



Philanthropie- und Impact-
Management im Family Office
Philanthropy Impact Papers

73%

der Family Offices kümmern sich heute um das Management philanthropischer Aktivitäten¹.

Das weltweite philanthropische Kapital beläuft sich Schätzungen zufolge auf mehr als

USD

2,5 Billionen²

Über USD

1 Billion

entfällt weltweit auf Impact-Investing-Kapital³

Es gibt heute weltweit rund

17 000

Family Offices, die zusammen ein Vermögen von über

USD

10 Billionen

verwalten ⁴

¹ Shifting Horizons: Insights Into How Family Offices Are Responding to Rapid Economic and Social Change, BNY Mellon, Februar 2022.

² Philanthropy and the Global Economy, v2.0, Citi Bank 2022.

³ Sizing the Impact Investing Market 2022, GIIN.

⁴ 2021 Family Office Real Estate Investment Study, Family Office Real Estate Institute 2022.

Einleitung

Von den geschätzten USD 84 Billionen, die zwischen 2025 und 2045 im Rahmen des Great Wealth Transfers auf die nächste Generation übergehen sollen, werden etwa USD 12 Billionen⁵ philanthropischen Zwecken zufließen.

Die anderen USD 72 Billionen werden an eine Generation weitergereicht, die sich sehr genau über die globalen Herausforderungen bewusst ist, und tendenziell der Auffassung ist, dass sich gesellschaftliche Probleme mit traditionellen Methoden nur begrenzt lösen lassen.⁶

Um hierauf zu reagieren, professionalisiert diese Generation Ihre Familienstiftungen und erkundet innovative Ansätze wie Blended Finance, Impact Investing und Venture-Philanthropie.

Im Streben nach besserer Koordination und Professionalisierung, überlassen Familien das Management Ihrer Impact-Vorstellungen daher zunehmend dem Family Office. Für manche Family Officer, die von Haus aus Finanzfachleute, Juristen oder Betriebswirtschaftler sind, ist dies allerdings unbekanntes Terrain.

Dieser Leitfaden soll Familien und Family Officern, die das Management Ihrer Impact-Vorstellungen ins Family Office verlagern wollen, aber auch allen, die schon in diesem Bereich tätig sind und mehr wissen möchten, einen groben Orientierungsrahmen geben.

FOLGENDE FRAGEN WERDEN BEHANDELT:

1. Welche Vorteile hat das Management von Impact-Vorstellungen im Family Office?
2. Was ist überhaupt „Impact“?
3. Wie gelingt der Einstieg in das Impact-Management im Family Office?
4. Welche Strategien eignen sich für das Impact-Management im Family Office?

⁵ U.S. High-Net-Worth and Ultra-High-Net-Worth Markets 2021, Cerulli Associates.

⁶ The new face of wealth and legacy, The Economist Intelligence Unit, 2018.

Vorteile der Integration von Impact-Management in das Family Office

Das Family Office ist aufgrund der besonderen Stellung im familiären Ökosystem und des hierdurch bedingten tiefen Einblicks in dessen Dynamik, Werte und finanziellen Ziele dazu prädestiniert, das Management und die Förderung der Impact-Ziele einer Familie zu übernehmen.

Die zentralen Motive sind:

1. **Professionalisierung**

Die Impact-Aktivitäten der Familie professionalisieren

2. **Konsolidierung**

Die verschiedenen Interessen der Familie konsolidieren und koordinieren

3. **Nachfolge**

Die nächste Generation in die Vision und Identität der Familie einbinden

PROFESSIONALISIERUNG

Zwei Schlüsselfaktoren fördern den Trend zu einer stärkeren Professionalisierung des Impact-Managements: zum einen entwickelt sich momentan rapide das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines strategischeren Ansatzes in der Philanthropie, der das Impact-Management mit derselben Stringenz angeht, die auch bei Entscheidungen über betriebswirtschaftliche Fragen oder Kapitalanlagen angewendet wird.

Zum anderen sind die philanthropischen Aktivitäten vermögender Familien angesichts der zunehmenden Transparenz in der heutigen Welt immer stärker dem kritischen Blick der Öffentlichkeit ausgesetzt. Daher besteht wohl nicht nur unter Impact-, sondern auch unter Reputationsaspekten ein erhöhter Druck, dieses Thema professionell anzugehen. Besonders wichtig ist dies für die jüngere Generation der Familie, die sich darum bemüht, eine positive Familienidentität zu gestalten.

KONSOLIDIERUNG

Der Hauptgrund für die Einrichtung eines Family Office ist in vielen Familien die Konsolidierung und Koordinierung Ihrer vielfältigen Aktivitäten - von der Anlagenverwaltung bis hin zur Erbschaftsplanung. Diese Familien versprechen sich davon effizientere Entscheidungsprozesse, einen besseren Schutz der Privatsphäre und eine Optimierung der finanziellen Ergebnisse.

Traditionell wird philanthropisches Engagement, abgesehen von der Ausführung von Spenden, nicht zum Aufgabenbereich eines Family Office gerechnet. Durch den anhaltenden Trend zur Vereinfachung und Bündelung der Aktivitäten rückt dieses Thema jedoch zunehmend ins Blickfeld des Family Office.

Darüber hinaus erkennen viele Familien, wie wichtig es ist, für alle Aktivitäten eine Strategie und ein Narrativ aus einem Guss zu schmieden.

NACHFOLGE

Nachfolge und Vermögensübertragungsind für viele vermögende Familien kritische Themen, bei denen das Family Office eine wichtige Rolle spielt. Untersuchungen zeigen, dass Millennials und die Generation Z sozialer und umweltbewusster eingestellt sind als frühere Generationen⁷ und einen ganzheitlichen Ansatz bevorzugen, der die Bereiche Business, Investment und Impact verbindet. Daher können Gespräche über Impact, Tradition, Identität und die diversen Gestaltungsmöglichkeiten, die das Vermögen bietet, ein idealer Einstieg sein, um den Nachwuchs an die Verantwortung heranzuführen, die mit dem Vermögen verbunden ist.

