

# Unternehmerisches Familienvermögen



# Einleitung

Die veränderte geopolitische Situation und die daraus resultierenden Friktionen stellen auch sehr vermögende Privatpersonen, sog. Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI), und deren Family Offices vor erhebliche Herausforderungen. Anlagemöglichkeiten müssen auf den Prüfstand gestellt und möglicherweise angepasst werden. Gleichzeitig stellt sich auch im Hinblick auf Cyberangriffe, Nachhaltigkeit, Künstliche Intelligenz und die aktuelle erbschaftsteuerliche Debatte die Frage, ob das Vermögen zukunftssicher aufgestellt ist.

Wie sich vermögende Privatpersonen und ihre Family Offices auf dieses schwierige Marktumfeld ausrichten, haben wir in unserer Umfrage „Unternehmerisches Familienvermögen zukunftssicher aufstellen“ untersucht, dafür haben wir Ende 2023 knapp 100 Vermögensinhaber:innen sowie Mitarbeitende von Single- und Multi-Family Offices befragt.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Im Folgenden fassen wir alle Teilnehmer:innen mit dem Begriff „Family Office“ zusammen.

# Erfolgreich trotz schwierigem Umfeld

Ungeachtet der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hat sich das verwaltete Vermögen der teilnehmenden Family Offices in den letzten zwei Jahren positiv entwickelt: 84 % sind gewachsen, davon mehr als ein Fünftel (22 %) über 10 % p. a.

Damit wurde trotz hoher Inflation der Kapitalerhalt sichergestellt. Dafür setzen die Befragten überwiegend auf ein breit diversifiziertes Portfolio, lediglich 13 % der Family Offices fokussieren sich auf nur ein bis zwei Anlageklassen. 22 % der befragten Family Offices zielen im Rahmen ihrer Anlagestrategie auf Renditemaximierung. Nachhaltigkeit und Philanthropie spielen für die meisten dagegen nur eine untergeordnete Rolle. Leider, könnte man schlussfolgern, schließlich haben vermögende Personen Spielraum, wirklich etwas zu bewirken.

Abb. 1 **Prioritäten der verfolgten Anlageziele des Vermögens**





# Anlagekriterien und qualifizierte Mitarbeiter – Ja, aber nicht überall

Um diese Ziele zu erreichen, verfolgen 47 % der befragten Family Offices einen stringenten Anlageprozess. Sie verfügen also über formelle Regeln, Kriterien und Ziele, nach denen Investmententscheidungen getroffen werden. Aber auch ohne diese strikten Vorgaben gibt es in allen weiteren Family Offices Spielraum, um Anlageentscheidungen bei Bedarf opportunitätsgetrieben wahrnehmen zu können.

Die Verwaltung großer Vermögen erfordert gerade unter den komplexen und sich schnell verändernden Rahmenbedingungen spezifische Qualifikationen. Daher setzen zwei Drittel der befragten Family Offices auch auf spezifisch ausgebildete Mitarbeitende mit einer entsprechenden Ausbildung (z. B. CFA, CAIA, CFP o.ä.). Im Umkehrschluss bedeutet das allerdings auch, dass immerhin ein Drittel der Family Offices nicht auf das notwendige Know-how zurückgreifen, um das Vermögen professionell zu managen.

