem Kontext wird dazu beitragen, das Familienunternehmen auf lange Sicht erfolgreich zu halten und potenzielle Konflikte zu vermeiden.

4.1 GOVERNANCE-MECHANISMEN



Wie schätzen Sie die Wichtigkeit der folgenden Governance-Mechanismen ein?

Im Rahmen der Umfrage haben die Teilnehmer die Wichtigkeit ausgewählter Governance-Mechanismen auf einer Likert Skala (1 = geringe Wichtigkeit; 5 = hohe Wichtigkeit) sowohl zum heutigen Stand als auch für das Jahr 2030 bewertet.

GOVERNANCE- MECHANISMEN

In Bezug auf Governance-Mechanismen zeigen die qualitativen Interviews, dass sich die Governance von Family Offices zunehmend komplexer gestalten wird. Strukturen müssen schlank, kostengünstig und effizient bleiben, dennoch soll die Familie zunehmender in die Prozesse mit einbezogen werden. Externe Mitarbeiter werden in Zukunft für spezifische Anlagestrategien hinzugezogen, die für unternehmensinterne Mitarbeiter nicht zum Tagesgeschäft gehören, wie zum Beispiel Private Equity Fonds.

Ein weiteres Erfolgskriterium, welches oft genannt wird, ist der Wille zur Veränderung und Anpassung an die unternehmerische Umwelt. Auch die Relevanz der Unterstützung durch Steuerkanzleien wird steigen. Ein Vorschlag zur Optimierung der Vermögensverwaltung in 2030 besteht darin, das Investment Committee, das für die Entscheidungen im Bereich der Investitionen verantwortlich ist, auszulagern und in das Portfoliomanagement zu integrieren. Dies könnte eine Option sein, um eine bestmögliche Vermögensverwaltung sicherzustellen. Falls die entsprechende Kompetenz nicht im eigenen Haus vorhanden ist, kann eine Auslagerung in Erwägung gezogen werden. Durch eine solche Maßnahme könnten die Chancen auf erfolgreiche Investitionen erhöht und die Risiken minimiert werden. Insgesamt könnte dies zu einer effektiveren Vermögensverwaltung führen (FO_01).

Ein anderer Interviewpartner ist der Auffassung, dass eine effektive Betreuung von Kunden durch kleine, aber gut funktionierende Teams gewährleistet werden kann. Dabei ist es wichtig, die Prozesse zu berücksichtigen, um sich aktiv um die Themen des Kunden zu kümmern und vorausschauend Probleme anzusprechen. Skalierbare Produkte, wie etwa Dienstleistungen, können dazu beitragen, eine effektive Unabhängigkeit des Family Offices zu gewährleisten. Es ist von großer Bedeutung, eine Interessenangleichung zwischen dem Family Office und den Kunden zu schaffen und klare Verantwortlichkeiten zu definieren, da es sich um ein sehr kleinteiliges Geschäft mit individuellen Anforderungen handelt. Regulatorische Vorgaben können dabei zu Behinderungen führen, die es zu berücksichtigen gilt.

GOVERNANCE- MECHANISMEN

Das Investmentkomitee gibt dabei die Richtung für das Family Office vor und legt die theoretische Implementierung fest. Die eigentlichen Entscheidungen, wie beispielsweise das Feintuning von Anlageentscheidungen, liegen jedoch in der Verantwortung der Kundenberater. Insgesamt ist es wichtig, eine klare Strategie zu verfolgen, um eine erfolgreiche Vermögensverwaltung zu gewährleisten (FO_02). Die Entscheidungsketten sind oft kürzer als in anderen Unternehmensstrukturen, da die Familie in die Entscheidungen eingebunden ist. Das Family Office muss dabei die Corporate Functions spiegeln, wofür mehrere Teams notwendig sind (Bsp. Finance-, Akquisitions- und Produktionsteam) (FO_03).

Auch ein schriftlich festgelegtes Regelwerk bzw. Wertekodex ist von großer Bedeutung, um ein effektives und erfolgreiches Family Office aufzubauen und zu führen. In der aktuellen Zeit liegt ein Trend darin, die Strukturen von Family Offices zu verändern und Stiftungen als Alternative aufzusetzen. In diesem Zusammenhang sind klare Regelwerke und Vorgaben von besonderer Bedeutung, um die langfristige Funktionstüchtigkeit und Fortführung des Family Offices sicherzustellen, insbesondere im Hinblick auf die Nachfolgethematik. Denn nur durch eine klare und transparente Ausrichtung können die Werte und Ziele des Family Offices dauerhaft gewahrt werden (FO_04). Es ist jedoch wichtig, dass Berater, die über spezialisierte Kenntnisse und Erfahrungen verfügen, in Entscheidungen involviert werden um sicherzustellen, dass die bestmöglichen Entscheidungen getroffen werden (FO_07). Ein Expertengremium, das sich mit zukunftsweisenden Themen auseinandersetzt, könnte dem Family Office in der Zukunft helfen, neue Möglichkeiten und Chancen zu identifizieren. Ein solches Gremium könnte sich beispielsweise mit Themen wie ESG beschäftigen und dem Family Office dabei helfen, eine nachhaltige Investitionsstrategie zu entwickeln (FO_08).

Zusätzlich zu dem Regelwerk sollte auch eine klare Trennung zwischen den Compliance-Funktionen ein wichtiger Aspekt sein, um eine effektive und erfolgreiche Vermögensverwaltung zu gewährleisten. Hierbei sind Vorschriften zur Archivierung von großer Bedeutung, um die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen sicherzustellen. Um langfristig erfolgreich zu sein, ist es von besonderer Relevanz, die externen Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden und eine interne Organisation aufzubauen, beispielsweise über Mitarbeiterbeteiligungen.

GOVERNANCE- MECHANISMEN

Die Mitarbeiter gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung, insbesondere in einer sehr heterogenen Organisation wie einem Family Office, da sie nicht von den Entscheidungen der familiären Führungsebene ausgeschlossen werden und über die Beweggründe informiert werden sollten. (FO_05).

Für Unternehmen mit nur einem Family Office Gesellschafter ist eine strukturierte Kommunikation mit den Familienmitgliedern ein wichtiger Faktor. Um regelmäßige Updates und einen Austausch zu ermöglichen, finden viermal im Jahr Single FO Gesellschafterversammlungen statt. Fast jeden Monat wird außerdem ein Infomeeting abgehalten, um über aktuelle Entwicklungen und Projekte zu informieren. Damit auch die Familienmitglieder, die nicht anwesend sein können, auf dem neuesten Stand sind, werden Shared Notes zur Verfügung gestellt. So können alle Gesellschafter jederzeit auf wichtige Informationen zugreifen. Darüber hinaus gibt es einen Bilanzausschuss, der für die Prüfung der Finanzberichte zuständig ist (FO_09).

In den nächsten Jahren zeichnet sich auch eine Tendenz ab: die Entwicklung eines Familienkodex mit Leitlinien und Leitideen. Ziel ist es, das Stammesdenken abzuschaffen und die Familie als Einheit zu sehen und als solche zu handeln. Eine Familie sollte nicht in vier Stämme unterteilt sein, sondern als Ganzes agieren. Dies kann dazu beitragen, dass Entscheidungen schneller und effektiver getroffen werden.

Bei Investmententscheidungen müssen alle Gesellschafter gemeinsam entscheiden. Hierfür gibt es vier- bis fünfmal im Jahr Gesellschaftersitzungen, bei denen über wichtige Themen abgestimmt wird. Operative tägliche Dinge werden hingegen vom Family Office geregelt. Insgesamt ist es wichtig, dass in Familienunternehmen klare Strukturen und Zuständigkeiten vorhanden sind, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten (FO_10). Zusätzlich ist es wichtig, klare Strukturen und Zuständigkeiten zu definieren, um Konflikte zu vermeiden und effektive Entscheidungen treffen zu können. Eine Inhaberstrategie und ein Konfliktmanagementsystem können dazu beitragen, dass das Unternehmen langfristig erfolgreich ist. Durch die klare Trennung von operativen und strategischen Aufgaben wird zudem sichergestellt, dass Familienmitglieder keine unangemessenen Vorteile erhalten (FO_13). Um Konflikte zwischen den Generationen zu vermeiden, ist es für ein Family Office von besonderer Bedeutung, dass die Next Generation stark eingebunden wird. Hierfür können beispielsweise spezielle Schulungen und Trainings angeboten werden, um junge Familienmitglieder auf ihre zukünftigen Aufgaben vorzubereiten (FO_15).

4.2 IDENTIFIKATION MIT DEM FAMILY OFFICE

In der heutigen Zeit rückt immer mehr die Frage nach der Daseinsberechtigung von Familienunternehmen in den Fokus der Diskussionen. Um ihre Beständigkeit zu wahren, ist es wichtig, das bestehende soziale, ökonomische und kulturelle Erbe (Socioemotional Wealth - SEW) durch die Identifizierung der Family Offices zu bewahren. Insbesondere im transgenerationalen SEW spielt das Family Office eine entscheidende Rolle, da es nicht nur ein Wirtschaftsunternehmen ist, sondern auch ein Teil der Familie und somit ein wichtiger Faktor für den Familienzusammenhalt. Die Ausprägung des Family Offices hängt maßgeblich vom Ursprung des Familienunternehmens ab. Wenn das Unternehmen noch im Besitz der Familie ist, identifizieren sich die Familienmitglieder fast ausschließlich darüber. In diesem Zusammenhang kann ein Familienkodex als stabile Grundlage für die Identifikation dienen. Trotzdem gibt es für das Jahr 2030 keine speziellen Erkenntnisse darüber, wie sich die Bedeutung von Family Offices weiterentwickeln wird. Einflussfaktoren wie technologische Entwicklungen, Globalisierung und gesellschaftliche Veränderungen könnten jedoch dazu führen, dass Family Offices ihre Daseinsberechtigung in Zukunft neu definieren müssen.

Unabhängig davon bleibt der Familienzusammenhalt im Mittelpunkt von Family Offices und ist ein wichtiger Faktor für deren Beständigkeit und Erfolg. Durch die Wahrung des SEWs und die Identifizierung des FOs kann die Familie ihr Erbe bewahren und die Zukunft des Unternehmens sichern. Aus einem Interview ging hervor, dass es eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen gibt, wenn dieses erfolgreich ist. Das Family Office ist oft der Ankerpunkt der Familie. Kommt es dennoch zu Streitigkeiten innerhalb der Unternehmerfamilie, kann es natürlich auch zu einer Trennung des Family Offices kommen (FO_03).

Die Gründer von Familienunternehmen haben oft eine klare Vision und Mission für das Unternehmen, die von ihren Familienmitgliedern auch über die nächsten Generationen weitergeführt wird. Dadurch entsteht eine starke Identifikation mit dem Familienunternehmen. Wenn ein Unternehmen jedoch veräußert wird oder eine Generation nicht mehr operativ tätig und für den Vermögenserhalt zuständig ist, kann die Identifikation mit dem Family Office steigen. Dies liegt daran, dass die Familie häufig eine emotionale Bindung zum Unternehmen hat und es als Teil ihres Erbes betrachtet. Auch in diesem Fall kann das Family Office als Ankerpunkt für die Familie dienen und eine wichtige Rolle bei der Identifikation der Familie spielen. Insgesamt hängt für diesen Interviewpartner die Identifikation mit einem Familienunternehmen von verschiedenen Faktoren ab wie z. B. der Geschichte des Unternehmens, der Art des Geschäfts und der Größe des Unternehmens.

Exkurs



Socioemotional Wealth (SEW) ist ein theoretisches Konzept, das den immateriellen Wert von emotionalen und sozialen Aspekten wie Familieneinheit, Prestige und kulturellem Erbe in Familienunternehmen misst (Berrone et al., 2012). Family Offices nutzen Socioemotional Wealth, um über rein finanzielle Aspekte hinaus langfristige Ziele und Strategien für die Vermögensverwaltung zu entwickeln, die den Werten und dem Zusammenhalt der Familie entsprechen. Dies trägt dazu bei, das Wohlergehen und die Lebensqualität der Familie zu verbessern und gleichzeitig die Geschäftskontinuität und das Familienvermögen für künftige Generationen zu erhalten.

Die Identifikation kann sich auch im Laufe der Zeit ändern, je nachdem, wie sich das Unternehmen entwickelt und wie die Familie mit dem Unternehmen interagiert. (FO_04). Die Identifikation mit einem Familienunternehmen kann auch an dem Engagement einzelner Personen festgemacht werden. Oft sind es bestimmte Familienmitglieder, die die Führung des Unternehmens übernehmen und die Verantwortung für Entscheidungen tragen. Andere Familienmitglieder können dann eher eine beobachtende Rolle einnehmen und sich weniger aktiv am Unternehmen beteiligen. Auch ein starkes Auftreten der Familie kann für eine klare Identifikation der Familie mit ihrem Unternehmen sorgen (FO_06).