Darüber hinaus kann die Auseinandersetzung mit dem Thema Impact zur Stärkung der Familie beitragen. Indem eine Plattform für generationenübergreifende Kooperation geschaffen wird, bekommen alle Mitglieder die Chance, die Geschichte der Familie mitzugestalten. Die Einbindung jüngerer Mitglieder in Impact-Investment-Entscheidungen oder philanthropische Strategien der Familie hilft ihnen zudem, sich wichtige Kenntnisse in Bereichen wie Research, Management, Reporting, Analyse und Finanzen anzueignen.



WICHTIGE FRAGEN

1. Was sind Ihre Beweggründe?
2. Inwiefern kann Ihr Family Office die Impact-Ziele der Familie besser unterstützen?
3. Welche Herausforderungen können sich aus der Integration der philanthropischen Aktivitäten in das Family Office ergeben?
4. Mit welchen Strategien können Sie bei den Impact-Initiativen Ihrer Familie die generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern?
5. Wie gut fühlen Sie sich gerüstet, um den komplexen Herausforderungen von moderner Philanthropie und Impact Investing gerecht zu werden?

⁷ Philanthropy in the Family Office: A Global Perspective, Global Family Office Community and Hammer & Associates, 2015.

Was ist überhaupt „Impact“?

Jede Handlung hat einen Impact, englisch für Wirkung, sei er positiv oder negativ. Im Kontext dieser Publikation bezieht sich „Impact“ auf den bewussten positiven Einfluss auf die Welt, den eine Familie anstrebt, um die Situation einzelner Menschen, Bevölkerungsgruppen oder der Gesellschaft insgesamt zu verbessern.

Um diesen bewussten positiven Einfluss auf die Welt zu erzielen, muss die Familie Initiativen unterstützen, die zu Ihren Werten und Ihrem Vermögen passen und soziale oder ökologische Herausforderungen angehen. Dies ist in Ihrer gesamten Einflussosphäre möglich.

DIE EINFLUSSSPHÄRE

Wer positiven Impact erzielen will, denkt oft zuerst an Philanthropie, aber eigentlich lassen sich mit allen Ressourcen, über die man verfügt, bedeutende Veränderungen bewirken.

Philanthropisches Kapital

Bezeichnet die primär wirkungsorientierten („impact first“) finanziellen Mittel, die an gemeinnützige Organisationen vergeben werden, um einen direkten sozialen bzw. ökologischen Impact zu erzielen.

Anlagekapital

Bezeichnet Kapitalanlagen, die neben dem finanziellen Ertrag auch einen sozialen bzw. ökologischen „Ertrag“ (Impact) erzielen.

Unternehmenskapital

Bezeichnet die Ressourcen und Einflussmöglichkeiten der Unternehmen einer Familie, darunter auch nachhaltige Praktiken und die verantwortungsbewusste Ausübung von Aktionärsrechten.

Sozialkapital

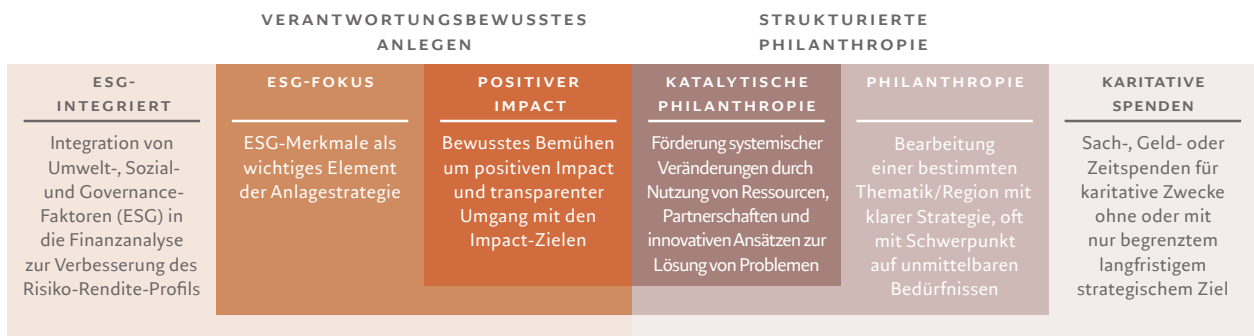
Bezeichnet die Macht einer Familie, durch ihre Beziehungen und Reputation politische Veränderungen zu beeinflussen und Ressourcen zu mobilisieren.



WICHTIGE FRAGEN

1. Wie definiert Ihre Familie „Impact“?
2. Wie können Sie sicherstellen, dass Ihr Handeln zu Ihrer Definition von Impact passt?
3. In welchem Verhältnis sollten finanzieller Ertrag und Impact bei Ihnen stehen?
4. Welche Arten von Kapital setzen Sie aktuell ein?

ABBILDUNG 1
Das Kapitalkontinuum



DAS KAPITALKONTINUUM

Das Kapitalkontinuum (ABBILDUNG 1) verdeutlicht, wie finanzielle Ressourcen eingesetzt werden können -von „primär ertragsorientiert“ auf der linken bis „primär wirkungsorientiert“ auf der rechten Seite. Am linken Ende des Spektrums steht das Anlagekapital, mit dem marktähnliche Renditen dem Risikoprofil und Zeithorizont des wirtschaftlichen Eigentümers entsprechend angestrebt werden.

Am rechten Ende des Spektrums steht das philanthropische Kapital als Sammelbegriff für verschiedene Varianten, deren Gemeinsamkeit darin besteht, dass keine oder kaum eine finanzielle Rendite erwartet wird. Primäres Ziel ist hier die soziale oder ökologische Wirkung. Zwischen diesen beiden Enden gibt es eine Bandbreite von Ansätzen, die Ertrag und Wirkung in unterschiedlichem Masse miteinander verbinden und die von Familien angewendet werden können, um mit Ihrem Vermögen positive Veränderungen anzustossen.

Wie gelingt der Einstieg in das Impact-Management im Family Office?