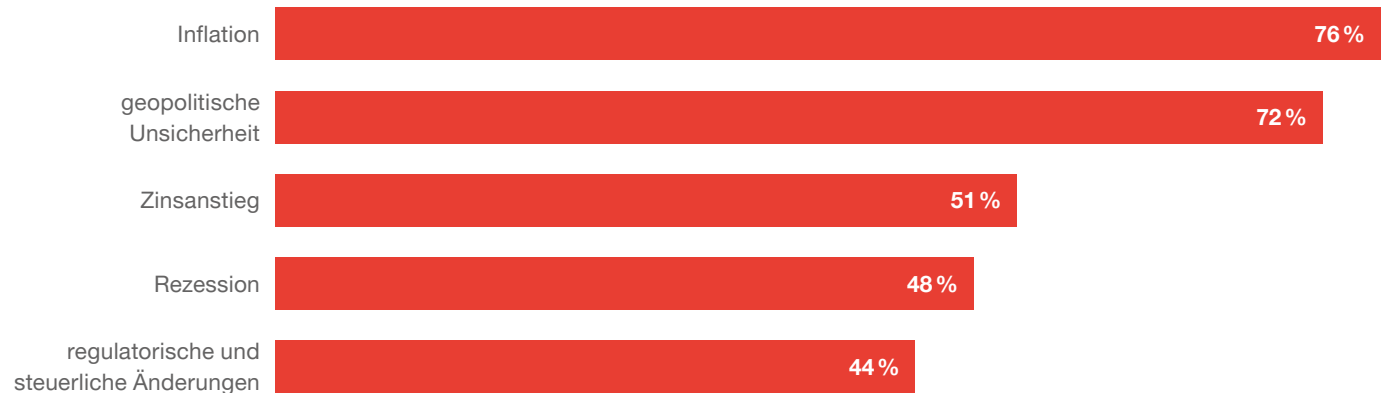
# Inflation als größter Wertvernichter

Als größte Gefahr für den Erhalt des Vermögens sehen die Vermögensverwalter und die Inhaber großer Vermögen die Inflation. Aus gutem Grund, schließlich erreichte die Inflation 2022 einen für Jahrzehnte unbekanntenen historischen Höchststand von knapp 7 % in Deutschland, in den USA lag die Preissteigerungsrate zur gleichen Zeit sogar bei über 8 %. Auch wenn sich die Inflation im Jahr 2023 sukzessive abmilderte, verursachte sie gerade in den letzten zwei Jahren einen enormen realen Wertverlust des verwalteten Vermögens, der nur durch eine entsprechend risikobehaftete Anlagestrategie kompensiert werden konnte.

Als nahezu ebenso herausfordernd beurteilen die befragten Family Offices die geopolitischen Unsicherheiten, die sicherlich durch den erst nach der Befragung eskalierten Nahost-Konflikt an Bedeutung zugenommen haben. Mehr als die Hälfte sieht auch im Zinsanstieg der US-amerikanischen Notenbank Fed und der EZB infolge der Inflation eine Herausforderung, gefolgt von einer anhaltenden Rezession sowie regulatorischen und steuerlichen Anforderungen.

Als weniger wichtig werden technologische Disruptionen etwa durch Künstliche Intelligenz (14 %), Familienkonflikte (16 %) und selbst Cyberrisiken angesehen. Hierin sehen nur 23 % eine reelle Gefahr für das angelegte Vermögen.

Abb. 2 Die fünf größten Herausforderungen für das Vermögen



„Nichts ist beständiger als der Wandel. Damit auch hochvermögende Familien und Family Offices zukunftssicher aufgestellt sind, müssen sie ihre Hausaufgaben ernst nehmen. Bei vielen zeigt sich noch Optimierungspotential bei den Themen Cyber-Sicherheit, Mitarbeiterentwicklung, Notfallvorbereitung, Family Governance, ESG und digitalem Reporting.“

**Stephan Gerwert,**  
Director, Leiter Family Office Services, PwC Deutschland

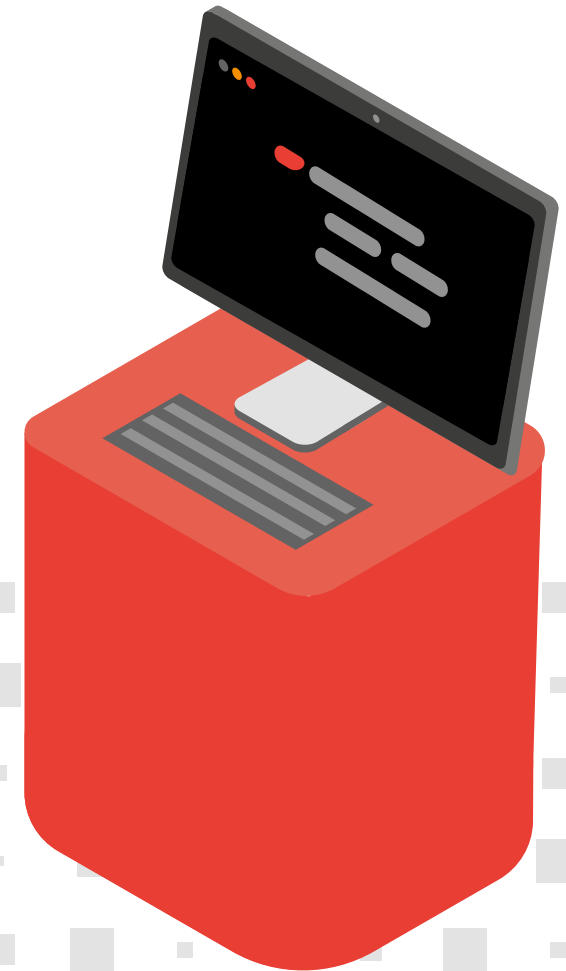
# Cyber Risiken: Drohende Gefahren werden unterschätzt – wie so oft

