

FAMILY OFFICE ACADEMY



ELITE FORUM 2026

**DIE JAHRESTAGUNG FÜR FAMILY OFFICER
UND UNTERNEHMERFAMILIEN**

Sonderveröffentlichung des Verlagshauses KASTNER GmbH



Vermögen · Familie · Strategie

FAMILY OFFICE ACADEMY

INHALT

- 3 **Editorial**
Von Professor Dr. Swen Oliver Bäuml,
INFOB GmbH Tax + Law
- 4 **Rückblick auf das ELITE FORUM 2026 in Hamburg**
Von Christopher Appel, INFOB GmbH Tax + Law
- 6 **Was auf Unternehmerfamilien
und Vermögensinhaber zukommt**
Von Soufian Bender und
Stefan Walter, INFOB GmbH Tax + Law
- 7 **Die unterschätzte Angriffsfläche**
Von Frank-Martin Heise, INTAFORS GmbH
- 8 **Unternehmerisches Vermögen
ist einfach »mehr als Geld«**
Von Marc Nilles,
Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG
- 10 **»Die größten Vermögen scheitern selten am Markt«**
Ein Interview mit Thomas Henk und Torsten Leidig
von der Liechtensteinischen Landesbank
- 12 **Wachstum jenseits des Alltags –
M&A als strategische Familienstrategie**
Von Matthias Ehnert, intelligentis
- 13 **Warum US-Multifamily wieder auf den Radar
europäischer Family Offices rückt**
Barbara Lewandowicz, Molveno, im Gespräch
mit Jeremy Katz, Oakwood Real Estate Partners
- 14 **Das philanthropische Family Office**
Von Michael Schmid, Sinngerber gGmbH
- 15 **Nachfolge entscheidet sich nicht im Testament –
sondern in der Haltung der Familie**
Von Urban Lechtenböcker, Wertfreunde GmbH & Co. KG



IMPRESSUM

»ELITE FORUM 2026« ist eine Sonderveröffentlichung der INFOB GmbH Tax + Law, in Kooperation mit der Elite Report Redaktion – elitereport.de, die im Verlag KASTNER GmbH, Wolnzach erscheint. Druck: Kastner GmbH; veröffentlicht als Beilage im Handelsblatt (14. Juli 2026).
Fotonachweis: Re de Belleruche (Titel), Pino Vaues (Seite 6 und 12), Klaus Knuffmann – bricklayer-productions.com (Seiten 2, 3, 4, 7, 10 und 15),
Seite 11: Maxim Schulz (mit freundlicher Genehmigung der Elbphilharmonie – www.elbphilharmonie.de)
Anschrift: INFOB GmbH Tax + Law, Bahnhofstraße 92 – Villa Neus, 55218 Ingelheim am Rhein, Telefon: +49 (0) 6132 – 6598 960, info@in-fob.de, in-fob.de

Hinweis: Bei den Beiträgen in dieser Sonderpublikation handelt es sich um keine Anlageberatung oder Produktempfehlung (im Sinne des WpG).
Veranlagungen in Finanzinstrumente können mit erheblichen Verlusten verbunden sein. Eine individuelle, persönliche Beratung ist immer erforderlich.



Professor Dr. Swen Oliver Bäuml,
Gründer, Partner und Geschäftsführer der INFOB GmbH Tax + Law,
Wirtschaftsjurist und Steuerberater sowie Professor für Steuerrecht,
Certified Family Officer (FOA) * ELITE Prädikat

Strategische Kompetenz als Erfolgsfaktor von Unternehmen und Family Offices

Die langfristige, generationsübergreifende Sicherung und Entwicklung großer Vermögen ist der Auftrag der meisten Family Offices. Einher geht dies mit der Rolle der Vermögensinhaber, als Treuhänder vorangegangener und künftiger Generationen die spezifischen Herausforderungen ihrer Zeit in der Unternehmens-, Vermögens- und Familiensphäre zu meistern.

Strategische Kompetenz von Family Officern und Vermögensinhabern ist häufig Voraussetzung und Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg, nicht selten ist opportunistisches Taktieren der erste Schritt zur Vermögensvernichtung. Strategische Kompetenz bedingt den multidisziplinär geschulten Generalisten mit Tiefgang, gerade in Zeiten, in denen dank Künstlicher Intelligenz zunehmend Spezialistenwissen frei zugänglich und jederzeit verfügbar wird. Es ist eine enorme Herausforderung für heutige Entscheidungsträger in einer Welt, in der stündlich eine Vielzahl von (scheinbar) relevanten Informationen angeboten wird, herauszufiltern, was wichtig und dringend oder wichtig, aber nicht dringend ist. Gerade die Informationen und Aufgaben der letztgenannten Kategorie erfordern Fokus und Planung, denn es sind die langfristigen Weichenstellungen, die sich dahinter verbergen. Struktur folgt Strategie folgt Kompetenz – dies zu erkennen, bedarf des Gesamtblicks von 360 Grad.

Die Verfeinerung und Entwicklung der eigenen Kompetenz in den unterschiedlichen Fachdisziplinen und Bereichen – von Governance bis zu Asset-Management, von Steuer bis zu Philanthropie – sind

*die Erfolgsfaktoren, die jenseits der Künstlichen Intelligenz den Vorsprung des Menschen sicherstellen werden. Sie lassen ihn zum unverzichtbaren Faktor professioneller Entwicklung von Familienvermögen als Motor der Inhaberfamilie oder als Trusted Advisor im Family Office werden. Hierfür stehen das ELITE FORUM in Hamburg 2026, der berufsbegleitende Lehrgang zum »Certified Family Officer (FOA) * ELITE PRÄDIKAT« und das Family Office Institut (FOA) als stiftungsgetragene Bildungsplattform für Führungs- und Eigentumsnachfolger in Unternehmen und für Family Officer.*

Das Netzwerktreffen der Family Officer und Alumni in der Elbphilharmonie in Hamburg versammelt erfolgreiche unternehmerische Familien, Single- und Multi-Family-Officer und Fachexperten unterschiedlichster Ausrichtung in einem einzigartigen Setting. Der Themenbogen reichte 2026 von Einblicken in die unternehmerische Familie Rolner (United Group) über internationale Perspektiven zu Vermögensschutz, u. a. mit I.D. Prinzessin Gisela von und zu Liechtenstein, den Managementanforderungen an ein Single-Family-Office am Beispiel der PDP Holding GmbH in Salzburg mit Dr. Rafael Walter bis hin zu den Herausforderungen von Nachfolge und gesellschaftlicher Verantwortung, die Dr. Felix Kroschke beleuchtete. Alle vereint im Bewusstsein, dass strategische Kompetenz der leitende Erfolgsfaktor ist für die nachhaltig erfolgreiche Entwicklung von Vermögen und dessen professionelle Bewirtschaftung.

Ihr Professor Dr. Swen Bäuml



Die Jahrestagung für Unternehmerfamilien und Family Officer: **Rückblick auf das ELITE FORUM 2026 in Hamburg**

Hamburg zeigte sich am 18. und 19. Juni von seiner besten Seite. Bei sommerlichem Wetter trafen sich Unternehmerfamilien, Family Officer und ausgewählte Experten aus Recht, Steuern, Asset-Management, Governance und Philanthropie zum ELITE Forum 2026 des FOA-Instituts in der Elbphilharmonie.

