

# Family Offices

Roland  
Berger



## Unsichere Zeiten

Herausforderungen und Chancen für  
Family Offices in Krisenzeiten

---



INTERVIEWS  
S. 10 & S. 13

## In aller Kürze

**Pandemie, geopolitische Verwerfungen, Energie- und Rohstoffknappheit sowie Inflation und Zinserhöhungen: Diese neuen Herausforderungen sind vielfältig ausgeprägt und beeinflussen zunehmend auch Single Family Offices (SFOs). Letztere geraten durch diese Ungewissheiten verstärkt unter Druck und müssen gegensteuern. Das ist nur eine der Kernaussagen der aktuellen Family-Office-Studie von Roland Berger. Befragt wurden über 140 Family Offices in Deutschland, Österreich und der Schweiz, in Zusammenarbeit mit dem Institut für Familienunternehmen und Mittelstand der WHU.**

**Trotz der Herausforderungen wollen 44% der Studienteilnehmer ihr Engagement bei Direktbeteiligungen auch zukünftig erhöhen – ein Trend, der bereits seit einigen Jahren zu beobachten ist und in der letzten Roland Berger SFO-Studie bestätigt wurde. Während die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie nicht mehr als bestimmend erachtet werden, geht die Mehrheit der SFOs davon aus, dass vor allem die Energie- und Rohstoffkrise weiterhin große Auswirkungen haben wird (89%). Denn die Versorgungsengpässe können sowohl den Erfolg des eigenen Familienunternehmens als auch der Portfoliobeteiligungen negativ beeinflussen.**

**Weiterhin werden die Herausforderungen aufgrund geopolitischer Verwerfungen und der Zinsentwicklung von jeweils mehr als 80% der Studienteilnehmer als wichtig oder sogar sehr wichtig eingeschätzt. Ähnlich bedeutend erachten die Befragten das schwelende Risiko einer Rezession.**

**Um künftig weiterhin erfolgreich zu sein, müssen SFOs flexibler werden und auf die neuen Rahmenbedingungen schneller und präziser reagieren. Neben der Anpassung der Asset Allokation hin zu einer aktiveren Mitgestaltung müssen Investitionen vor allem krisensicher und langfristig sein. Die Investitionen in resiliente Megatrends wie bspw. grüne Technologien oder Medizin und Gesundheit können hierbei eine entscheidende Rolle spielen. Weiterhin kann die verstärkte Zusammenarbeit mit anderen SFOs, bspw. im Rahmen von Club Deals, Möglichkeiten eröffnen, dem gestiegenen Kosten- und Zinsdruck stärker als durch rein interne Optimierungen entgegenzuwirken. Letztere sind jedoch ebenfalls unabdingbar, um in volatilen Zeiten bestehen zu können.**

**In jedem Fall gilt: Mit der richtigen Strategie und Aufstellung kann die aktuelle Krise eine Chance für Family Offices sein!**

# Single Family Offices stehen einer Vielzahl an Herausforderungen gegenüber

Die Herausforderungen für SFOs nehmen zu: Neben der fortschreitenden Digitalisierung, die für rund die Hälfte der Befragten eine hohe Relevanz, hat und dem Klimawandel (41%) kommen nun weitere Faktoren hinzu. Zuerst verursachte die Pandemie schwere Verwerfungen an den globalen (Kapital-)Märkten. Wiederkehrende Lockdowns führten zu abrupten Ausfällen in den Wertschöpfungs- und Lieferketten, und in einigen Branchen brachen sowohl die Produktion als auch die Nachfrage teilweise vollständig zusammen. Während die Nachwirkungen der Pandemie heute noch in vielen Bereichen zu spüren sind, ist die Sorge um die pandemische Entwicklung für die Mehrheit der SFOs nicht mehr das bestimmende Thema – fast drei Viertel der Befragten erachten den Einfluss der pandemischen Situation auf das Marktumfeld nur noch als gering.

