

## ANFORDERUNGEN AN DEN FAMILY OFFICER DER ZUKUNFT

Dr. Marc Viebahn

**F**amily Officer (m/w) ist einer der anspruchsvollsten Berufe überhaupt. Anders als ein Private-Equity-Spezialist, Portfoliomanager oder ein Steuerspezialist verantwortet der Family Officer meist die gesamthafte Vermögensanlage, hält den direkten Kontakt zur Familie und vertritt diese nach außen.

Die Anlage von Vermögen über verschiedenste Assetklassen, der intensive Umgang mit der Eigentümerfamilie, die zahlreichen Schnittstellen zu externen Dienstleistern und ein sich rapide änderndes Anlageumfeld stellen höchste Anforderungen an einen erfolgreichen Family Officer. Versucht man diese Anforderungen näher zu beschreiben, fällt schnell der hohe Individualitätsgrad auf, der jeder Familie und damit auch jedem Family Office zu eigen ist.

- Keine Familienkultur gleicht der anderen.
- Familien mit unternehmerischem Vermögen denken und handeln anders als Familien mit „altem Vermögen“.

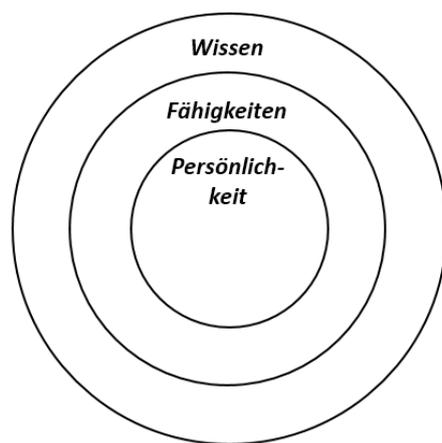
- Die Anzahl der zu betreuenden Personen ist von Familie zu Familie unterschiedlich.
- Die Betreuung einer Familie mit einer Generation Familienmitgliedern stellt andere Anforderungen als die Betreuung von zwei oder drei Generationen innerhalb eines Family Offices.

Selbst bei dieser ersten Aufzählung der Unterschiede in Bezug auf die Familie zeigen sich bereits große Unterschiede hinsichtlich der Anforderungen an Family Officer. Dabei wurden wichtige Themen, wie unterschiedliche Assetklassen, Anlageregionen, Steuerregime etc. noch nicht genannt. Eine allgemeine Bestimmung der Anforderungen an Family Officer scheint somit unmöglich zu sein. Doch gilt es hier, nicht das Kind mit dem Bade auszuschütten.

Aufgrund der hohen Individualität und Komplexität der Tätigkeit können zwar keine allgemeingültigen Anforderungen an einen Family Officer festgehalten werden. Dennoch ist es aber umso wichtiger, diese höchst individuellen Anforderungen mit einer professionel-

len Methodik abzuleiten. Eine derartige Methodik strukturiert das Nachdenken über die Position, sichert so die vollständige Erfassung der Anforderungen und bietet eine optimale Basis für die Suche nach Personen, die den erarbeiteten Anforderungen entsprechen.

Auf Basis zahlreicher Family Officer Suchen haben wir ein einfaches Framework für die Erarbeitung der Anforderungen an Family Officer entwickelt. Das Framework ist zwar einfach zu nutzen, wird aber gleichzeitig der Komplexität der Aufgabe gerecht und hat sich in der praktischen Nutzung als höchst hilfreich erwiesen.



Kern des Anforderungsmodells ist im ersten Schritt die Unterteilung der Anforderungen in drei Bereiche:

1. Persönlichkeit
2. Fähigkeiten
3. Wissen

1. Im Bereich der Persönlichkeit werden die notwendigen grundlegenden Persönlichkeitsanforderungen an einen Family Officer festgehalten. Als Persönlichkeitsmerkmale, die für viele Family Officer gelten, können beispielsweise Integrität, Vertrauenswürdigkeit, Genauigkeit und Empathie festgehalten werden.

2. Im Bereich der Fähigkeiten werden Fähigkeiten festgehalten, die für die erfolgreiche Arbeit als Family Officer notwendig sind. Konkrete Beispiele in diesem Bereich können Beurteilungsfähigkeit von Anlagemöglichkeiten (Judgement), Kommunikationsfähigkeit, Problemlösungskompetenz und die Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen, genannt werden.