Jedes Family Office ist anders, doch es gibt gemeinsame Lektionen, die anderen im Umgang mit dem Thema Philanthropie und Impact helfen können.



FALLBEISPIEL 1

Ein weltweit anerkannter Unternehmer gründete nach dem Verkauf seines Unternehmens ein Family Office, das sich um das Management seines Vermögens und seiner Impact-Vorstellungen kümmern sollte. Ihm wurde klar, dass er und seine Frau ihr Vermögen in diesem neuen Lebensabschnitt einsetzen wollten, um einen Beitrag zu einer lebenswerten Welt für ihre Kinder zu leisten, indem sie eine stärker regenerativ ausgerichtete Impact Economy aufbauen.

Mit dieser Vision im Hinterkopf machten sie sich daran, ein Family Office zu gründen, bei dem sich alles um den Impact drehen sollte. Sie konzipierten zunächst ein einheitliches Narrativ und holten ein Team an Bord, das nicht nur traditionelle Kompetenzen mitbrachte, sondern auch Expertise in Impact Investing und strategischer Philanthropie. Mit dem neuen Team entwickelten sie einen gemeinsamen Rahmen und eine Governance-Struktur als Bindeglied zwischen ihren Kapitalanlagen und ihren Bemühungen um Impact und philanthropisches Engagement. Ziel dieser Gesamtstrategie war, sowohl finanziellen Ertrag als auch sozialen und ökologischen „Ertrag“ oder Impact zu generieren.

Dieser ganzheitliche Ansatz ermöglichte es dem Paar, ein dauerhaftes Vermächtnis zu hinterlassen, einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten und gleichzeitig den langfristigen Erhalt seines Vermögens zu gewährleisten.

SICHERN SIE SICH DIE UNTERSTÜTZUNG VON FAMILIENMITGLIEDERN UND WICHTIGEN AKTEUREN

Unabhängig davon, ob die Familie gerade erst in das Thema Philanthropie und Impact einsteigt oder schon Erfahrung damit hat, muss sie ihre Vision und ihre Ziele klar und transparent kommunizieren.

Family Officer oder externe Philanthropie Berater können bei der Formulierung oder Optimierung von Zielen und Strategien helfen, Meinungsverschiedenheiten koordinieren, Erwartungen steuern und eine offene Kommunikation und Diskussion moderieren.

Werden im Rahmen eines Family Office Familienmitglieder eingebunden, sind neben den Bedürfnissen und der internen Dynamik des Family Office auch die individuellen Interessen und Stärken zu respektieren.

Hierbei können Familientreffen und von Dritten kuratierte Workshops eine wichtige Rolle spielen. Von Vorteil ist auch ein strukturierter Rahmen, der regelt, wie Entscheidungen getroffen werden und wie Familienmitglieder sich einbringen oder neue Initiativen oder Ideen vorschlagen können.

Neben der Einbindung von Familienmitgliedern ist es auch wichtig, sich mit anderen zentralen Akteuren abzustimmen, insbesondere mit den bestehenden Family Officern, die als Scharnier zwischen den Impact-Vorstellungen der Familie fungieren und diese in umsetzbare Strategien verwandeln.

LEGEN SIE DIE AUFGABEN UND ZUSTÄNDIGKEITEN FEST

Indem die Aufgaben und Zuständigkeiten von Familienmitgliedern und Family Officern von Anfang an klar festgelegt werden, lassen sich Überschneidungen und Lücken vermeiden, sodass es möglichst wenig Streit, Ineffizienz und Frustration gibt.

Wenn die Aufgaben anhand individueller Interessen und Kompetenzen verteilt werden, kann dies dazu beitragen, dass die Mitglieder sich stärker und wertvoller einbringen, denn wenn sie in Bereichen arbeiten, die ihren Fähigkeiten und Leidenschaften entsprechen, erhöht dies ihre Motivation.

Stellen Sie zunächst fest, was getan werden muss, um die Impact-Ziele der Familie zu erreichen. Prüfen Sie dann die individuellen Interessen und Kompetenzen der beteiligten Personen, um die Aufgaben unter den Familienmitgliedern und dem Family Office-Team zu verteilen.

Ein Problem ist oft, dass Family Officer und Familienmitglieder keine fundierten Vorkenntnisse im Impact-Bereich haben. In diesen Fällen ist es hilfreich, ihnen Ressourcen und Möglichkeiten zur Vertiefung Ihres Sachverstands an die Hand zu geben, damit sie motiviert bleiben und effizient arbeiten. Externe Philanthropie- und Impact-Berater, wie die von Pictet, können hierbei unterstützen.

Je nach Arbeitsgebiet und -aufwand finden es immer mehr Family Offices sinnvoll, externe Talente einzustellen, die sich in diesem Bereich auskennen. Suchen Sie bei der Besetzung von Positionen im Family Office nach Bewerberinnen und Bewerbern, die nicht nur über die erforderlichen Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen, sondern auch die Werte der Familie verstehen und teilen.

ERSTELLEN SIE EINE IMPACT-ROADMAP FÜR DIE FAMILIE

Family Officer, die die Werte, Mechanismen, Ressourcen und langfristigen Ziele der Familie genau kennen, können bei der Erstellung eines Impact-Roadmaps für die Familie eine entscheidende Rolle spielen.

Die Komplexität eines solchen Roadmaps kann variieren - von einem kurzfristigen Plan bis hin zu einer langfristigen Gesamtstrategie. Sie kann in die Familiencharta integriert werden (siehe Kasten: *Eine Familiencharta*) oder unabhängig davon bestehen. Der Schwerpunkt kann ausschliesslich auf dem philanthropischen Engagement liegen oder die gesamte Einflussphäre der Familie umfassen.