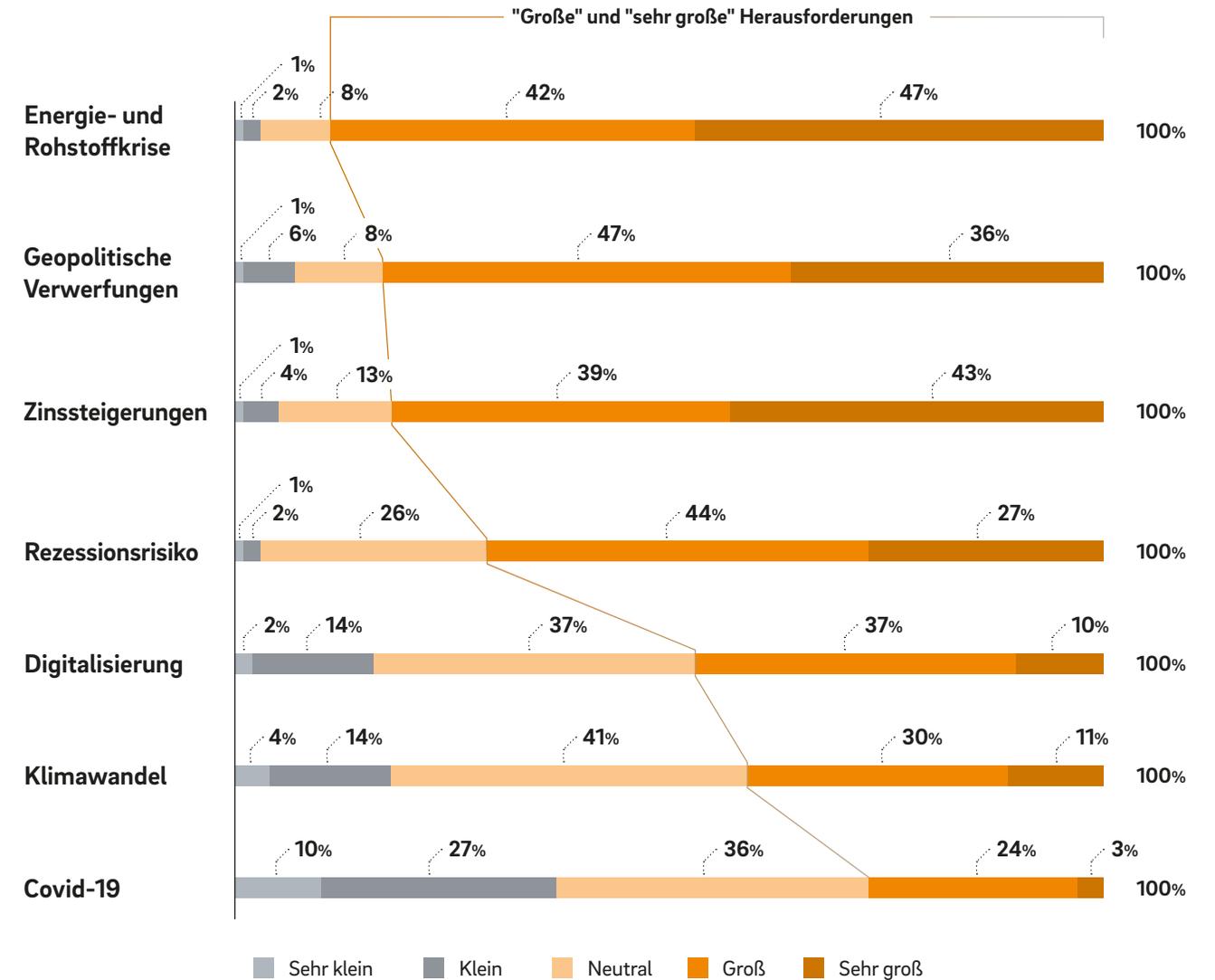
Vielmehr sehen sich die Studienteilnehmer mit den Auswirkungen durch den Ukrainekrieg konfrontiert, die sowohl das eigene Familien- als auch die Beteiligungsunternehmen betreffen. Der Grund: Instabile Lieferketten und Warenströme sowie Versorgungsengpässe bei Energie und Rohstoffen führen zu sprunghaft steigenden Preisen und bedrohen die Produktion und Logistik vieler Unternehmen. Fast 90% der Befragten schätzen die Auswirkungen der Energie- und Rohstoffkrise daher als hoch bis sehr hoch ein. Die Forderung nach mehr Energieunabhängigkeit und dem Ausbau erneuerbarer Energien rückt damit auch bei SFOs immer mehr in den Fokus.

Ebenso wichtig sind die weiteren Entwicklungen am Kapitalmarkt. Gerade SFOs, die aktiv in Direktbeteiligungen investieren, geraten durch die Ungewissheit über die weitere Zinsentwicklung zunehmend unter Druck. Nachdem die Nullzinspolitik der Notenbanken jahrelang für hohe Liquidität und attraktive Finanzierungsbedingungen sorgte, bremsen die steigenden Zinsen den Beteiligungsmarkt nun aus. Und die Aussichten bleiben düster, nachdem alle Wirtschaftsinstitute ihre Konjunkturprognosen für 2023 drastisch reduziert haben. Über 80% der SFOs

**Die drei relevantesten Herausforderungen für Family Offices sind: Energie- und Rohstoffkrise, geopolitische Verwerfungen und Zinssteigerungen. Covid-19 wird nicht mehr als bestimmend erachtet.**

## Herausforderungen in volatilem Umfeld

Zentrale Herausforderungen für Family Offices nach Relevanz (Mehrfachnennung möglich)



Quelle: Roland Berger

schätzen die Auswirkungen steigender Zinsen daher hoch bis sehr hoch ein. Hinzu kommt die Angst vor einer Rezession im kommenden Jahr, die das Marktumfeld für SFOs ebenfalls negativ beeinflussen kann, glauben mehr als 70% der Befragten. Die Gefahr stei-

gender Insolvenzen kann deshalb auch für SFOs und ihre Beteiligungsunternehmen zu einem zusätzlichen Problem werden.