Ein anderer Interviewpartner spricht von der Relevanz einer Festlegung eines Familienkodex, dessen individuelle Erarbeitung mit den individuellen Werten der Familie und des Unternehmens in Verbindung steht (FO_07). Die Identifikation mit einem Familienunternehmen kann auch dadurch gestärkt werden, dass das Unternehmen nicht nur das eigentliche Geschäft betreibt, sondern auch andere Bereiche umfasst. So können beispielsweise private Wohngebäude über das Familienunternehmen gemanagt werden, was die Identifikation der Familie mit dem Unternehmen weiter stärkt.



Die Identifikation oder die Identität kommt über das Familienunternehmen.

Interviewpartner 09, Family Officer & Vermögensträger, Single Family Office

Bei einigen Familienmitgliedern ist die Identifikation häufig mit der Geschichte und Tradition des Unternehmens verbunden, während jüngere Familienmitglieder eher durch Investments und anstehende Events an das Unternehmen gebunden werden. Es ist daher wichtig, auch für junge Familienmitglieder Anreize zu schaffen und sie aktiv in das Unternehmen einzubinden, um ihre Identifikation mit dem Familienunternehmen zu stärken und die Nachfolge im Unternehmen zu sichern (FO_10). Es ist ebenfalls zu beobachten, dass die Identifikation der Familie mit dem Familiennamen und der Familientradition oft stärker ausgeprägt ist als die Identifikation mit dem konkreten Familienunternehmen. Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass eine starke Identifikation mit dem Familienunternehmen eine wichtige Grundlage für den Erfolg des Unternehmens sein kann. Eine klare Markenpositionierung und eine starke Identifikation der Mitarbeiter und Kunden mit dem Unternehmen können die Kundenbindung und das Vertrauen in das Unternehmen erhöhen (FO_12).

GENERATIONEN : ÜBERGANG

4.3 GENERATIONENÜBERGANG

Der Generationenübergang ist ein wichtiger Schritt in jedem Familienunternehmen und bestimmt den Erfolg, den das Unternehmen in Zukunft haben wird. Die Sichtweise auf den Generationenübergang hat sich im Laufe der Zeit verändert. Während die Aufbaugeneration nach dem Zweiten Weltkrieg eine hohe Absicherung und politische Sicherheit anstrebten, zeichneten sich die 60er, 70er und 80er Jahre durch Emanzipation, Inflation und eine kostenorientierte Herangehensweise aus (FO_03). Jüngere Personen suchen oft nach einer unternehmerischen Basis oder einer sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung, die mit dem Unternehmen einhergeht. Familien, die einen starken Zusammenhalt haben und respektvoll miteinander umgehen, können sich positiv auf die Vermögensentwicklung auswirken. Maßnahmen zur Stärkung des Zusammenhalts können Familientreffen sowie gemeinsame soziale oder regionale Projekte sein (FO_03).

Die verschiedenen Generationen haben verschiedene Ansichten und Werte wie z. B. im Hinblick auf Finanzentscheidungen. Die Risiken in diesem Beispiel werden unterschiedlich wahrgenommen, die junge Generation ist oft risikobereiter und hat einen besseren Zugang und Umgang mit neuesten Technologien. Sie investiert auch bevorzugt in den Bereich Venture Capital. Die intergenerationale Zusammenarbeit in Familienunternehmen kann mitunter schwierig sein, insbesondere wenn es um die Erweiterung eines individuellen Maßes an Standardisierung und Flexibilität des Familienunternehmens geht. Generationenübergänge können hierbei zu Interessenkonflikten führen und starre Führungsrollen können in der Folge zurückentwickelt werden.

Doch der Generationenübergang bedeutet nicht nur einen Wechsel der Personen, sondern auch einen Wandel in der Struktur des Familienunternehmens. Durch die fortschreitende Technologisierung ergeben sich neue Möglichkeiten für die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen den Generationen. Hier kann es sinnvoll sein, auf neue Tools und Technologien zu setzen, um die intergenerationale Zusammenarbeit zu erleichtern und die Kommunikation zu verbessern.

GENERATIONEN- ÜBERGANG

Ein wichtiger Schritt für den erfolgreichen Generationswechsel ist eine offene und transparente Kommunikation zwischen den Generationen. Es ist wichtig, dass alle Beteiligten ihre Perspektiven und Interessen einbringen können und gemeinsam nach Lösungen suchen. Auch eine klare Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten kann dazu beitragen, Interessenkonflikte zu vermeiden und eine reibungslose Zusammenarbeit zu gewährleisten. Ein weiterer Punkt, den man bei einem Generationenübergang bedenken muss, ist die Beziehung zu den Kunden des Unternehmens. Eine optimale Kundenbeziehung über Generationen hinweg zu erhalten, ist eine große Herausforderung für Familienunternehmen. Um sicherzustellen, dass die Kunden und ihre Familien auch in Zukunft gut betreut werden, setzen Unternehmen häufig auf die Zusammenarbeit von mindestens zwei Kundenberatern oder einem Beratungsteam. Dadurch wird sichergestellt, dass eine langfristige Betreuung gewährleistet werden kann, auch wenn einer der Berater in den Ruhestand geht oder aus anderen Gründen ausscheidet.

Um die Kontinuität in der Kundenbeziehung zu gewährleisten, müssen bei der Besetzung der Beraterteams auch die Generationenübergänge berücksichtigt werden. Es ist wichtig, dass sich die Kunden ebenfalls mit den neuen Beratern identifizieren und eine Vertrauensbasis aufbauen können. Hier spielen nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch persönliche Eigenschaften eine wichtige Rolle (FO_02). Eine wichtige Herausforderung für Familienunternehmen und Family Offices ist die Einbindung der Next Generation. Oftmals fehlen den jüngeren Familienmitgliedern die notwendigen unternehmerischen und strategischen Fähigkeiten sowie praktische Erfahrungen im Unternehmen. Um dies zu verbessern, kann eine gezielte Einbindung in das Familienunternehmen oder das Family Office erfolgen.

Durch die Generationennachfolge wird in den meisten Familien die Anzahl der Personen, die sozusagen eine Eigentümerrolle haben, größer. Und damit steigt das Bedürfnis von Spielregeln auf der Ebene der Eigentümer untereinander.

Interviewpartner 03, Partner Segment Family Office, Wirtschaftsprüfung

GENERATIONEN- ÜBERGANG

Generationskonflikte können durch das Einsetzen eines Single Family Offices verhindert werden. Dazu kann beispielsweise eine Regelung implementiert werden, die vorsieht, dass die nächste Generation für eine bestimmte Zeit außerhalb des Unternehmens arbeiten muss, um Erfahrungen in anderen Bereichen zu sammeln. Auch Workshops oder Schulungen für jüngere Familienmitglieder können hilfreich sein, um sie auf die Rolle als zukünftige Eigentümer oder Entscheidungsträger vorzubereiten. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Entwicklung einer Familienstrategie, die den gemeinsamen Weg für die Zukunft festlegt und somit auch die Einbindung der Next Generation in Entscheidungsprozesse erleichtert. Gleichmaßen kann es sinnvoll sein, ein Familienmitglied als Family Officer zu ernennen, der die Interessen der nächsten Generation vertritt und eine enge Zusammenarbeit mit dem Family Office pflegt (FO_15).

Klare Regelwerke für das langfristige Funktionieren und die langfristige Fortführung eines Family Offices sind sicherlich insbesondere auch da wichtig, wo Nachfolgethemen anstehen.

Interviewpartner 04, Geschäftsführer, Beratung für Single Family Offices

4.4 BINDUNG DER GESELLSCHAFTER

Die emotionale Bindung der Gesellschafter an das Unternehmen und dessen Branche spielt eine wichtige Rolle bei Investitionsentscheidungen im Family Office. Oftmals basiert diese Bindung auf der Historie der Familie und ihrer langjährigen Verbindung zur Branche. Die emotionale Bindung der Familie an das Family Office ist besonders hoch, solange ein Familienunternehmen noch im Besitz der Familie ist und somit als Kristallisationspunkt für Identifikation und Bindung dient. Aus diesem Grund besteht innerhalb der Familie ein starkes Interesse, die Werte und Traditionen, die dem Unternehmen zugrunde liegen, auch in Zukunft fortzuführen und zu bewahren. Die Familie betrachtet das Unternehmen oft nicht nur als wirtschaftliches Gut, sondern als einen Teil ihrer Identität und Geschichte. Diese emotionale Bindung ist ein wichtiger Faktor für die Stabilität des FOs und beeinflusst auch die Entscheidungen, die im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens getroffen werden.

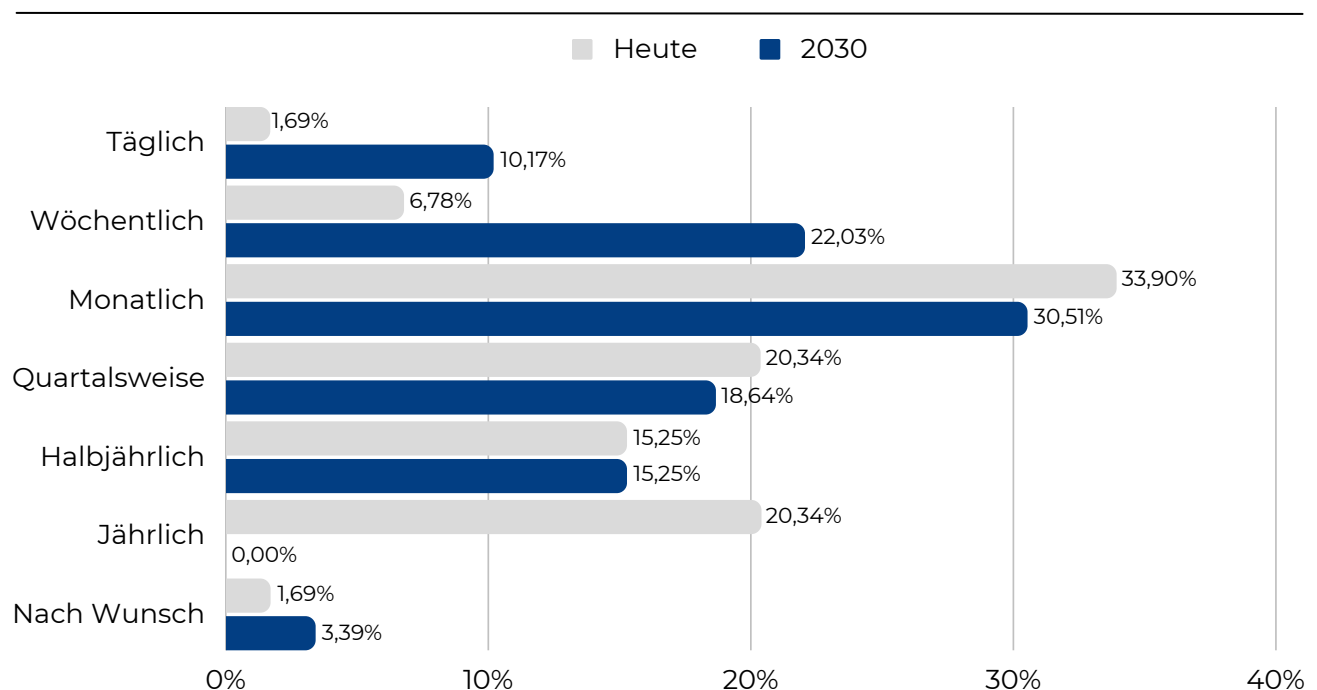


Abbildung 06: Kommunikation zwischen Family Office und Vermögensträgern

Im Rahmen der Umfrage wurde die Intensität der Kommunikation zwischen dem Family Office und den Vermögensträgern ermittelt. Hierbei war die Frage, wie oft die Kommunikation der Ergebnisse des Family Offices an die Vermögensträger erfolgt. Die Daten zeigen, dass sich die Kommunikation intensiviert: Weiterhin finden die Performance Reports mehrheitlich monatlich statt. Für das Jahr 2030 wird jedoch erwartet, dass das Reporting immer stärker wöchentlich oder tagesaktuell stattfindet. Diese intensivere Kommunikation kann zur Bindung der Gesellschafter und Vermögensträger an das Family Office beitragen.

BINDUNG DER GESCHÄFTLICHEN

Eine hohe emotionale Verbundenheit kann dazu führen, dass Entscheidungen nicht ausschließlich aufgrund von wirtschaftlichen Faktoren getroffen werden, sondern auch aufgrund von familiären Werten und Überzeugungen. Die Auseinandersetzung mit diesen Faktoren kann eine wichtige Grundlage für die Entwicklung einer klaren Familienstrategie und einer langfristigen Ausrichtung des Familienunternehmens sein. Der familiäre Zusammenhalt ist dabei von großer Bedeutung, er muss durchgehend gestärkt und verinnerlicht werden. Dazu beitragen können Treffen und familieninterne Events wie z. B. Weihnachtsessen, monatliche Verabredungen oder Meetings. Auch für Quartals- und Jahresreportings sollte die Familie zusammenkommen und sich austauschen, um Konflikten vorzubeugen (FO_04).