Das steht im krassen Missverhältnis zu den aktuellen Ergebnissen des PwC Global CEO-Survey. Demnach beurteilen 42 % der deutschen CEOs Cyber-Risiken als größte Bedrohung für ihr Unternehmen, noch vor geopolitischen Konflikten, dem Klimawandel (je 28 %) und makroökonomischer Volatilität (23 %).

Diese Unterschätzung von Cyber-Risiken dürfte auch daran liegen, dass bisher nur ca. 10 % der Befragten mit Cyber-Angriffen konfrontiert wurden, sei es auf privater Seite oder auf Seiten des Family Office. Zudem dominiert bei den meisten Vermögensverwaltern und Family Offices nach wie vor die Überzeugung, dass für sie mangels Größe und Bekanntheit keine Gefahr von Cyber-Angriffen ausgeht. Ein Trugschluss. Schließlich suchen Hacker systematisch nach Schwachstellen in IT-Systemen.

Weniger geschützte mittelständische Betriebe und Family Offices sind hier besonders attraktiv, da es im Vergleich zu Konzernen weit weniger aufwändig ist, an sensible Daten zu kommen.

Ganz überlassen Family Offices sich aber nicht dem Schicksal: Immerhin verfügen 80 % über Sicherheitsregeln, 63 % erfassen sämtliche eingesetzten internetfähigen Geräte und überprüfen diese regelmäßig auf ihre Sicherheit. Zudem schulen 65 % ihre Mitarbeitenden im Umgang mit den Gefahren von Cyber-Angriffen. Und 51 % haben doppelte Backups, sollte es einmal zu einem Cyber-Vorfall kommen. Dass sich aber nur jedes dritte Family Office von Experten beraten lässt, zeigt, dass hier noch Verbesserungsbedarf besteht.