Über den Dächern des Hamburger Hafens wurde zwei Tage lang diskutiert, wie Vermögen, Unternehmen und Familie in Zeiten geopolitischer Spannungen, wirtschaftlicher Transformation und gesellschaftlichen Wandels langfristig in Einklang gebracht werden können. Immer wieder wurde dabei deutlich: Nachhaltiger Erfolg entsteht vor allem durch Menschen, die Verantwortung übernehmen und langfristig denken.

Den Auftakt bildete das Gespräch mit Lars Rolner und Steffen Lanfer. Anhand der Entwicklung der Unternehmer- und Investorenfamilie Rolner wurde greifbar, wie unternehmerischer Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung zusammengehören. Lars Rolner bezeichnete Partnerschaften als den Schlüssel zum Erfolg und machte deutlich, dass sich

Erfolg nicht allein an Geschäftszahlen bemisst. Auch gesellschaftliches Engagement gehört selbstverständlich dazu. Seine drei persönlichen Leitsätze prägten den Auftakt der Tagung: Niemand soll ihm sagen, was er nicht kann. Chancen weiterzugeben, ist ihm wichtig. Entscheidend ist, was er für die nächste Generation geschaffen hat. Und: Erfolg entsteht durch Menschen.



Prof. Dr. Swen Bäuml richtete den Blick auf die Zukunft des Wirtschafts- und Steuerstandorts Deutschland. An den Schnittstellen von Standortpolitik, Erbschaftsteuer und Vermögensnachfolge

analysierte er die politischen und steuerlichen Rahmenbedingungen, denen Unternehmerfamilien heute gegenüberstehen. Deutlich wurde, wie eng steuerliche Rahmenbedingungen, Wettbewerbsfähigkeit und generationenübergreifende Vermögensplanung miteinander verflochten sind.

Einen besonderen Blick auf Vermögen jenseits klassischer Anlageformen eröffnete Dr. Katharina Garbers-von Boehm. Sie zeigte praxisnah auf, wie Kunst als »Anlageklasse« funktioniert und welche Besonderheiten die Wertschöpfungskette dieses Marktes prägen. Der Vortrag eröffnete zusätzliche Perspektiven auf die Verbindung von Vermögensallokation, kulturellem Engagement und langfristigem Substanzerhalt.

Einen weiteren Akzent setzte Andreas Schiemenz mit seinem Vortrag zur Philanthropie von Unternehmerfamilien. Philanthropie wurde dabei nicht als isolierte Einzelmaßnahme verstanden, sondern als Ausdruck einer unternehmerischen Haltung und als integraler Bestandteil langfristiger Verantwortungsübernahme. Daran anknüpfend zeigten

Franziska Stalleicken und Björn Kayser anhand anschaulicher Praxisbeispiele auf, wie Stiftungen gesellschaftliche Wirkung entfalten und Stabilität bieten können. Im Mittelpunkt standen strategische Ausrichtung, gute Governance und die nachhaltige Sicherung von Wirkung. In der anschließenden Paneldiskussion mit Franziska Stalleicken, Björn Kayser, Rando Aust und Andreas Schiemenz wurde deutlich, dass nachhaltige gesellschaftliche Wirkung selten im Alleingang entsteht. Erst Kooperationen zwischen Stiftungen, Unternehmen, öffentlicher Hand und Zivilgesellschaft schaffen die notwendige Reichweite.

Einen internationalen Blick auf generationenübergreifenden Vermögenserhalt eröffneten I.D. Prinzessin Gisela von und zu Liechtenstein und Dr. Johanna Niegel. Die Entwicklung des Fürstentums Liechtenstein zeigt eindrucksvoll, wie Vermögen über viele Generationen hinweg erfolgreich geplant und erhalten werden kann. Hervorgehoben wurden insbesondere die politische und rechtliche Stabilität des Standorts als strategischer Vorteil für langfristige Vermögensstrukturen.

Frank-Martin Heise lenkte den Blick auf einen häufig unterschätzten Aspekt des Vermögensschutzes: die Resilienz von Unternehmerfamilien. Kapital lässt sich übertragen, Resilienz hingegen muss jede Generation neu erwerben. Künstliche Intelligenz und Digitalisierung verändern die Bedrohungslage rasant, während menschliche Schwächen – etwa durch Social Engineering – weiterhin häufig den Ausgangspunkt erfolgreicher Angriffe bilden. Sein Appell war eindeutig: Family Resilience gehört heute auf dieselbe strategische Ebene wie Nachfolgeplanung und Vermögensmanagement.

Wie wertvoll der persönliche Austausch in einem vertraulichen Netzwerk ist, zeigte sich auch während der abendlichen Hafenrundfahrt. Diese bot vor der eindrucksvollen Kulisse des Hamburger Hafens die ideale Gelegenheit, um Gespräche fortzuführen, neue Perspektiven kennenzulernen und Kontakte zu knüpfen.

Einen inspirierenden Impuls setzte Urban Lechtenböcker mit seiner Dinner Speech. Seine Gedanken zu Haltung, Standfestigkeit und persönlicher Integrität machten deutlich, dass langfristiger Erfolg nicht allein von Strategien und Strukturen abhängt, sondern vor allem von den Menschen, die auch in herausfordernden Zeiten Verantwortung übernehmen.



*Christopher Appel, M.A., Rechtsanwalt,
INFOB GmbH Tax + Law, FOA Institut GmbH*

Barbara Lewandowicz eröffnete den zweiten Veranstaltungstag mit einer Einordnung des Immobilienmarktes zwischen Megatrends, Regulierung und veränderten Kapitalmarktbedingungen. Dabei arbeitete sie heraus, welche Rolle Immobilien weiterhin als Stabilitätsanker innerhalb komplexer Vermögensstrukturen spielen können. Die anschließende Diskussion mit John Eulenburg und Marcel Wnendt machte deutlich, dass Immobilien trotz veränderter Marktbedingungen ihren festen Platz in der strategischen Vermögensallokation behalten. Entscheidend für den langfristigen Erfolg sind jedoch nicht allein die Objekte, sondern ebenso die Menschen, die Investmententscheidungen treffen, Projekte entwickeln und Vermögen mit Weitblick steuern.

Thomas Henk und Torsten Leidig zeigten, wie Familien ihr Vermögen langfristig strukturieren und schützen können. Ausgehend von den Besonderheiten des Finanzplatzes Liechtenstein erläuterten sie aktuelle Entwicklungen im Family-Office-Umfeld, bewährte Vermögensstrukturen sowie praktische Ansätze zum Schutz und Erhalt unternehmerischer Vermögen. Deutlich wurde: Die größte

Herausforderung liegt heute nach dem Vermögensaufbau in dessen langfristiger Sicherung, Steuerung und generationenübergreifender Weitergabe.

Mit der Zukunft von Family Offices befasste sich Dr. Rafael Walter. Seine zentrale Botschaft lautete: Family-Office-Governance ist immer auch Vertrauensarchitektur. Exzellenz zeigt sich nicht in Organigrammen, sondern darin, Vertrauen zu schaffen, Komplexität zu beherrschen und auch unter Unsicherheit Orientierung zu geben. Das Family Office der Zukunft verwaltet nicht nur Vermögen – es orchestriert das Zusammenspiel von Eigentum, Information, Verantwortung und Erwartungen.