Im Laufe der Zeit können sich aber auch die familiären Beziehungen und somit die Bindung zum Familienunternehmen verändern. Insbesondere bei mehreren Generationen kann es schwierig werden, die emotionale Bindung aufrechtzuerhalten, zum Beispiel durch getrenntes Familienvermögen. Um diese Herausforderung zu bewältigen ist es wichtig, eine klare Struktur und Organisation innerhalb der Familie zu schaffen. Ein Single Family Office kann dabei eine zentrale Rolle spielen, indem es als Vermögensverwaltungsgesellschaft die Familie bei der Verwaltung und Steuerung des Familienvermögens unterstützt. Auch die nächste Generation sollte frühzeitig in die Planungen einbezogen werden, um eine langfristige Bindung zum Familienunternehmen zu fördern (FO_02). Auch ein weiterer Interviewpartner ist der Ansicht, dass familieninterne Treffen von zentraler Bedeutung sind. Um diesen Zusammenhalt weiter zu fördern und die jüngeren Generationen und Ehepartner mit heranzuführen, sind in diesem Familienunternehmen in Zukunft Familientage geplant.

Konflikte sind unvermeidlich und können in Familienunternehmen besonders komplex sein. Um sie zu lösen, sind klare und neutrale Kommunikation sowie ein offener Umgang mit Problemen sehr wichtig. Oftmals werden Konflikte über den Family Officer und strategische Familien-Geschäftsführer gelöst. Eine klare Aufgabenverteilung innerhalb der Familie und im Family Office, ein regelmäßiger Check-up und ein Trainee-Programm für die nächste Generation, um Einblicke in das FO und die Gesellschaften zu erhalten, können ebenfalls dazu beitragen, Konflikte zu minimieren und den Zusammenhalt zu stärken (FO_10).

DER IDEALE FAMILY OFFICER

4.5 DER IDEALE FAMILY OFFICER

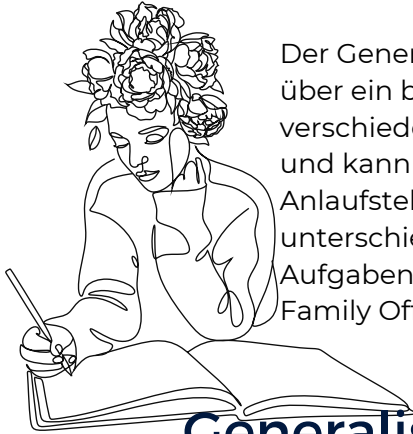
Ein Family Officer ist ein wichtiger Ansprechpartner für Familien, die ein großes Vermögen verwalten. Er hat verschiedene Aufgaben, die von der Vermögensverwaltung über kleine juristische Aufgaben bis hin zur Beratung bei familiären Angelegenheiten reichen. Ein wichtiger Teil seiner Arbeit besteht darin, als Bindeglied zwischen der Familie und dem Portfolio zu fungieren. Der Family Officer hat ein umfangreiches Know-how auf der Investmentseite und ist in der Lage, die Familie bei der Planung und Umsetzung ihrer Anlagestrategie zu unterstützen. In seiner Rolle ist er gleichzeitig Investmentbanker, Psychologe oder Mediator, was ein hohes Maß an Harmoniebedürftigkeit und Loyalität gegenüber der Familie erfordert.

Ein guter Family Officer zeigt auch Interesse an der Next Generation, da sie die Zukunft des Vermögens und des Unternehmens repräsentiert. Indem er die Next Generation einbezieht, kann er neue Investmentchancen entdecken und gleichzeitig sicherstellen, dass das Vermögen auch in Zukunft erhalten bleibt. Offenheit, Menschlichkeit, Vertrauen und ein gutes Netzwerk, insbesondere zu Rechtsanwälten und Steuerberatern, sind dabei wichtige Eigenschaften, die der Family Officer besitzen sollte (FO_09). Es ist von zentraler Bedeutung, dass er auf die Familie eingeht und ihre Bedürfnisse, Wünsche und Ziele versteht. Dazu gehört auch das Interesse an der nächsten Generation, da diese oft eine wichtige Rolle bei der Fortführung des Vermögens spielt. Durch das Aufbauen einer guten Beziehung zu den jungen Familienmitgliedern können neue Investmentchancen erschlossen werden. Die Digitalisierung und zukünftige Entwicklungen sollten auch im Fokus des Family Officers liegen, um das Familienvermögen erfolgreich zu erhalten und zu steigern (FO_07).

Der [Family Officer] hat einen Erfahrungsschatz [...] auf den er zurückgreift und ist dementsprechend [...] breit aufgestellt in der Gesamtvermögenskompetenz. Er ist sehr integer. Er ist ein sehr einfühlsamer, empathischer, positiv zugewandter Mensch. Was will ich damit sagen? Er stellt sich auf den Mandanten und dessen individuelle Situation ein, weiß an welcher Stelle man sich zurückhalten muss und an welcher Stelle man ganz klar Kante zeigen muss und ist sicherlich von der Persönlichkeitsstruktur [...] ein Optimist, ohne zu optimistisch zu sein und kann mit diesem Optimismus aber von Themen begeistern und mitnehmen.

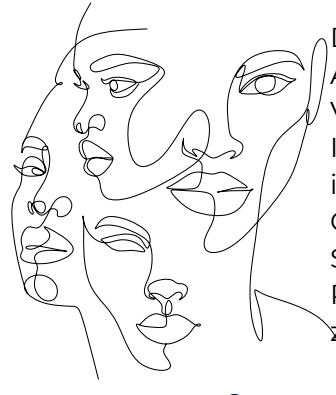
Interviewpartner 17, Geschäftsführer, Multi Family Office

DER IDEALE FAMILY OFFICER



Der Generalist verfügt über ein breites Wissen in verschiedenen Bereichen und kann als zentrale Anlaufstelle für unterschiedliche Aufgaben innerhalb des Family Office dienen.

Generalist



Der Transformation Agent fördert Veränderungen und Innovationen innerhalb des Family Office, um die Strukturen und Prozesse kontinuierlich zu optimieren.

Transformation Agent



Der Strategie entwickelt langfristige Pläne und Zielsetzungen, um die finanziellen und persönlichen Interessen der Familie bestmöglich zu fördern.

Strategie



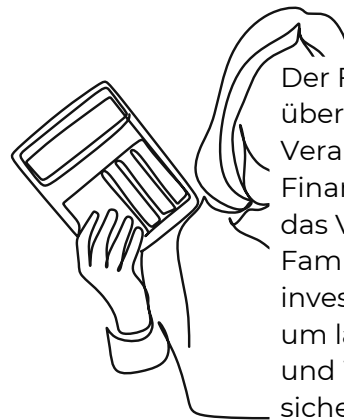
Der Ideengeber bringt kreative und innovative Lösungen ein, um das Family Office erfolgreich weiterzuentwickeln und auf dem neuesten Stand zu halten.

Ideengeber



Das Organisationstalent sorgt für eine strukturierte Arbeitsweise und optimiert Arbeitsabläufe, um eine effiziente und effektive Zusammenarbeit im Family Office zu gewährleisten.

Organisationstalent



Der Finance Manager übernimmt die Verantwortung für das Finanzwesen, indem er das Vermögen der Familie analysiert, investiert und verwaltet, um langfristige Stabilität und Wachstum sicherzustellen.

Finance Manager

Erklärung

Im Rahmen der Umfrage sowie den Interviews hat sich auf die Frage nach den Eigenschaften des idealen Family Officer ein heterogenes Bild abgezeichnet, das sich im Wesentlichen unter den hier dargestellten Rollen zusammenfassen lässt. Das Anforderungsprofil ist vielfältig und geht dabei weit über den Finance Spezialisten hinaus. Ferner zeichnet es sich ab, dass in Zukunft der Family Officer zunehmend als Impulsgeber für die Vermögensträger fungiert und diese proaktiv in die Entwicklungen des Family Offices einbindet.

4.6 RESILIENZ

In den letzten Jahren haben wir eine Zunahme von sogenannten Vielfachkrisen erlebt. Diese Krisen umfassen eine Reihe von miteinander verbundenen Herausforderungen wie zum Beispiel wirtschaftliche Instabilität, Handelskonflikte, geopolitische Konflikte wie dem Angriffskrieg von Russland in der Ukraine, soziale Unruhen, dem Klimawandel und Gesundheitskrisen wie COVID-19. Die Bewältigung solcher Vielfachkrisen erfordert von Unternehmen und Investoren ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Family Offices sind in dieser Hinsicht gut positioniert, da sie aufgrund ihrer unabhängigen Struktur und ihres langfristigen Investitionsansatzes eine größere Flexibilität haben als traditionelle institutionelle Investoren.

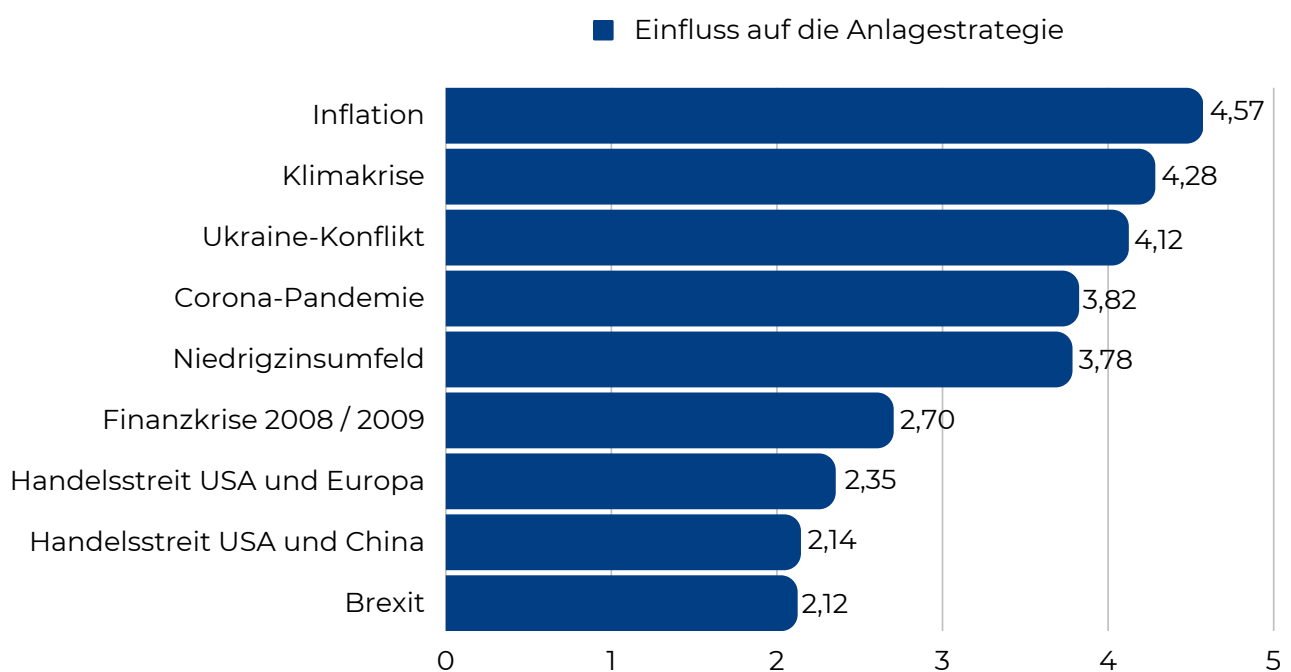


Abbildung 07: Einfluss von wirtschaftlichen und politischen Ereignissen auf die Anlagestrategie der Family Offices

Ein wichtiger Schritt für Family Offices besteht darin, eine umfassende Risikomanagementstrategie zu entwickeln, die sowohl kurzfristige als auch langfristige Risiken berücksichtigt. Dazu gehört auch, frühzeitig auf mögliche Krisen zu reagieren und eine breitere Diversifikation ihrer Portfolios zu fördern, um die Auswirkungen von Einzelrisiken zu minimieren. Die Umfrage hat gezeigt, dass die Mehrheit der Family Offices in Reaktion auf die COVID-19-Pandemie ihre Aktienquote erhöht hat, gleichzeitig ist eine signifikante Erhöhung der alternativen Investments und ausländischen Aktien zu beobachten. Eine Erhöhung der Liquiditätsquote zeigt zudem, dass die Unsicherheit aufgrund der Pandemie die Investitionsentscheidungen beeinflusst hat. Die Erhöhung der Anleihenquote und Immobilienquote hingegen fiel vergleichsweise gering aus.