# Neue Rahmenbedingungen erfordern mehr Flexibilität in Strategie und Aufstellung

SFOs agieren derzeit also in einem höchst volatilen Umfeld mit steigenden Kosten und Zinsen sowie hoher Inflation. Um ihrem Ziel – dem langfristigen Erhalt von Vermögen – trotz hoher Inflationsraten auch künftig gerecht werden zu können, müssen sie daher flexibel auf die neuen Rahmenbedingungen reagieren. Denn: Mit der richtigen Anlagestrategie können diese Herausforderungen auch Chancen bieten. Die wichtigsten Hebel sind – neben der Anpassung der Asset Allokation bzw. der Neuausrichtung des Investmentfokus –, auch potenzieller Synergien mit anderen SFOs zu nutzen sowie weitere interne Optimierungen, um dem gestiegenen Kosten- und Zinsdruck entgegenzuwirken.



## 1 Anpassungen der Asset Allokation

Viele Anlagen, die einst als sicher und rentabel galten, kommen für SFOs heute aufgrund der gestiegenen Inflation weniger infrage. So verlieren unter

### SFOs agieren in einem volatilen Umfeld ...

... und müssen mithilfe von vier Kernhebeln flexibel auf die neuen Rahmenbedingungen reagieren, um ihren Zielen langfristig gerecht werden zu können.



Asset Allokation



Investmentfokus



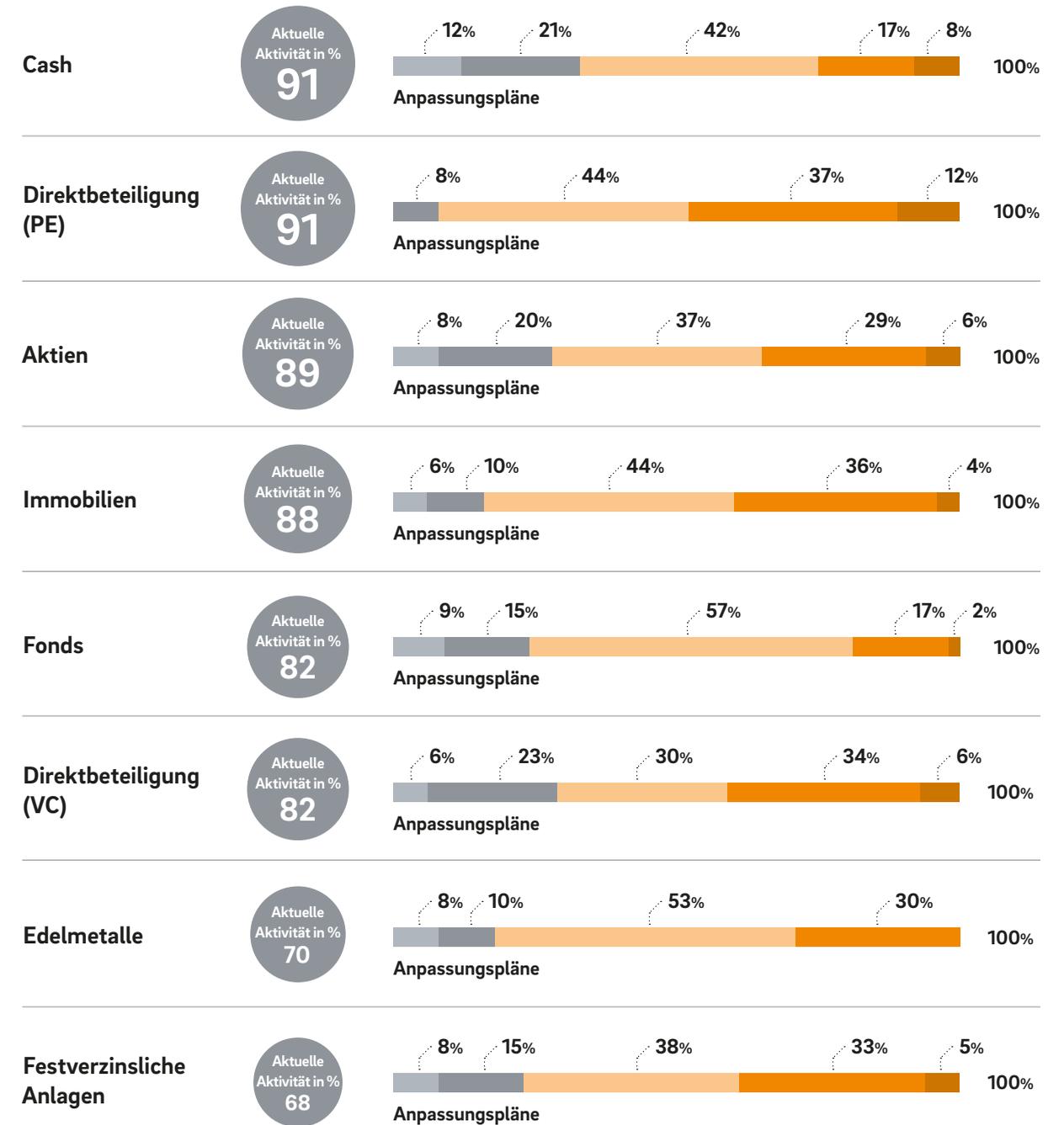
Zusammenarbeit



Interne Optimierung

## Aktivität der Family Offices in der jeweiligen Assetklasse sowie Anpassungspläne

Veränderung in der Asset Allokation (Mehrfachnennung möglich)