Zum Abschluss schlug Dr. Felix Kroschke den Bogen zwischen Nachfolge, Unternehmertum und gesellschaftlicher Verantwortung. Unternehmerisches Vermögen ist kein privates Sparguthaben, sondern in Unternehmen, Arbeitsplätzen und Innovationen gebundenes Kapital. Wer Familienunternehmen langfristig erhalten will, muss verstehen, dass steuerliche Entlastungen keine Privilegien, sondern eine wesentliche Voraussetzung für generationenübergreifende Verantwortung und Zukunftsfähigkeit sind.

Das ELITE Forum 2026 hat eindrucksvoll gezeigt, dass die Herausforderungen von Unternehmerfamilien und Family Offices heute komplexer denn je sind. Vermögenserhalt, Unternehmensführung, Nachfolge, Governance, Sicherheit und gesellschaftliche Verantwortung lassen sich nicht isoliert betrachten. Erfolgreiche Lösungen entstehen dort, wo unterschiedliche Perspektiven zusammengeführt und Erfahrungen offen geteilt werden.

Genau darin liegt die besondere Stärke des ELITE Forums: Es schafft einen geschützten Raum für den Austausch auf Augenhöhe zwischen Unternehmerfamilien, Family Offices und führenden Experten. Die Diskussionen in Hamburg haben zahlreiche Impulse gesetzt – weit über die beiden Veranstaltungstage hinaus. Die Vorfreude auf das nächste ELITE Forum ist bereits spürbar.

Christopher Appel | in-fob.de | foa-institut.de

Was auf Unternehmerfamilien und Vermögensinhaber zukommt

*Soufian Bender, Prokurist, Rechtsanwalt und Steuerberater der INFOB GmbH Tax + Law, Certified Family Officer (FOA) * ELITE Prädikat, und Stefan Walter, M.A., Steuerberater der INFOB GmbH Tax + Law, erklären, was auf uns zukommt.*



*Soufian Bender,
Prokurist der INFOB GmbH Tax + Law*

Über dem deutschen Erbschaft- und Schenkungsteuerrecht hängt seit Jahren ein Damoklesschwert – und 2026 könnte das Jahr werden, in dem es fällt. Denn beim Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe sind mehrere Verfahren zur Erbschaft- und Schenkungsteuer anhängig, deren Ausgang erhebliche Folgen für die Vermögens- und Unternehmensnachfolge in Deutschland haben kann und auch das politische Berlin in Bewegung bringen dürfte.

Im Zentrum steht dabei das Verfahren unter dem Aktenzeichen 1 BvR 804/22, das die erbschaft- und schenkungsteuerliche Privilegierung von Betriebsvermögen auf den Prüfstand stellt. Die Ver-

fassungsbeschwerde wirft die Grundsatzfrage auf, ob es mit dem Gleichheitssatz vereinbar ist, dass Privatvermögen regelmäßig voll besteuert wird, während große Teile des Betriebsvermögens durch Verschonungsregeln weitgehend steuerfrei übertragen werden können.

Eine Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts zu dieser Frage wurde zunächst bereits im Jahr 2025 erwartet. Aktuell darf nun mit einer Entscheidung im Jahr 2026 gerechnet werden – Ausgang offen!

Nachdem das Bundesverfassungsgericht das Erbschaft- und Schenkungsteuergesetz bereits in den Jahren 1995, 2006 und 2014 in Teilen als verfassungswidrig erklärt hat und den Gesetzgeber zur Nachbesserung aufforderte, scheint dieses Szenario auch für die in diesem Jahr geplante Entscheidung nicht fernliegend.

Auf das letzte dieser Art ergangene Urteil des Bundesverfassungsgerichts im Jahr 2014 reagierte der Gesetzgeber mit dem Erbschaftsteueranpassungsgesetz vom 4. November 2016, welches rückwirkend ab dem 1. Juli 2016 Anwendung finden sollte. Diese Rückwirkung hat der Bundesfinanzhof erst kürzlich (mit seinem Urteil vom 20. November 2025) als verfassungsrechtlich zulässig beurteilt, da spätestens mit dem Beschluss des Bundestages über den Gesetzentwurf am 24. Juni 2016 kein schutzwürdiges Vertrauen mehr bestanden habe.

Vor dem Hintergrund dieser Entscheidung wird klar, dass ein reformiertes Erbschaft- und Schenkungsteuerrecht nach einer Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts theoretisch bereits ab dem 1. Januar 2027 Anwendung finden könnte, wenn der Gesetzgeber einen ent-



*Stefan Walter, M.A.,
Steuerberater der INFOB GmbH Tax + Law*

sprechenden Gesetzesentwurf vor dem Jahreswechsel auf den Weg bringt.

Eine etwaige Erbschaft- und Schenkungsteuerreform könnte daher deutlich früher Anwendung finden, als weithin angenommen wird.

Für Unternehmerfamilien und Vermögensinhaber führt die aktuelle Schwebelage im Hinblick auf das anhängige Verfahren und eine voraussichtlich damit verbundene Erbschaft- und Schenkungsteuerreform zu erheblichen Schwierigkeiten bei Nachfolgeplanungen, die heute angestoßen werden, deren Umsetzung jedoch nicht vor einer Reform abgeschlossen sein wird. Insoweit empfiehlt es sich, Nachfolgeprozesse nach Möglichkeit noch unter dem »alten« und bekannten Erbschaft- und Schenkungsteuerrecht zum Abschluss zu bringen.

Die kommenden Monate werden zeigen, in welche Richtung sich die Erbschaft- und Schenkungsteuer entwickelt. Sicher ist schon jetzt: Wer Vermögens- und Unternehmensnachfolge plant, sollte diese Entwicklung aufmerksam verfolgen.

Soufian Bender und Stefan Walter | in-fob.de



Family Office – Sicherheit und Resilienz: **Die unterschätzte Angriffsfläche**

Warum Family Resilience zur zentralen Governance-Aufgabe der kommenden Dekade wird, erklärt Frank-Martin Heise, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der INTAFORS GmbH. Er berät Unternehmerfamilien, Family Offices und Vermögensverantwortliche an der Schnittstelle von Sicherheit, Family-Governance, Reputation, Resilienz und strategischem Risikomanagement.

Unternehmerfamilien beschäftigen sich mit den existenziellen Fragen der Zukunft: Nachfolge, Vermögensstrukturierung, geopolitische Risiken, technologische Umbrüche. Doch ein entscheidender Risikobereich bleibt in vielen Strategierunden noch erstaunlich wenig beachtet: die Resilienz der Familie selbst. Denn für Angreifer ist heute nicht mehr allein das Unternehmen interessant. Unternehmerfamilien und ihr persönliches Umfeld geraten zunehmend in den Fokus.

Sichtbarkeit schafft Verwundbarkeit

Erfolgreiche Familien leben heute in einer Welt beispielloser Transparenz.

Öffentliche Profile, familiäre Verbindungen, Gewohnheiten und digitale Präsenz erzeugen kontinuierlich Informationsspuren und damit Angriffspunkte. Nicht die einzelne Information schafft dabei Verwundbarkeit. Entscheidend hierbei ist die Summe vieler kleiner Details, aus denen ein immer präziseres Gesamtbild entsteht. Die Angreifer von heute setzen genau dort an und nutzen zusätzlich die Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz. Mit geringem Aufwand erzeugen sie täuschend echte Desinformationen und starten hochindividualisierte Betrugsversuche. Die Hürden für derartige Angriffe sinken, die Risiken steigen.