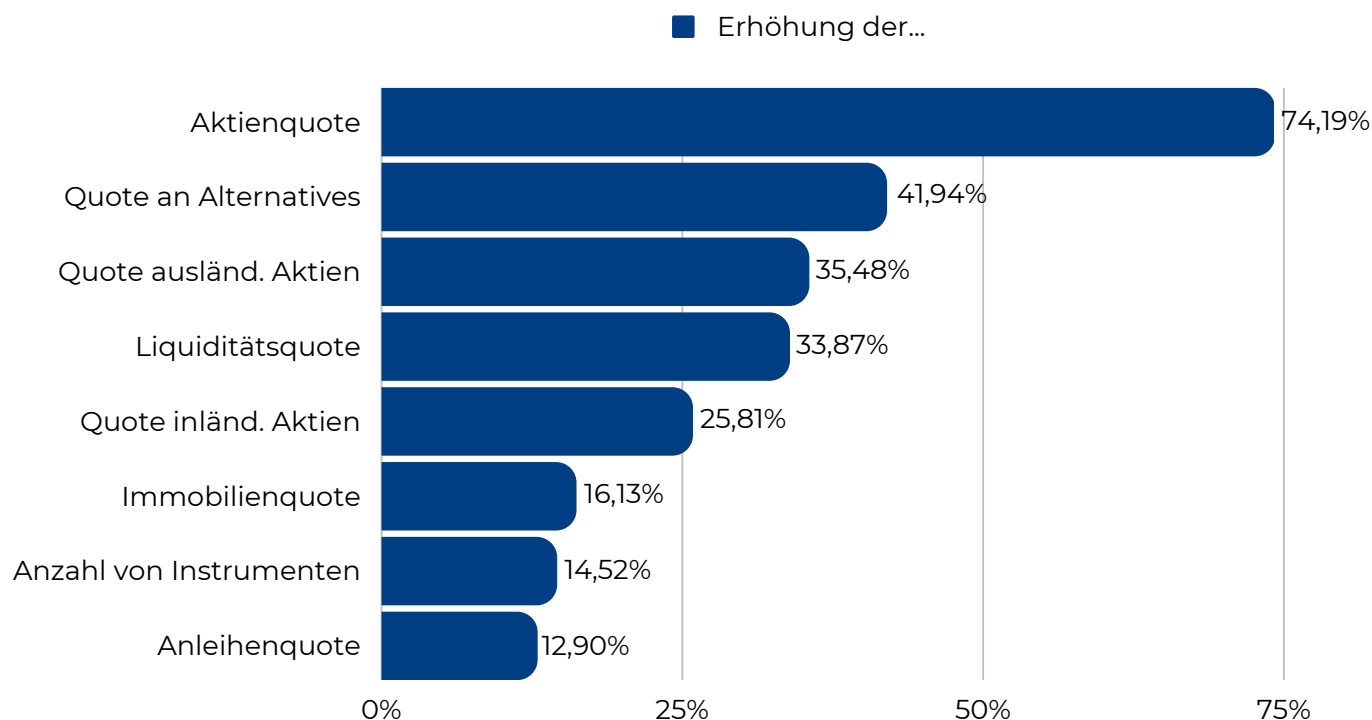


Abbildung 08: Durchgeführte Maßnahmen aufgrund der COVID19 Pandemie

Die Umfrage zeigt, dass die Mehrheit der Family Offices aufgrund des russischen Angriffskrieges in der Ukraine ihre Anleihenquote und Liquiditätsquote erhöht hat, was auf eine verstärkte Risikoscheu und Unsicherheit zurückzuführen sein könnte. Auch eine signifikante Erhöhung der alternativen Investments und ausländischen Aktien ist zu beobachten. Die Erhöhung der Aktienquote fällt vergleichsweise gering aus. Die Immobilienquote hingegen wurde nur geringfügig erhöht, während die Quote von sonstigen börsennotierten Anlagen wie Immobilieninstrumenten und Hedgefonds vergleichsweise stark gestiegen ist.

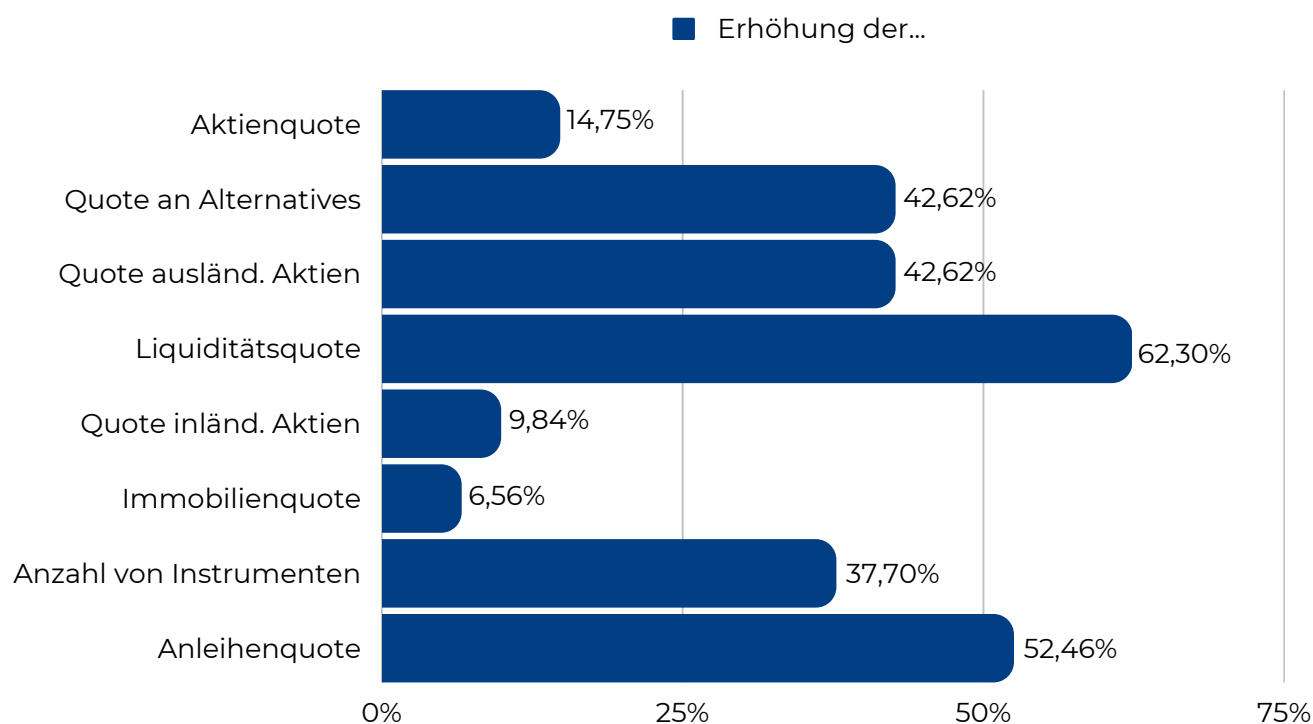


Abbildung 09: Durchgeführte Maßnahmen aufgrund des russischen Angriffskriegs in der Ukraine

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Zusammenarbeit und der Austausch von Informationen mit anderen Investoren, Regierungsbehörden und Experten. Family Offices sollten aktiv nach Partnerschaften suchen, um ihre Ressourcen und ihr Know-how zu teilen und um gemeinsam Lösungen für die Bewältigung von Vielfachkrisen zu finden.

Darüber hinaus sollten Family Offices ihre Investitionen in Unternehmen und Branchen überdenken, die von den aktuellen Krisen am stärksten betroffen sind, und stattdessen verstärkt in zukunftsorientierte Branchen und Technologien investieren, die auch in Krisenzeiten wachsen können. Insgesamt erfordern Vielfachkrisen eine umfassende und integrierte Herangehensweise an das Risikomanagement und Investitionsstrategien. Family Offices, die in der Lage sind, schnell und flexibel zu handeln und langfristig zu planen, haben die Möglichkeit, auch in Zeiten von Unsicherheit und Herausforderungen erfolgreich zu sein.

Insgesamt kann eine erfolgreiche Bewältigung von Krisen die Reputation des Family Officers und das Vertrauen der Familie stärken. Mobiles Arbeiten und Flexibilität waren für einige Unternehmen bereits vor der COVID-19-Pandemie schon gängige Praxis. Dadurch war es für viele Organisationen einfacher, sich an die neuen Anforderungen anzupassen und auch während der Krise produktiv zu bleiben.

Ein Family Office, das mobiles Arbeiten und digitale Lösungen bereits in seine Arbeitsweise integriert hatte, war somit von Anfang an gut auf die Krise vorbereitet. In Zeiten von immer schneller werdenden Kommunikationsformen ist es von Vorteil, technisch auf dem neuesten Stand zu sein und den Kunden verschiedene Möglichkeiten der Kontaktaufnahme anzubieten.

5

Digitalisierung & Transformation

5.1 DIGITALISIERUNG - STATUS QUO

Die Digitalisierung hat in den letzten Jahren auch bei Family Offices stark an Bedeutung gewonnen. Um die Prozesse im Unternehmen möglichst effizient zu gestalten und sich an die zunehmenden Anforderungen anzupassen, ist ein IT- oder Digitalisierungsbeauftragter als ständiger Ansprechpartner unerlässlich. Auch der Aufbau entsprechender Ressourcen zur Pflege der Daten und Hosting-Systeme wird immer wichtiger. Dabei sind Bereiche wie Vermögensbuchhaltung, Vermögenscontrolling, Portfoliomanagement, Vertragswesen, Szenarioanalysen, Kommunikation und Zahlungsverkehr zu digitalisieren.

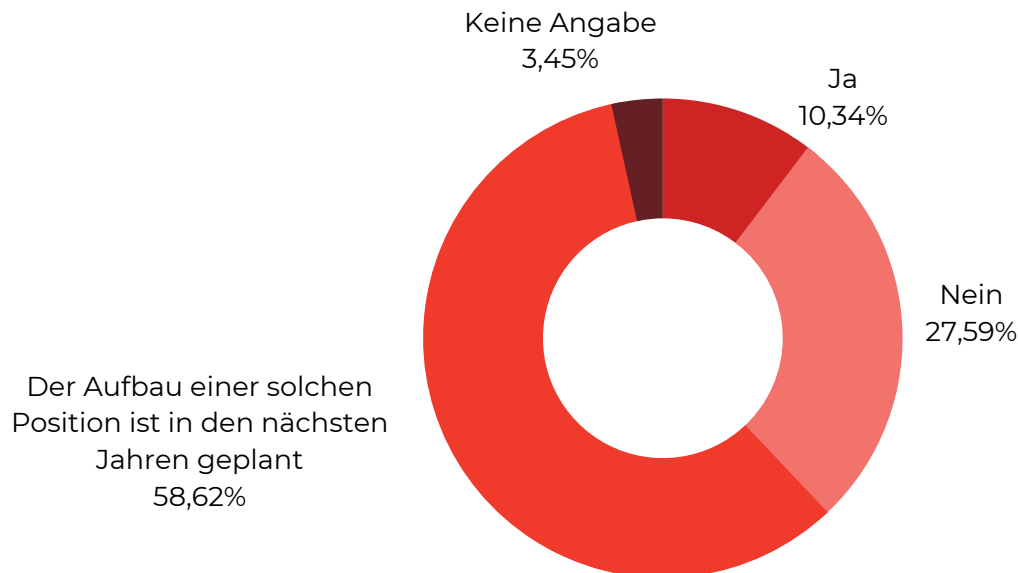


Abbildung 10: Aufbau der Position eines Technologieexperts

Papierlose Arbeitsprozesse gehören bereits seit einigen Jahren zum Standard und VPN-Zugänge sorgen für eine sichere Datenübertragung. IT-Lösungen sind notwendig, um Buchhaltungsprobleme zu lösen, jedoch ist eine Visualisierung der Prozesse und Portfolios nicht zwingend erforderlich.

Allerdings ist es ein Balanceakt, die Digitalisierung voranzutreiben und dabei auch auf Datensicherheit zu achten. Ein Digitalisierungsmanager mit Schnittstellenkompetenz zu Banken oder anderen Asset Managern ist in der Entwicklung. Auch ein Diskurs über einen Innovationsmanager ist in vielen Unternehmen im Gange. Die Next Generation verlangt eine ständige Verfügbarkeit von Informationen, und in zehn Jahren werden Standards digital sein müssen. Es ist jedoch anzumerken, dass man bei Digitalisierung auch Lehrgeld zahlen kann und nicht immer ein First Mover sein muss (FO_05). Inhouse Know-how ist oft begrenzt, weshalb eine Zusammenarbeit mit externen Experten notwendig ist.



Voll. Jeder der sagt, er arbeitet mit Excel - nein. Also der Anspruch muss der gleiche sein wie für das Unternehmen. Und man kann digital so viel machen, da ist auch ganz viel Potenzial. Da fällt es nur oft nicht so auf, weil die Teams so klein sind. Aber am Ende des Tages ist es ein Unternehmen und dementsprechend sollte man da die gleichen Ansprüche haben.

