



Charmante Schnittstelle zwischen Vermögensverwaltung und Familie: Beatrice Rodenstock

Foto: Rodenstock - Gesellschaft für Familienunternehmen mbH

Family Governance im Family Office

*Ist das Familienunternehmen erst einmal verkauft, beginnt für die Familie eine neue Ära. „wir“ sprach mit **Beatrice Rodenstock**, Geschäftsführende Gesellschafterin der **Rodenstock Vermögensverwaltung**, über neue Herausforderungen und Irrwege.*

DIE FRAGEN STELLTE ULRIKE LÜDKE.

Frau Rodenstock, nach einem Unternehmensverkauf stellt sich für viele Familien die Frage, wie das Vermögen für die zukünftigen Generationen erhalten werden kann. Wie kann man sich auf die Zeit danach vorbereiten?

Mit dem Exit beginnt eine neue Zeitrechnung. Die Familien stehen nach dem Verkauf ihres Unternehmens vor ganz neuen Herausforderungen, sowohl inhaltlich als auch auf der Ebene der Familie. Deshalb sollten sie sich ausreichend Zeit für die Neuorientierung nehmen, selbst wenn der Verkaufserlös erst einmal auf dem Konto bleibt und weniger Rendite abwirft.

Was genau sind diese Herausforderungen?

Auf einmal stellen sich viele Fragen: Was verbindet uns als Familie nach dem Unternehmensverkauf? Was sind unsere Ziele, sowohl immateriell wie auch materiell? Wollen wir einen Familienpool bilden? Wer will daran teilnehmen? Wie stark wollen wir uns in die Entscheidungen der Vermögensanlage einbringen? Wie sehen die Rollen der einzelnen Familienmitglieder aus? Und so weiter.

Haben Sie sich diese Fragen gestellt, nachdem Sie Rodenstock verkauft hatten?

Nur bedingt. Wir hatten nicht sehr ausführlich über die Zeit nach dem Verkauf gesprochen und uns nicht richtig bewusst gemacht, was uns erwarten würde. Wir haben uns relativ schnell einem Multi Family Office angeschlossen. Einige Fragen waren zu diesem Zeitpunkt noch ungeklärt. Beispielsweise war nicht klar, wie der Abstimmungsprozess in der Familie erfolgen sollte. Mein Vater hat zu Beginn den Prozess wesentlich gesteuert, ein Großteil der Kommunikation lief über ihn. Auch die Anlagestrategie und die Struktur des Multi Family Offices haben wir nicht detailliert hinterfragt. Als die Märkte auf Talfahrt gingen, zeigte sich, dass wir innerhalb der Familie unterschiedliche Ziele und Liquiditätsanforderungen hatten.

Welche Konsequenzen haben Sie daraus gezogen?

Wir haben noch einmal einen Schritt zurück gemacht. Wir haben uns die Zeit genommen, die Zielsetzungen der einzelnen Familienmitglieder zu ergründen und im Hinblick auf Liquiditätsbedürfnisse und Risikobereitschaft den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden. Das war nicht einfach, denn je nach Lebensabschnitt haben die Familienmitglieder ganz unterschiedliche Bedürfnisse. Zwei Familienmitglieder sind zu dem Entschluss gekommen, dass sie einen Teil ihres Vermögens lieber selbst verwalten wollen. Mittlerweile haben wir in Form einer Familienverfassung Regeln für den Umgang mit dem Familienvermögen erarbeitet. >>

Entwicklung einer Family Governance

1. Positionierung der einzelnen Familienmitglieder

- Wo stehe ich?
- Welche Werte sind mir wichtig?
- Wie sieht meine Lebensplanung aus?
- Kann ich meine Ziele besser in und mit der Familie verfolgen, oder möchte ich etwas Eigenes entwickeln?

2. Bestimmung der gemeinsamen Ziele

- Sind wir eine reine „Anlagegemeinschaft“, oder haben wir noch andere ideelle Ziele?
- Sind unsere Ziele deckungsgleich, bzw. lässt sich ein kleinster gemeinsamer Nenner finden?

3. Art und Aufgaben des Family Offices

- Wie stark wollen wir uns als Familie in Anlageentscheidungen einbringen?
- Wer soll das Family Office leiten (Vertreter der Familie oder ein angestellter Family Officer)?
- Soll das Family Office unabhängig agieren und die Leistungen selbst erbringen oder lediglich Koordinator zwischen Drittanbietern sein?
- Welche Dienstleistungen soll das Family Office abdecken (reine Vermögensverwaltung, Beistand in rechtlichen und steuerlichen Fragen oder Rundumsorglos-Paket)?

4. Rollen, Organe und Entscheidungsstrukturen

- Festlegung der Rollen der einzelnen Familienmitglieder entsprechend ihrer Ambitionen, Fähigkeiten, Kontakte, Akzeptanz innerhalb der Familie
- Wahl eines Familienrates oder Familienvertreters
- Ausarbeitung von Regeln (Anlagestrategie, Exit, Abstimmung, Kommunikation, Kontrolle etc.) in Form einer Familienverfassung
- Festlegung der Entscheidungsbefugnisse: Welche Familienmitglieder dürfen welche Entscheidungen treffen?

5. Controlling

- finanzielle und ideelle Ziele klar definieren, um sie kontrollierbar zu machen
- unabhängige Kontrolle sicherstellen (bei einem fremdgeführten Family Office durch ein Familienmitglied, bei einem familiengeführten Family Office durch einen externen Vermögensverwalter)

Quelle: Beatrice Rodenstock, Rodenstock-Gesellschaft für Familienunternehmen mbH

>> Wie sehen diese Regeln aus?