Folgende Schritte können bei der Formulierung einer Strategie helfen:

1. Holen Sie Input von allen Familienmitgliedern ein

Organisieren Sie ein Familientreffen, um von allen Mitgliedern Input einzuholen. Warum wollen sie spenden? Woher rührt Ihr Interesse? Welchen Ansatz möchten sie verfolgen? Wie stark möchten sie sich einbringen? Family Officer oder ein unabhängiger Berater können diese Gespräche moderieren, damit wirklich alle Stimmen gehört werden. Die gewonnenen Erkenntnisse sorgen für ein klares Bild von den Vorstellungen der Familie und dienen sukzessiv als Grundlage für die Entwicklung der Strategie.

Alternativ kann auch ein unabhängiger Berater hinzugezogen werden.



EINE FAMILIENCHARTA

Manche Familien verankern ihre Impact-Ziele in einer Familienverfassung oder charta, in der die Werte, Grundsätze und Leitlinien für die Angelegenheiten und Beziehungen einer Familie festgelegt sind.

Sie dient als formelle Vereinbarung zwischen Mitgliedern einer Familie, meist mit grossen Vermögen oder gemeinsamem Besitz, zur Erstellung eines Rahmens für Entscheidungsfindung, Nachfolgeplanung, Vermögensverwaltung und die Kommunikation zwischen den Generationen.

Diese formale Einbeziehung trägt dazu bei, die vereinbarten Werte und Ziele zu institutionalisieren, und macht sie zu einem zentralen Element der familiären Governance-Strukturen. Sie stellt sicher, dass sich die gegenwärtigen und zukünftigen Generationen der Familie an den Grundprinzipien Ihres philanthropischen Engagements und Ihrer Anlagentätigkeit orientieren.

Bei der Erstellung oder Überprüfung Ihrer eigenen Familiencharta unterstützen sie die Family-Governance-Experten von Pictet.

Zentrale Fragen

- Was sind die Beweggründe?
- Welche Anliegen liegen den Familienmitgliedern am Herzen?
- Welche Rollen wollen die Einzelnen spielen?
- Welche Ansätze finden Anklang?
- Welche Ressourcen sollen eingesetzt werden?

2. Definieren Sie Ihre Vision und Ihre Ziele

Sobald die Werte und Interessen der Familie formuliert sind, kann damit begonnen werden, die gemeinsamen Ziele und den Schwerpunkt der Impact-Vorstellungen der Familie zu definieren. Legen Sie fest, was Sie erreichen wollen (Vision) und wie Sie dies erreichen wollen (Mission).

Definieren Sie konkrete und messbare Ambitionen, die zum Endziel passen. Diese sollten sich an der Formel SMART orientieren (specific, measurable, achievable, relevant and time-bound / spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und terminiert). Dieser Schritt gewährleistet, dass das Impact-Roadmap zu greifbaren Resultaten führt, und bietet einen Rahmen, anhand dessen sich die Wirksamkeit der Strategie im Laufe der Zeit überprüfen lässt.

Die Familie kann sich mit einheitlichen Interessen in bestimmten Themenbereichen oder Regionen hinter einem gemeinsamen Ziel versammeln, aber das Streben nach Wirkung und Verantwortung kann auch selbst im Mittelpunkt stehen. Für den Fall, dass sich die Familie nicht einigen kann, finden sich Beispiele für verschiedene Strategien in dem Leitfaden „Familienphilanthropie“ aus der Reihe der Philanthropy Impact Papers von Pictet.

Zentrale Fragen

- Auf welche Regionen wollen Sie sich konzentrieren?
- Was oder wen wollen Sie beeinflussen?
- Wie sieht ein Erfolg aus?

3. Entwickeln Sie einen Umsetzungsplan

Erstellen Sie einen detaillierten Plan mit allen Schritten, die zur Erreichung der festgelegten Ziele erforderlich sind. Dieser Plan sollte den Zeitrahmen, die Ressourcenverteilung, die Aufgaben und Zuständigkeiten sowie Kennzahlen für die Fortschrittskontrolle enthalten. Überprüfen Sie den Plan regelmäßig und passen Sie ihn bei Bedarf an, sodass er immer zu der Vision und den Zielen der Familie passt. Dieser Schritt stellt sicher, dass die Strategie umsetzbar ist und dass alle Fortschritte systematisch überwacht und bewertet werden können.

Zentrale Fragen

- Umfasst der Zeitrahmen nur eine Generation oder mehrere?
- Wollen Sie eine an der Mission ausgerichtete Strategie für alle Ihre Aktivitäten?
- Wie sieht Ihre Kommunikationsstrategie aus?



WICHTIGE FRAGEN

1. Was sind die ersten Schritte, die Ihr Family Office unternehmen kann, um Ihre Impact-Vorstellungen umzusetzen?
2. Wie können Sie offene Diskussionen über Impact-Ziele in der Familie fördern?
3. Wie können Sie sicherstellen, dass alle Familienmitglieder einbezogen werden?
4. Welche Schulungen oder Ressourcen werden für ein erfolgreiches Management der Impact-Aktivitäten benötigt?

Strategien für das Impact-Management im Family Office

Bevor Sie klären, welche Strategien das Family Office und die Familie verfolgen sollen, steht eine grundsätzliche Weichenstellung zwischen zwei Konzepten an:

1. „Impact by Design“ und
2. „Impact by Nature“.

Impact by Design: Dieses Modell beinhaltet einen bewussten und proaktiven Ansatz zur Einbindung von sozialem und ökologischem Impact in die Kerntätigkeiten und Anlagestrategien des Family Office. Hier ist Impact das zentrale Element des Narrativs und der täglichen Arbeit des Family Office.

Impact by Nature: Dieses Modell sieht einen allmählichen Übergang vor, bei dem das Family Office die Impact-Vorstellungen der Familie schrittweise in seine Tätigkeit einbezieht. Impact wird hier für das Family Office zwar zum festen Bestandteil der Aufgabe, ist aber nicht die Hauptfunktion.

