

# Family Office «redefined»

Der Übergang grösserer Familienvermögen auf nachfolgende Generationen, das dynamischere Anlageumfeld sowie eine fortdauernde Ausweitung der Finanzmarktregulierung führen zu neuen Herausforderungen und damit drastisch erhöhten Anforderungen an Family Offices und deren Mitarbeiter. Ein umfassendes Risikomanagement, höchste Fachkompetenz der Mitarbeiter sowie strikte Unabhängigkeit gegenüber den Fachpartnern sind in diesem Sinne als Grundpfeiler einer zeitgemässen Family-Office-Strategie zu erachten.



Von **Oliver Muggli**  
Partner Mandorit AG

und **Dr. Peter Ritter**  
Partner Mandorit AG

**Drastisch gesteigerte Komplexität...** Family Offices sind in der jüngeren Vergangenheit einer erheblichen Zunahme an Komplexität ausgesetzt. Standen die klassischen Family Offices bei ihrer Gründung vor 10 oder gar 20 Jahren primär einem Vermögensinhaber gegenüber, so rückt aufgrund des erfolgten Generationenwechsels der Interessenausgleich zwischen verschiedenen, im Regelfall gleichberechtigten Familienmitgliedern in den Vordergrund. Die Existenz von ausgewogenen Family-Governance-Strukturen sowie eine klare Nachfolgeplanung sind daher unabdingbar geworden.

Auch die im Zeitverlauf komplexer gewordenen Familienverhältnisse mit Eheschliessungen, Scheidungen und der Geburt von Nachkommen, aber auch die zunehmende Internationalisierung mit Wohnsitznahme in verschiedenen Jurisdiktionen stellen eine Herausforderung für das Family Office dar, um den langfristigen Erhalt des Familienvermögens sicherzustellen. Hinzu kommt, dass sich Möglichkeiten und Bedürf-

nisse im Bereich der Vermögensanlage grundlegend verändert haben. Eine anspruchsvolle, dynamische Anlagestrategie mit verstärktem Fokus auf Direktbeteiligungen und alternative Anlagen verlangt von den Mitarbeitern des Family Office höhere fachliche Qualifikationen mit fundierten finanzwirtschaftlichen Kenntnissen.

Im Weiteren sind die Anbieter von Family-Office-Dienstleistungen von den derzeit an den Finanzplätzen aus Gründen der erhöhten Transparenzansprüche unternommenen Regulierungsprojekte in besonderem Masse betroffen und gefordert. Aufgrund dieser Entwicklungen hat der Arbeitskontext eines Family Office eine drastisch gesteigerte Komplexität erfahren, der mit entsprechenden strategischen Anpassungen Rechnung getragen werden muss.

## ...erfordert eine zeitgemässe Organisation

Die mit diesen Entwicklungen einhergehenden Risiken müssen verstärkt überwacht werden, weshalb einem rigoro-

sen und umfassenden Risikomanagement eine erhöhte Bedeutung zukommt. Die Rolle als Risikomanager deckt, entgegen dem gängigen Verständnis, nicht nur die Überwachung der Anlagerisiken ab, sondern erstreckt sich auch auf das operative und regulatorische Risiko, welches mittels Szenario-Analysen und Stress-Tests überwacht werden muss.

Mit der erhöhten Aufgabenkomplexität steigen ferner auch die Anforderungen an das fachliche Qualifikationsprofil der Mitarbeiter eines Family Office. Ein modernes Family Office vermag aber die jüngst entstandenen Herausforderungen in Anbetracht des hiermit verbundenen Aufwands, ihrer Komplexität und Spezialität kaum mehr ohne den Zuzug externer Expertise zu bewältigen. Komplexe Aufgabenbereiche wie die Steuerberatung werden im Rahmen einer netzwerk-mässigen Einbindung an mit entsprechender Fachkompetenz ausgestattete, spezialisierte Partner delegiert. Um mögliche Interessenkonflikte zu vermeiden, muss bei der Auswahl von externen Dienstleistern und Experten aber ein hohes Mass an personeller, rechtlicher sowie wirtschaftlicher Unabhängigkeit angewendet werden.

Der Verzicht auf die interne Verwaltung der anvertrauten Familienvermögen und die ledigliche Konzentration auf die Erarbeitung einer Anlagestrategie sowie die Überwachung im Rahmen eines Investment Controlling und die Konsolidierung der Vermögenswerte sind elementar, um Interessenkonflikte zu vermeiden. Ein modernes Family Office soll schliesslich der betreuten Familie als unabhängiger und doch kritischer Berater zur Seite stehen und als zentrale Anlaufstelle für sämtliche Fragestellungen dienen.

[info@mandorit.li](mailto:info@mandorit.li)  
[www.mandorit.li](http://www.mandorit.li)