Reputation ist ein Vermögensthema

Für Unternehmerfamilien ist Reputation weit mehr als ein immaterieller Wert. Sie ist Grundlage für Vertrauen, Zugang zu Kapital, Netzwerken und langfristigen Partnerschaften. Reputationsschäden können heute innerhalb weniger Stunden entstehen. Was zunächst wie ein Kommunikationsproblem erscheint, kann sich rasch zu einem wirtschaftlichen Risiko entwickeln. Reputation ist deshalb längst ein Ver-



*Frank-Martin Heise ist Gründer
und geschäftsführender Gesellschafter
der INTAFORS GmbH*

mögenssthema, da im digitalen Zeitalter selbst unbelegte Behauptungen und Falschinformationen innerhalb kürzester Zeit große Reichweiten erzielen und das wirtschaftliche Fundament einer Unternehmerfamilie beeinträchtigen können.

Krisenresilienz entsteht nicht im Krisenfall

Krisenresilienz wird nicht erst dann aufgebaut, wenn ein Vorfall eintritt. Sie entsteht im Vorfeld, wenn klare Prozesse, professionelle Strukturen und ein gemeinsames Verständnis möglicher Risiken vorhanden sind. Bedrohungen und Gefahren sind dabei vielfältig. Sie reichen von digitalen Angriffen über Social

Engineering bis hin zum familiären Umfeld. Relevante Risiken entstehen dabei oft nicht durch eine einzelne Lücke, sondern durch die Verkettung mehrerer kleiner Schwachstellen.

Family Resilience als Governance-Kategorie

Ein wirksamer Schutzansatz betrachtet nicht einzelne Risiken isoliert, sondern die gesamte Familie. Hierzu zählen ihr Umfeld, ihre digitalen Spuren und ihre organisatorischen Abläufe. Ausgangspunkt ist ein Family-Risk-Assessment, das Verwundbarkeiten sichtbar macht, bevor sie ausgenutzt werden können.

Family Resilience wird zu einer der entscheidenden Governance-Kategorien der kommenden Dekade. Langfristig entscheidet nicht allein die Qualität einer Vermögensstruktur über ihren Erfolg; vielmehr ist die Stabilität des Familienökosystems entscheidend. Der Schutz der Familie ist keine Frage des persönlichen Sicherheitsgefühls. Er ist Teil einer modernen Vermögens- und Zukunftssicherung.

Frank-Martin Heise | intafors.de

Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG:

Unternehmerisches Vermögen ist einfach »mehr als Geld«

Anlageprodukte sind für Unternehmerfamilien immer nur ein Teil der Lösung. Ein Family Office liefert ganzheitliche Perspektiven – einen direkten Zugang zu dieser Expertise bietet auch die Sparkassen-Finanzgruppe.

»Weil's um mehr als Geld geht« – so hat die Sparkassen-Finanzgruppe vor einiger Zeit ihren bekannten Claim angepasst. Die neue Version macht sichtbar, dass Finanzfragen nicht im luftleeren Raum stattfinden. Sie werden vielmehr durch vielfältige persönliche, gesellschaftliche oder politische Fragen beeinflusst und sind mit diesen Sphären untrennbar verwoben.

Ein eindruckliches Beispiel für diese Interdependenz sind große Familienvermögen – umso mehr, wenn diese mit unternehmerischer Tätigkeit verbunden sind. Unternehmerfamilien sehen sich häufig einem Geflecht aus Assets, Ansprüchen und Besitzverhältnissen gegenüber, dessen Management erheblichen Aufwand verursacht. Neben den Beziehungen innerhalb der Familie und der Komplexität gewachsener Vermögensstrukturen spielt auch der externe Kontext eine Rolle. Schließlich sind Unternehmen wichtige und sichtbare Akteure in Wirtschaft und Gesellschaft.

Professionelle Vermögensbegleitung ist für Unternehmerfamilien daher unabdingbar, um Entlastung zu schaffen, eine langfristig tragende Strategie zu entwickeln und teure Fehler zu vermeiden. Gerade in Unternehmerfamilien ist es oft von existenzieller Bedeutung, dass unabhängige Dritte zwischen unterschiedlichen Ansichten und Zielvorstellungen vermitteln. Denn herrscht beispielsweise Uneinigkeit über die Nachfolge, kann ein Unternehmen – anders als liquides Vermögen – nicht ohne Weiteres zwischen Konfliktparteien aufgeteilt werden.

Eine weitere Kernaufgabe ist die strategische Asset-Allokation: Vermögen, die über einen langen Zeitraum gewachsen sind und zahlreiche Assetklassen beinhalten, bedürfen einer um-



*Marc Nilles, Vorstand,
Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG*

fassenden Analyse, einer zielgerechten Aufstellung und eines laufenden Controllings. Der generationenübergreifende Charakter großer Familienvermögen beeinflusst auch die Dienstleistungsauswahl: Vermögensverwalter und weitere relevante Anbieter sollten eine Philosophie verfolgen, die zu diesem dynastischen Ansatz passt.

Für diese eindeutig »mehr als Geld« umfassende Aufgabe ergänzt die Frankfurter Bankgesellschaft Gruppe als Privatbank der Sparkassen-Finanzgruppe das Leistungsangebot der Sparkassen. Das Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft begleitet vermögende Familien auf der strategischen Ebene und bezieht dabei sowohl die familiäre als auch die monetäre Sphäre mit ein. Es liefert einen unabhängigen analytischen Blick auf Vermögen und Familiendynamik, entlastet von der täglichen Bewirtschaftung des Besitzes und bezieht bei Bedarf weitere externe Expertise aus seinem Netzwerk ein – analog zu einem Chief Financial Officer im Familienunternehmen.

Auch die Schwesterunternehmen aus der Frankfurter Bankgesellschaft Gruppe sind ganz auf die Bedürfnisse vermögender (Unternehmer-)Familien ausgerichtet: Die beiden Privatbanken bieten Sparkassenkundinnen und -kunden Zugang zu exklusivem, individuellem Wealth Management in Deutschland und in der Schweiz – mit einer explizit auf langfristigen Werterhalt ausgerichteten Investmentphilosophie. Die IMAP M&A Consultants AG ist spezialisiert auf die Begleitung von Firmentransaktionen im deutschen Mittelstand. Somit können sich Unternehmerfamilien in unterschiedlichsten Situationen auf Expertise verlassen, die genau wie ihre Sparkasse stets auf »mehr als Geld« blickt.

Marc Nilles



Große Vermögen ganzheitlich im Blick

Besondere Vermögen – beispielsweise in Unternehmerfamilien – brauchen besondere Begleitung. Genau diese individuelle Aufmerksamkeit für komplexe Vermögensfragen bietet das Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft. Als Teil der Frankfurter Bankgesellschaft Gruppe gehören wir zur Sparkassen-Finanzgruppe und teilen deren Werte: persönliche Nähe, langfristige Perspektive und Vertrauen als unverzichtbare Grundlage.

Von der Familienvermögensstrategie über die Nachfolgeplanung bis hin zu großen Immobilientransaktionen stehen Ihnen unsere erfahrenen Beraterinnen und Berater auf Projektbasis oder dauerhaft zur Seite. Dass kompetente und vertrauensvolle Vermögensbegleitung bei uns kein Zufall ist, belegt unsere Auszeichnungsserie beim Elite Report: Seit sechs Jahren zählt das Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft für die Fachjury ununterbrochen zu den empfehlenswerten Family Offices.