Relevanz unter den Befragten

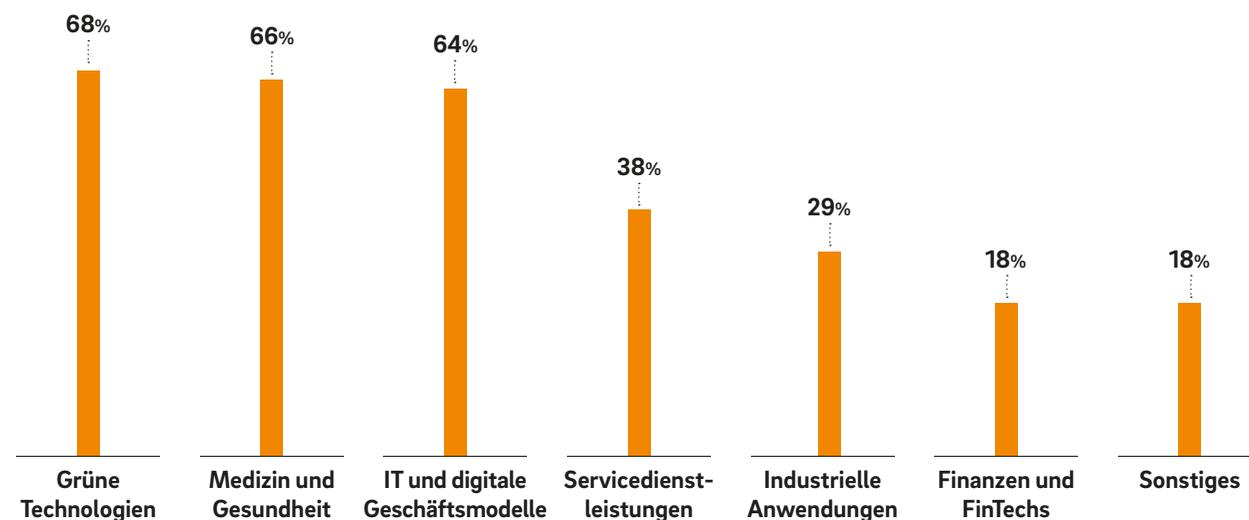
anderem festverzinsliche Anlagemöglichkeiten an Attraktivität. Mehr als 30% der Befragten verzichten aktuell bereits auf diese Anlageoption. Und von den SFOs, die momentan in festverzinsliche Anlagen investiert sind, planen mehr als 60% diese nicht zu erhöhen oder sogar (stark) zu verringern.

Dagegen setzt sich der bereits in unserer ersten Studie 2021 beschriebene Trend zu mehr Direktbeteiligungen an Unternehmen weiter fort. Direktbeteiligungen haben, vor dem Hintergrund zunehmender Professionalisierung von SFOs und des gesunkenen Vertrauens gegenüber Banken, bereits vor Jahren zugenommen. Auch im aktuell volatilen Umfeld sind sie für viele SFOs eine interessante Anlagemöglichkeit: Für die direkte Beteiligung an Unternehmen, sei es PE oder VC, erwarten die Studienteilnehmer über alle Assetklassen hinweg weiterhin den stärksten Zuwachs. Fast die Hälfte der Befragten plant, vermehrt in Direktbeteiligungen (PE) zu investieren.

Auch Direktbeteiligungen in Form von Venture Capital sind keine Seltenheit mehr – rund 40% der SFOs planen hier, ihr Engagement zu verstärken. Der

## Stärkung des Investmentfokus

Fokussierte Investitionsfelder für Family Offices  
(Mehrfachnennung möglich)



Quelle: Roland Berger

Grund: Start-ups haben niedrigere Bewertungen als etablierte Unternehmen und stellen daher eine attraktive Investmentoption dar. Der Nachteil: Investitionen in junge Unternehmen sind typischerweise mit höheren Risiken verbunden. Daher ist eine ehrliche und offene Diskussion zur Risikostrategie mit der Familie und dem SFO-Management unabdingbar.

Allerdings werden Unternehmensbeteiligungen generell immer komplexer. In vielen Branchen liegen die Bewertungen weiterhin auf einem sehr hohen Niveau. Dagegen wird die Finanzierung aufgrund gestiegener Zinsen teurer und schwieriger, und viele Banken sind bei der Kreditvergabe zunehmend zurückhaltender. Für SFOs kann dies allerdings auch eine Chance im Wettbewerb mit klassischen PE-Fonds sein. Denn sie engagieren sich in der Regel mit mehr Eigenkapital und haben mit durchschnittlich 19 Jahren einen weitaus längeren Anlagehorizont und somit eine andere Anlagephilosophie als PE-Investoren. Für weitere Details zur Abgrenzung von SFOs und PE-Investoren verweisen wir auf unsere SFO-Studie von November 2021.