VERSCHIEDENE MODELLE FÜR DIE FAMILIE

Unabhängig davon, ob das Management der Impact-Vorstellungen der Familie die Hauptaufgabe des Family Office darstellt (Impact by Design) oder nur eine Aufgabe von vielen (Impact by Nature), kommen vier Grundmodelle in Frage:

1. **Integriertes Modell:** Bei diesem Modell, das den Kern des „Impact-by-Design“-Ansatzes bildet, stehen die Impact-Aktivitäten für das Family Office im Mittelpunkt seiner Gesamtstrategie. Dies kann folgende Elemente umfassen:
 - a. **Abgestimmter Kapitaleinsatz:** Kapitalanlagen erfolgen mit der Absicht, sowohl finanziellen Ertrag als auch Impact zu erzielen – häufig Hand in Hand.
 - b. **Ganzheitliche Strategie:** Die Werte und die Mission der Familie bestimmen die Entscheidungsfindung für alle Anlagen und Ressourcen.
 - c. **Einheitliches Management:** Oft verwaltet ein Team traditionelle und Impact Investments gleichzeitig.



FALLBEISPIEL 2

Das Family Office in diesem Beispiel folgt dem Modell *Impact by Design*, denn es hat den sozialen und ökologischen Impact vollständig in seine Tätigkeiten und Anlagestrategien integriert. Die formulierte Vision und Strategie für alle Investments, Unternehmen und die Stiftung sind voll darauf abgestimmt.

Wichtige Massnahmen

1. **Mission:** Festlegung der Mission zur Priorisierung von Impact neben finanziellem Ertrag.
2. **Governance:** Einsetzung eines Impact-Ausschusses und Einstellung von Experten mit Kompetenz im Impact-Bereich.
3. **Anlagestrategie:** Einführung von strengem Impact-Screening und aktive Ausübung von Aktionärsrechten.
4. **Reporting:** Veröffentlichung jährlicher Impact-Berichte mit standardisierten Kennzahlen.
5. **Kultur:** Alle Family-Office-Mitarbeitenden und Familienmitglieder unterstützen die Mission und werden geschult.

Ergebnisse

- **Family:** Unterstützung bei der Schaffung einer zukunftsorientierten, verantwortungsvollen Identität, auf die die Familienmitglieder stolz sind.
- **Impact:** Finanzierung von Initiativen mit grossem Impact über die Stiftung, parallel zur Gründertätigkeit.
- **Reputation:** Entwicklung zu einer festen Grösse in der Impact-Investing-Welt.



FALLBEISPIEL 3

Das Family Office in diesem Beispiel folgt dem Modell *Impact by Nature*, denn es hat seine Impact-Aktivitäten schrittweise in die bestehende Arbeit integriert, ohne sie zum Hauptschwerpunkt zu machen.

Wichtige Massnahmen

1. **Anfangsphase:** Integration der Familienstiftung in das Family Office.
2. **Abgleich:** Sicherstellung einer grösseren Übereinstimmung zwischen den Zielen des Family Office und der Stiftung.
3. **Governance:** Aufnahme einer Vertretung des Stiftungsrats in die Führung des Family Office.
4. **Investments:** Einführung von ESG-Kriterien in die Anlagestrategie.
5. **Narrativ:** Koordination der Kommunikation mit der Familie im gesamten Ökosystem der Aktivitäten.

Ergebnisse

- **Familie:** Aufbau einer breiten Unterstützung durch die Familie und eines breiter aufgestellten Family Office.
- **Impact:** Professionalisierung der Familienstiftung.
- **Verschlinkte Struktur:** Kompaktere, effizientere und einheitlichere Struktur für die Familie.

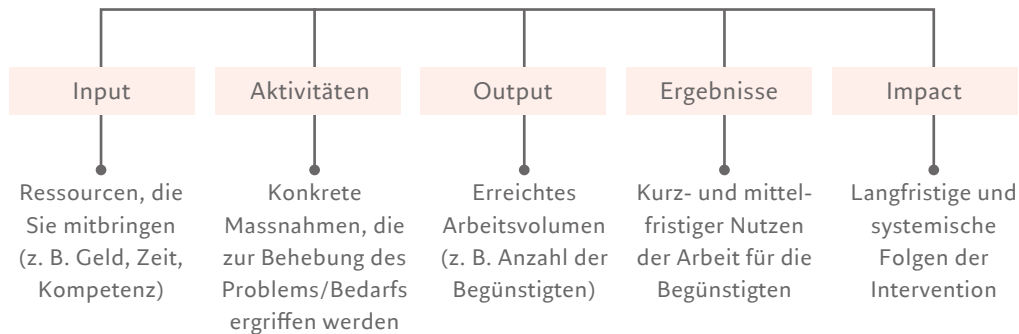
2. **Segmentiertes Modell:** Bei diesem Modell, das den Kern des „Impact by Nature“-Ansatzes bildet, erfolgt das Management des philanthropischen Engagements (und der Impact Investments) getrennt von den traditionellen Investments. Dies kann folgende Elemente umfassen:
 - a. **Spezielle Teams:** Häufig separate Teams ohne grössere Überschneidungen.
 - b. **Getrennte Strategien:** Impact-Strategie und Anlagestrategie sind getrennt und kaum oder gar nicht aufeinander abgestimmt.
 - c. **Unabhängige Budgets:** Jeder Bereich hat ein eigenes Budget und eigene Kennzahlen.
3. **Hybrides Modell:** Das hybride Modell ist eine Kombination aus integriertem und segmentiertem Ansatz und ermöglicht einen flexiblen Umgang mit Investments und Spenden. Dies kann folgende Elemente umfassen:
 - a. **Funktionsübergreifende Teams:** Einige Mitarbeitende können beiden Bereichen zugeordnet sein und Einblicke sowohl in das philanthropische Engagement als auch in die Anlagetätigkeit haben.
 - b. **Ausgewogenes Portfolio:** Das Family Office kann traditionelle Anlagen, Impact Investments und philanthropische Aktivitäten in einem ausgewogenen Verhältnis halten.
4. **Delegiertes Modell:** Das Family Office übernimmt beim Management des philanthropischen Kapitals eine eher administrative Aufsichtsfunktion, führt Zahlungen aus und koordiniert die Berichterstattung. Dieses Modell bietet folgende Möglichkeiten:
 - a. **Getrennte Strukturen:** Manche weiter verzweigte Familien haben eine Vielzahl unterschiedlicher Impact-Ziele und bevorzugen daher vom zentralen Family Office unabhängige Strukturen.
 - b. **Flexibilität:** Ohne zentrales Management der Impact-Vorstellungen ist die Familie flexibler. Von Vorteil ist dies vor allem für Familien, die gerade erst in die Thematik einsteige.