© www.elitereport.de



Liechtensteinische Landesbank:

»Die größten Vermögen scheitern selten am Markt«

In den kommenden Jahren werden Milliarden vererbt, doch viele vermögende Familien sind auf diesen Übergang unzureichend vorbereitet. Beim ELITE Forum in Hamburg erläuterten Thomas Henk und Torsten Leidig von der Liechtensteinischen Landesbank, warum die größten Risiken für Vermögen heute oft nicht an den Kapitalmärkten entstehen, sondern dort, wo Strukturen fehlen.

Herr Henk, in Hamburg drehten sich die Debatten um Unsicherheit, geopolitische Verwerfungen und wirtschaftliche Umbrüche. Dennoch vertreten Sie die These, dass die größte Gefahr für Vermögen an einem ganz anderen Ort entsteht. Welchem?

Thomas Henk: Die größte Gefahr für große Vermögen entsteht dort, wo niemand sie vermutet: innerhalb der eigenen Strukturen. Vermögen scheitern häufiger an ungeklärten Nachfolgen, mangelnder Handlungsfähigkeit oder familiären Konflikten als an Börsencrashes. Selbstverständlich beschäftigen uns auch geopolitische Spannungen oder wirtschaftliche Umbrüche. Die eigentliche Herausforderung besteht jedoch darin, Vermögen über Generationen hinweg handlungsfähig zu halten.

Das klingt fast überraschend.

Thomas Henk: Vielleicht, weil wir Risiken vor allem an Börsenkursen messen. In der Praxis entstehen die größten Vermögensverluste jedoch häufig dort, wo Nachfolgen ungeklärt bleiben und Familie, Unternehmen und Vermögen nicht miteinander verzahnt wurden. Viele Unternehmer haben ihr Lebenswerk beein-



Thomas Henk ist Leiter Deutschland der Liechtensteinischen Landesbank. Seit über 30 Jahren begleitet er Unternehmerfamilien und vermögende Privatkunden bei strategischen Vermögensfragen.

druckend aufgebaut. Die entscheidende Frage lautet heute: Wurden die Vermögens- und Eigentumsstrukturen ebenso professionell entwickelt wie das Unternehmen selbst?

Herr Leidig, Sie beschäftigen sich täglich mit komplexen Vermögensstrukturen. Ist das die zentrale Herausforderung unserer Zeit?

Torsten Leidig: Wir erleben den größten Vermögenstransfer der modernen Wirtschaftsgeschichte. In den kommenden Jahren werden weltweit Billionenwerte auf die nächste Generation übergehen. Dabei geht es nicht nur um steuerliche oder juristische Fragen, sondern auch um Verantwortung, Entscheidungsfähigkeit und Zusammenhalt. Wer Vermögen langfristig erhalten möchte, muss Familie, Unternehmen und Kapitalanlage als zusammenhängendes System betrachten.

Warum scheitern Familien gerade an diesem Punkt?

Torsten Leidig: Weil jede dieser Welten einer eigenen Logik folgt. Familien denken in Beziehungen und Emotionen, Unternehmen in Wachstum und Verantwortung, während Vermögen finanzwirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten unterliegen. Solange eine starke Persönlichkeit alles zusammenhält, funktioniert das oft gut. Kritisch wird es jedoch, wenn Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt wird. Dann zeigt sich, ob eine belastbare Vermögensarchitektur vorhanden ist.

Was unterscheidet diese von der klassischen Vermögensverwaltung?

Torsten Leidig: Die klassische Vermögensverwaltung konzentriert sich auf die Kapitalanlage. Die Vermögensarchitektur hingegen fragt, ob ein Vermögen insgesamt zukunftsfähig organisiert ist. In der Praxis erleben wir häufig, dass Gesellschaftsverträge nicht zu Testamenten passen, Pflichtteilsansprüche auf illiquide Beteiligungen treffen oder die erforderliche Liquidität für Steuerzahlungen fehlt. Genau dort entstehen die größten Vermögensverluste. Deshalb sprechen wir zunächst über Strukturen und dann über Lösungen und Produkte.

Herr Henk, beobachten Sie bei Unternehmerfamilien einen Mentalitätswechsel?

Thomas Henk: Früher stand häufig die Renditefrage im Mittelpunkt. Heute hören wir dagegen öfter: Wie schaffe ich Stabilität? Wie bleibe ich handlungsfähig? Wie schütze ich Familie, Unternehmen und Vermögen vor Unsicherheiten? Unternehmerfamilien orientieren sich wieder stärker an Generationen als an Marktzyklen.

Welche Rolle spielt dabei Liechtenstein?

Thomas Henk: In einer Welt zunehmender Unsicherheit wird Stabilität zu einer knappen Ressource. Liechtenstein bietet Kontinuität. Das Land verbindet politische Verlässlichkeit, einen eigenständigen Rechtsraum, ein AAA-Rating



Torsten Leidig leitet Wealth Solutions der LLB Deutschland und verfügt über 25 Jahre Erfahrung. Seine Schwerpunkte liegen in Vermögensstrukturierung, Family Governance und Nachfolgeplanung.

(Standard & Poor's) und eine schuldenfreie Staatsbilanz – für viele Familien ein wichtiger Baustein ihrer Vermögensarchitektur. Und das nicht aus kurzfristigen Erwägungen, sondern weil langfristige Planbarkeit und rechtliche Verlässlichkeit immer mehr in den Vordergrund rücken. Auch die Liechtensteinische Landesbank steht für diese Kontinuität. Seit 165 Jahren begleitet sie Kunden durch unterschiedlichste Marktphasen. Neben einer mehrfach ausgezeichneten Vermögensverwaltung bietet die LLB individuelle Lösungen von der Anlageberatung bis zur Verwahrung physischer Edelmetalle. Gold, Silber oder Platin können sicher in Liechtenstein

gelagert und bei Bedarf jederzeit wieder veräußert werden.

Herr Leidig, welche Frage stellen Sie neuen Mandanten häufig zuerst?

Torsten Leidig: Eine sehr einfache: Was wäre passiert, wenn Ihnen gestern etwas zugestoßen wäre? Gibt es Vollmachten? Wer kann Entscheidungen treffen? Sind Vermögenswerte zugänglich? Reicht die Liquidität aus? Passen Testament und Gesellschaftsvertrag zusammen? Die Antworten darauf sagen oft mehr über ein Vermögen aus als jede Depotanalyse.

Wenn Sie die Diskussionen des ELITE Forums in einem Satz zusammenfassen müssten – welcher wäre das?

Torsten Leidig: Die Herausforderung unserer Zeit besteht nicht mehr darin, Vermögen aufzubauen. Die Herausforderung besteht darin, Vermögen so zu strukturieren, dass es Übergänge übersteht.

Und Ihr Fazit, Herr Henk?

Thomas Henk: Unternehmerfamilien denken traditionell in Generationen. Wer Vermögen langfristig erhalten will, braucht mehr als eine gute Kapitalanlage. Er braucht eine belastbare Architektur für Familie, Unternehmen und Vermögen.

Herr Henk, Herr Leidig, vielen Dank für diese Auskünfte!