## 2 Verschiebungen im Investmentfokus

Auch mit Blick auf den Investmentfokus sind neue Trends deutlich erkennbar, denn immer mehr SFOs richten sich neu aus. In der Vergangenheit lag der Investitionsschwerpunkt oftmals auf Unternehmen aus der Industrie der Eigentümerfamilie. Durch die Einbringung von Branchenwissen, persönlichen Kontakten und eigenen unternehmerischen Erfahrungen sollen unter anderem Synergien zwischen den einzelnen Portfolio-Unternehmen erzielt werden. Bei SFOs, die bereits von der jüngeren Generation geführt werden, spielen bei Investitionsentscheidungen dagegen zunehmend auch andere Kriterien wie Nachhaltigkeit und Zukunftstechnologien eine größere Rolle. Daher investieren sie verstärkt in Branchen, die besser in ihr Wertesystem passen und im aktuell herausfordernden Umfeld besser geeignet erscheinen, langfristig zum Erfolg des SFOs beitragen zu können. So treibt bspw. die aktuelle Energiekrise das Interesse an Investments in grüne Technologien zusätzlich an.

Als besonders interessant erachten die Studienteilnehmer Investitionen in grüne Technologien (68%), Medizin und Gesundheit (66%) sowie IT und digitale Geschäftsmodelle (64%). Ebenfalls interessante Investitionsfelder sind für einige Befragte die Bereiche Infrastruktur, Energie und Bildung (enthalten in "Sonstiges"). Hiermit werden langfristige Megatrends bedient, die tendenziell weniger von den aktuellen Herausforderungen betroffen sind und gut zum langfristigen Investmentzeitraum von SFOs passen. Dagegen verlieren bspw. Investitionen in Servicedienstleistungen (38%) oder industrielle Anwendungen (29%), die traditionell eher zyklischer Natur sind, sowie Finanzunternehmen und FinTechs (18%) an Bedeutung.

**Grüne Technologien,  
Medizin und Gesundheit  
sowie IT und digitale  
Geschäftsmodelle sind die  
bevorzugten Investitions-  
felder für Family Offices**

Hinzu kommt, dass die Bedeutung von ESG (Environment, Social, Governance)-Kriterien bei der Auswahl potenzieller Investments insgesamt zugenommen hat. Dabei geht es allerdings nicht nur um rein grüne Technologien. Vielmehr sollen die Zielunternehmen die Themen Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung als Ganzes in ihrer Unternehmenspolitik verankern. Vor dem Investmentprozess müssen SFOs daher umso mehr klare Auswahlkriterien definieren, die auf den Werten der Eigentümerfamilie basieren, um potenzielle Zielunternehmen überhaupt richtig bewerten und auswählen zu können. Die Schwierigkeit dabei: Unternehmen zu identifizieren, die eben doch nicht so umweltfreundlich und verantwortungsbewusst sind, wie sie vorgeben (Greenwashing). Umfassende und tiefgehende Prüfungen potenzieller Targets werden daher umso wichtiger und sind bei der Durchführung einer Due Diligence ein zunehmend kritischer Bestandteil.

## Interview mit Justus Jandt



PARTNER BEI  
ROLAND BERGER

### Herr Jandt, was treibt Family Offices aktuell um?

**JJ:** Wie schon im letzten Jahr sehen wir einen fortgesetzten Wandel hin zu aktiven Investments wie Direktbeteiligungen. Die aktuell steigenden Zinsen sind auf den ersten Blick zwar nicht hilfreich, können gerade für SFOs aber auch eine Chance sein, weil sie grundsätzlich einen höheren Eigenkapitalanteil, im Gegensatz zu PE-Fonds, einbringen. Durch ihren längeren Anlagehorizont sind sie darüber hinaus in der Lage Krisen "auszusitzen". Das könnte auch ein Grund sein, warum rund 45% unserer Studienteilnehmer in Zukunft mehr in PE investieren wollen. Allerdings sind momentan die Bewertungen teilweise noch sehr hoch. Mit Blick auf eine drohende Rezession könnte sich das aber schnell ändern.

### Gibt es auch Veränderungen im Bereich der Direktbeteiligungen?

**JJ:** Definitiv. Viele SFOs überarbeiten aktuell ihren Investmentfokus und ihre Investments in Bereichen wie grüne Technologie, Medizin und Gesundheit sowie Digitales gewinnen an Bedeutung, auch für SFOs mit einer Historie in anderen Branchen. Wir gehen davon aus, dass dieser Wandel auch mit dem Generationswechsel, der in vielen Family Offices zu beobachten ist, zu tun hat. Bei SFOs, die bereits von der jüngeren Generation geführt werden, stehen bei Investitionsentscheidungen andere Kriterien im Vordergrund als noch bei den Gründergenerationen.

### Welche Kriterien sind das im Einzelnen?

**JJ:** Für jüngere Investoren sind beispielsweise Nachhaltigkeit und Zukunftstechnologien wichtige Themen. Hinzu kommt, dass die Bedeutung von ESG, also Umwelt, soziale Aspekte und gute Unternehmensführung, bei der Auswahl potenzieller Investments insgesamt zugenommen hat. Deshalb ist es so wichtig, vor dem Investmentprozess klare Auswahlkriterien zu definieren, um potenzielle Zielunternehmen überhaupt richtig bewerten und auswählen zu können.