Die Wahl des Modells hängt von verschiedenen Faktoren ab, darunter die Ziele der Familie, Ihre Grösse, Ihre gewünschte Komplexität, die Kompetenz der Family Officer und das Engagement, das sich die Familienmitglieder wünschen.

Jedes Modell bietet unterschiedliche Vorteile, und das Family Office kann das Modell auch wechseln, wenn sich der Ansatz für philanthropisches Engagement und Impact Investing weiterentwickelt.

ABBILDUNG 2 Das Logikmodell

Dieses Modell kann Ihnen bei der Visualisierung und Formulierung der Zusammenhänge helfen, die zwischen Ihren Aktivitäten, den beabsichtigten Ergebnissen und der angestrebten Gesamtwirkung bestehen. Es bietet einen strukturierten Rahmen für die Planung, Umsetzung und Bewertung von Programmen und Initiativen.



EINE GEEIGNETE ANLAGEPOLITIK FÜR IMPACT-KAPITAL FORMULIEREN

Wenn Sie in Erwägung ziehen, zur Erreichung Ihrer sozialen und ökologischen Ziele nicht nur Ihr philanthropisches Kapital, sondern auch Ihr Anlagekapital einzusetzen, benötigen Sie eine klare Anlagestrategie, die in einem Statement zur Anlagepolitik festgehalten werden kann.

Ein solches Statement, auch als Investment Policy Statement (IPS) bezeichnet, beschreibt Ihre (individuellen und familiären) Anlagepräferenzen, Ihre Governance und Ihre wichtigsten Anlageprozesse und dient als strategisches Instrument, das für Klarheit und Einigkeit zwischen den Beteiligten sorgt, Konflikte entschärft und die Entscheidungsfindung lenkt.

Wahrscheinlich verfügen Sie und Ihr Family Office bereits über ein IPS, das gegebenenfalls so überarbeitet werden kann, dass es Ihrer Strategie für verantwortungsbewusstes Anlegen und Impact Investing gerecht wird. Bei der Erstellung oder Überarbeitung Ihres IPS sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

1. **Werte und Mission:** Die zentralen Werte, die Sie (bzw. Ihre Familie) antreiben und die in Ihrer Anlagestrategie reflektiert werden sollen.
2. **Anlageziele:** Definieren Sie klare finanzielle Ziele, darunter Renditeerwartungen, Risikotoleranz, Asset-Allokation, Anlagehorizont und Liquiditätsbedarf.

3. **Impact-Präferenzen:** Nennen Sie thematische Präferenzen oder bestimmte Herausforderungen, die Sie angehen möchten, wie etwa Klima oder Bildung, und geben Sie an, welche Sektoren oder Unternehmen Sie priorisieren oder ausschliessen wollen.
4. **Allokation der Anlagen:** Bestimmen Sie die Aufteilung Ihres Kapitals zwischen primär ertragsorientierten und primär wirkungsorientierten Anlagen.
5. **Ansatz für die Asset-Allokation:** Legen Sie eine Aufteilung zwischen privaten und öffentlichen Märkten und zwischen Aktien, Anleihen und Sachwerten fest, die Ihre Impact-Ziele unterstützt und gleichzeitig die Stabilität Ihrer Finanzen sichert.
6. **Ansatz für die aktive Ausübung von Aktionärsrechten:** Erstellen Sie Richtlinien für die Mitsprache und Stimmrechtsausübung bei Unternehmen, deren Aktien Sie halten, sowie Strategien zur Beeinflussung des Unternehmensverhaltens entsprechend Ihren Impact-Zielen.
7. **Stiftungsstrategie:** Bei Stiftungsgeldern erproben manche Familien eine stärkere Ausrichtung der Anlagestrategie an der Mission.

IMPACT RICHTIG MESSEN

Eine der häufigsten Sorgen ist gerade bei Philanthropen die Frage, wie sich die Wirkung Ihrer Aktivitäten messen lässt.

Das Problem ist, dass es für das Impact-Management kein Patentrezept gibt, weil Impact von diversen Faktoren wie Schwerpunkt, Themenbereich und Zielen abhängt.

Wenn Sie eigene philanthropische Programme durchführen, benötigen Sie einen speziell für diese Programme konzipierten Impact-Rahmen.

Liegt der Schwerpunkt indes auf der Verteilung von Spenden, gibt es zu diesem Thema drei grundlegende Ansätze:

1. Aktiver Ansatz

Beim aktiven Ansatz konzentrieren Sie Ihre Bemühungen darauf, die Arbeit eines Partners zu überwachen und zu evaluieren, sobald eine Spende geflossen ist. Dazu kann auch die Festlegung von Meilensteinen gehören, die erreicht werden müssen, bevor weitere Tranchen freigegeben werden.

Bei diesem Ansatz kommt es darauf an, dass Sie ein klares Endziel haben. Sobald Sie wissen, was Sie erreichen wollen, können Sie überlegen, welche Erfolgsindikatoren Sie auf dem Weg dorthin sehen wollen. Manche übernehmen dies selbst, während andere mit Dritten zusammenarbeiten.

2. Vertrauensbasierter Ansatz

Beim vertrauensbasierten Ansatz stellen Sie mit einer gründlichen Überprüfung der möglichen Partner im Vorfeld sicher, dass das angestrebte Endergebnis mit den ausgewählten Organisationen mit hoher Wahrscheinlichkeit erreicht wird, sodass Sie in deren Fähigkeit zur erfolgreichen Umsetzung vertrauen können.