# Ohne Plan und mit viel Risiko in die ungeklärte Nachfolge

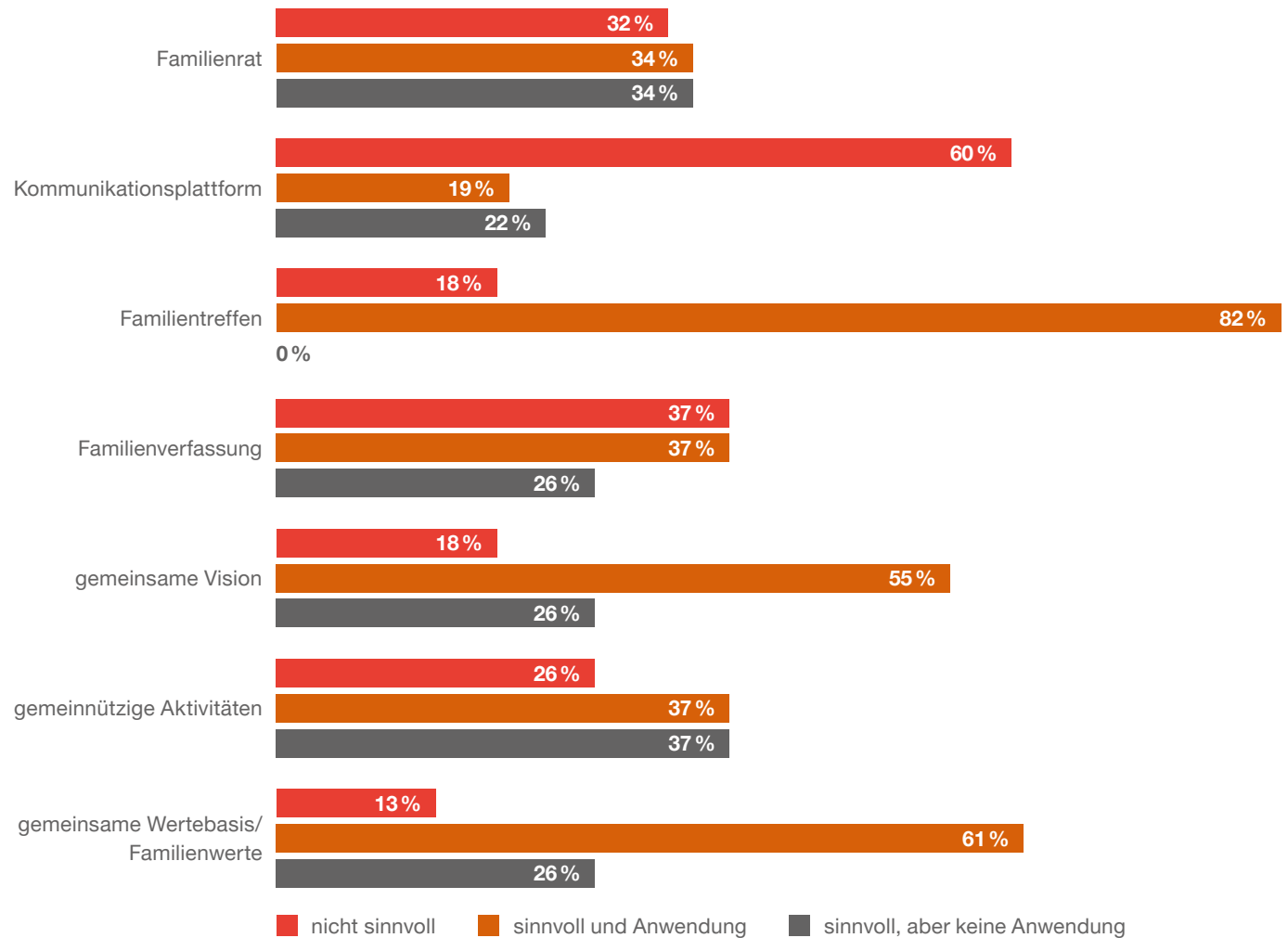
Eine weitere Gefahr für das verwaltete Vermögen geht auch davon aus, dass die Mehrheit der Family Offices (60 %) über keinen dezidierten schriftlichen Notfallplan für unvorhergesehene Ereignisse (z. B. Scheidung, Unfall ...) verfügt.

Dazu kommt, dass in etwa der Hälfte der befragten Family Offices die bereits volljährigen Erben oder Begünstigten nicht ausreichend oder nur teilweise auf ihre Rolle in der Vermögensverwaltung vorbereitet sind und 45 % im Hinblick auf die steuerlichen und rechtlichen Implikationen einer Nachfolge nicht oder nur bedingt gut informiert sind.

Im Fall eines unvorhergesehenen Notfalls kommt es damit nicht nur zu einem Vakuum in der Vermögensverwaltung. Auch fehlt es in vielen Family Offices an erforderlichem Wissen, um das Vermögen im Sinne der Zielsetzung des Vermögenserhalts an die nächste Generation weiterzugeben.

Während es bei Cyber und Nachfolge offenbar an Kenntnis über die entsprechenden Risiken von Sicherheits- bzw. Regelungslücken fehlt, ist der Umgang mit Family Governance Themen bei 30 % der Befragten nachlässig. Denn zwar hält die überwältigende Mehrheit der befragten Vermögensinhaber und -Verwalter eine gemeinsame Wertebasis, eine Familienverfassung, gemeinsame Aktivitäten, einen Familienrat und eine gemeinsame Vision für wichtig, um den langfristigen Familienzusammenhalt sicherzustellen. Dennoch finden diese Themen im Schnitt bei jedem Dritten keine Anwendung (s. Abb. 3).