Wir haben unsere Anlagestrategie überdacht und uns gemeinsam auf eine veränderte Anlagestrategie geeinigt und ein Risikobudget definiert. Die Familienmitglieder haben zusammen klare Entscheidungsregeln definiert und zwei Personen identifiziert, die die Schnittstelle zwischen Vermögensverwaltung und der Familie bilden. Das sind mein Vater und ich. Exitregeln für Familienmitglieder wurden auch festgeschrieben.

Worüber haben Sie am längsten diskutiert?

Wir haben sehr lange über die Struktur gesprochen. Wollen wir uns tatsächlich von einem Family Office abhängig machen, oder sollen wir selbst ein Family Office gründen? Das bedeutet aber, dass man sich als Familie mehr engagieren muss. Die Beantwortung der Fragen, wie stark wir uns in Einzelentscheidungen zur Vermögensanlage einbringen wollen und können und wie weit unsere Fachkompetenz reicht, wurde zur Grundsatzentscheidung.

Und das Ergebnis?

Wir haben beschlossen, dass wir uns als Familie untereinander mehr abstimmen wollen und die Finanzmärkte und Anlageoptionen besser verstehen wollen. Dazu haben wir klarere Entscheidungskriterien entwickelt. So haben wir uns für eine differenzierte Anlagestrategie entschieden. Zudem haben wir einen unabhängigen Berater engagiert, der uns zur Seite steht. Gemeinsam mit ihm wählen wir die Ver-

”

Wir hatten nicht sehr ausführlich über die Zeit nach dem Verkauf gesprochen.“

BEATRICE RODENSTOCK

mögensverwalter aus und entscheiden, welche Tranchen an die unterschiedlichen Vermögensverwalter gehen. Er übernimmt auch das Controlling. Uns war es wichtig, eine Vertrauensperson zu haben, die im Interesse der Familie agiert.

Mit welchen Herausforderungen kämpfen Sie derzeit?

Wir beschäftigen uns momentan sehr intensiv mit den Fragen: Anhand welcher konstanten und variablen Kriterien steuert und kontrolliert man den Erfolg der Verwalter, und welche Konsequenzen werden gezogen, wenn die vorab definierten Ziele nicht erreicht werden?

Kann man über die reine Verwaltung des Familienvermögens eine neue Identifikation schaffen, die die Familie zusammenhält?

Wenn es allein darum geht, eine gewisse Rendite zu erwirtschaften, ist das aus meiner Sicht zu wenig. Dann muss man noch etwas anderes finden, das die Familie zusammenhält. Wir stecken noch mitten in dem Prozess der Identitätsfindung. Wir fragen uns, ob wir mit der gegenwärtigen Situation als Familie zufrieden sind oder ob wir das vorhandene ausbauen oder zusätzlich etwas Neues schaffen wollen. Das ist aber eher ein Thema für die jüngere Generation.

Welche Lehren haben Sie für sich gezogen?

Wir sind eine Unternehmerfamilie geblieben. Dennoch wäre es gut gewesen, eine externe Person zu haben, die uns all diese wichtigen Fragen im Vorfeld gestellt hätte und uns auf den enormen Veränderungsprozess mit dem neuen Mindset aufmerksam gemacht hätte, dann wäre uns die eine oder andere Diskussion erspart geblieben. ■

Vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie

Rodenstock wurde 1877 von Josef Rodenstock in Würzburg gegründet, damals als Hersteller verschiedener optischer Produkte, unter anderem Brillen. 2003 geriet das Unternehmen wegen geschäftlicher Schwierigkeiten in den USA in eine schwere Krise. Familienvorstand und Unternehmenschef Randolph Rodenstock – Vertreter der vierten Generation – verkaufte 2003 zunächst 49 Prozent und ein Jahr später weitere 36 Prozent der Unternehmensanteile an den Finanzinvestor Permira. 2007 verkaufte die Familie auch die restlichen 10 Prozent. Zwei Jahre später gründeten sieben Familienmitglieder die Rodenstock Vermögensverwaltungs GmbH & Co. KG in München. Beatrice Rodenstock, Mitglied der fünften Generation, wurde mit ihrem Vater, Randolph Rodenstock, Geschäftsführende Gesellschafterin. Beatrice Rodenstock ist Gesellschafterin der Familienholding Optische Werke G. Rodenstock und Gründerin und Geschäftsführende Gesellschafterin der Rodenstock-Gesellschaft für Familienunternehmen mbH. In den vergangenen zwölf Monaten erarbeitete die Familie Rodenstock eine Familienverfassung zur Anlage ihres Vermögens. ■

EIN NEUER KLANG

Die ganzheitliche Vermögensbetreuung von Unternehmern für Unternehmer

- Loyal, unabhängig und ausschließlich Ihren Interessen verpflichtet
- Finanzanlagen und Sachwerte – unser Team ist kompetent und erfahren

TRESONO – Anwalt und Treuhänder Ihres Vermögens
Im Zusammenspiel mit Ihnen wie in einem guten Orchester



TRESONO FAMILY OFFICE AG
Konrad-Adenauer-Ufer 41–45, 50668 Köln
Telefon +49 221 / 27722–0
www.tresono.de

 **TRESONO**
FAMILY OFFICE