Bei diesem Ansatz fällt die eigentliche Arbeit im Vorfeld an, vor der Spende und nicht danach. Bei diesem Ansatz ist nicht selten, dass nicht festgelegt wird, wohin die Mittel fließen sollen, sondern dass die Organisation alles Nötige tun kann, um die angestrebten Ergebnisse zu erreichen.

3. Kombinierte Ansatz

Der kombinierte Ansatz ist, wie der Name vermuten lässt, eine Mischung aus den beiden zuvor genannten Ansätzen. Er besteht darin, im Vorfeld Zeit und Energie in die Auswahl der richtigen Partner zu investieren und dann mit ihnen kontinuierlich zusammenzuarbeiten, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse erreicht werden.

ERSTELLEN SIE EINEN KOMMUNIKATIONSPLAN

Traditionell legen viele Family Offices Wert auf eine diskrete Präsenz und bleiben oft lieber anonym oder privat. Dies ändert sich jedoch langsam, und zwar vor allem aus zwei Gründen:

1. Angesichts der zunehmenden Transparenz in der heutigen Welt unterliegt das Verhalten vermögender Familien immer stärker dem kritischen Blick der Öffentlichkeit. Daher versuchen immer mehr Family Offices, selbst die Kontrolle zu behalten und das eigene Narrativ zu bestimmen, bevor andere es tun.
2. Mit dem Aufstieg in den Rängen der Familie wird die jüngere Generation der Vermögensinhaber immer aktiver, engagierter und lauter. In dieser Generation sind viele offen dafür, transparenter mit Ihrem Vermögen umzugehen.

Angesichts dieser Trends kann es sinnvoll sein, die Identität Ihrer Familie im Auge zu behalten. Ihre Impact-Vorstellungen können in diesem Narrativ eine wichtige Rolle spielen. Wofür stehen Sie, und warum? Auch wenn Sie ein sehr privates Family Office sind, ist es ratsam, sich mit klaren Botschaften zur eigenen Handlungsweise und Vision dafür zu rüsten, dass Ihr Tun öffentlich werden könnte.

Bei internen Botschaften ist dies womöglich noch wichtiger. Vielleicht sind Sie eine weiter verzweigte Familie, für die das Family Office ein recht abstraktes Gebilde ist. Wenn Sie eine klare Geschichte und eine umfassende Kommunikationsstrategie formulieren, kann dies dazu beitragen, die Einigkeit, Geschlossenheit und Zielstrebigkeit der Familie zu fördern und sicherzustellen, dass sich alle Mitglieder stärker mit der Identität und dem Vermögen der Familie verbunden fühlen.



WICHTIGE FRAGEN

1. Wie finden Sie bei Ihrer Anlagestrategie das richtige Verhältnis zwischen primär ertragsorientierten und primär wirkungsorientierten Anlagen?
2. Wie können Sie sicherstellen, dass die Daten zum Impact, die Sie erfassen, aussagekräftig und belastbar sind?
3. Welche Rolle spielt Transparenz im Verständnis Ihrer Familie von Impact?
4. Welche Prozesse wollen Sie einführen, um Ihre Strategie regelmässig zu überprüfen und anzupassen?

Fazit

Die vorliegende Publikation erhebt keinen Anspruch auf Verbindlichkeit oder Vollständigkeit, sondern soll Denkanstösse geben und zu Gesprächen anregen, sowohl in der Familie als auch im Family Office.

Impact ist ein iterativer Prozess. Verfeinern Sie Ihren Ansatz, um herauszufinden, wie sich Ihre Vorstellungen am besten realisieren lassen. Akzeptieren Sie, dass Sie vielleicht nicht alles von Anfang an richtig machen; lassen Sie sich Zeit, um verschiedene Methoden zu testen und Erfahrungen zu sammeln, und versuchen Sie, Ihre Strategie immer weiter zu optimieren.

Wenn Sie dazu Fragen haben, empfehlen wir Ihnen, sich an einen qualifizierten Berater zu wenden, zum Beispiel an die Experten im Wealth-Solutions-Team bei Pictet Wealth Management.

WICHTIGE FRAGEN

1. Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Leitfaden, die am besten zu Ihrer Situation passen?
2. Wie können Sie mit der Umsetzung der Strategien beginnen, die in diesem Leitfaden beschrieben werden?
3. Welche zusätzlichen Hilfen oder Ressourcen benötigen Sie, um Ihre Familie bei der Realisierung Ihrer Impact-Vorstellungen voranzubringen?

Weitere Publikationen von Pictet zu diesem Thema

Unsere interdisziplinären Experten erstellen regelmässig Berichte und Leitfäden zu einer Vielzahl von Themen, die für Familien und Family Offices relevant sind. Im Folgenden finden Sie eine Auswahl von Publikationen mit Berührungspunkten zu den in diesem Leitfaden behandelten Fragen.

- Familienphilanthropie
- Die Wahl der richtigen Struktur
- Die richtigen Partner finden
- Wie man Anlegen und Philanthropie effizient kombiniert
- Erste Schritte in der Philanthropie – Was ist zu beachten?
- Was gute Philanthropen auszeichnet und welche Fehler es zu vermeiden gilt
- Den Unternehmensverkauf erfolgreich gestalten
- Verantwortungsbewusstes Anlegen, eine generationenübergreifende Vision
- Das Einmaleins der Family Governance

Rechtlicher Hinweis:

Dieses Marketingdokument (das „Dokument“) dient lediglich der Information im Zusammenhang mit von der Bank angebotenen Dienstleistungen und Produkten und ist zur allgemeinen Veröffentlichung bestimmt. Der Inhalt dieses Dokuments darf nur von dessen Empfänger gelesen und/oder verwendet werden. Dieses Dokument ist nicht für natürliche oder juristische Personen bestimmt, welche die Staatsangehörigkeit von oder den Wohn- bzw. den Geschäftssitz oder die Zulassung in einem Staat oder Gerichtskreis haben, in dem seine Verteilung, Veröffentlichung, Bereitstellung oder Verwendung gegen Gesetze oder andere Bestimmungen verstösst, und darf diesen Personen nicht bereitgestellt werden. Das Dokument stellt weder ein Angebot oder eine Empfehlung noch ein Kauf- oder Verkaufsangebot oder eine Aufforderung zur Zeichnung von Wertpapieren oder sonstigen Finanzinstrumenten dar und ist nicht als Vorschlag für den Abschluss jedweder Art von Rechtsbeziehung, Vereinbarung oder Transaktion mit der Bank oder einem Dritten zu verstehen. Zudem stellt dieses Dokument in keinerlei Hinsicht eine Beratung in Finanz-, Anlage- oder Rechtsfragen dar. Die Bank behält sich das Recht vor, ihre Dienstleistungen, Produkte und Preise jederzeit und ohne vorherige Ankündigung anzupassen. Dieses Dokument enthält weder eine persönliche, auf die Bedürfnisse, Ziele und finanzielle Situation einer Privatperson oder eines Unternehmens zugeschnittene Empfehlung noch Ergebnisse des Investment Research. Der Empfänger des Dokuments sollte die Geeignetheit eines Produkts oder einer Dienstleistung in Bezug auf individuelle Ziele überprüfen und zusammen mit einem professionellen Berater eine unabhängige Bewertung der spezifischen Finanzrisiken sowie der rechtlichen, regulatorischen, kreditbezogenen, steuerlichen und buchhalterischen Auswirkungen vornehmen. Die Verwendung dieses Dokuments ist für die Mitarbeitenden der Bank oder die Empfänger des Dokuments mit keinerlei Rechten oder Pflichten verbunden. Die Bank ist nicht verpflichtet, die in diesem Dokument wiedergegebenen Informationen zu aktualisieren, und für deren Genauigkeit und Vollständigkeit kann keine ausdrückliche oder implizite

Bestätigung oder Garantie gegeben werden. Die Bank übernimmt keine Haftung für die Verwendung, Übermittlung oder Nutzung des Inhalts dieses Dokuments. Folglich ist jede Wiedergabe, Vervielfältigung, Offenlegung, Änderung und/oder Veröffentlichung dieses Dokuments nur mit vorheriger schriftlicher Erlaubnis der Bank gestattet und erfolgt unter Ausschluss jeglicher Haftung der Bank. Der Empfänger des Dokuments verpflichtet sich, die geltenden Gesetze und Bestimmungen, u. a. in Bezug auf das Urheberrecht, in den Jurisdiktionen einzuhalten, in denen die in diesem Dokument bereitgestellten Informationen verwendet werden. Der Empfänger darf nicht gegen das Urheberrecht an diesem Dokument verstossen. Dieses Dokument und sein Inhalt dürfen nur mit Quellenangabe zitiert werden. Alle Rechte vorbehalten. Copyright 2025.

Vertriebe:

Banque Pictet & Cie SA, route des Acacias 60, 1211 Genf 73, Schweiz. Banque Pictet & Cie SA ist eine ausschliesslich nach dem Schweizer Gesetz zugelassene Bank mit Sitz in der Schweiz und untersteht als solche der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA).

Pictet Bank & Trust Limited AG ist ein von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zugelassenes und beaufsichtigtes Kreditinstitut nach deutschem Recht mit Sitz in Neue Mainzer Str. 2–4, 60311 Frankfurt am Main mit Niederlassungen in Luxemburg, Frankreich, Italien, Spanien, Monaco und dem Vereinigten Königreich, die jeweils der Aufsicht des entsprechenden Landes unterliegen.

Pictet Bank & Trust Limited ist eine von der Central Bank of The Bahamas und der Securities Commission of The Bahamas zugelassene und beaufsichtigte Gesellschaft. Ihre eingetragene Adresse lautet Building 1, Bayside Executive Park, West Bay Street and Blake Road, Nassau, New Providence, Bahamas.

Banque Pictet & Cie SA Singapore Branch („BPSA SG Branch“) ist in Singapur unter UEN T24FC0020C im Handelsregister eingetragen. Dieses Dokument ist nicht für Personen oder für die Verteilung an oder die Verwendung durch Personen bestimmt, die nicht akkreditierte Investoren, erfahrene

oder institutionelle Investoren gemäss Abschnitt 4A des singapurischen Securities and Futures Act 2001 („SFA“) sind. BPSA SG Branch ist eine von der Monetary Authority of Singapore („MAS“) im Sinne des singapurischen Banking Act 1970 zugelassene und regulierte Wholesale-Bank-Niederlassung, ein von der Lizenzpflicht befreiter Finanzberater im Sinne des Financial Advisers Act 2001 und von der Pflicht zum Halten einer Kapitalmarktlizenz gemäss SFA befreit.

Banque Pictet & Cie SA, Hong Kong Branch („Pictet HK Branch“) in Hongkong. Dieses Dokument ist nicht für Personen oder für die Verteilung an oder die Verwendung durch Personen bestimmt, die nicht „professionelle Investoren“ im Sinne der Securities and Futures Ordinance (Kapitel 571 der Gesetze von Hongkong) und deren Durchführungsbestimmungen sind. Soll Pictet HK Branch keine personenbezogenen Informationen für Marketingzwecke verwenden, kann kostenfrei von Pictet HK Branch verlangt werden, dies zu unterlassen. Ein entsprechender Antrag ist per E-Mail an den Datenschutzbeauftragten (asia-data-protection@pictet.com) oder postalisch an die eingetragene Adresse von Pictet HK Branch unter 9/F, Chater House, 8 Connaught Road Central, Hongkong zu richten.

Hinweis: Der Inhalt dieses Dokuments wurde von keiner Aufsichtsbehörde in Hongkong geprüft. Es empfiehlt sich daher, Vorsicht in Bezug auf die Anlage(n) walten zu lassen. Bei Zweifeln über den Inhalt dieses Dokuments sollte unabhängige professionelle Beratung in Anspruch genommen werden.



pictet.com/wealth-management