Abb. 3 Family Governance Instrumente







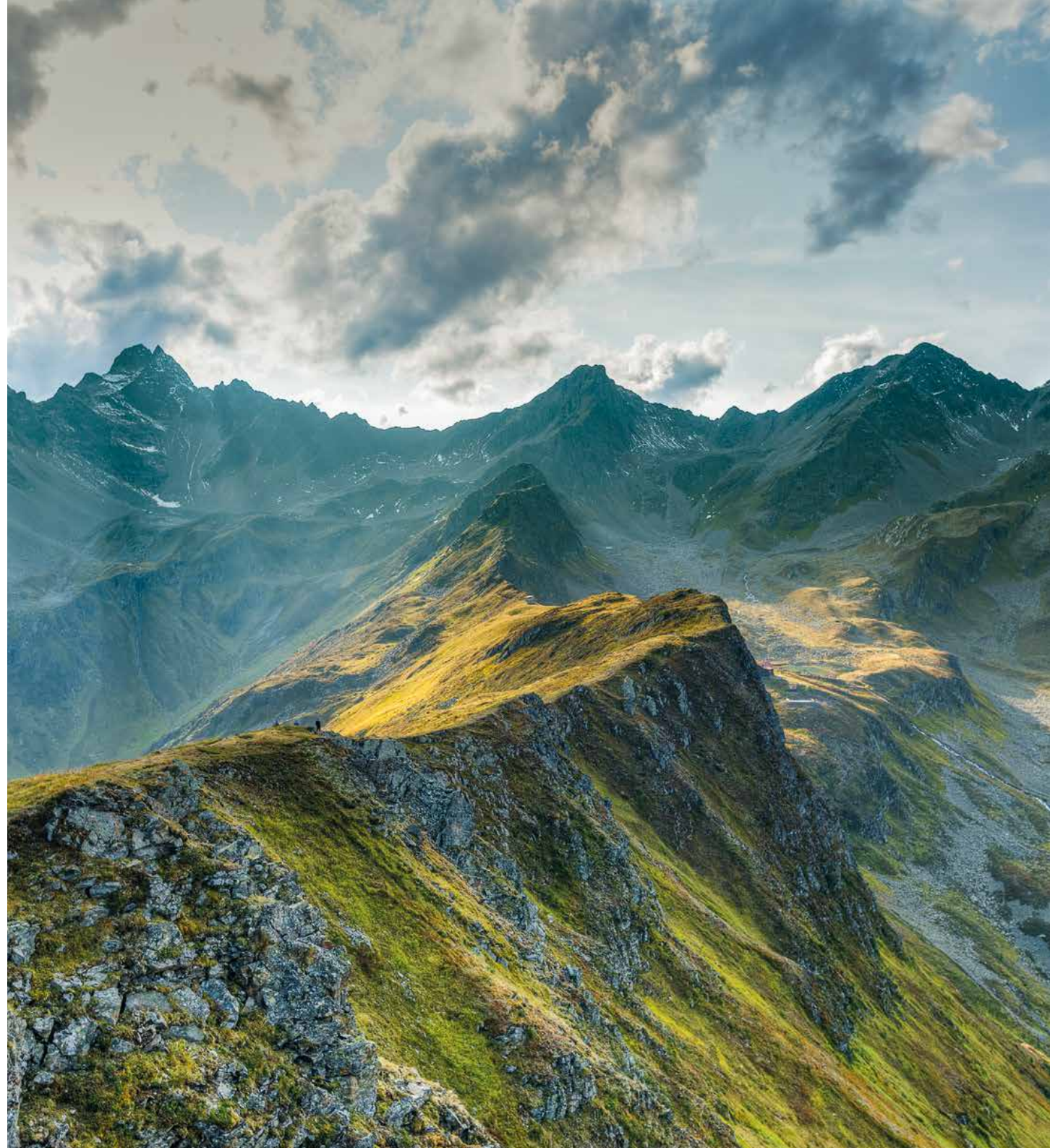
## Nachhaltigkeit: In der Theorie ja, aber die Praxis sieht anders aus