### Was bedeutet das für die Praxis?

**JJ:** Die Screenings potenzieller Unternehmen werden komplexer und umfassender, weil die Märkte immer unsicherer werden, in neue Branchen investiert werden soll und zusätzliche Kriterien wie ESG genau analysiert werden müssen. Eine Due Diligence wird dadurch kritischer und erfordert zusätzliches Know-how.

### Eine neue Generation von Familienunternehmern rückt nun also in Positionen, durch die sie mehr Mitspracherecht hat oder einfordert. Was ändert sich dadurch?

**JJ:** Wir sehen, dass eine neue Generation heranwächst, die aktiv in der Entscheidungsfindung des Family Office mitwirkt. Die jüngere Generation geht an das Thema oft anders heran. Sie engagiert sich stärker und will aktiver Entscheidungen vorantreiben. Für sie ist das Family Office ein Vehikel, um unternehmerisch tätig zu sein und sich verwirklichen zu können. Auch das ist ein Grund, warum sich der Branchenfokus ändert und neue Geschäftsmodelle in den Mittelpunkt rücken.

### Welche Implikationen hat dies für Family Offices aus Ihrer Sicht?

**JJ:** In unserer letzten Studie im November 2021 haben wir uns schwerpunktmäßig mit der Professionalisierung von Family Offices befasst. Da hat sich in den letzten Jahren viel getan. Dennoch müssen sich die neuen Investitionsziele und die zunehmende Orientierung an Nachhaltigkeit natürlich auch in den Prozessen widerspiegeln. Ebenso wichtig ist die Neugestaltung der Governanceprozesse, die eine aktive Mitwirkung überhaupt erst ermöglichen.

3

## Zusammenarbeit zwischen SFOs als Chance begreifen

Vor dem Hintergrund einer sich weiter verschiebenden Asset Allokation und der aktuell hohen Bewertungen sind in manchen Fällen Investitionssummen erforderlich, die von einem einzelnen SFO nicht realisiert werden können. Um ein Investment dennoch durchführen zu können, schließen sich vor allem kleinere SFOs zusammen und bündeln ihr Kapital im Rahmen eines Club Deals. 56% der Befragten planen, zukünftig Club Deals zu machen oder haben sich schon einmal daran beteiligt. Der Vorteil: Größere Investitionsprojekte können leichter realisiert und Wissen bzw. Erfahrung projektbezogen ausgetauscht werden.

39% der SFOs haben Club Deals mit insgesamt drei Parteien und 29% mit zwei Parteien durchgeführt. 16% haben Transaktionen mit vier Parteien durchgeführt. Dabei werden die Investitionspartner in erster Linie über bestehende private und berufliche Kontakte gefunden.

Neben dem reinen gemeinsamen Investieren eröffnen sich durch eine Zusammenarbeit mit anderen SFOs auch Möglichkeiten Kosten zu senken, wenn Transaktionen gemeinschaftlich bestritten werden und so bspw. weniger Mitarbeiter benötigt oder Overhead-Kosten eingespart werden können.

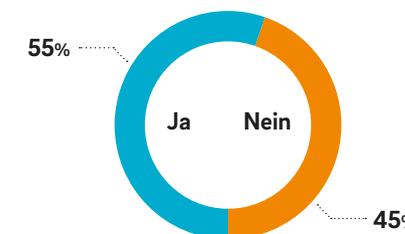
4

## Interne Herausforderungen

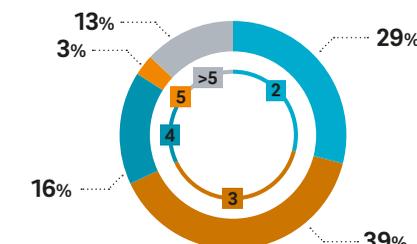
Die gestiegenen Unsicherheiten führen auch zu neuen internen Herausforderungen bei SFOs. Familien wollen mehr aktive Mitbestimmung, wie ihr Vermögen angelegt wird. In der Vergangenheit lag der Fokus vornehmlich auf passiven Investments wie Fonds und Immobilien. 47% der Befragten wollen auch zukünftig in Fonds investieren; rund 40% werden sich weiterhin bei Immobilienprojekten engagieren und demnach in diesen Asset-Klassen keine Veränderung vornehmen. Allerdings bedeutet dieser Investmentansatz in einem zunehmend unsicheren Marktumfeld für einige Familien auch ein höheres Risiko – vor allem für bereits ver-

## Club Deals von SFOs werden relevanter

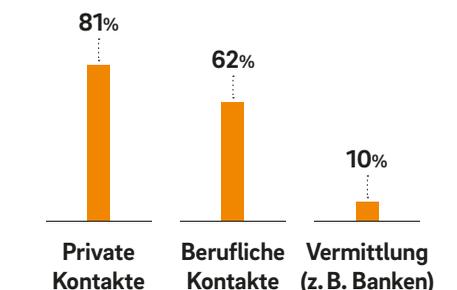
Über 50% der Befragten SFOs haben bereits Club Deals durchgeführt oder planen dies zu tun ...



... und haben hierfür zumeist mit höchstens drei Parteien agiert, ...