3. Im Bereich des Wissens wird das Wissen festgehalten, welches ein Family Officer benötigt, um seine Rolle auszufüllen. Beispiele hierfür können Kenntnisse der Steuergesetzgebung, Bewertungsmodelle, Bilanzierungsrichtlinien oder portfoliotheoretische Modelle sein.

Zwar erleichtert die Einteilung der Anforderungen in die Bereiche Persönlichkeit, Fähigkeit und Wissen die Erarbeitung eines Anforderungsprofils. Aufgrund des breiten Aufgabenspektrums von Family Officern erleichtert aber eine Erweiterung des Anforderungsmodells die praktische Nutzung enorm.

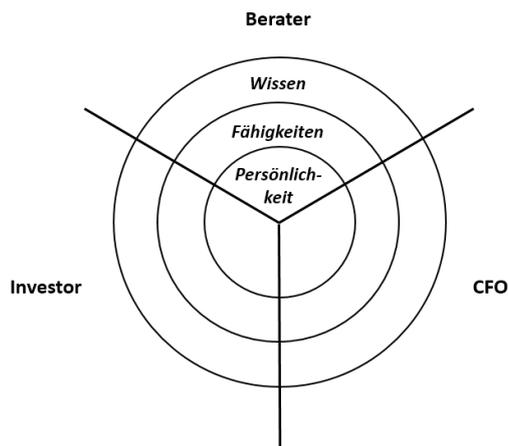
Um die drei oben genannten Bereiche einfacher und zielgerichteter festlegen zu können, ist es hilfreich, *die Rollen*, die ein Family Officer ausfüllen soll, näher zu definieren und die Anforderungen dann für jede Rolle einzeln zu konkretisieren. Auch wenn die genaue Definition der Rollen eines Family Officers wieder sehr individuell ist, so übernehmen die meisten Family Officer beispielsweise mindestens drei verschiedene Rollen: Berater der Familie, Investor von Kapitalvermögen und CFO bzw. Kaufmännischer Leiter.

Wie die Bezeichnung schon verrät, berät der Berater die Familie in sämtlichen relevanten Angelegenheiten der Vermögensverwaltung und darüber hinaus.

Der Family Officer als Investor investiert das Kapitalvermögen der Familie

und agiert in dieser Funktion wie ein Portfolio- oder Beteiligungsmanager innerhalb der gewünschten Assetklassen.

In der Rolle des CFO/Kaufmännischen Leiters verwaltet der Family Officer das Vermögen. Hauptaufgaben dieser Rolle sind insbesondere das Vermögenscontrolling sowie die Behandlung von Steuern und Bilanzierungen.



Alle drei genannten Rollen stellen wiederum unterschiedliche, teilweise auch entgegengesetzte Anforderungen an Persönlichkeit, Fähigkeit und Wissen eines Family Officers. Durch Definition der Rollen können diese aber wiederum gezielter definiert werden, als durch eine allgemeine Betrachtung.

Von der Persönlichkeit eines Beraters erwartet man einerseits eine hohe analytische, aber auch emotionale Intelligenz sowie eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität. Die Fähigkeiten eines Beraters umfassen traditionell strukturierte Problemlösungsfähigkeiten, Komplexitätsreduktion, Schnittstellenmanagement sowie kommunikative Fähigkeiten. Das Wissen ist hier aufgrund der großen Breite der Aufgaben am wenigsten stark beschreibbar.

Von der Persönlichkeit eines Investors erwartet man Entscheidungsstärke, Gefühl für Timing und einen „kühlen Kopf“. Auf Seiten der Fähigkeiten sind beim Investor insbesondere systema-

tisches Vorgehen mit ausgeprägter Prozesstreue, Bewertungskompetenz

sowie Verhandlungsgeschick zu nennen. Je nach Anlageklasse kann das Wissen sehr fokussiert oder breit gestreut sein. Häufig sind hier übliche Renditen, bzw. Preise/Multiples, Usancen, rechtliche Strukturen oder steuerliche Behandlungen zu nennen.