Interviewpartner 09, Family Officer & Vermögensträger, Single Family Office | Antwort auf die Frage: Wie digitalisiert müssen Family Offices sein?

EINGESETZTE TECHNOLOGIEN

5.2 EINGESETZTE TECHNOLOGIEN

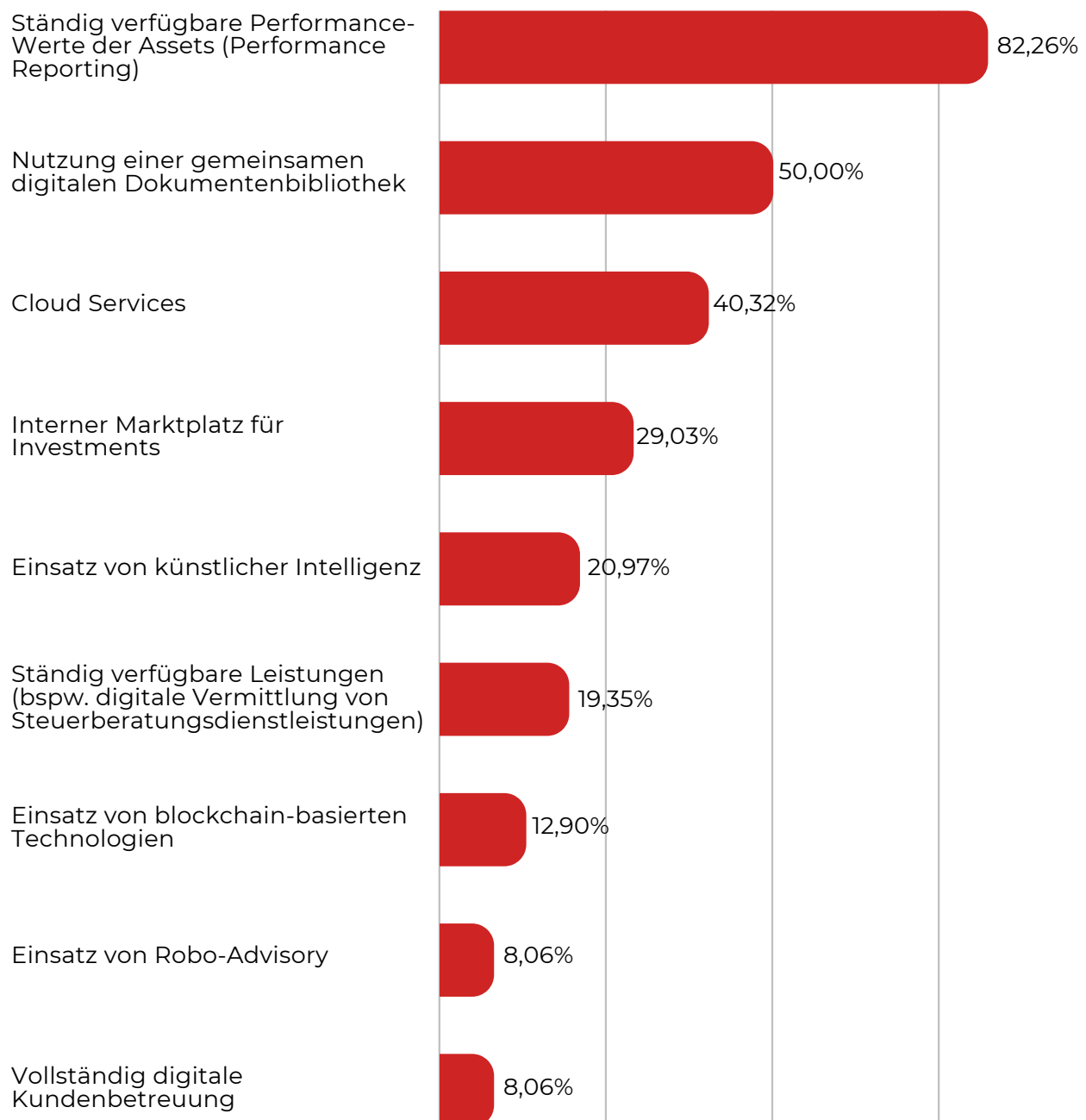
Family Offices nutzen eine Vielzahl von Technologien, um ihre Dienstleistungen zu verbessern und effizienter zu gestalten. Dazu gehören Investitionen in Robotik und grüne Technologien sowie die Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) für Vorhersagen der Investmententwicklung.

Die Digitalisierung von FO-Dienstleistungen ermöglicht es Kunden, mehr Kontrolle zu haben, was durch die Verwendung von Softwares für regelmäßiges Reporting und Einsicht in Vermögensanlagen sowie digitalen Dashboards und Abbildungen der illiquiden Assets erreicht wird. Es gibt bereits spezielle Reporting-Software für Family Offices, die verschiedene Assets zusammenführt, jedoch haben einige FOs noch keine dieser Technologien im Einsatz. Eine gute Finanz- und Dokumentenplattform sowie funktionierende Kommunikationskanäle sind zentral für die digitale Infrastruktur der FOs.

FOs nutzen aber auch gängige Cloud-Anbieter, um Dokumente sicher zu verwahren. Die Schulung der Mitarbeiter und das Outsourcing von IT-Aufgaben an externe Dienstleister gehören ebenfalls zu den Strategien, um die steigenden Anforderungen an die digitale Infrastruktur zu bewältigen.

Ich würde tatsächlich das Thema Technologieoffenheit sehr, sehr in den Vordergrund rücken, einfach stets die Augen aufhalten, wie auch gerade die technologischen Entwicklungen voranschreiten und sich dem Gegenüber nicht verschließen. Wie schon gesagt, man muss dabei auch nicht der First Mover sein, aber man muss das zumindest sehr genau beobachten und immer die Chancen gut im Auge behalten und auf keinen Fall irgendwie sich dem gegenüber verschränken. Auch wenn es vielleicht heute noch nicht in Frage kommt.

Interviewpartner 17, Geschäftsführer, Multi Family Office



Welche der folgenden Technologien setzen Sie in ihrem Family Office derzeit ein?

Im Rahmen der Umfrage haben die Befragten nach dem Einsatz von digitalen Technologien gefragt. Hierbei konnten die Befragten in einer Mehrfachauswahl auswählen, welche der genannten Technologien verwendet werden. Die Technologien wurden auf Basis der qualitativen Interviews ermittelt.

5.3 DIGITALISIERUNG: CHANCEN

Die digitale Transformation bietet Family Offices eine Reihe von Chancen, ihre Geschäftsabläufe zu optimieren, effizienter zu werden und neue Dienstleistungen anzubieten. Die folgenden Chancen waren bei der Datenerhebung wesentlich:

Effizienzsteigerung: Durch den Einsatz von Technologien wie Automatisierung, künstliche Intelligenz und Cloud-Computing können Family Offices ihre Prozesse optimieren und effizienter gestalten. Dies kann zu Kosteneinsparungen und einer verbesserten Ressourcenallokation führen. Darüber hinaus können Sicherheitsaspekte durch die digitale Speicherung von Daten verbessert werden.

Bessere Entscheidungsfindung: Durch den Einsatz von Data Analytics und Big-Data-Technologien können Family Offices fundiertere Entscheidungen treffen, indem sie aus einer Vielzahl von Datenquellen Erkenntnisse gewinnen. Dies kann dazu beitragen, Investmentrisiken zu reduzieren und die Performance zu steigern. Eine integrierte digitale Lösung kann dabei helfen, Komplexitäten zu reduzieren und die Effizienz zu steigern, indem alle Daten und Prozesse zentral sichtbar gemacht werden. Die Vereinfachung von Prozessen und die Gestaltung effizienterer Abläufe führen zu einer höheren Transparenz und einer Reduktion von menschlichen Fehlern. Digitale Lösungen für regelmäßiges Reporting und Einsicht in die Vermögensanlage bieten eine effiziente Möglichkeit, Prozesse zu visualisieren und Entscheidungsfindungen zu berechnen.

Personalisierte Dienstleistungen: Durch den Einsatz digitaler Technologien können Family Offices ihren Kunden maßgeschneiderte Dienstleistungen anbieten, die auf deren individuellen Bedürfnissen und Präferenzen basieren. Dies kann dazu beitragen, die Kundenzufriedenheit und -bindung zu erhöhen.

Erweiterter Zugang zu Anlageklassen: Die digitale Transformation ermöglicht Family Offices den Zugang zu neuen Anlageklassen wie Kryptowährungen, tokenisierten Vermögenswerten und digitalen Plattformen, die alternative Anlagemöglichkeiten bieten.

DIGITALISIERUNG: CHANCEN

Bessere Kommunikation und Zusammenarbeit: Digitale Tools und Plattformen erleichtern die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb des Family Offices und mit externen Partnern. Dies kann dazu beitragen, eine transparentere und effektivere Kommunikationsstruktur zu schaffen. Ein umfassendes Reporting und regelmäßige Updates sorgen für eine ständige Informationsbereitstellung für Kunden.

Skalierbarkeit: Die Einführung digitaler Technologien kann es Family Offices ermöglichen, ihre Geschäftsabläufe zu skalieren, um mehr Kunden zu bedienen oder in neue Märkte zu expandieren.

Risikomanagement: Durch den Einsatz von Technologien wie KI-basierten Analysetools und Blockchain können Family Offices ihr Risikomanagement verbessern, indem sie Risiken besser identifizieren, überwachen und steuern können.

Nachhaltigkeit und ESG-Investing: Digitale Technologien ermöglichen es Family Offices, Nachhaltigkeits- und ESG-Kriterien besser in ihre Anlageentscheidungen zu integrieren. Dies kann dazu beitragen, sowohl finanzielle als auch gesellschaftliche und ökologische Ziele zu erreichen.

Die Interviewpartner sind sich einig: Insgesamt bietet die digitale Transformation für FOs zahlreiche Chancen, um ihre Geschäftsprozesse zu optimieren und ihre Effizienz zu steigern. Um diese Chancen zu nutzen, müssen Family Offices ihre digitale Strategie entwickeln und in Technologien investieren, die ihre Geschäftsziele unterstützen. Dabei ist es wichtig, sowohl interne Prozesse als auch Kundenbeziehungen zu berücksichtigen und sicherzustellen, dass die digitale Transformation den Anforderungen und Bedürfnissen der Familie gerecht wird.



Dass wann immer ich eine Entscheidung treffen möchte, dass ich als Vermögensinhaber befähigt bin, die ohne die Interaktion mit einem Kundenbetreuer selbst treffen zu können. Ja, weil mir alle Informationen, alle Instrumente etc. zur Verfügung stehen. Dass ich aber gleichzeitig natürlich jederzeit die Möglichkeit habe, einen wirklich qualifizierten Kundenberater zum Austausch an die Strippe oder zum persönlichen Treffen bekommen zu können.

Interviewpartner 05, Gründer & Geschäftsführer, Multi Family Office

5.4 DIGITALISIERUNG: RISIKEN

Die digitale Transformation bringt für Family Offices viele Vorteile mit sich, doch es gibt auch Risiken, die es zu berücksichtigen gilt.

Cybersecurity: Da Family Offices vermehrt auf digitale Technologien und Plattformen setzen, steigt auch das Risiko von Cyberangriffen. Hacker können versuchen, auf sensible Daten zuzugreifen oder Transaktionen zu manipulieren. Family Offices müssen daher in Sicherheitsmaßnahmen investieren und ihre Mitarbeiter im Umgang mit Cyberrisiken schulen.

Datenschutz und Compliance: Die digitale Transformation geht oft mit der Erhebung und Verarbeitung großer Mengen persönlicher Daten einher. Family Offices müssen sicherstellen, dass sie die Datenschutzgesetze einhalten und die Privatsphäre ihrer Kunden wahren. Der Fokus muss auf die Sicherheit der Daten und IT-Sicherheitsaufbau und -pflege gelegt werden, da Datensicherheitsvorfälle immer schwieriger zu beherrschen sind.

Technologische Komplexität: Die Integration neuer Technologien und digitaler Plattformen kann komplex sein und erfordert Fachwissen. Family Offices müssen sicherstellen, dass sie über ausreichend qualifizierte Mitarbeiter und Ressourcen verfügen, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Gleichzeitig sind bestehende Lösungen, wie beispielsweise Robo-Advisors, für Family Offices aufgrund der Komplexität des zu verwaltenden Vermögens zum aktuellen Entwicklungsstand nicht geeignet (Krüger, 2020).

Anpassungsfähigkeit: Die digitale Transformation ist ein kontinuierlicher Prozess. Family Offices müssen sich ständig an neue Technologien, Marktbedingungen und Kundenanforderungen anpassen. Dies kann eine Herausforderung sein, insbesondere für kleinere oder weniger agile Organisationen.

Fehlinvestitionen & Sunk Costs: Bei der Einführung neuer Technologien und digitaler Lösungen besteht das Risiko, in Technologien zu investieren, die sich später als unzureichend oder veraltet erweisen. Family Offices müssen sorgfältig prüfen, in welche Technologien sie investieren und wie sie diese in ihre Geschäftsabläufe integrieren.