... die überwiegend aus privaten oder beruflichen Kontakten resultierten.



kaufte Familienunternehmen, deren SFO noch das einzig mögliche Investmentvehikel darstellt. Daher ist es nicht verwunderlich, dass immer mehr Unternehmerfamilien die Vermögensallokation aktiv mitbestimmen und mehr direkte Kontrolle über ihr Vermögen haben wollen. Denn: In Zeiten hoher Unsicherheit steigt ihr Bedürfnis an Werterhalt und Sicherheit.

Weiterhin stellt die bereits beschriebene derzeitige Energie- und Rohstoffkrise für SFOs eine besondere Herausforderung dar. Denn sie kann auch Unternehmen treffen, die noch im Familienbesitz sind und – im schlimmsten Fall – hierdurch in die Krise rutschen. Dies hat eine besondere Brisanz, etwa wenn Kapital aus dem SFO in das Familienunternehmen zurückgeführt werden soll, um Liquiditätspässe zu vermeiden. Denn das Vermögen des SFOs sollte vom Familienunternehmen getrennt sein und nicht als Liquiditätspuffer dienen. In solchen Situationen ist es daher umso wichtiger, die Ziele, Werte und Präferenzen der Familie frühzeitig in Einklang zu bringen. Dadurch wird festgelegt, wie mit Risiko umgegangen werden soll, um Fehlinvestitionen zu vermeiden. Dabei muss gemeinsam entschieden werden, ob dem SFO zur Stützung des Familienunternehmens tatsächlich Kapital entzogen werden soll. Eine nicht ganz einfache Entscheidung, vor allem, wenn die einzelnen Familienmitglieder unterschiedliche Ziele verfolgen.

Diese Entwicklungen verändern allerdings auch die Position der Unternehmerfamilie zum SFO. Um eine aktive Einflussnahme der Familienmitglieder zu ermöglichen, müssen geeignete Strukturen, Prozesse und eine leistungsfähige Governance geschaffen werden. Grundsätzlich sollte die Governance so angelegt sein, dass die aktive Einbindung der Familienmitglieder einen Mehrwert für das SFO bringt. Erfolgreiche SFOs stellen mit ihrer Governance sicher, dass Entscheidungen innerhalb des SFOs mit den übergeordneten Zielen der Familie und ihrer Mitglieder übereinstimmen.

## SFOs stehen vor einer Vielzahl an internen Herausforderungen. Ein höherer Grad an aktiver Mitbestimmung der Familien bedarf geeigneter Strukturen und Mitarbeiter

Mit zunehmender Professionalisierung und aktiveren Investments – in Verbindung mit steigender Komplexität sowie neuen Anlageklassen, benötigen SFOs hoch qualifizierte Mitarbeiter. Diese Talente sind allerdings schwer zu finden, denn SFOs konkurrieren im Markt mit PE-Fonds und Investmentbanken. Die derzeit steigende Inflation und der zunehmende Wettbewerb um die besten Mitarbeiter führen zu weiter steigenden internen Kosten. Da ein Großteil der Kostenstruktur auf Personalkosten entfällt, stellen diese eine weitere große Herausforderung für SFOs dar.

## Interview mit Prof. Dr. Nadine Kammerlander



LEITERIN DES INSTITUTS FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN UND MITTELSTAND

**Frau Kammerlander, Sie forschen an der WHU zum Thema Family Offices. Wie sehen Sie das Thema immer engerer Zusammenarbeit zwischen SFOs?**

**NK:** Uns fällt auf, dass vor allem kleine Family Offices immer öfter an Club Deals teilnehmen. Zur Erklärung: Club Deals sind gemeinsam durchgeführte Investitionen. Dabei wird Kapital gebündelt, um auch größere Investments stemmen zu können. Zusätzlich profitieren alle Beteiligten vom Know-how und der Erfahrung der anderen. Das ist gerade für Family Offices interessant, die in fremde Branchen investieren wollen, und für kleinere Family Offices, die nicht die kritische Größe haben. Dieser Trend scheint sich durchzusetzen, denn immerhin planen mehr als 50% unserer Studienteilnehmer, künftig Club Deals zu nutzen oder haben sich schon einmal daran beteiligt.

**Wie läuft ein solcher Club Deal in der Regel ab?**

**NK:** Regelmäßig finden sich interessierte Parteien im privaten oder beruflichen Umfeld. Vieles geschieht hier also beziehungsbasiert. Während die Investitionssumme natürlich eine große Rolle spielt, so kann man sagen, dass die Mehrheit an Club Deals zwischen eher wenigen Parteien abgewickelt wird. Fast 70% unserer Befragten SFOs haben Club Deals mit nur einer oder

zwei weiteren Parteien abgewickelt. Aus meiner Sicht unterstreicht dies auch noch einmal das notwendige Vertrauen in die anderen Parteien, um gemeinsam Club Deals abzuschließen.