Die Liechtensteinische Landesbank (LLB) wurde 1861 gegründet und zählt zu den traditionsreichsten Finanzinstituten im deutschsprachigen Raum. Die LLB verbindet Sicherheit und Stabilität mit ausgezeichneter Anlagekompetenz. Ein Profil, das gerade in Zeiten geopolitischer und wirtschaftlicher Umbrüche an Bedeutung gewinnt.

llb-banking.de



Traditionell verfolgen Unternehmerfamilien und Family Offices beim Vermögensaufbau einen eher bewahrenden Ansatz: Diversifikation über liquide Anlageklassen, Immobilien oder alternative Investments. Doch in einem Umfeld wachsender Unsicherheiten – geprägt von geopolitischen Spannungen, Zinswenden und strukturellen Marktveränderungen – gewinnt ein anderer Ansatz an Bedeutung: die aktive unternehmerische Gestaltung des Vermögensportfolios durch Mergers & Acquisitions.



intelligentis:

Wachstum jenseits des Alltags – M&A als strategische Familienstrategie

Anders als klassische Asset-Investments ermöglichen Unternehmenskäufe und -verkäufe nicht nur die Beteiligung an Wertentwicklungen, sondern deren gezielte Steuerung. M&A ist damit kein passives Vehikel, sondern ein strategisches Instrument, um Wachstum zu treiben, Risiken aktiv zu managen und die eigene Marktposition nachhaltig zu stärken. Gerade für Unternehmerfamilien, deren Vermögen häufig eng an einzelne operative Einheiten gebunden ist, eröffnet sich hier ein erheblicher Hebel.

Wie wirkungsvoll dieser Ansatz sein kann, zeigt ein Blick auf die Quandt-Familie: Als BMW Ende der 1950er Jahre vor dem Verkauf stand, entschied sich Herbert Quandt bewusst dagegen und stärkte das Unternehmen durch eigenes Engagement – ein strategischer Schritt, der die Grundlage für die heutige Position als globaler Industriekonzern legte. Der entscheidende Unterschied lag nicht im Halten eines Vermögenswerts, sondern im aktiven unternehmerischen Gestalten.

Heute zeigt sich diese Denkweise zunehmend auch im Mittelstand. Ein zentraler Treiber ist dabei die anstehende Welle von Unternehmensnachfolgen. Viele inhabergeführte Betriebe stehen vor einem Generationswechsel, während familieninterne Lösungen seltener werden. Gleichzeitig entstehen dadurch attraktive Einstiegsmöglichkeiten: Hochspezialisierte, oft international führende Mittelstandsunternehmen – die sogenannten Hidden Champions – kommen vermehrt auf den Markt.

Für strategisch denkende Unternehmerfamilien und Family Offices ergibt sich daraus eine seltene Opportunity. Durch gezielte Zukäufe lassen sich bestehende Geschäftsmodelle diversifizieren, neue Märkte erschließen und ergänzende Kompetenzen aufbauen. Wer sein Vermögen nicht mehr ausschließlich an ein einzelnes Unternehmen bindet, sondern unternehmerisch breiter aufstellt, erhöht zugleich die Resilienz gegenüber konjunkturellen Schwankungen.

Gleichzeitig umfasst eine aktive M&A-Strategie nicht nur den Zukauf. Auch die Trennung von Randaktivitäten oder nicht mehr strategiekonformen Geschäftsbereichen kann Kapital freisetzen und die Fokussierung stärken. In der Kombination aus gezielten Akquisitionen und selektiven Desinvestitionen entsteht ein aktives Portfoliomanagement, das weit über klassische Vermögensverwaltung hinausgeht.

Entscheidend ist dabei die Einbettung in eine klare Familienstrategie. M&A-Entscheidungen sollten nicht opportunistisch erfolgen, sondern sich an den langfristigen Zielen der Familie orientieren – sei es Wachstum, Diversifikation oder der generationenübergreifende Erhalt unternehmerischer Substanz. Eine konsistente Governance schafft hierfür die notwendige Orientierung und Akzeptanz.

Der Perspektivwechsel ist zentral: Vermögen wird nicht nur bewahrt, sondern aktiv gestaltet. Gerade in Zeiten strukturellen Wandels liegt die Stabilität nicht im Stillstand, sondern im strategischen Handeln. Unternehmerfamilien, die diesen Ansatz verfolgen, können M&A gezielt nutzen, um ihr Vermögen nicht nur zu sichern, sondern nachhaltig auszubauen – generationenübergreifend und zukunftsorientiert.

Matthias Ehnert

Matthias Ehnert ist Diplom-Kaufmann und geschäftsführender Gesellschafter der international tätigen M&A-Beratung intelligentis. Seit über 15 Jahren begleitet er Unternehmer, Investoren und Start-ups bei anspruchsvollen Transaktionen – vom strategischen Unternehmenskauf bis zum erfolgreichen Verkauf mittelständischer Lebenswerke. Geprägt durch berufliche Stationen im Bank- und Finanzumfeld sowie fundierte Expertise in Controlling, Unternehmensbewertung und Risikomanagement, steht er für eine Beratung, die Zahlenverständnis mit unternehmerischem Weitblick verbindet. Sein Anspruch ist es, Unternehmer und ihre Familien fachlich exzellent und mit einem tiefen Verständnis für die Bedeutung ihres Lebenswerks zu begleiten – und damit Wachstum und Werte zu sichern.

www.intelligentis.de



*Matthias Ehnert,
geschäftsführender Gesellschafter,
intelligentis*

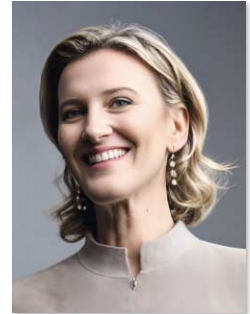
Warum US-Multifamily wieder auf den Radar europäischer Family Offices rückt



Jeremy Katz

In Gesprächen mit europäischen – und insbesondere deutschen – Family Offices kommt seit Monaten ein Thema auffällig häufig auf: Auslandsengagements, vor allem in den USA. Ein Teil davon ist geopolitischer Natur; der eigentliche Grund liegt jedoch tiefer. Die USA haben trotz politischer Volatilität erneut gezeigt, was ihren Kapitalmarkt auszeichnet – Größe, Liquidität und institutionelle Tiefe. Ein Segment rückt dabei besonders in den Fokus: US-Multifamily.

Barbara Lewandowicz, Molveno Investment Partners, sprach mit Jeremy Katz, Managing Director von Oakwood Real Estate Partners, einem eigentümergeführten Projektentwickler und Investor aus Denver mit über 20 Jahren Erfahrung. Molveno vertritt Oakwood exklusiv in Europa.



Barbara Lewandowicz

Barbara Lewandowicz: *Jeremy, europäische Family Offices schauen zunehmend über den Atlantik. Was ist eure Investmentthese – und warum ausgerechnet Multifamily?*

Jeremy Katz: Im Kern ist sie einfach: Wir investieren gemeinsam mit erfahrenen lokalen Partnern in den Neubau bezahlbarer Mietwohnanlagen in wachsenden US-Märkten und verkaufen nach Vollvermietung. Der Wert entsteht in der Spanne zwischen Herstellungskosten und dem Preis, den institutionelle Käufer für einen Vermögenswert mit stabiler Ertragskraft zahlen. Warum Multifamily? Büro und Einzelhandel als Segmente stehen unter strukturellem Druck. Wohnen erweist sich über Zyklen hinweg als am verlässlichsten; die Nachfrage ist weit weniger zyklisch. Über zahlreiche realisierte Transaktionen und unterschiedliche Markt- und Zinszyklen hinweg hat sich dieser Ansatz bewährt.