DIGITALISIERUNG RISIKEN

Kulturelle Veränderungen: Die digitale Transformation erfordert oft eine Veränderung der Unternehmenskultur und der Arbeitsweise. Mitarbeiter müssen sich an neue Technologien und Prozesse anpassen, was Widerstand und Schwierigkeiten bei der Umsetzung mit sich bringen kann.

Reputationsrisiken: Fehler bei der digitalen Transformation, wie beispielsweise Datenschutzverletzungen oder technische Probleme, können erhebliche Auswirkungen auf die Reputation eines Family Office haben. Die Wahrung der Vertraulichkeit und der Reputation ist für viele wohlhabende Familien von entscheidender Bedeutung.

Für die Interviewpartner besteht Grund für die Befürchtung, dass das klassische analoge Family Office den Anschluss verpasst, wenn es sich nicht digitalisiert. Ein weiteres Risiko ist, dass der Wettbewerbsvorteil minimiert wird, wenn unterschiedliche Family Offices die gleiche KI nutzen. Zudem sind Robo-Advisors oft nicht passend für Family Offices, die aufgrund ihrer Größe und Komplexität eine andere Art der Vermögensverwaltung benötigen. Durch virtuelles Zusammenarbeiten kann die Geschwindigkeit erhöht werden, jedoch können unüberlegte Entscheidungen getroffen werden. Die Sensibilität der Kundendaten darf auch nicht vernachlässigt werden. Es kann zu Missverständnissen und Unklarheiten durch generationale Unterschiede in der Kommunikation kommen.

Wenn es zu technischen Ausfällen kommt, besteht eine höhere Gefährdung und Datensicherheitsvorfälle können nicht ausgeschlossen werden. Die Abhängigkeit vom Internet kann zu Lähmungen führen, daher sollte immer ein Anlaufpunkt als Büro-Tresor vorhanden sein, an dem alle wichtigen Unterlagen gesichert werden. Der Mensch darf auch nicht vergessen werden, da er oft eine Schwachstelle in der IT-Sicherheit darstellt. Es besteht zudem die Gefahr, dass die Individualität des Family Offices durch die Standardisierung digitaler Prozesse verloren geht. All diese Risiken müssen bei der digitalen Transformation von Family Offices berücksichtigt werden, um diese erfolgreich umsetzen zu können.

Die Bereitschaft für Digitalisierung und moderne Technologie wird sich weiterentwickeln. Was bedeutet das? Das bedeutet, dass ein klassisches analoges Family Office sich aus der Welt schießt.

Interviewpartner 05, Gründer & Geschäftsführer, Multi Family Office

5.5 KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Die digitale Transformation hat längst auch Family Offices erfasst. Künstliche Intelligenz (KI) und Blockchain-Technologie werden zunehmend genutzt, um Prozesse zu verbessern, Entscheidungen zu automatisieren und Risiken zu minimieren. Insbesondere die Nutzung von KI für Vorhersagen der Investmententwicklung sowie für Reporting- und Prüfroutinen bietet viele Vorteile. Allerdings gibt es auch Herausforderungen: KIs werden auch 2030 nicht den Kontext von Anlageentscheidungen vollständig abbilden können. Zudem müssen Verwahrprobleme im Zusammenhang mit Blockchain-Technologie und Steuer-Compliance gelöst werden.

Dennoch gibt es bereits einige FOs, die KI-Prozesse im Investmentprozess erfolgreich einsetzen. Beispielsweise werden Multi-Factor-basierte KI-Fonds genutzt, um auf Basis festgelegter Faktoren automatisiert Aktien für das Portfolio auszuwählen. Auch für Prüfroutinen und Reporting ist KI interessant und kann eine Kontrollfunktion übernehmen. Allerdings besteht das Risiko, dass auch etwas übersehen werden kann. Die Nutzung von KI in diesem Bereich ist je nach Wertschöpfungstiefe der Family Offices sehr unterschiedlich. Einzelne Family Offices nutzen KI bereits, um interne Prozesse zu verbessern, beispielsweise für die Analyse und Aufbereitung von Daten.

5.6 BLOCKCHAIN TECHNOLOGIE

Die Blockchain-Technologie wurde im Rahmen der Interviews viel diskutiert. Das konkreteste Beispiel für die Nutzung von Blockchain-Technologie ist die Tokenisierung im Bereich von Private Equity. Diese digitalen Tokens repräsentieren einen Bruchteil des Eigentums an dem zugrundeliegenden Unternehmen oder Vermögenswert und ermöglichen eine einfachere und effizientere Übertragung und Handel dieser Beteiligungen. Die Interviewpartner nennen einige Vorteile für den Einsatz:

Liquidität: Private-Equity-Investitionen sind in der Regel illiquide, da sie nur schwer handelbar und Anleger oft für längere Zeit gebunden sind. Durch die Tokenisierung können diese Anteile leichter gehandelt werden, wodurch die Liquidität für Anleger erhöht wird.

Zugänglichkeit: Die Tokenisierung ermöglicht es, Private-Equity-Investitionen in kleinere Stücke zu unterteilen, wodurch mehr Anleger die Möglichkeit haben, in diese Anlageklasse zu investieren.

Effizienz: Die Abwicklung von Geschäften mit digitalen Tokens auf der Blockchain ist schneller und kostengünstiger als herkömmliche Verfahren, da sie ohne Zwischenhändler wie Banken oder Finanzinstitute abgewickelt werden können.

Transparenz: Da alle Transaktionen auf der Blockchain öffentlich einsehbar sind, wird ein höheres Maß an Transparenz erreicht.

Einfachere Portfolioverwaltung: Tokenisierte Vermögenswerte können leichter in digitale Portfolios integriert und verwaltet werden. Allerdings gibt es auch einige Herausforderungen und Risiken im Zusammenhang mit der Tokenisierung von Private-Equity-Anteilen, wie z. B. regulatorische Fragen, technologische Risiken und die Notwendigkeit, angemessene Bewertungsverfahren für tokenisierte Vermögenswerte zu entwickeln.

Obwohl FOs sich bereits technologisch diversifiziert haben, auf Blockchain-Technologie setzen sowie auf Kryptowährungen fokussieren, werden die Möglichkeiten von Blockchains im Bereich der FOs noch nicht ausgeschöpft. Aus heutiger Sicht besteht großes Potenzial und es wird an ersten Use Cases gearbeitet.

6

Fazit

10 THESEN FÜR DAS FAMILY OFFICE 2030

Im Jahr 2030 werden Family Offices auf innovative und zukunftsweisende Weise gemanagt, um den Herausforderungen der Komplexität, Digitalisierung und Individualisierung gerecht zu werden. Die Studie zeigt, dass ein ganzheitlicher Ansatz, der finanzielle, nicht-finanzielle und familiäre Ziele miteinander verbindet, entscheidend dazu beitragen wird, Erfolg und Wohlstand für die gesamte Familie über Generationen zu sichern. Als Zusammenfassung der Erkenntnisse finden Sie im Folgenden 10 Thesen für das Family Office 2030.

Family Offices integrieren noch stärker Familienwerte und üben sozialen Einfluss aus.

Im Jahr 2030 werden Family Offices Familienwerte noch stärker in ihre Anlagestrategien und Geschäftspraktiken integrieren, um ihren Kunden einen Mehrwert zu bieten. Durch die Verknüpfung von finanziellen Zielen mit sozialem Einfluss und nachhaltigen Anlagestrategien können sie eine sinnvolle und langfristige Wirkung erzielen. Dies wird dazu führen, dass Family Offices eine wichtige Rolle bei der Gestaltung einer verantwortungsbewussten und nachhaltigen Zukunft spielen.

Family Offices bieten ein Leistungsspektrum von hyper-personalisierten Dienstleistungen an.

Im Jahr 2030 werden Family Offices ein Leistungsspektrum von hyper-personalisierten Dienstleistungen anbieten, um den spezifischen Anforderungen ihrer Kunden, respektive der Familienmitglieder, gerecht zu werden. Durch den Einsatz von fortschrittlicher Technologie und künstlicher Intelligenz können sie maßgeschneiderte Lösungen entwickeln und damit eine engere Kundenbindung erreichen. Dies wird ihnen ermöglichen, sich als Vorreiter in ihrem Marktsegment zu positionieren und sich von der Konkurrenz abzuheben.

Family Offices fokussieren sich stark auf Impact Investment und werden zu Vorreitern im Bereich nachhaltiger Vermögensanlage.

Im Jahr 2030 werden Family Offices zunehmend den Fokus auf Impact Investment legen und sich als Vorreiter im Bereich nachhaltiger Vermögensanlage positionieren. Durch die Investition in Projekte und Unternehmen, die positive soziale und ökologische Auswirkungen erzielen, tragen sie aktiv zur Lösung globaler Herausforderungen bei. Diese Ausrichtung ermöglicht es Family Offices, attraktive Renditen zu erzielen, während sie gleichzeitig Verantwortung für zukünftige Generationen übernehmen.

Family Offices erzielen einen Mittelweg aus Exploration und Exploitation in ihrer Asset Allocation.

Im Jahr 2030 werden Family Offices in ihrer Asset Allocation erfolgreich einen Mittelweg zwischen Exploration und Exploitation finden. Dies ermöglicht ihnen, sowohl in vielversprechende, innovative Anlageklassen zu investieren, als auch bewährte Anlagestrategien zu nutzen. Durch diese ausgewogene Herangehensweise können sie die langfristige Performance ihrer Portfolios optimieren und gleichzeitig mögliche Risiken diversifizieren. Hierbei werden sich die aktuellen Herangehensweisen fortschreiben: Zum einen wird es generalistische Family Offices geben, die als Komplettanbieter das gesamte Spektrum der strategischen Asset Allocation abdecken, zum anderen wird es hochspezialisierte Family Offices geben, die eine große Expertise in wenigen Assetklassen aufweisen. Für beide Ausprägungen wird es wie heute das Spannungsfeld zwischen Make or Buy geben, was mit der Herausforderung einhergeht, Partner und Experten erfolgreich an den richtigen Stellen einzubinden.

Family Offices sind resiliente Organisationen – sowohl gegenüber internen als auch gegenüber externen Krisen.

Im Jahr 2030 werden Family Offices als resiliente Organisationen gelten, die sowohl internen als auch externen Krisen erfolgreich begegnen können. Durch eine solide Governance-Struktur, effiziente Risikomanagementprozesse und die kontinuierliche Anpassung an sich ändernde Marktbedingungen sind sie in der Lage, langfristig stabile Erträge zu erzielen. Professionelle Governance-Strukturen erhöhen die Resilienz gegenüber internen Krisen wie beispielsweise Spannungen innerhalb der Familie. Gleichzeitig wird die Resilienz gegenüber externen Krisen durch eine stark diversifizierte Asset Allocation sowie einem modernen Risikomanagement gestärkt. Diese Widerstandsfähigkeit ermöglicht es Family Offices, das Vermögen ihrer Kunden zu schützen und gleichzeitig nachhaltiges sowie langfristiges Wachstum zu fördern.

Family Offices erzielen einen Mittelweg aus Flexibilität und Stabilität in ihren Governance-Strukturen.

Im Jahr 2030 werden Family Offices erfolgreich einen Mittelweg zwischen Flexibilität und Stabilität in ihren Governance-Strukturen finden. Durch die Kombination von bewährten Praktiken und innovativen Ansätzen können sie schnell auf Veränderungen im Markt reagieren und gleichzeitig die langfristige Stabilität ihrer Organisation gewährleisten. Dieses ausgewogene Vorgehen trägt dazu bei, die Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen und das Vermögen der Familie nachhaltig zu verwalten.

Family Offices binden transformative Technologien ein, um den Nutzen für die Familienmitglieder zu maximieren.

Im Jahr 2030 werden Family Offices transformative Technologien einbinden, um den Nutzen für die Familienmitglieder zu maximieren. Durch den Einsatz dieser Technologien können sie innovative Lösungen entwickeln, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Kunden zugeschnitten sind. Dies führt zu einer verbesserten Effizienz, Transparenz und Kommunikation innerhalb der Organisation und trägt dazu bei, die Zufriedenheit der Familienmitglieder zu erhöhen.

Dies wird es Family Offices erleichtern, unterschiedliche Portfolios zu verwalten, maßgeschneiderte Schulungen anzubieten und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu erleichtern. Schließlich ermöglichen Big-Data-Analysen die Identifikation von Trends und Mustern in den Finanzmärkten, was zu einer verbesserten Entscheidungsfindung und einer zielgerichteten Vermögensallokation führt. Durch die Integration dieser Technologien können Family Offices ein hohes Maß an Effizienz und Kundenzufriedenheit erreichen.

Family Offices schaffen Begeisterung bei der nächsten Generation – nicht nur hinsichtlich der Familie, sondern auch bei zukünftigen Fachkräften.