Von der Persönlichkeit eines CFOs, bzw. Kaufmännischen Leiters erwartet man große Genauigkeit bzw. Korrektheit, Zahlenaffinität sowie ein besonnenes, ausgeglichenes Auftreten. In Bezug auf die Fähigkeiten erwartet man natürlich mathematische Fähigkeiten, kaufmännische Methodensicherheit sowie einen „Blick für die Richtigkeit“ zur Plausibilitätsprüfung. Je nach Tätigkeitsfeld, Bilanzierung, Controlling, Steuern oder Recht wird unterschiedliches Wissen über Bilanzierungsgrundsätze, Controllingmethoden, Steuergesetzgebung oder allgemein juristisches Wissen erwartet.

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen die Schwierigkeit, die heutigen Anforderungen an einen Family Officer im individuellen Fall zu definieren und festzuhalten. Noch komplexer wird dieses, wenn man auch die Anforderungen an den Family Officer der Zukunft einbeziehen möchte.

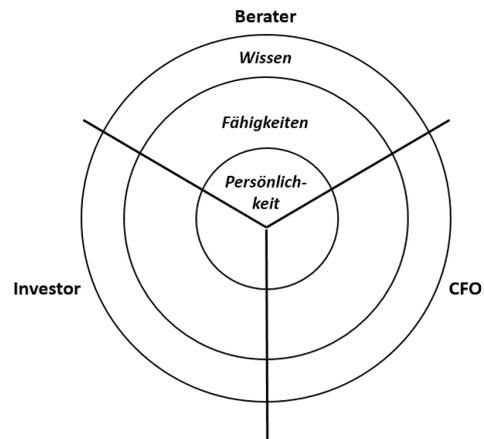
Im aktuellen Umfeld der Digitalisierung und der Generationswechsel innerhalb vermögender Familien kommen reflexartig Anforderungen in Richtung IT-Erfahrung und intergenerationale Fähigkeiten auf. Diese Themen sind relevant und im Hinblick auf die nächsten 5-10 Jahre vollkommen verständlich. Da Family Officer „ihren“ Familien aber teilweise über mehrere Jahrzehnte treu bleiben, sind diese konkreten Anforderungen nicht ausreichend.

Die Geschwindigkeit des Wandels ist hoch, und es zeichnet sich auch keine Verlangsamung des Wandels ab. Wir leben in der sogenannten VUKA-Welt, in der wir mit hoher Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität

umgehen müssen. Dies bedeutet, dass bestehendes Wissen eine geringere Halbwertszeit hat als in der Vergangenheit. Verstärkt wird dieser Zustand durch die einfache und schnelle Verfügbarkeit von Wissen. Wichtiger werden aber in einer derartigen Welt Fähigkeiten. Allein die Fähigkeit der Wissens- und Informationsverarbeitung wird immer wichtiger. Von zentraler Bedeutung wird aber ebenfalls die Fähigkeit der strukturierten Problemlösung, d.h. sich immer wieder in neu auftretende Problemkomplexe einzuarbeiten zu können und deren Auswirkung auf die Familie und deren Vermögensanlage abzuschätzen und dementsprechend zu handeln. In der Natur würde man von einer hohen Anpassungsfähigkeit als Gegenpol zu einer hohen Spezialisierung sprechen.

Als Konsequenz für das Anforderungsprofil an den Family Officer der Zukunft bedeutet das nicht, dass Wissen unwichtig wird. Vielmehr bedeutet es, dass Fähigkeiten wichtiger werden und dass diese bei der Aufstellung der Anforderungen und der darauffolgenden Selektion von Family Office Kandidaten stärker berücksichtigt werden müssen. Im obigen Modell kann man sich

diesen Effekt als eine Verbreiterung des Kreises mit Fähigkeiten vorstellen.



Mit dem dargestellten Framework können die Anforderungen an einen Family Officer strukturiert und umfassend aufgenommen werden. Dennoch ist die Nutzung durch eine ungeübte Person eine große Herausforderung. In der Praxis wird daher ein erfahrener Berater unter Zuhilfenahme des Frameworks im Rahmen von intensiven Gesprächen mit der Familie die Anforderungen entwickeln und danach entweder in Form des Frameworks oder als übersetzter Anforderungstext präsentieren.

## Über den Autor

Dr. Marc Viebahn ist Partner bei Interconsilium und auf die Personalberatung von Unternehmern spezialisiert. Ein Schwerpunkt seiner Arbeit liegt in der Besetzung von Family Office Positionen. Sie können Dr. Viebahn unter [m.viebahn@interconsilium.de](mailto:m.viebahn@interconsilium.de) oder 0211 8824400 erreichen.