Barbara Lewandowicz: *Die Stabilität von Wohnen ist unbestritten. Sollte man jetzt einsteigen?*

Jeremy Katz: Die Zinserhöhungen ab 2022 haben die Bautätigkeit ausgebremst. Von einem Zyklushoch von 585.000 fertiggestellten Einheiten 2024 sanken die Fertigstellungen auf 409.000 im Jahr 2025; für 2026 werden nur noch 317.000 erwartet – ein Rückgang von 46 Prozent in zwei Jahren. Damit entsteht ab 2027 eine mehrjährige Angebotslücke, genau dann, wenn heute investiertes Kapital neue Projekte an den Markt

bringt. Wir spekulieren nicht auf eine Erholung – wir investieren in ein bereits absehbares Unterangebot.

Barbara Lewandowicz: *Knappes Angebot wirkt nur, wenn die Nachfrage hält. Warum ist die Nachfrage nicht nur zyklisch?*

Jeremy Katz: Der Erwerb eines ersten Eigenheims kostet heute monatlich über 1.100 USD mehr als die Miete einer vergleichbaren Wohnung. Diese historisch hohe Differenz trägt dazu bei, dass eine ganze Generation nicht nur später kauft, sondern vielfach strukturell vom Wohneigentum ausgeschlossen bleibt. John Burns Research erwartet bis 2029 im Schnitt 620.000 neu gebildete Mieterhaushalte pro Jahr – deutlich über dem historischen Durchschnitt. Das sind keine Mieter auf Zeit, sondern eine dauerhafte Nachfragebasis. Zugleich ist die Tragfähigkeit gegeben: Seit fast 40 Monaten steigen die Löhne schneller als die Mieten. Wenn sich das Angebot verknappt, trifft es somit auf eine Mieternachfrage mit wieder gestärkter finanzieller Basis.

Barbara Lewandowicz: *Ein paar Worte zu euch. Ihr habt einen 20-jährigen Track Record. Worin liegt euer Wettbewerbsvorteil und wo seht ihr das eigene Risiko?*

Jeremy Katz: Wir fokussieren uns auf wachsende US-Märkte und arbeiten mit erstklassigen lokalen Partnern. Unser Vorteil liegt in deren Auswahl und Steuerung. Wir kommen selbst aus der Projektentwicklung und beurteilen Risiken von

innen heraus; Projekt wie Partner werden über mehrere Zyklen gleichermaßen geprüft. Für entscheidend halten wir die Interessengleichheit: Oakwood investiert in jede Transaktion eigenes Kapital. Das Risiko, das wir bewusst eingehen, ist Projektentwicklungsrisiko – Umsetzung, Timing und Kosten. Gesteuert wird es durch rigorose Partnerauswahl, aktive Kontrolle und konservatives Underwriting. Diese Disziplin verfolgen wir auch bei der Kapitalstruktur: Finanziert wird mit moderatem Leverage, ohne Mezzanine oder andere exotische Strukturen. Wir generieren den Wertzuwachs nicht durch Financial Engineering, sondern dadurch, in einem angebotsbeschränkten Markt institutionelle Qualität zu schaffen.

Barbara Lewandowicz: *Jeremy, vielen Dank für die Einblicke.*

Für europäische Family Offices, die eine Immobilienallokation aus einem anderen Zinsumfeld neu bewerten, lautet die entscheidende Frage nicht, ob angepasst werden muss – sondern wo der Zyklus heute auf ihrer Seite arbeitet. US-Multifamily verbindet strukturelle Wohnungsnachfrage mit einer bereits laufenden Angebotskorrektur und einem Kapitalmarkt, der tief genug ist, um institutionelle Exits in relevantem Umfang aufzunehmen.

molveno-ip.com | www.oakwoodre.com

Werbung. Nur zu Informationszwecken, keine Anlageberatung und kein Angebot. Investitionen in US-Immobilien sind mit Risiken verbunden – einschließlich Wechselkursschwankungen (USD/EUR) und möglichem Totalverlust. Zukunftsgerichtete Aussagen sind keine Garantie; frühere Wertentwicklungen sind kein Indikator für künftige Ergebnisse.

Das philanthropische Family Office

Philanthropie ist ein Begriff, den viele Menschen nicht einordnen können. Und doch ist es gerade diese Kraft, die insbesondere Unternehmerfamilien aktiv handeln und gestalten lässt. Für eine bessere Zukunft, für Gemeinschaft, für die Zivilgesellschaft. Der Begriff Philanthropie stammt aus der griechischen Antike und steht für »Menschenfreund« oder »Liebe zum Menschen«. Er beschreibt das bewusste Handeln zum Wohl der Gesellschaft, insbesondere durch großzügige finanzielle Unterstützung.

Philanthropie als intrinsische Motivation

Wirtschaftlich erfolgreiche Menschen verbinden mit ihrem Erfolg den Wunsch, Mittel für das gesellschaftliche Engagement zur Verfügung zu stellen. Doch häufig kann diesem Bedürfnis nicht gefolgt werden. Viele Menschen geben an, dass ihnen sowohl die Zeit als auch die Muße fehlt, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Für andere Menschen sind die bürokratischen Hürden und die fehlende Flexibilität von Stiftungen Hindernisse, ebenso die hohen Kosten sowie der lange Genehmigungsverlauf bei Stiftungsgründungen. Der hohe Kapitalstock bei Stiftungsgründung wird oft als weitere Hürde angesehen, gerade jüngere Menschen wollen direkt mit ihrem Geld in Wirkung gehen.

Die Gründung von SINNGEBER ist die Konsequenz aus der gefühlten Enge. Der Philanthrop Tobias Merckle hat mit dem von ihm gegründeten philanthropischen Family Office eine gemeinnützige Gesellschaft gegründet, um die Interessen von Menschen zu vertreten und zu bündeln, die sich mit sichtbaren Beträgen einbringen möchten. Für Tobias Merckle ist Philanthropie eine tragende Säule der gesellschaftlichen Verantwortung in Unternehmerfamilien. Bereits als Kind hat er am Esstisch mitbekommen, was Unternehmertum bedeutet und welche Verantwortung mit dem wirtschaftlichen Erfolg verbunden ist.