Im Jahr 2030 werden Family Offices die nächste Generation begeistern, indem sie ihre Dienstleistungen und Anlagestrategien an die Bedürfnisse und Interessen junger Familienmitglieder anpassen. Durch die Integration moderner Technologien, die Förderung von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung sowie die Berücksichtigung innovativer Anlageklassen gelingt es ihnen, das Engagement der nächsten Generation zu gewinnen. Dies gilt nicht nur für die nächste Generation innerhalb der Familie, sondern auch bei der Gewinnung von Fachkräften, die durch ein übergeordnetes Ziel motiviert werden. Family Offices werden als attraktive Arbeitsplätze gelten, die Diversität und Inklusion fördern und damit ein breiteres Spektrum an Talenten, anziehen. Diese vielfältige Belegschaft bringt unterschiedliche Perspektiven und Fachkenntnisse ein, was zu innovativeren Lösungen und besseren Entscheidungsprozessen führt. Dadurch wird die Kontinuität der Vermögensverwaltung gesichert und eine gemeinsame Vision für die Zukunft geschaffen.

Family Offices kooperieren miteinander als Regel- und nicht als Ausnahmefall.

Im Jahr 2030 werden Kooperationen zwischen Family Offices zur Regel und nicht mehr zum Ausnahmefall. Durch die Zusammenarbeit können Family Offices Ressourcen bündeln, ihr Fachwissen teilen und gemeinsam größere, komplexere Investitionen tätigen. Diese Vernetzung ermöglicht es ihnen, Synergien zu nutzen und somit effizienter zu arbeiten, während sie gleichzeitig ihre jeweiligen Ziele erreichen und langfristigen Erfolg sichern. Eine enge Zusammenarbeit führt auch zu einer stärkeren Positionierung im Markt und kann die Widerstandsfähigkeit gegenüber wirtschaftlichen Schwankungen und Krisen erhöhen, was zu einer leistungsfähigeren und nachhaltigeren Vermögensverwaltung beiträgt.

Family Offices schaffen Wettbewerbsvorteile durch dezentrale, autonome und transparente Organisationsstrukturen.

Im Jahr 2030 werden Family Offices Wettbewerbsvorteile durch dezentrale, autonome und transparente Organisationsstrukturen schaffen. Diese Strukturen fördern die Zusammenarbeit, Flexibilität und Schnelligkeit in Entscheidungsprozessen, was zu einer effizienteren und anpassungsfähigeren Vermögensverwaltung führt. Dezentralisierte autonome Family Offices (DAFOs) haben das Potenzial, die Zukunft von Family Offices zu revolutionieren, indem sie durch Blockchain-Technologie und Smart Contracts maßgeschneiderte Finanzdienstleistungen, erhöhte Transparenz und Automatisierung ermöglichen, um das Vermögensmanagement effizienter und sicherer zu gestalten. Die Familienmitglieder werden über ein Token-basiertes Governance-System über wichtige Entscheidungen abstimmen können, wodurch ein demokratischerer und transparenterer Betrieb gewährleistet wird. Über einen virtuellen Marktplatz können am Family Office beteiligte Familienmitglieder Co-Investments tätigen und sich individuell bei Projekten unterstützen. Die Transparenz innerhalb der Organisation sorgt für Klarheit und Vertrauen bei den Familienmitgliedern und ermöglicht es, die Performance und Effektivität der Family Offices besser zu beurteilen. Insgesamt tragen diese modernen Organisationsstrukturen dazu bei, Family Offices wettbewerbsfähiger zu machen und die Zufriedenheit der Familienmitglieder zu erhöhen.

Die Zukunft der Family Offices liegt in der Fähigkeit, sich an ständig verändernde Gegebenheiten anzupassen und gleichzeitig den familiären Zusammenhalt zu stärken. Zusammenarbeit, Innovation und ein ganzheitlicher Ansatz sind die Schlüssel zu einer erfolgreichen Vermögensverwaltung im Jahr 2030.

Die Zukunft von Family Offices wird durch das erfolgreiche Management von finanziellen Zielen, nicht-finanziellen Zielen und familiären Zielen sein. Diese müssen sich nicht zwangsläufig widersprechen: vielmehr liegt die Herausforderung für das Management darin, diese Ziele in Einklang zu bringen, um so den Mehrwert für die Vermögensträger und die Gesellschaft zu maximieren.

FAMILY OFFICES IN DIE ZUKUNFT FÜHREN

Die vorliegende Studie zum Family Office im Jahr 2030 zeigt, dass zukunftsfähige Führung durch den Dreiklang aus finanziellen, nicht-finanziellen und familiären Zielen erreicht werden kann. Aspekte wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung und neue Regularien gewinnen bis 2030 zunehmend an Bedeutung. Die Krisensicherheit von Family Offices wurde während der COVID-19-Pandemie hervorgehoben, wobei breite Diversifikation in der Anlagestrategie betont wurde.

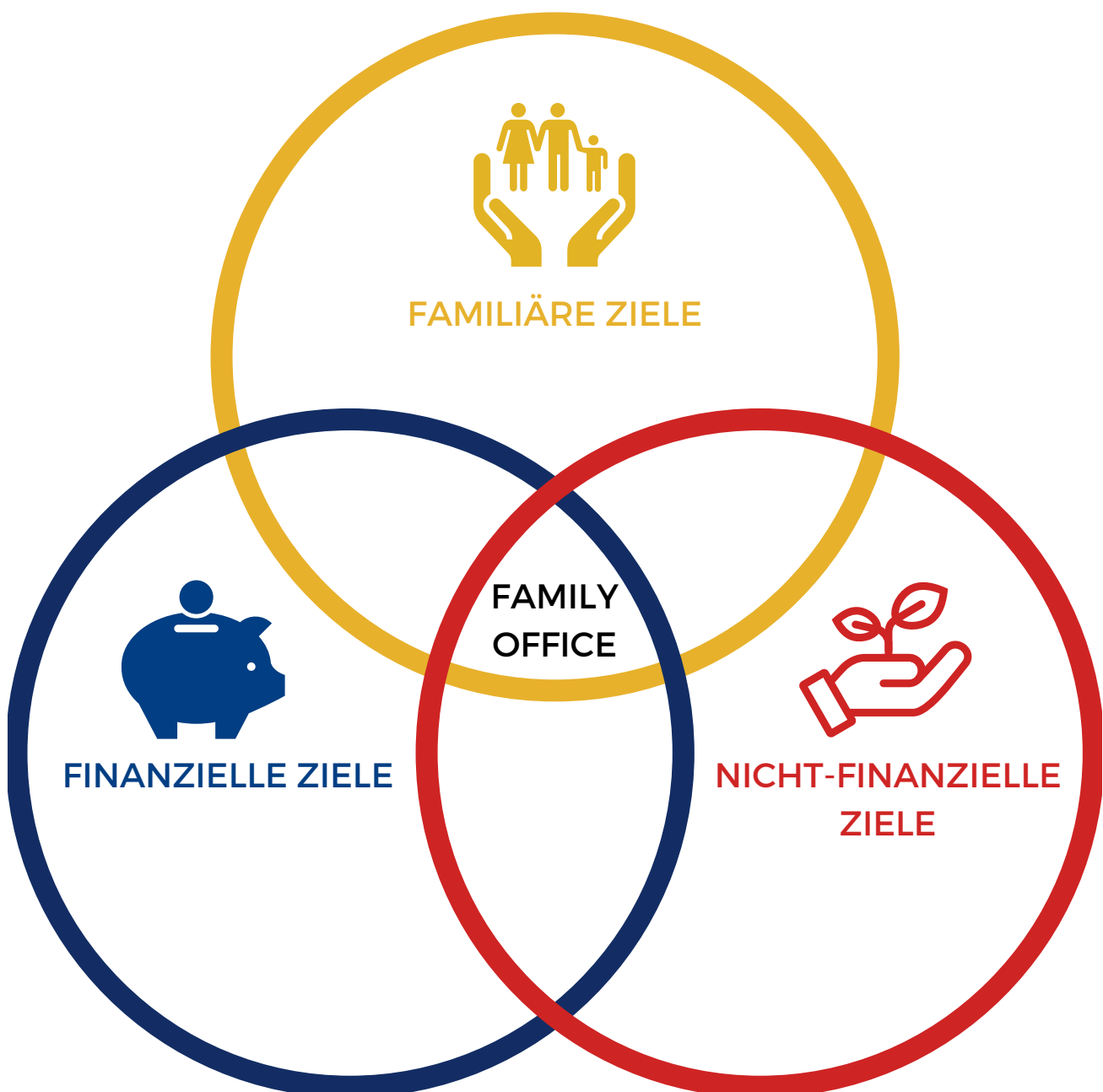


Abbildung 12: Zielsysteme im Family Office: Zwischen Konflikt und Kongruenz

FAMILY OFFICES: FÜHREN IN DIE ZUKUNFT

Die Studie liefert praxisorientierte Handlungsempfehlungen und zeigt, dass Family Offices sich der Herausforderungen wie Digitalisierung, Generationenübergang, Globalisierung und Klimawandel bewusst sind. Allerdings ist die tatsächliche Umsetzung nicht immer gegeben. Obwohl die Strukturen, Ziele und Möglichkeiten der Family Offices variieren, sind diese Zielkonflikte fast immer erkennbar.

Nicht-finanzielle Aspekte, wie Klimawandel und Digitalisierung, werden in Zukunft an Relevanz gewinnen, und somit werden Entscheidungen über reine Anlage- oder Strategiefragen hinausgehen. Inter- und innergenerationale Konflikte innerhalb von Familien können als mögliche Konsequenz unterschiedlicher Auffassungen entstehen. Die Studie bietet ein Modell zur Typologisierung von Family Offices, das als Orientierungspunkt für praktische Handlungsoptionen dient.

Family Offices werden aufgrund ihres hohen kumulativen Vermögens richtungsweisende Investitionen tätigen und somit eine gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Um konstruktive Lösungsansätze für die Herausforderungen von Family Offices zu generieren, sollte zukünftige Forschung Synergieeffekte und frühzeitige Erkennung von Problematiken in den Fokus rücken.

Zusammenfassend zeigt die Studie, dass Family Offices Zielkonflikte zwischen finanziellen, nicht-finanziellen und familiären Aspekten sowohl heute als auch zukünftig bewältigen müssen. Die erfolgreiche Führung eines Family Office im Jahr 2030 wird durch den Dreiklang dieser Ziele erreicht.

7

Methodik & Quellen

METHODIK

Die Studie Family Office 2030 wurde von dem Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen verfasst. Die Studie ist in zwei Phasen unterteilt: die qualitative Phase und die quantitative Phase. Die qualitative Phase besteht aus einer Reihe von Experteninterviews mit dem Vermögen nahestehenden Personen. Die quantitative Phase umfasst eine Befragung von Family Offices, um die Ergebnisse der qualitativen Phase zu ergänzen und statistisch abzusichern.

Insgesamt haben Mixed-Methods-Ansätze drei wesentliche Vorteile, die im Folgenden dargestellt werden (Kelle, 2022).

01

Triangulation und Validierung

Mixed-Methods-Ansätze bieten die Möglichkeit der Triangulation, bei der die Ergebnisse der Methoden miteinander verglichen und auf ihre Übereinstimmung überprüft werden können. Dies erhöht die Validität der Studienergebnisse, indem mögliche Schwächen oder Verzerrungen einer einzelnen Methode ausgeglichen werden.

02

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Der Mixed-Methods-Ansatz bietet eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, da Methoden im Laufe der Studie verfeinert werden können. In dieser Studie wurden die Ergebnisse der qualitativen Phase genutzt, um den Fragebogen für die quantitative Phase besser auf die spezifischen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Family Offices im Jahr 2030 zuzuschneiden.

03

Komplementarität und Erkenntniserweiterung

Die qualitative Forschung ermöglicht es, tiefgehende Einblicke in die persönlichen Erfahrungen und Perspektiven der Befragten zu gewinnen, während die quantitative Forschung auf breiterer Basis allgemeine Muster, Zusammenhänge und Trends identifiziert. Durch die Kombination dieser beiden Ansätze können die Studienergebnisse sowohl inhaltlich als auch kontextuell erweitert werden, was ein umfassenderes und differenzierteres Verständnis der Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Family Offices im Jahr ermöglicht.

QUALITATIVER STUDIENTEIL

Die erste Phase der Studie umfasst qualitative, halbstrukturierte Interviews. Der Interviewleitfaden wurde in Zusammenarbeit mit Family-Office-Experten entwickelt und orientiert sich an den Dimensionen der Studie. Bei der Auswahl der Interviewpartner liegt der Fokus auf einer möglichst heterogenen Kombination aus den Bereichen Single Family Office, Multi Family Office, Vermögensverwaltung, Private Banking, Wirtschaftsprüfung sowie Beratung. Die Interviews dauerten zwischen 60 und 90 Minuten. Sie wurden elektronisch aufgezeichnet, transkribiert und mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse sowie dem Kodierverfahren nach Gioia et al. (2013) ausgewertet. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Interviewpartner.