Auch beim Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen klafft eine Lücke zwischen Schein und Sein. Die Frage, ob sie für eine effektive Governance, positive Umweltauswirkungen oder auch soziale Aspekte eine geringere Rendite in Kauf nehmen, bejahen 75 % der befragten Family Offices. Die bisherige Anlagepraxis spricht allerdings eine andere Sprache. Denn die Mehrheit der befragten Family Offices (zwei Drittel) legt den Großteil ihres Vermögens nicht nach Impact-Kriterien an. Unter allen befragten Family Offices findet sich auch nur ein Vermögensverwalter, der sich vollständig auf nachhaltige Anlagen konzentriert. Auch in dieser Hinsicht können Family Offices noch mehr bewirken.



# Reporting: Gute Fortschritte, aber noch nicht überall

Handlungsbedarf besteht für jedes vierte befragte Family Office auch beim Thema Vermögensreporting. Zwar haben die meisten Vermögensverwalter in den letzten Jahren in ihr Reporting und Controlling investiert: 43 % nutzen eine spezialisierte Software, die sie selbst verwalten, 30 % lassen ihre Software extern administrieren. Dass nach wie vor 25 % ihr Reporting Excel-basiert durchführen, ist gerade in der aktuellen Zeit aber besonders bedenklich. Durch ein digitales Vermögens-Reporting und -Controlling und das möglichst in Echtzeit ist ein umfassender Einblick in das Gesamtvermögen möglich, Risiken lassen sich schnell ermitteln und – falls nötig – beseitigen. Dabei soll das digitale Vermögens-Reporting-Tool nicht nur Mittel zum Zweck sein. Vielmehr soll es die verfügbaren Daten umfassend nutzbar machen, etwa für automatisiertes Accounting, Bewertungen von Investments und Grundvermögen oder zur Darstellung der latenten Erbschaftsteuerbelastung.





# Fazit und Handlungsempfehlungen

Die befragten Family Offices haben die vergangenen zwei Jahre ungeachtet der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gut überstanden und blicken auf eine solide Entwicklung ihrer Portfolien zurück. Dass dies auch in Zukunft so bleibt, ist allerdings alles andere als sicher. Im Rahmen der Umfrage haben wir sechs zentrale Bereiche identifiziert, in denen Family Offices Schwächen aufweisen, die – wenn sie nicht adressiert werden – Risiken für die Zukunftsfähigkeit des Vermögens implizieren. Wenn sie hier ihre Hausaufgaben machen, sollten sie auch für die Zukunft robust aufgestellt sein.

- Cyber-Sicherheit ernst nehmen
- Mitarbeiter besser schulen
- Notfallkoffer etablieren
- Family Governance Instrumente implementieren
- Worten Taten folgen lassen und nach ESG-Kriterien handeln
- Reporting nicht vergessen

## Ihre Ansprechpartner



**Uwe Rittmann**  
Partner  
Leiter Familienunternehmen  
und Mittelstand  
PwC Deutschland  
Tel.: +49 211 981 1998  
uwe.rittman@pwc.com



**Stephan Gerwert**  
Director  
Leiter Family Office Services  
PwC Deutschland  
Tel.: +49 171 6519034  
stephan.gerwert@pwc.com

### Wir sind dafür da, Sie noch besser zu machen!

PwC gilt als führender Partner für Familienunternehmen und den Mittelstand. Seit über 25 Jahren verfügen wir über einen eigenen Geschäftsbereich für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien mit einem einzigartigen Netzwerk an dezidierten Expert:innen, die speziell für die Arbeit mit Familienunternehmen ausgebildet sind – und das weltweit.

Unser ganzheitlicher Beratungsansatz von der Strategie zur Umsetzung synchronisiert die Interessen des Unternehmens und der Inhaberfamilien und ist damit exakt auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten.

Die Arbeit für Familienunternehmen und Mittelstand bedeutet für uns Verpflichtung und Verantwortung – und ist bei uns „Chefsache“. Uwe Rittmann leitet den Bereich in Deutschland bundesweit.