Donor Advised Fund als flexible Stiftungsalternative

Aus den Gesprächen mit Unternehmerfamilien wurde deutlich, wie sehr die bürokratischen und unflexiblen Anforderungen an eine Stiftung an vielen Stellen abschrecken, statt einzuladen. Daher war es ein wichtiges Ziel, eine unkomplizierte Alternative zu schaffen. Der Blick in die USA hat gezeigt, dass dort das Konstrukt eines Donor Advised Fund (DAF) von Philanthropinnen und Philanthropen sehr stark genutzt wird. Ein DAF ist eine virtuelle Stiftung, die dieselben steuerlichen und gemeinnützigen Gestaltungsmöglichkeiten bietet wie eine eigene Stiftung – ohne den Aufwand dahinter. Mehr als 3,56 Millionen DAF-Konten gibt es dort im Jahr 2025 mit einem Gesamtvermögen von 326,45 Milliarden US-Dollar. Es war nahelegend, dieses Konzept für die Gemeinnützigkeit in Deutschland umzusetzen. Der sogenannte Giving Fund, den Sinngeber

für den deutschsprachigen Raum entwickelt hat, erfüllt eine Vielzahl von Anforderungen, sowohl aus Sicht des deutschen Gemeinnützigkeits- und Stiftungsrechts als auch aus Sicht der Menschen, die sich unkomplizierter engagieren möchten. Daher sind es auch verschiedene Aspekte, die den Giving Fund



Michael Schmid,
Geschäftsführer, Sinngeber gGmbH

als Alternative attraktiv machen. Ein Giving Fund ist kostenfrei in drei Minuten online eröffnet. Als gemeinnütziges Vehikel funktioniert der Giving Fund als eine Zustiftung in das Stammkapital oder in das Verbrauchsvermögen der Dachstiftung. Mit der Eröffnung des Giving Fund vereinbart die einzahlende Person als Giving Fund Owner mit der Dachstiftung, dass die weitere Mittelverwendung durch diese Person vorgegeben wird. Nach dem Zahlungseingang erhält der Giving Fund Owner eine Zuwendungsbescheinigung von der Dachstiftung.

Darüber hinaus hat der Owner auch die Möglichkeit, seine bevorzugten Herzensprojekte zu bedenken. Hierzu braucht es nur eine Information an Sinngeber, welche dann die Gemeinnützigkeit der Empfänger prüft und den Betrag im Anschluss weiterleitet. Bei der Auswahl der Projekte gibt es fast keine satzungsgemäße Eingrenzung. Sowohl Tierschutz als auch Denkmalschutz, humanitäre Hilfe oder Bildung und vieles mehr sind möglich. Auch können Spenden in das Ausland über den Giving Fund steueroptimiert in Deutschland gegeben werden. Einzigartig ist die Möglichkeit, aus gespendetem Kapital Impact Investments in For-Profit-Unternehmen zu tätigen. Die Verzinsung und der Rückfluss des Betrages erfolgen dann wieder in den Giving Fund. Die Auszahlung kann unverzüglich nach der Eröffnung erfolgen, aber auch Jahre später. Für das vorhandene Guthaben erfolgt eine Verzinsung, welche höher ist als die anfallende Managementgebühr. Sehr unterschiedliche Menschen nutzen den Giving Fund. Menschen, die sich noch nicht sicher sind, ob eine eigene Stiftung für sie das richtige Format ist, können sich stifterähnlich ausprobieren. Wer die engen Satzungszwecke ausweiten möchte, ist hier maximal flexibel. Auch Menschen, die durch hohe Kapitalzuflüsse Zeit benötigen, um ihre gemeinnützigen Themen zu finden, sind hier gut beraten. Sinngeber ist Ihr Family Office für individuelle und professionelle Philanthropie: von der Strategie bis zur dauerhaften Umsetzung.

Michael Schmid | sinngeber.eu



Wertfreunde GmbH & Co. KG:

Nachfolge entscheidet sich nicht im Testament – sondern in der Haltung der Familie

Viele Unternehmerfamilien investieren Jahrzehnte in den Aufbau von Vermögen, Unternehmen und Strukturen. Doch die entscheidende Frage wird oft verdrängt: Ist das Vermögen eigentlich für die Familie da – oder lebt die Familie inzwischen für das Vermögen?

Genau hier entscheidet sich, ob eine Unternehmerfamilie generationenübergreifend erfolgreich bleibt oder ob aus wirtschaftlicher Stärke schleichend emotionale Distanz, Konfliktpotenzial und Orientierungslosigkeit entstehen. Denn Nachfolge ist kein juristischer Vorgang. Kein Steuerkonzept. Kein Organigramm. Nachfolge ist die Übergabe von Verantwortung, Identität und kultureller Führung. Und diese Aufgabe scheitert selten an fehlender Intelligenz – sondern an fehlender Klarheit, unangebrachter Zentriertheit oder mangelndem Vorbild.

Viele Familien sprechen über Beteiligungsquoten, aber nicht über Erwartungen. Über Vermögen, aber nicht über Verantwortung. Genau darin liegt die eigentliche Gefahr.

Die nächste Generation denkt anders. Und das ist gut so. Sie will nicht lediglich bewahren, sondern gestalten. Sie hinterfragt Hierarchien, fordert Sinn, Nachhaltigkeit, Transparenz und Mitgestaltung. Wer darin mangelnde Loyalität sieht, hat häufig übersehen, dass jede Generation ihre eigene Sprache für Verantwortung entwickelt. Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob sich Werte verändern, sondern ob die Familie in der Lage ist, ihre Identität bewusst weiterzuentwickeln, ohne ihren Kern zu verlieren. Denn Werte, die nur auf der Website stehen, haben keine Bedeutung.



*Urban Lechtenböcker, Geschäftsführer,
Wertfreunde GmbH & Co. KG*

Werte zeigen sich in Entscheidungen. Im Vorbild. In Führung. Im Umgang mit Konflikten. In der Frage, wer gehört wird – und wer nicht. Unternehmerfamilien, die ihre Werte nicht aktiv definieren und übersetzen, riskieren, dass jede Generation ihre eigene Interpretation von Verantwortung entwickelt. Spätestens dann ersetzt Zufall die gemeinsame Richtung. Einzelinteressen konkurrieren mit dem Gesamtinteresse. Verhalten verlagert sich aus der Kultur in die Struktur, und strukturelle Macht wird die Basis von Kommunikation und Entscheidungen.

Besonders kritisch wird es, wenn familiäre Beziehungen und unternehmerische Rollen verschwimmen. Welche Themen gehören in die Familie, welche

ins Management? Wie sprechen wir Konflikte an, bevor sie eskalieren? Und wie schaffen wir Identifikation bei Familienmitgliedern, die nicht operativ tätig sind, aber dennoch Mitverantwortung tragen? Wer darauf keine klaren Antworten hat, besitzt vielleicht ein erfolgreiches Unternehmen – aber keine belastbare Unternehmerfamilie.

Unternehmenskultur wird zum strategischen Faktor. Nicht als Bürokratie, sondern als Ausdruck von Reife. Familienstatuten, Leitlinien und klare Entscheidungsprinzipien schaffen Orientierung dort, wo Emotionen allein nicht mehr ausreichen. Sie helfen, Beziehungen zu schützen, Verantwortung zu klären und generationsübergreifend handlungsfähig zu bleiben.

Die Wahrheit ist unbequem: Unternehmen wachsen selten an fehlenden Marktchancen vorbei. Unternehmerfamilien hingegen scheitern häufig an unausgesprochenen Erwartungen, ungelösten Rollenbildern und fehlender Kommunikation. Wer Vermögen über Generationen erhalten will, muss daher zuerst eine wichtigere Frage beantworten als jede steuerliche oder gesellschaftsrechtliche: Welche Art von Familie wollen wir eigentlich sein? Wertearbeit ist keine emotionale Nebensache. Sie ist strategische Zukunftssicherung.

Urban Lechtenböcker | www.wertfreunde.de

Mit uns schlafen
Sie auch nicht
ruhiger. Aber Sie
wissen, warum
Sie wachliegen.



Substanz entscheidet.
Heute mehr denn je.

80 Jahre Handelsblatt