	Rolle	Organisation
FO_01	Investmentmanager	Digitaler Vermögensverwalter
FO_02	Kundenberater	Multi Family Office
FO_03	Partner des Segmentes Family Offices	Wirtschaftsprüfung
FO_04	Geschäftsführer	Beratung für Single Family Offices
FO_05	Gründer & Geschäftsführer	Multi Family Office
FO_06	Senior Manager	Private Banking
FO_07	Vice President Family Office	Private Banking
FO_08	Family Officer & Vermögensträger	Single Family Office
FO_09	Family Officer & Vermögensträger	Single Family Office
FO_10	Family Officer & Vermögensträger	Single Family Office
FO_11	Family Officer (extern)	Single Family Office
FO_12	Gründer	Investorennetzwerk mit Schwerpunkt auf Family Offices
FO_13	Family Officer (extern)	Single Family Office
FO_14	Family Officer (extern)	Single Family Office
FO_15	Family Officer (intern)	Multi Family Office
FO_16	Referent Geschäftsführung	Multi Family Office
FO_17	Geschäftsführer	Multi Family Office

QUANTITATIVER STUDIENTEIL

Die quantitative Phase der Studie besteht aus einer Befragung von Family Offices. Die Befragung soll die qualitativen Erkenntnisse untermauern und quantifizieren, indem sie das Ausmaß der Zustimmung oder Ablehnung zu bestimmten Thesen misst. Der Fragebogen enthält Fragen zu den in der qualitativen Phase identifizierten Themen und erhebt zusätzliche demografische Informationen über die befragten Family Offices. Die erhobenen Daten werden mithilfe statistisch-deskriptiver Methoden analysiert. Auffällig ist, dass sich die Gruppen hinsichtlich der Beantwortung der Frage nicht signifikant unterscheiden. Dementsprechend findet in den Abbildungen keine Unterscheidung zwischen Single und Multi Family Office statt.

Die Teilnehmer wurden auf Basis einer umfassenden selbst entwickelten Kontaktdatenbank aller bekannter Multi und Single Family Offices sowie mit Unterstützung des Verbandes unabhängiger Family Offices (VuFO) ermittelt und kontaktiert.



Die größte Gruppe der Teilnehmer besteht aus Vermögensträgern von Single Family Offices (SFO) mit 34 Personen, während die kleinste Gruppe aus Mitarbeitern von Single Family Offices (SFO) mit 3 Personen besteht. Die übrigen Gruppen haben eine ähnliche Größe zwischen 8 und 9 Personen. Insgesamt scheint die Studie den Schwerpunkt auf Vermögensträger und Mitarbeiter von Family Offices (SFO und MFO) zu legen.

Die Daten zeigen, dass die Mehrheit der Family Offices zwischen 2000 und 2010 gegründet wurde, wobei 2005 das Jahr mit den meisten Gründungen war. Seit 2005 ist die Gründungsrate von Family Offices jedoch rückläufig, was darauf hindeutet, dass entweder die Nachfrage nach Family Offices abgenommen hat oder die Branche gesättigt ist.

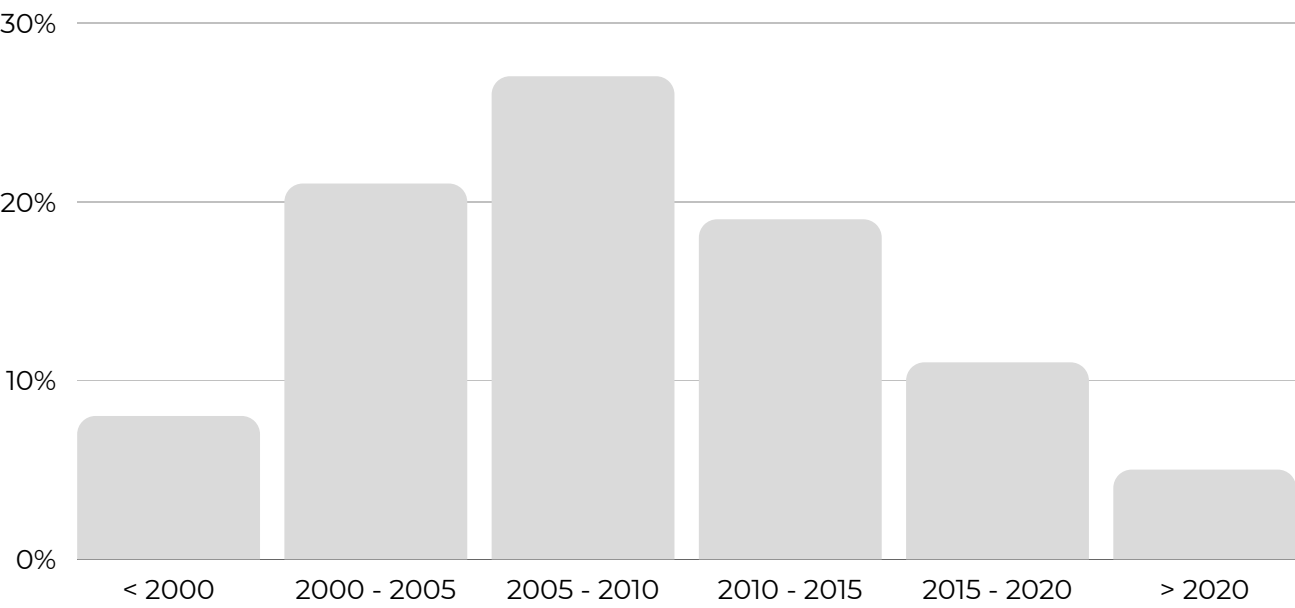


Abbildung 14: Gründungsjahr der betrachteten Family Offices

QUANTITATIVER STUDIENTEIL

Die Auslöser für die Gründung eines Family Offices sind divers. Am häufigsten ist die Diversifikation des Vermögens (45,16%), was zeigt, dass vermögende Familien die Notwendigkeit einer breiteren Vermögensverteilung und Risikominimierung erkennen. Der Verkauf von Familienunternehmen (29,03%) und Unternehmensbeteiligungen (14,52%) verdeutlichen, dass strukturelle Veränderungen im Familienvermögen und der Wunsch nach professionellem Vermögensmanagement wichtig sind.

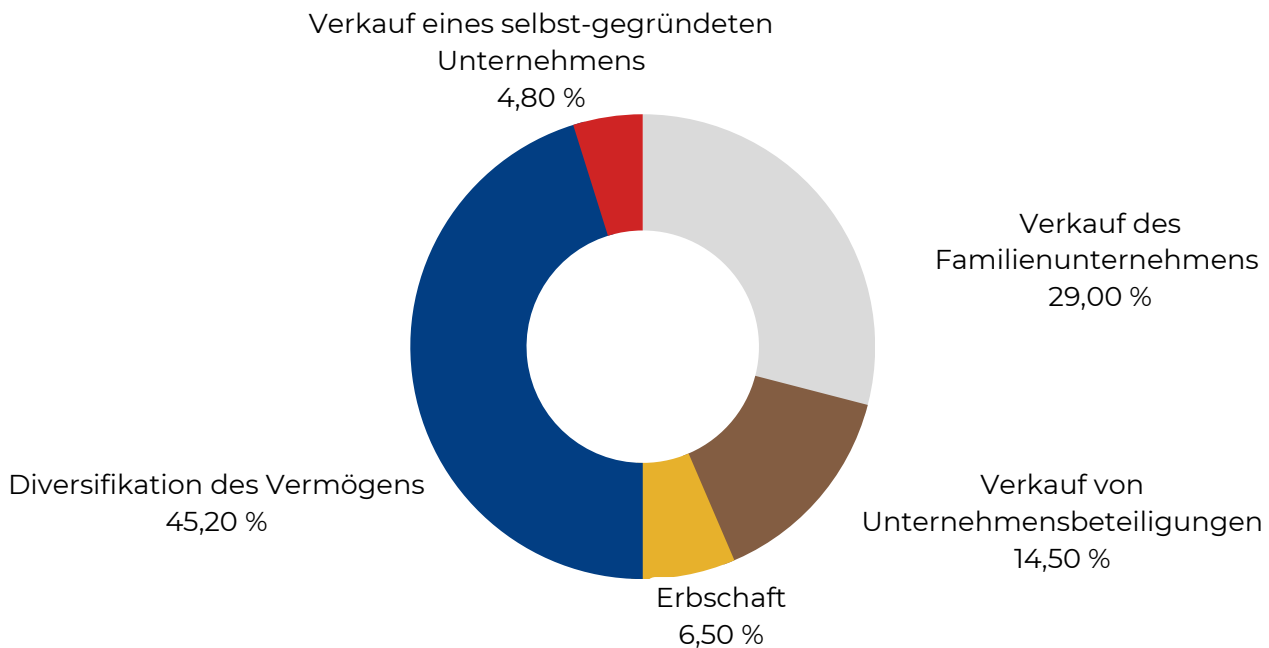


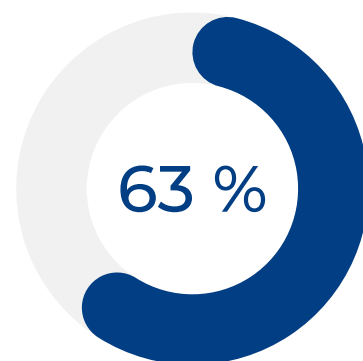
Abbildung 15: Auslöser für die Gründung des Family Offices



34% der Vermögensträger unterhalten zusätzlich zum Family Office eine Stiftung.

Das Portfolio der Teilnehmer besteht nicht nur aus dem Single Family Office oder dem Multi Family Office, sondern darüber hinaus noch anderen Organisationen. 63% der Vermögensträger sind zusätzlich noch Gesellschafter ihres Familienunternehmens. 34% der Vermögensträger unterhalten darüber hinaus eine Stiftung.

Erbschaften (6,45%) und der Verkauf von selbst-gegründeten Unternehmen (4,84%) treten seltener als Gründungsmotive auf, aber sie generieren zusätzliche finanzielle Ressourcen und Verpflichtungen, die den Bedarf an Family Offices unterstreichen.



63% der Vermögensträger sind Gesellschafter eines Familienunternehmens.

REFERENZEN

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.

EY Global (2022). How single family offices are balancing tradition and transformation. https://www.ey.com/en_kr/tax/how-single-family-offices-are-balancing-tradition-and-transformation

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

Kelle, U. (2022). Mixed methods. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 163-177). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

KPMG (2022). Voices on 2030: Financial services reinvented. Report.

Krüger, C. (2020). Portfoliomanagement durch Robo-Advisory? Eine ökonomische Analyse aus Sicht unterschiedlicher Anlegertypen. In Tim Alexander Herberger (Hrsg.), *Die Digitalisierung und die Digitale Transformation der Finanzwirtschaft* (105 - 144). Tectum Verlag.

Rosplock, K. (2020). *The complete family office handbook: A guide for affluent families and the advisors who serve them*. John Wiley & Sons.

Schickinger, A., Bierl, P. A., Leitterstorf, M. P., & Kammerlander, N. (2021). Family-related goals, entrepreneurial investment behavior, and governance mechanisms of single family offices: An exploratory study. *Journal of Family Business Strategy*, 100393.

ter Braak-Forstinger, C., & Selian, A. (2020). White Paper: How to increase family office engagement in impact investing. Bertelsmann Stiftung June 2020.

Woodson, W. I., & Marshall, E. V. (2021). *The Family Office: A Comprehensive Guide for Advisers, Practitioners, and Students*. Columbia University Press.

Die Zeppelin Universität ist eine private, staatlich anerkannte Universität in Friedrichshafen, Deutschland. Sie wurde 2003 gegründet und ist nach dem deutschen Unternehmer Ferdinand von Zeppelin benannt. Die Universität bietet ein breites Spektrum an Bachelor- und Masterstudiengängen in den Bereichen Kultur-, Politik-, Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaften an.

Das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) ist ein interdisziplinäres Forschungsinstitut der Zeppelin Universität. Es wurde im Jahr 2009 gegründet und beschäftigt sich mit der Erforschung und Analyse von Familienunternehmen sowie der Entwicklung von praxisnahen Lösungen und Strategien für die Herausforderungen, mit denen diese Unternehmen konfrontiert sind. Wir beschäftigen uns mit der Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen in den Bereichen Nachfolge & nächste Generation, Innovation & Entrepreneurship, Marke, Family Office, Strategie und Family Governance.

Dabei verbinden wir forschungstheoretische und praxisorientierte Ansätze mit einem unternehmerischen Geist, um die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen aktiv mitzugestalten.

KONTAKT

Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen www.zu.de/fif/

Zeppelin Universität gGmbH
Am Seemooser Horn 20
88045 Friedrichshafen



Corresponding Author:
clemens.krueger@zu.de