**Das heißt also auch, dass Sie zukünftig eine Fortsetzung dieser Entwicklung erwarten?**

**NK:** Definitiv. Die aktuellen Unsicherheiten im Markt werden auch in der nahen Zukunft weiterhin eine wichtige Rolle spielen. Club Deals können hierbei ein guter Weg sein, eine kritische Größe zu erlangen, um sowohl Risiken besser diversifizieren als auch im Beteiligungsunternehmen mehr Einfluss ausüben zu können. Darüber hinaus kann so die Wettbewerbsfähigkeit mit Private-Equity-Häusern erhöht werden.

Die Relevanz von Club Deals wird daher aus meiner Sicht in Zukunft weiter zunehmen.

# Mit der richtigen Strategie und Aufstellung kann die aktuelle Krise eine Chance für Family Offices sein!

Während SFOs aktuell vor großen Herausforderungen stehen und sich in einem besonders volatilen Umfeld bewegen müssen, gibt es durchaus Möglichkeiten, potenziell negativen Einflüssen entgegenzuwirken oder, mit der richtigen Strategie und Aufstellung, die Krise sogar als Chance zu nutzen. Eine Asset Allokation, die eine aktivere Steuerung der Investments zulässt, bspw. die Direktbeteiligung an Unternehmen nach einem PE- oder VC-Ansatz, eröffnet Chancen auf weiterhin hohe Returns und erlaubt auch neuen Generationen, sich in das SFO einzubringen und hier neue Akzente zu setzen. Dies zeigt sich auch im neuen Investmentfokus, in dem sich die Werte jüngerer Generationen widerspiegeln. Darüber hinaus versprechen Investments in langfristige Megatrends, wie bspw. grüne Technologien oder Medizin und Gesundheit, resilientere Returns und passen gut in den typischerweise langfristigen Anlagehorizont von SFOs. Eine Zusammenarbeit mit anderen SFOs kann neben neuen Anlageklassen (bspw. im Rahmen von Club Deals) auch Möglichkeiten eröffnen, Kosten zu senken und die Effizienz im einzelnen SFO zu erhöhen. Interne Optimierungen bleiben relevant, sowohl um dem steigenden Kosten- und Zinsdruck entgegenzuwirken aber vor allem auch, um in diesen volatilen Zeiten den Bestand und Zusammenhalt des SFOs sicherzustellen.

## Angebot

Roland Berger berät Family Offices in organisatorischen Fragestellungen rund um die Themenbereiche Transformation und Strategie. Mit unserer langjährigen Erfahrung unterstützen wir Family Offices zudem bei allen Themen entlang des Transaktionsprozesses – von der Auswahl potenzieller Zielunternehmen über die Durchführung einer Due Diligence und Wertsteigerung bis hin zum Exit.



**Roland Berger** ist die einzige Strategieberatung europäischer Herkunft mit einer starken internationalen Präsenz. Als unabhängige Firma, im alleinigen Besitz unserer Partnerinnen und Partner, sind wir mit 51 Büros in allen wichtigen Märkten präsent. Unsere 3000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnet eine einzigartige Kombination aus analytischem Denken und empathischer Einstellung aus. Angetrieben von unseren Werten Unternehmergeist, Exzellenz und Empathie sind wir überzeugt davon, dass Wirtschaft und Gesellschaft ein neues, nachhaltiges Paradigma benötigen, das den gesamten Wertschöpfungskreislauf im Blick hat. Durch die Arbeit in kompetenzübergreifenden Teams über alle relevanten Branchen und Geschäftsfunktionen hinweg bietet Roland Berger weltweit die beste Expertise, um die tiefgreifenden Herausforderungen unserer Zeit heute und morgen erfolgreich zu meistern.

**Das Institut für Familienunternehmen und Mittelstand der WHU** (ifbm@WHU) ist ein Vordenker im Bereich der Familienunternehmen und des Mittelstands. Ein engagiertes Team von Wissenschaftlern und Praktikern untersucht Aspekte von Familienunternehmen, Hidden Champions sowie kleinen und mittleren Unternehmen. Aktuelle Forschungsprojekte zielen beispielsweise darauf ab, das Verständnis von Innovation, Führung und Mitarbeiterzufriedenheit, Nachfolge, Untätigkeit, Geschäftsethik und Finanzierung von Familienunternehmen sowie Family Offices zu vertiefen. Der kontinuierliche Dialog mit Unternehmen aus der Praxis und die Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen eine Übertragung in Wissenschaft und Praxis. Ziel ist es, auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene positive Wirkung für Familienunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen zu erreichen.

## Herausgeber

### ROLAND BERGER GMBH

Sederanger 1  
80538 München  
Deutschland  
+49 89 9230-0

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

## Kontakt Daten

### Roland Berger



**Justus Jandt**  
Partner  
[justus.jandt@rolandberger.com](mailto:justus.jandt@rolandberger.com)  
+49 160 7442208

Ein besonderer Dank für die Unterstützung: Dominik Fischer und Hendrik Stollenwerk.

Dezember 2022

### Institut für Familienunternehmen und Mittelstand der WHU



**Prof. Dr. Nadine Kammerlander**  
Leiterin des Instituts für Familienunternehmen und Mittelstand  
[nadine.kammerlander@whu.edu](mailto:nadine.kammerlander@whu.edu)  
+49 261 6509781

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2022 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.